

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

На правах рукописи

Шульгина Татьяна Михайловна

**Организационно-экономические условия совершенствования театральной
деятельности**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами:
сфера услуг)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук,
доцент, Абаев А.Л.

Москва 2016

Содержание	
Введение	3
Глава 1. Теоретические основы экономической деятельности театра	13
1.1. Сущность и специфика экономической деятельности в театральной сфере	13
1.2. Государственное регулирование деятельности организаций театральной сферы	29
1.3. Организационно-экономические условия успешного функционирования театра	47
Глава 2. Анализ деятельности театра как участника экономических отношений	64
2.1. Современные тенденции развития экономической деятельности театра в России	64
2.2. Специфика экономической деятельности российских театров	77
2.3. Анализ экономической деятельности зарубежных театров	91
Глава 3. Формирование методических положений по повышению эффективности экономической деятельности театра	109
3.1. Перспективные направления экономической деятельности театра	109
3.2. Методические рекомендации по повышению эффективности экономической деятельности театра	118
3.3. Оценка социально-экономической эффективности деятельности театра	134
Заключение	145
Литература	150
Приложения	164

Введение

Актуальность работы

В настоящее время театр играет важную роль в социально-экономическом развитии страны, обеспечивая формирование человеческого капитала и преемственность культурных и нравственных ценностей населения.

Современная экономика предъявляет новые требования к функционированию отраслей социально-культурной сферы, к которой относятся театры. В связи с этим всё более актуальным становится вопрос совершенствования организационно-экономических условий деятельности театров, в том числе государственных столичных театров, что в свою очередь требует разработки теоретических положений и практических рекомендаций в данной области. Не случайно в научной литературе растет число публикаций, связанных с проблемами экономической деятельности российских театров. Однако степень разработки данных проблем является недостаточной.

Экономическая деятельность театров зависит от многих факторов, различны и возможные пути её совершенствования. Многие из них требуют дополнительных стартовых затрат, которые часто ограничены или невозможны в условиях недостаточного финансирования театров, или же зависят от факторов, изменить которые в краткосрочный период или силами одного театра не представляется возможным.

Необходим поиск организационно-экономических условий и путей развития театральной деятельности, требующих оптимальных финансовых затрат, с возможностью их реализации силами администрации театра.

Этим требованиям отвечают такие направления совершенствования экономической деятельности театра как: диверсификация предоставления сопутствующих услуг театра, активизация фандрайзинга, а также улучшение и модификация коммуникационной деятельности театра, рассматриваемые в диссертации.

Диверсификация и развитие сопутствующих услуг предоставляет широкие возможности для привлечения большего числа зрителей и повышения как экономической, так и социальной эффективности театральной деятельности.

Также необходим поиск способов совершенствования деятельности по фандрайзингу с одной стороны зависящих, в основном, от самого театра, а с другой, требующих небольших дополнительных затрат.

Одним из наиболее перспективных направлений становится совершенствование коммуникационной деятельности, особенно такого её направления, как взаимодействие со зрителем. Современный театр нуждается в эффективных и гибких инструментах, позволяющих исследовать предпочтения, мотивы, социально-демографические характеристики зрительской аудитории и воздействовать на нее, а также получать количественную и качественную характеристику эффективности такого воздействия.

Актуальность диссертационной работы также обусловлена необходимостью разработки рекомендаций по совершенствованию методов исследования зрительской аудитории, разработки методик оценки и путей повышения эффективности деятельности театров.

Все это определяет актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы

Основы экономической деятельности организаций сферы услуг, и, в частности, сферы культуры рассматриваются в работах таких авторов как: А.Л. Абаев, А. М. Бабич, Е.Н. Воронова, Е.В. Егоров, Е.Н. Жильцов, Г.П. Иванов, Е.Л. Игнатьева, В.Н. Казаков, М. Кил, М.В. Кошкина, Д. Кримминс, И.Н. Молчанов, Ю.М. Орлов, А.Я. Рубинштейн, Л.Г. Сундстрем, Г.Л. Тульчинский, Т.В. Юрьева.

Вопросы государственного регулирования в сфере культуры освещаются в работах К.М. Гасратян, Е.Л. Игнатьевой, И.Н. Молчанова, В.Ю. Музычук, А.Я. Рубинштейна, Е.А. Левшиной, А.Ю. Смирнова.

Маркетинговой деятельности некоммерческой сферы, и, в частности, театра посвящены работы С. Билодо, Д.А. Доновой, Ф. Колбера, К.Л. Келлера, Ф.Котлера, К. Лавлока, Н.В. Мироновой, Ж. Нантеля, Р. Пискотиной, Б.А. Соловьева, Л.В. Устюжаниной, И. Г. Хангельдиевой, Д. А. Шевченко, Дж. Шефф.

Проблемы совершенствования сопутствующих услуг затронуты в работах Г.А. Ахинова, Г.Г. Дадамяна, К. Лавлока, Е.Н. Жильцова, В.Н. Казакова, Ф. Колбера, Ф. Котлера, Н.В. Романовой, Л.И. Саблуковой, Е.Л. Шековой.

Вопросы фандрайзинга рассматриваются в работах Т.В. Абанкиной, Т.В. Артемьевой, А.И. Дымниковой, Е.Л. Игнатъевой, Т.В. Козловой, Э. Мак-Илрой, Т. Шафф, О. В. Шведовой, Е.Л. Шековой.

Коммуникационной деятельности театра посвящены работы С. М. Апфельбаум, Дж. Бернет, Ж.П. Бодуан, Е.А. Левшиной, С. Мориарти.

Вопросы оценки эффективности экономической деятельности рассматриваются в исследованиях таких ученых, как: Е.Л. Игнатъева, Ф. Котлер, О. Новотный, А.Я. Рубинштейн, Г. Л. Тульчинский, Я. Фишер, Е. Л. Шекова.

Однако в условиях всё возрастающей актуальности проблемы совершенствования театральной деятельности объем и качество исследований остается недостаточным. При этом в литературе практически не рассматриваются внутренние условия совершенствования экономической деятельности театра, позволяющие добиваться желаемого результата силами преимущественно одной организации без крупных финансовых вложений. Также в литературе недостаточно рассматриваются методики, учитывающие как экономическую, так и социальную эффективность. Данные факторы и определили выбор темы диссертационного исследования.

Цель работы:

Теоретико-методическое обоснование организационно-экономических условий театральной деятельности и разработка практических рекомендаций по их оптимизации.

Задачи исследования:

- определение специфики экономической деятельности театра;
- выявление основных факторов, влияющих на экономическое развитие организаций театральной сферы;
- определение наиболее перспективных и соответствующих поставленной цели условий совершенствования экономической деятельности театра и разработка механизма их реализации;
- разработка методики оценки экономической и социальной эффективности деятельности организаций театральной сферы.

Объектом исследования являются услуги, предоставляемые государственными театрами города Москвы.

Предмет исследования – организационно-экономические условия совершенствования театральной деятельности.

Теоретической и методологической базой исследования послужили исследования и работы российских и зарубежных ученых в области экономики социально-культурной сферы, многоканального финансирования сферы культуры, маркетинга, в том числе, маркетинга некоммерческих организаций, математического моделирования экономических процессов, законодательные и нормативные документы, определяющие параметры деятельности организаций театральной сферы.

В работе анализируется современное состояние экономики российского театра, внешние и внутренние условия совершенствования его деятельности и предлагаемые рядом авторов методы оценки её эффективности.

При работе над диссертацией использовались методы системного анализа, количественные и качественные методы исследования рассматриваемой сферы, в частности, статистические методы, социологические опросы населения, методы математического моделирования.

Информационной базой послужили данные государственной статистики, прикладных социологических исследований, в том числе собственных исследований автора.

Научная новизна содержится в следующих результатах работы:

1. Определена сущность театральной услуги (театральная услуга представляет собой смешанное благо, обладая свойствами как частного, так и общественного блага), выявлены и уточнены следующие ее особенности:

- одновременное присутствие свойств рыночного продукта и общественного блага;
- невозможность полной адаптации услуг к потребностям зрителя в силу их творческого художественного характера;
- зависимость от государственного и/или спонсорского финансирования деятельности, обусловленная превышением расходов театра над доходами;
- сравнительно малая доля коммерческой рекламы при большой доле связей с общественностью (PR) в используемых механизмах продвижения продукта на рынок;
- необходимость стимулирования потребления посредством формирования художественного вкуса зрителя через просветительские программы.

2. Выявлены факторы, влияющие на развитие организаций театральной сферы, как положительные (разнообразие организаций и конкуренция на рынке театрально-зрелищных услуг; наличие юридических и физических лиц, потенциально заинтересованных в их развитии и готовых оказать поддержку театрам, в том числе спонсорскую; наличие современных информационных технологий, предоставляющих новые возможности развития услуг и продвижения их на рынок; законодательная поддержка отрасли), так и неблагоприятные (высокая себестоимость постановки спектаклей; недостаток финансовых средств у многих организаций данной сферы; превышение расходов театра над доходами;

финансовая зависимость от государства; неблагоприятные условия для развития меценатства и спонсорства в сфере культуры, неразвитость традиций меценатства; сложные условия развития малого и среднего бизнеса в данной сфере, ограничивающие возможности создания негосударственных театров.

3. Сформулированы наиболее перспективные и соответствующие поставленной в работе цели условия совершенствования театральной деятельности – активизация фандрайзинга, развитие коммуникаций и более широкое вовлечение зрителей в жизнь театра, диверсификация предложения сопутствующих услуг.

Выбор данных условий продиктован особенностями театральной услуги как художественной ценности и возможностями их реализации с оптимальными финансовыми затратами.

В качестве сопутствующих рекомендовано предоставление услуг образовательного характера, соблюдение единой стилистики предлагаемых дополнительных услуг с целью формирования устойчивого представления об имидже и атмосфере театра, активного вовлечения зрителя в театральную жизнь.

Также обосновано создание клуба друзей театра, возобновление и развитие традиций частного меценатства, привлечение волонтеров к выполнению ряда вспомогательных работ.

4. Разработана методика оценки социально-экономической эффективности деятельности театра с использованием экспертных оценок и обобщающего показателя оценки эффективности, вычисляемого с помощью математических методов и позволяющего учитывать как качественные, так и количественные исходные данные. При этом итоговая оценка эффективности также может быть выражена как количественно, так и качественно.

Теоретическая ценность работы

Теоретическая ценность диссертационной работы состоит в том, что результаты, полученные автором в ходе исследования, обеспечивают дальнейшее развитие экономики сферы культуры в части теоретических положений по развитию театральных услуг.

Практическая значимость работы

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы государственными и частными театрами в целях совершенствования их экономической деятельности и повышения ее эффективности, а также образовательными учреждениями высшего образования в процессе преподавания учебных дисциплин в области экономики культуры, фандрайзинга в организациях социально-культурной сферы, маркетинга в сфере услуг.

Полученные в работе результаты позволяют усовершенствовать экономическую деятельность театров благодаря:

- созданию конкурентного преимущества путем совершенствования дополнительных услуг, увеличения их ассортимента, расширения круга реальных и потенциальных зрителей;
- снижению затрат театра на проведение различных мероприятий, благодаря привлечению к работе волонтеров;
- созданию и поддержанию коммуникаций с группой постоянных зрителей (клубом друзей театра), которые позволят, помимо выполнения других задач, привлечь финансовую помощь со стороны частных лиц – членов клуба;
- усилению личных (непосредственных) коммуникаций, которые являются наиболее эффективным инструментом привлечения зрителей;
- оптимизации деятельности по изучению зрительской аудитории, необходимой для формирования эффективной стратегии коммуникации и разработки предложения дополнительных услуг;
- применению информативных методов количественной и качественной оценки эффективности деятельности театра, необходимой для анализа проводимых театром мер и их коррекции.

Отдельные положения диссертационной работы могут быть включены в такие образовательные курсы, как: «экономика культуры», «маркетинг в отраслях и сферах деятельности (сфера культуры)».

Соответствие паспорту научной специальности

Полученные в ходе диссертационного исследования результаты соответствуют следующим пунктам паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг): 1.6.115. – Социально-экономическая эффективность и качество обслуживания населения в отраслях сферы услуг; 1.6.116. – Механизм повышения эффективности и качества услуг; 1.6.127. – Экономические основы функционирования некоммерческих организаций в сфере услуг; 1.6.128. – Государственная поддержка некоммерческих организаций сферы услуг; 1.6.129. – Экономические проблемы благотворительности, меценатства и спонсорства в сфере услуг.

Апробация результатов исследования

Основные положения диссертационного исследования докладывались автором на следующих научных и научно-практических конференциях: ежегодная конференция магистрантов и аспирантов «Современный маркетинг: состояние и перспективы», Российский государственный гуманитарный университет, 2009-2012 гг.; III научно-студенческая конференция «Технологии трейд-маркетинга: проблемы создания, реализации, оценки эффективности», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2010 г.; IV ежегодная межвузовская научная студенческая конференция «Маркетинг услуг: новые вызовы и возможности», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2011 г.; V межвузовская научно-студенческая конференция «Интернет-маркетинг: возможности, перспективы, эффективность», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2012 г.; круглый стол аспирантов и

магистрантов Института экономики, управления и права в рамках Международного научного форума «Гуманитарные чтения РГГУ-2015», 2015 г. (Москва, Российский государственный гуманитарный университет).

Положения и результаты диссертационной работы были использованы в практической деятельности Государственного академического центрального театра кукол имени С.В. Образцова, Московского академического Музыкального театр имени народных артистов К.С. Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко и Московского театра юного зрителя, что позволило подтвердить эффективность предложенных мер и добиться увеличения сборов со спектаклей.

Публикации

Основные выводы и положения диссертационного исследования опубликованы в 8 научных работах общим объемом 3,6 п.л., в том числе 3 работы (из них 1 – в соавторстве) общим объемом 1,65 п. л. опубликованы в рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК при Министерстве образования и науки РФ.

Логика исследования и структура работы

Логика исследования обусловлена целью и задачами, поставленными в диссертации. Работа включает разработку теоретических аспектов, характеризующих специфику театральной услуги и её значимость в современной экономике и обществе, выявление и анализ условий и факторов, способствующих совершенствованию театральной деятельности, оценку экономической и социальной эффективности деятельности организаций театральной сферы.

В соответствие с поставленной целью и логикой исследования работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы экономической деятельности организаций театральной сферы, приводятся существующие условия и методы совершенствования театральной деятельности с рассмотрением наиболее эффективных из них, с учетом особенностей деятельности театра как экономического субъекта. Также в первой главе затрагиваются вопросы государственного регулирования театральной деятельности.

Глава 2 посвящена анализу театральной сферы, а также тех аспектов экономической деятельности российских и зарубежных театров, совершенствование которых, по мнению автора, оказывает наибольшее влияние на совершенствование деятельности театра в целом: дополнительных услуг, фандрайзинга и коммуникационной деятельности.

Глава 3 содержит рекомендации по диверсификации дополнительных услуг на трех этапах – до посещения зрителем спектакля, во время и после. Также рассматриваются создание клуба друзей театра и использование труда волонтеров в контексте деятельности по фандрайзингу. В главе содержится описание разработанных методик исследования зрительской аудитории и воздействия на нее. Также проводится оценка социально-экономической эффективности деятельности театра.

Глава 1. Теоретические основы экономической деятельности театра

1.1. Сущность и специфика экономической деятельности в театральной сфере

В XXI веке организации сферы культуры активно вовлечены в рыночные отношения. Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) деятельность организаций культуры относится к сфере услуг.

Сфера культуры представляет собой «совокупность хозяйствующих субъектов, взаимодействующих друг с другом в процессе предоставления гражданам комплекса культурных услуг, что отличает их функциональную направленность от организационно-правовых структур других хозяйственных подсистем, то есть отрасль экономики» [123].

«Услуга культуры и искусства представляет собой нематериальное благо, которое обладает свойствами как чистого индивидуального (делимость, конкурентность и исключаемость), так и чистого общественного (огромный внешний эффект, невозможность исключения отдельного человека от пользования им, неконкурентность) блага. Являясь крайними полюсами шкалы экономических благ, индивидуальное и общественное благо в реальности в чистом виде выступают довольно редко. Поэтому услуги культуры и искусства выступают в виде смешанного блага» [64, стр. 201], а именно его разновидности – клубного блага.

К числу наиболее актуальных для современного театра вопросов относится проблема совершенствования его экономической деятельности. Данный вопрос так или иначе затрагивается во всех работах, посвященных вопросам экономики культуры. Особенно стоит выделить следующие. Достаточно серьезно вопросы экономики сферы культуры и совершенствование таких её составляющих как расходование бюджетных средств и предпринимательская деятельность рассмотрены в работе «Экономика социальных отраслей сферы услуг» авторов

Е.Н. Жильцова и В.Н. Казакова. Также в работе рассматриваются теоретические вопросы дополнительных сопутствующих и сопряженных услуг.

Довольно подробно в литературе освещаются вопросы фандрайзинга в театральной сфере.

В учебнике «Экономика культуры» под редакцией А.Я. Рубинштейна подробно рассматривается вопрос спонсорской и благотворительной деятельности в сфере культуры, а также содержание деятельности учреждений культуры по фандрайзингу.

Проблема привлечения спонсорских средств рассматривается в ряде статей А.И. Дымниковой, автором подробно освещаются методы работы со спонсорами и меценатами, рассматриваются мотивы потенциальных и реальных спонсоров, характеризуются такие проблемы фандрайзинга в сфере культуры в России как необходимость государственного стимулирования спонсорской деятельности и деятельности по фандрайзингу, ограниченность сферы деятельности благотворительных фондов, отсутствие четкой концепции деятельности по фандрайзингу как у организаций сферы культуры, так и потенциальных спонсоров и меценатов.

Вопросы фандрайзинга рассматриваются также Игнатъевой Е.Л. в книге «Экономика культуры» и в ряде статей. Автор рассматривает спонсорскую и благотворительную деятельность организаций, а также государственное регулирование театральной деятельности.

В статьях Шековой Е.Л. характеризуются такие особенности современного фандрайзинга в театральной сфере в России как: проблемы разграничения благотворительной и спонсорской деятельности, вопросы стимулирования благотворительной деятельности, низкая доля благотворительных средств населения в бюджете организаций, связанная с недостаточным уровнем доходов населения, слабой развитостью традиций меценатства, а также с отсутствием эффективных мер государственного стимулирования благотворительности.

Вопросы совершенствования дополнительных услуг рассмотрены в работах, посвященных сфере услуг в целом. В книге К. Лавлока «Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия» освещены теоретические аспекты предоставления дополнительных услуг, такие как: значение их предоставления для потребления основной услуги и разделение на неотделимые от основной услуги и необязательные сопутствующие.

Вопрос значения дополнительных услуг для повышения прибыли учреждения культуры рассматривается в ряде статей, из которых особенно стоит отметить статью Л.И. Саблуковой «Развитие сопутствующих услуг в учреждениях культуры».

Вопросы коммуникационной деятельности театра отражены в ряде работ российских и зарубежных авторов. Среди зарубежных изданий наиболее известна книга Ф. Котлера и Дж. Шефф «Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств». В данной работе отдельная глава посвящена проблемам маркетинговых коммуникаций. Помимо теоретического материала авторы приводят многочисленные реальные примеры мероприятий по продвижению услуг организаций, однако многие из них не могут быть так же успешно применены в российских условиях в силу ряда причин. Вторая значительная работа по рассматриваемой теме – «Маркетинг культуры и искусства» - написана канадским автором Ф. Колбером в соавторстве с Ж. Нантелем. В работе рассматривается комплекс маркетинга организаций сферы культуры, в том числе продвижение. Вопросы коммуникации рассмотрены недостаточно подробно. Среди отечественных работ следует выделить книгу Г. Тульчинского в соавторстве с Е. Шековой «Маркетинг в сфере культуры», в которой также рассматриваются вопросы коммуникаций. Особый интерес представляет книга С. Апфельбаум и Е. Игнатъевой «Связи с общественностью в сфере исполнительских искусств». Данная работа целиком посвящена вопросам коммуникации в сфере искусства, однако в ней рассматривается лишь один инструмент коммуникаций - связи с общественностью (PR).

Проблема коммуникаций рассматривается в ряде статей, посвященных маркетинговой деятельности театральных организаций: Особенности маркетинга в сфере культуры (автор - Шекова Е. Л., статья опубликована в журнале «Маркетинг в России и за рубежом» №3/2001), Маркетинг в театре (автор - Донова Д.А., опубликовано в журнале «Справочник руководителя учреждения культуры», №2 за 2005 год), Маркетинг в культуре (автор Хангельдиева И. Г., статья опубликована в журнале «Маркетолог», №4/2004). Данные работы носят преимущественно прикладной характер.

В монографии «Экономика культуры» авторов О. Новотного и Я. Фишер рассматриваются количественные методы измерения эффективности в сфере культуры, основанные на соотношении доходов, полученных от производства культурных благ и затрат на них, а также предлагается понятие общественной эффективности, представляющей собой прямую зависимость от эффективности экономической и коэффициента культурной ценности производимого блага. Однако в данной работе в качестве исходных данных используется только произведенный продукт, и не учитываются другие критерии эффективности. Также в монографии не приводятся точных методик качественной оценки эффективности.

Е.Л. Игнатьева в статье «Проблемы и перспективы развития учреждений культуры в свете бюджетной реформы» приводит перечень возможных количественных и качественных показателей измерения эффективности деятельности учреждения культуры. В статье того же автора «Реформирование бюджетного процесса. К оценке результатов деятельности в культуре» рассматриваются такие актуальные проблемы оценки эффективности деятельности учреждения сферы культуры как попытки измерять эффективность работы организации исключительно количественными показателями и приоритет экономических показателей, в то время как они, по мнению автора, являются вспомогательными по отношению к социальным показателям, в силу особенностей целей организации данной сферы [71, стр. 11-22].

«Методические рекомендации по применению методики оценки эффективности деятельности учреждений культурно-досугового типа субъектов Российской Федерации» предлагают довольно развернутую схему оценки эффективности, которая, однако, предлагается к применению только учреждений культурно-досугового типа (таких как Дом культуры, социально-культурный центр и др.). В рекомендациях рассматривается как экономическая, так и социальная эффективность деятельности организаций, однако последняя сводится исключительно к учету показателей посещаемости.

Таким образом, вопросы совершенствования театральной деятельности не остаются без рассмотрения в специальной литературе, однако некоторые его аспекты изучены недостаточно. В частности, мало рассмотрены сопутствующие услуги театра и их влияние на повышение эффективности деятельности в целом. Недостаточно рассмотрен вопрос частного меценатства, отсутствует комплексный подход к рассмотрению вопросов коммуникационной деятельности. Что касается оценки эффективности, наблюдается недостаток четко сформулированных методик, учитывающих как экономическую, так и социальную эффективность.

Театральная сфера включает в себя государственные и негосударственные театры, частные театральные организации, театральные агентства и продюсерские фирмы [10]. В диссертационной работе будут рассмотрены организационно-экономические условия совершенствования театральной деятельности на примере государственных театров г. Москвы.

В диссертации под театром понимается «организация, основной деятельностью которой является создание и публичный показ в живом исполнении театральных постановок и других представлений» [7] в целях «удовлетворения и формирования духовных потребностей зрителей в сценическом искусстве, а также развития театрального искусства» [13]. Театр относится к категории так называемых исполнительских искусств, которые, как следует из названия, представляют собой «формы творческой деятельности, связанные с исполнением произведений литературы и искусства. Причем исполнением не перед кино- или

телевизионной камерой, а перед публикой в театре, концертном зале или цирке, то есть, как принято говорить, в живом исполнении» [126].

Под услугами понимаются «неосязаемые блага, которые потребители приобретают, не становясь их собственниками» [144]. К. Лавлок определяет понятие услуги как вида «экономической деятельности, создающей ценность и обеспечивающей определенные преимущества для потребителей в конкретном месте и в конкретное время, в результате осязаемых или неосязаемых действий, направленных на получателя услуги или его имущество» [87].

Следует отметить разделение услуги на основную и сопутствующие. В работе под термином «основная услуга» понимается основной продукт театра – спектакль, концерт и т.п., при этом сопутствующими услугами будут услуги по обеспечению доступа к основной услуге (услуги по бронированию и продаже билетов) и обеспечения удобства потребления основного продукта (просмотра спектакля) – услуга буфета, гардероба.

Рассмотрим более подробно понятие услуги. В отличие от товара услуга обладает такими характеристиками, как неосязаемость, гетерогенность, совпадение этапов производства и потребления и скоротечность.

Неосязаемость является основной отличительной особенностью услуги. Как правило, услуги представляют собой процессы и действия, которые нельзя увидеть, почувствовать или ощутить в той же степени, что и товары. По отношению к потребителю сущность услуги проявляется в наборе действий, процессов, реализации определенных мероприятий, хотя услуги также могут включать в себя конкретные и осязаемые элементы. Потребителям трудно оценить качество услуг, поскольку их сложно демонстрировать или описывать.

Влияние человеческого фактора и высокой степени вовлеченности самого потребителя в процесс обслуживания (с его уникальными требованиями) делает невозможным предоставление двух абсолютно одинаковых услуг, т.е. делает оказываемые услуги гетерогенными. К тому же к числу факторов, влияющих на качество услуг, относятся нечетко сформулированные запросы потребителя,

наличие или отсутствие других посетителей, квалификация персонала и др. Контроль большинства из этих факторов затруднен.

Совпадение этапов производства и потребления на практике означает непосредственное присутствие потребителя при «производстве» услуги, а также возможность его участия в этом процессе. Кроме того потребитель может взаимодействовать с другими потребителями и влиять на их восприятие услуги. Поскольку каждая конкретная ситуация в процессе оказания услуг является уникальной, стандартизировать услуги труднее, чем товары.

Скоротечность услуги означает невозможность ее хранения, складирования, перепродажи или возврата.

Приведенная совокупность отличительных особенностей характерна только для чистой услуги. На практике для большинства услуг такая характеристика верна лишь отчасти. Так, процессы производства и потребления услуги не всегда одновременны. Неосязаемость услуг также относительна. Наконец, использование различных технологических разработок в процессе создания большого количества современных услуг делает их независимыми от человеческого фактора, а, следовательно, стандартизированными и обеспечивающими одинаковый уровень качества предоставляемых услуг.

Все это делает понятие услуги достаточно размытым и нечетким, что, в свою очередь, влияет на экономическую деятельность организации сферы услуг. В статье Мироновой Н.В «Маркетинг различных типов услуг» приводится схема типологизации услуг (рисунок 1), которая представляет собой распределение услуг по двум показателям:

1. Форма удовлетворения потребности - определяет степень необходимости материального продукта для оказания данной услуги. Все услуги ранжируются от чистой услуги, не имеющей материальной составляющей, до услуги, оказание которой неотделимо от продажи материального продукта или передачи прав собственности на него (например, мобильная связь). Вторая представляет собой услугу, связанную с вещественным продуктом.

2. Инструмент или способ удовлетворения потребности – определяет степень задействованности сотрудников сервисного мероприятия или механизмов при оказании услуги. Все услуги ранжируются от оказываемых сотрудниками предприятия до услуг, оказываемых с помощью каких-либо устройств или механизмов.

На основе предложенной классификации вводится двумерная система координат, в которой располагаются все услуги. Имеющие сходные свойства услуги расположены близко друг от друга, а кардинально различающиеся по своим свойствам услуги располагаются полярно и в разных квадрантах.

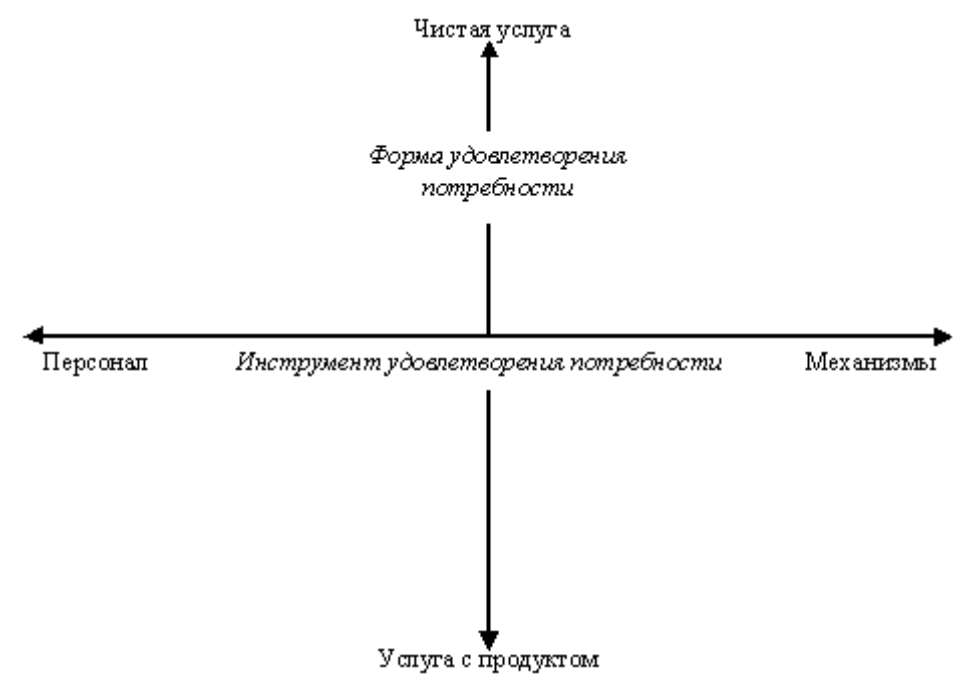


Рис. 1. Распределение услуг в соответствии с показателями «форма удовлетворения потребности» и «инструмент или способ удовлетворения потребности»

Источник: Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №4.

Рассмотрим более подробно распределение услуг по форме удовлетворения потребности.

Форма взаимосвязи материально-вещественного продукта и услуги может быть различной. Потребитель может как получать услугу только посредством

действия, предпринятого поставщиком услуги, так и получать услугу благодаря действию, совмещенному с поставкой материального продукта, т.е. материальный продукт в этом случае является необходимым условием оказания услуги. В первом случае услуга будет являться чистой, во втором — услугой с продуктом.

Определение чистой услуги приведено выше. «Продуктосодержащая услуга, или услуга с продуктом, — это экономическое благо в форме действия или последовательности действий, сопровождающихся поставкой материально-вещественного продукта» [95]. При продаже такой услуги, помимо нее самой, продается и материально-вещественный продукт. Поэтому услуга с продуктом существенно отличается по своим свойствам от чистой услуги и, по сути, представляет собой материально-вещественный продукт.

Таким образом, данный критерий позволяет ранжировать услуги от чистой услуги до продуктосодержащей. В зависимости от положения конкретной услуги на данной шкале изменяются такие ее свойства, как изменчивость качества, зависимость от исполнителя, возможность или невозможность хранения.

Рассмотрим второй критерий типологизации услуг: доминирование того или иного способа удовлетворения потребностей определяет местоположение данной услуги на горизонтальной оси. Роль персонала чрезвычайно важна при производстве таких типов услуг как медицинские, культурные, косметологические, парикмахерские и др. Оказание других услуг неразрывно связано с использованием техники, например, услуг в области коммуникаций или транспорта. На практике редко встречаются полярные состояния услуг, и для оказания большинства услуг требуется совместное использование труда персонала и различных технологий.

Несмотря на то, что рынок услуг, развивающийся по законам рыночной экономики, в целом можно рассматривать как частный случай товарного рынка, он имеет также ряд специфических черт, что обуславливает особый подход к экономической деятельности.

Определим место театральных услуг согласно схеме, приведенной выше. Театральная услуга:

1. Неосвязаема (зритель не может оценить качество спектакля до тех пор, пока не посмотрит его).

2. Нестандартизирована (высока зависимость качества от человеческого фактора, один и тот же спектакль может быть сыгран на разном уровне, в зависимости от состава исполнителей, их «настроя», а также настроения и восприятия постановки публикой в зале).

3. Этапы производства и потребления частично совпадают, частично нет (театральная услуга существует во время представления спектакля на сцене, но время создания и подготовки спектакля не совпадает со временем его просмотра зрителем).

4. Несохраняема. Материальные составляющие спектакля могут быть сохранены, и спектакль может быть показан в любое время, но каждое конкретное представление уникально, а время его просмотра зрителем сиюминутно.

Таким образом, театральную услугу можно охарактеризовать как чистую услугу, если речь идёт только о самом спектакле, и как услугу с продуктом, если подразумевается совокупность основной и сопутствующих услуг театра, включающих в себя материальный продукт (продажа билетов, буфет, продажа сувениров и т.п.)

На рисунке 2 показано место театральной услуги по предложенной выше классификации услуг. Театральная услуга располагается ближе к чистой услуге, основным способом удовлетворения потребности служит персонал (создатели спектакля, билетёры и администрация театра).

Услуги театра могут быть соотнесены с понятием общественного блага. «Общественное благо – товары и услуги, предоставляемые государством его гражданам на равных началах. Такие блага не могут быть предоставлены отдельным лицам без предоставления их другим лицам» [163]. Таким образом, театральная услуга, являясь частным случаем услуги культуры и искусства, представляет собой смешанное благо, обладая свойствами как чистого индивидуального, так и чистого общественного блага.

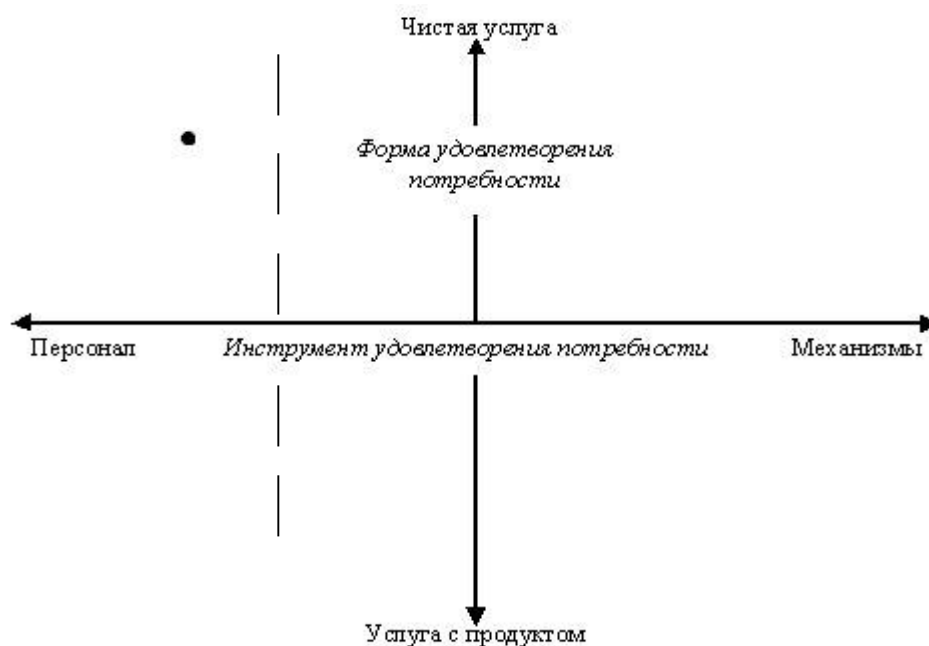


Рис. 2. Примерное место театральной услуги в классификации услуг по критериям «форма удовлетворения потребности» и «инструмент или способ удовлетворения потребности».

Источник: составлено автором на основе статьи Мироновой Н.В. Маркетинг различных типов услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №4

Театральная услуга обладает такими особенностями, как: одновременное присутствие свойств рыночного продукта и общественного блага; частичная или полная невозможность адаптации услуги к потребностям зрителя в силу ее художественной сущности; высокая стоимость производства и оказания услуги; зависимость от государственного и/или спонсорского финансирования деятельности, обусловленная превышением расходов театра над доходами. При этом, как культурное благо, театральная услуга обладает следующими чертами:

- «отсутствие объективных критериев качества»;
- «неизмеримость качества»;
- «высокая дифференциация качества» (невозможно точно повторно воспроизвести ни сам спектакль, ни степень его качества);
- «уникальность и невозпроизводимость»;

- «неопределенность результатов потребления» (пока не будет сыгран спектакль, результат неизвестен ни создателям спектакля, ни зрителям);
- «использование в производстве продукции наиболее редкого экономического ресурса – творческих, интеллектуальных способностей работника»;
- «многогранность и комплексность воздействия на потребителя» (просмотр спектакля дает не только возможность отдыха и получения эстетического удовольствия, но и несет образовательную и воспитательную функцию);
- «не является жизненно важной, поддерживающей физиологическую основу жизни потребителя»;
- «отсутствует прямая экономическая выгода»;
- значимость фактора времени (временные колебания спроса на театральные услуги в сочетании с большим временным промежутком между оказанием театральной услуги и получением долгосрочного результата от ее потребления, таким как рост уровня культуры и образования зрителя) [163].

Потребителем услуг театра выступает зритель. Зрительская аудитория – совокупность зрителей, как находящихся в театральном зале в момент представления, так и посещающих мероприятия театра в рассматриваемый временной промежуток (месяц/сезон/несколько сезонов). Потенциальная зрительская аудитория – совокупность индивидов, могущих оказаться в числе зрителей при стечении определенных обстоятельств или при определенных усилиях со стороны организации.

Для успешного осуществления деятельности на рынке театральных услуг театр может проводить самостоятельные исследования или пользоваться результатами существующих маркетинговых исследований, в том числе для изучения потребностей зрительской аудитории. Стоит отметить, что «традиционная коммерческая организация будет изучать эти потребности, прежде

чем разработать продукт. Организация культуры, напротив, будет отыскивать потребителей с запросами, которые могут быть удовлетворены уже готовыми произведениями» [162].

«Маркетинговое исследование (исследование рынка) – систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящими перед организацией задачами, их сбор, обработка, анализ и отчет о полученных сведениях, выводах и рекомендациях» [144].

Ввиду особенностей предоставляемых услуг (высокая стоимость производства и выполнения – дорогие костюмы и декорации, большое количество сотрудников, задействованных в спектакле и его создании) и особенностей целей организации (создание постановки как общественного блага, доступ к которому должны иметь максимально возможное число зрителей, большинство из которых недостаточно платежеспособно для того, чтобы компенсировать затраты театра), деятельность театра несоокупаема [13] и нуждается в поддержке государства.

В работе В. Ю. Музычук проводится обзор теоретических подходов к общественной (в том числе, государственной) поддержке культурной деятельности, большинство из которых актуальны и для театра. Выделяют четыре теории, обосновывающие необходимость такой поддержки: «концепция провалов рынка, «болезнь цен» Баумоля, теория мериторных благ, теория опекаемых благ» [98].

«Концепция провалов рынка» включает четыре ситуации, три из которых применимы и для театральной сферы:

- «монопольное производство культурных благ» - компенсация убытков производителя (театра) посредством государственных субсидий. Убытки в этом случае связаны со снижением цен на билеты для обеспечения возможности посещения театра разными категориями населения.
- «положительные внешние эффекты» - реализация образовательной функции искусства: повышение культурного уровня населения положительно влияет на общество в целом.

- «информационная асимметрия» - государство компенсирует издержки театра, возникшие по причине пониженного спроса, связанного с недостаточной осведомленностью публики о достоинствах предлагаемой услуги (спектакля).

Также к провалам рынка относят «нерыночный характер спроса на культурные блага, который связывают с социальной значимостью (social value) культурной деятельности в целом» [98].

Отдельно стоит остановиться на такой особенности театральной сферы, как подверженность её «болезни Баумоля». Это явление характерно для так называемых организаций исполнительских искусств (театров, концертных организаций) и музеев, и представляет собой ситуацию, когда «издержки производства растут быстрее, чем цены на конечный продукт» [117].

Согласно исследованию, проведенному А.Я. Рубинштейном, «производительность труда в театрах, концертных организациях и музеях отстает от средней по экономике <...>. При этом она снижается как при падении общей производительности <...>, так и в ситуациях ее роста» [117]. Поскольку рост доходов в сфере искусства за счет повышения производительности труда невозможен, единственным способом компенсации затрат становится рост цен, что в свою очередь может приводить к снижению посещаемости [117]. Также следует отметить, что «дефицит дохода» в перспективе неизбежно приведет к «художественному дефициту», то есть к снижению театрального предложения, а также уменьшению доступности культурных благ для некоторых групп населения [117].

С воспитательной функцией искусства связана так называемая теория мериторных благ. К мериторным потребностям, актуальным для театральной сферы, относятся:

- «патологический случай» [98] - поддержка государством эстетического воспитания, направленная на повышение общего культурного уровня населения с целью привить ему интерес к культуре.

- «преодоление иррациональности неимущих» [98] - («субсидирование» потребителей вместо «субсидирования» производителя, например, предоставление бесплатных или льготных билетов на мероприятия).
- «случай с общими потребностями» [98] - забота государства о культурном наследии.

Четвертая теория, обосновывающая необходимость государственной поддержки театра - теория опекаемых благ (благ, при потреблении которых возникает социальная полезность), подразумевает, что «государство оплачивает социальную полезность предоставление культурных благ [98]», заботясь о «долгосрочных интересах общества в целом» [98].

Рассмотренные доказательства имеют ряд ограничений. Так, «оправдание государственного вмешательства в сферу культуры с точки зрения теории рыночных провалов, является необходимым, но не всегда достаточным условием, так как отдельные результаты культурной деятельности выбиваются из теории провалов рынка вследствие нерыночного характера спроса на культурные блага» [98]. Болезнь Баумоля не является прямым обоснованием государственной поддержки театра, только объясняет причины его несомокупаемости. Концепция мериторных благ носит преимущественно теоретический характер, в концепции опекаемых благ не всегда можно однозначно определить социальный эффект культурной деятельности.

Государственную поддержку культурной деятельности обосновывает также «эффект колеи», который представляет собой «необходимость принимать во внимание накопленный обществом культурный потенциал, сложившиеся традиции приобщения к культурной жизни, роль культуры в совершенствовании качественных характеристик общественного устройства, а не руководствоваться исключительно экономической эффективностью при оценке культурной деятельности» [98].

Разнообразие приведенных концепций, несмотря на существующие ограничения, доказывает необходимость государственной поддержки театральной деятельности.

В связи с рассмотренными особенностями функционирования театров, особенно актуальными становятся такие вопросы, как:

1. государственное регулирование и поддержка театральной деятельности;
2. поиск дополнительных негосударственных источников финансирования (фандрайзинг);
3. повышение экономической эффективности деятельности театра.

Государственное регулирование деятельности театров будет подробнее рассмотрено в следующем параграфе.

Одной из особенностей экономической деятельности организаций сферы культуры является осуществление деятельности по фандрайзингу.

В научной литературе встречается два варианта написания этого термина: «фандрайзинг» и «фандрейзинг», при этом первый вариант является более употребительным и будет использован в диссертационной работе, за исключением случаев прямого цитирования авторов, использующих второй вариант написания.

Фандрайзинг – «процесс поиска материальных и финансовых ресурсов, осуществляемый менеджерами некоммерческих организаций» [161, стр. 557]. Также в литературе фандрайзинг определяется как «привлечение ресурсов в организации культуры сверх финансовых обязательств учредителя и доходов от уставной деятельности» [161].

Финансовая поддержка организации осуществляется в виде спонсорства и благотворительности.

«Спонсорство – финансовая поддержка компанией какого-либо события или мероприятия в обмен на сотрудничество с организацией или участие в спонсируемом мероприятии; способствует созданию положительного образа компании и позитивных ассоциаций, которые компании могут использовать в других средствах коммуникации, таких как реклама» [143]. Также финансовая

поддержка организации или мероприятия частным лицом в целях получения каких-либо выгод или привилегий.

Благотворительность или благотворительная деятельность представляет собой «добровольную деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки)» [14].

Применительно к сфере культуры и искусства в качестве синонима благотворительности может употребляться термин «меценатство».

Согласно федеральному закону «О меценатской деятельности» меценатом является «физическое или юридическое лицо, безвозмездно передающее свое имущество, в том числе денежные средства, или права владения, пользования, распоряжения своим имуществом и (или) безвозмездно выполняющее работы и оказывающее услуги в сфере культуры и образования в области культуры и искусства для сохранения культурных ценностей и развития деятельности в сфере культуры и образования в области культуры и искусства в формах, определенных законодательством Российской Федерации» [15].

Проблема спонсорства и меценатства является одной из важных проблем существования театра. Институт меценатства и спонсорства в России развит слабо в связи с «низким уровнем доходов населения, не позволяющим заниматься благотворительной деятельностью; неразвитостью традиций меценатства, а также с отсутствием эффективных мер стимулирования благотворительной деятельности со стороны государства» [150].

1.2. Государственное регулирование деятельности организаций театральной сферы

Всего в Москве насчитывается 182 театральных учреждения и организации. Из них 15 находятся в ведении Министерства культуры [102], 88 в ведении

Департамента культуры города Москвы [102], 1 театр подчиняется Министерству обороны Российской Федерации, 6 театров - Министерству культуры Московской области, 72 являются негосударственными театральными организациями и театрами, в это число входят также театральные агентства и продюсерские компании (по данным МДТЗК - Московской дирекции театрально-зрелищных касс). Структура театральной сферы г. Москвы приведена на рисунке 3.

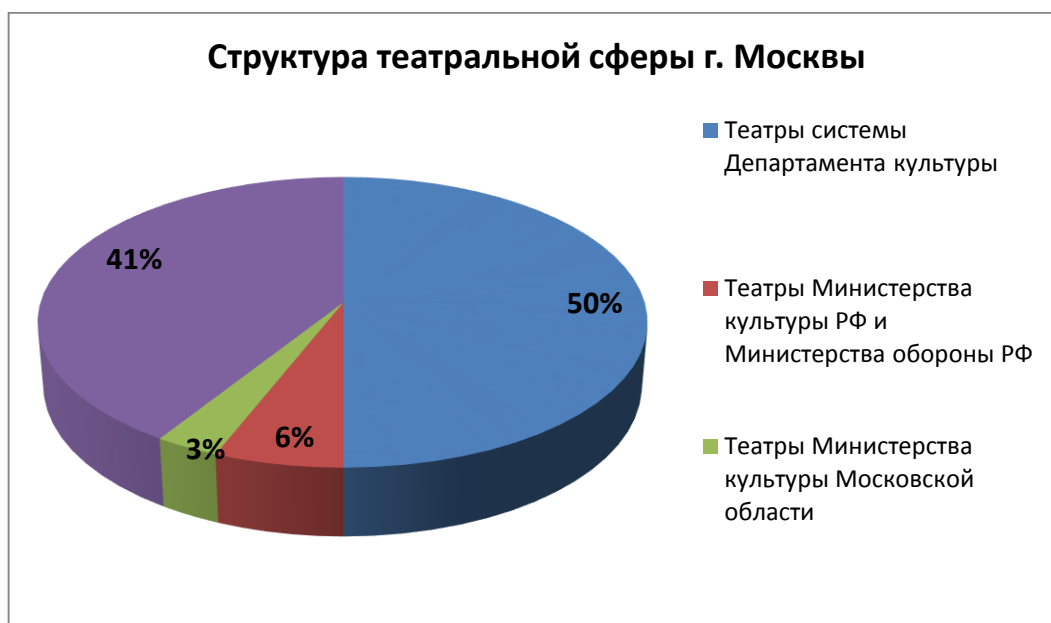


Рис. 3. Структура театральной сферы г. Москвы.

Источник: Постановление Правительства г. Москвы от 20 сентября 2011 г. № 431-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы «Культура Москвы 2012-2016 гг.»».

Так, театры системы Департамента культуры города Москвы составляют половину от общего количества, вторая по численности группа представлена негосударственными театрами и иными организациями театральной сферы.

«На 1 миллион жителей в Москве приходится 16 театров и других организаций, ведущих театральную деятельность. Общее количество мест в театральных залах города составляет 44 086 посадочных мест (63,7 % в городских театрах, 36,3 % в других театральных залах)» [11]. На рисунке 4 представлена ежегодная посещаемость спектаклей городских театров в Москве и городах – культурных центрах.

Процент государственных театров в Москве выше, чем в городах Европы, он составляет 60,2%, в том числе, театры подчинения Департамента культуры – 80,7% [11].

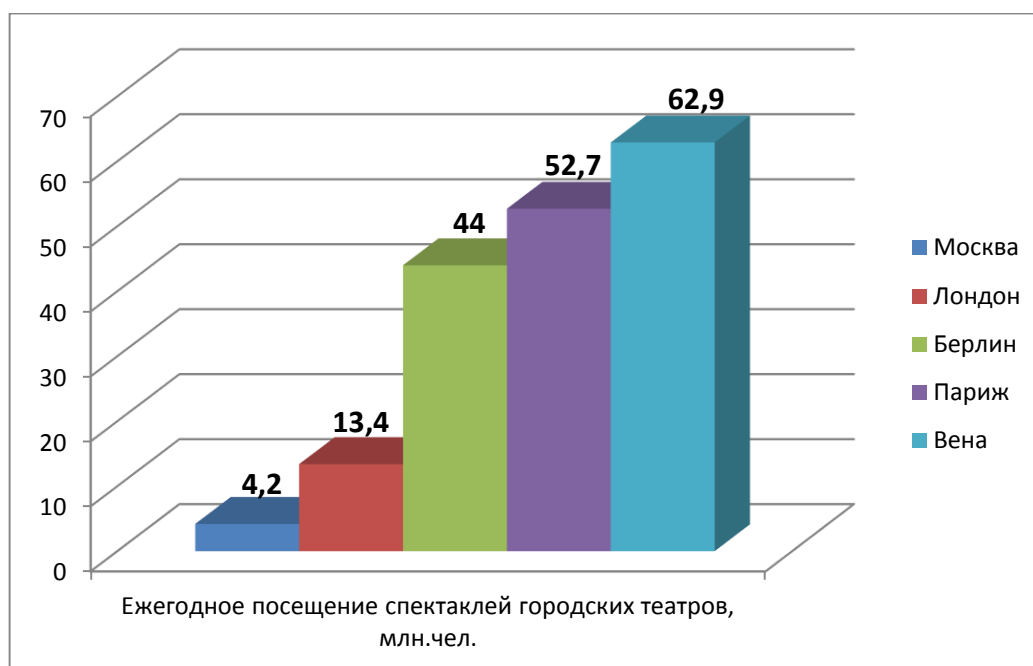


Рис. 4. Ежегодная посещаемость спектаклей городских театров в Москве и городах – культурных центрах.

Источник: составлено автором на основе данных, приведенных в Постановлении Правительства г. Москвы от 20 сентября 2011 г. № 431-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы «Культура Москвы 2012-2016 гг.»».

Насыщение рынка театрально-зрелищных услуг определяется, в том числе, таким показателем, как количество театральных кресел на одну тысячу зрителей. Данные представлены на рисунке 5. При этом средний показатель по России составляет 8,5 шт., по Санкт-Петербургу – 5,6 шт. [11].

Как видно на приведенных диаграммах 2 и 3, по обоим показателям Москва существенно отстает от европейских столиц, что свидетельствует о ненасыщенности рынка театрально-зрелищных услуг.

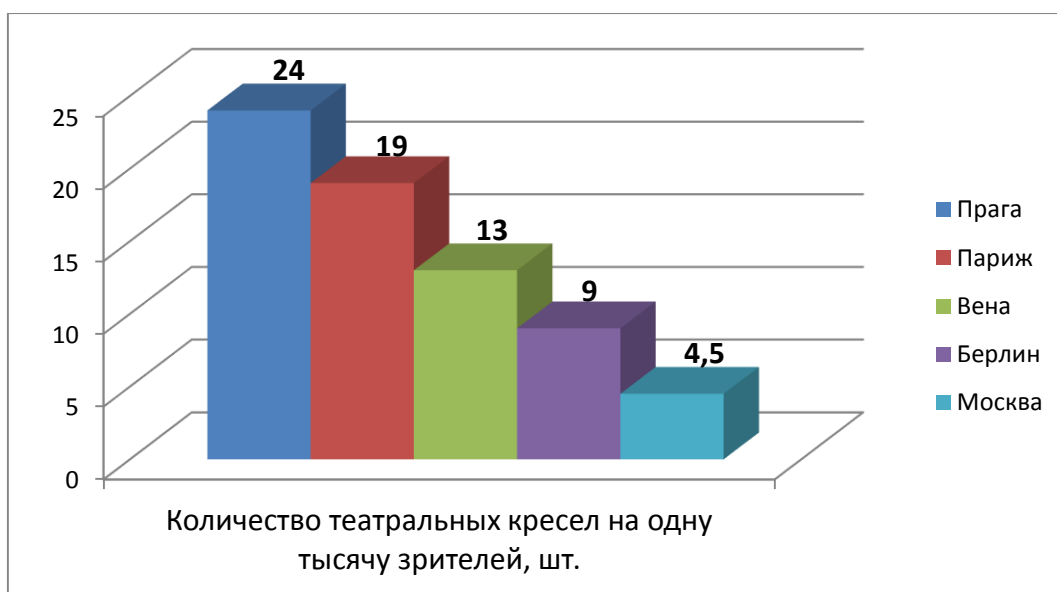


Рис. 5. Количество театральных кресел на одну тысячу зрителей в Москве и городах – культурных центрах.

Источник: составлено автором на основе данных, приведенных в Постановлении Правительства г. Москвы от 20 сентября 2011 г. № 431-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы "Культура Москвы 2012-2016 гг."».

«Средний процент заполняемости зала на стационарной площадке театров Департамента культуры составляет 75,3 %, что существенно выше, чем в среднем по России – 58,1%, Санкт-Петербурге – 48%. Из 88 театров, входящих в систему Департамента культуры города Москвы, 76 городского и 12 окружного подчинения» [11]. Как видно на рисунке 6, заполняемость театральных залов в Москве почти на одну треть выше, чем в среднем по России и в полтора раза выше, чем в Санкт-Петербурге.

На рынке театрально-зрелищных услуг Москвы представлены, в основном, спектакли драматических театров, их доля составляет 56%, вторую по численности группу составляют музыкально-драматические театры (14,7%), наименее многочисленны театры оперы и балета (6,8%), кукол (5,6%), фольклора и танца (5,5%) данные наглядно представлены на рисунке 7.

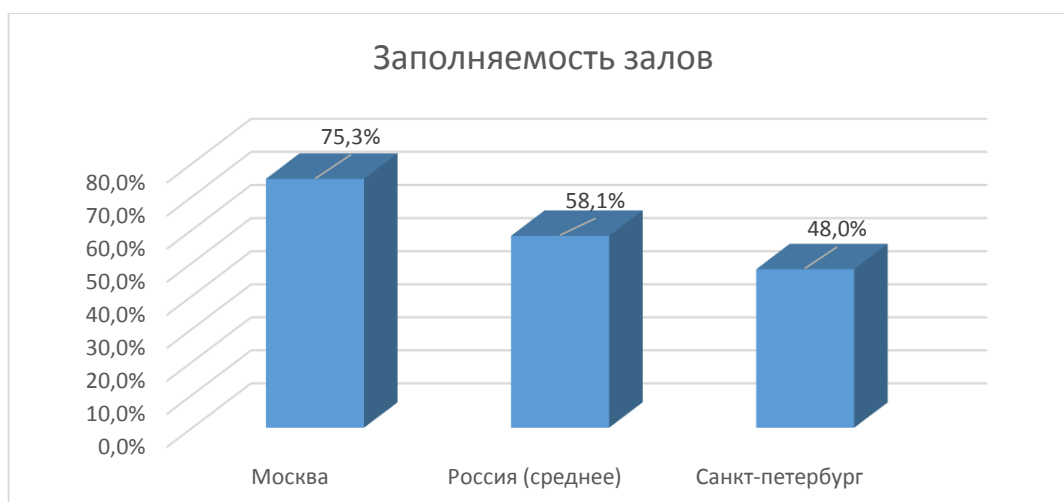


Рис. 6. Средний процент заполняемости зала на стационарной площадке в г. Москве (театры Департамента культуры) в сравнении со средними данными по России и Санкт-Петербургу.

Источник: составлено автором на основе данных, приведенных в Постановлении Правительства г. Москвы от 20 сентября 2011 г. № 431-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы «Культура Москвы 2012-2016 гг.»».

Следовательно, «основной зрительский спрос в Москве удовлетворяется государственными театрами и в основном – театрами системы Департамента культуры города Москвы» [11], по посещаемости театров Москва существенно опережает Россию в среднем, но еще более существенно отстает от европейских столиц.

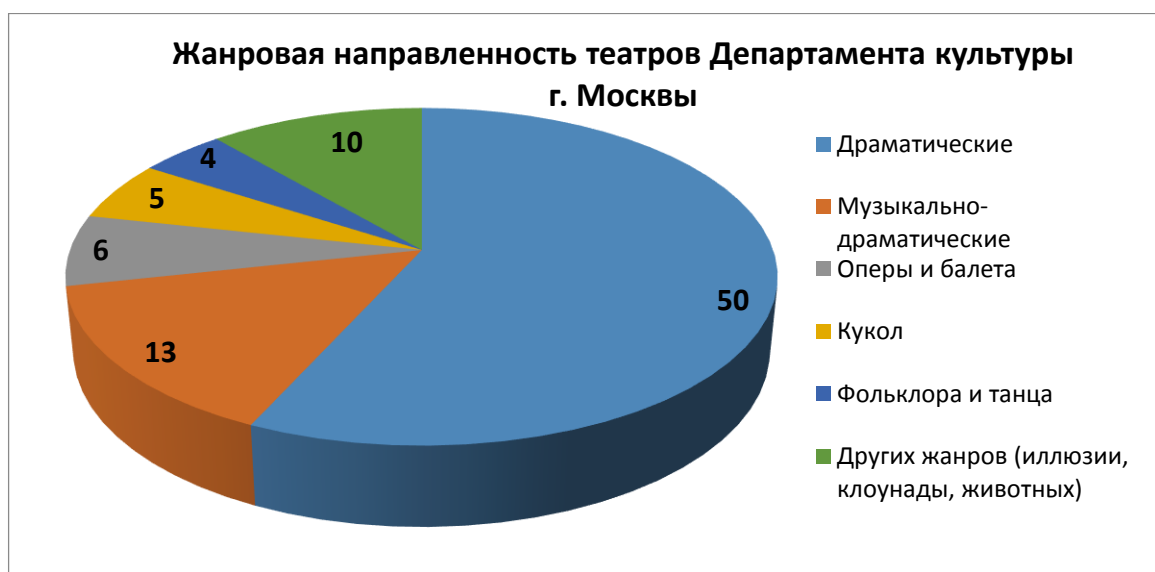


Рис. 7. Жанровая направленность театров системы Департамента культуры г. Москвы, шт.

Источник: составлено автором на основе данных, приведенных в Постановлении Правительства г. Москвы от 20 сентября 2011 г. № 431-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы «Культура Москвы 2012-2016 гг.».

«Необходимость государственного регулирования культурной деятельности обусловлена высокой социальной значимостью культуры, её возрастающим влиянием на экономику, образ жизни населения, его способность к трудовой деятельности, на социальную стабильность общества, и в ряде случаев – на здоровье населения» [96, стр. 263] Иными словами, «развитие культурной сферы имеет важное значение для формирования человеческого капитала» [41].

Государственное регулирование сферы культуры включает следующие направления:

- создание условий, необходимых для производства культурных ценностей (распределение ресурсов, законодательное регулирование);
- создание управленческих структур, необходимых для функционирования организаций сферы культуры;
- формирование системы государственных органов для реализации проектов;
- совершенствование системы лицензирования [96].

Государственное регулирование театральной деятельности осуществляется посредством таких рычагов, как: «законодательство, собственность (учредительство), контроль и администрирование, культурная политика, финансирование, организационная поддержка организаций, программ, проектов, воспроизводство профессиональной среды, стимулирование» [131, стр. 58], предоставление информации [131].

Законодательное регулирование культуры предполагает создание правовых норм и контроль их исполнения. Собственность (учредительство) — создание и

поддержание деятельности государственных учреждений культуры. Контроль и администрирование подразумевает деятельность таких инстанций, как налоговая, пожарная инспекции и т.п. Проведение культурной политики предполагает разработку наиболее значимых направлений развития сферы культуры на уровне государства и регионов. Финансирование предполагает содержание государственных учреждений культуры и осуществление государственных проектов и программ. Организационная поддержка предполагает содействие в реализации государственных программ и проектов. Образование и подготовка специалистов — подготовка специалистов сферы культуры в государственных образовательных учреждениях, а также контроль соблюдения государственных образовательных стандартов (лицензирование, аккредитация). Под стимулированием понимается налогообложение и другие действия, побуждающие к поддержке и развитию культуры и искусства. Под информацией подразумевается информационное обеспечение выработки решений.

Возможны 4 основные роли государства по отношению к социально-культурной сфере [131, стр. 58]:

Помощник – государство концентрирует внимание на поддержании и развитии разнообразия в некоммерческом творчестве, поддерживая культурную деятельность в целом, а не отдельные направления. Культура финансируется из разнообразных источников, роль государства состоит в поощрении и стимулировании этого многообразия (законодательно и при помощи налоговой политики). Примером Помощника является США.

Патрон – государство концентрирует внимание на обеспечении стандартов профессионального творчества и деятельности (выплачивает стипендии, отличается более активным участием в культурной жизни, по сравнению с Помощником). Пример такого взаимодействия сферы культуры и государства – Великобритания.

Архитектор – государственная помощь учреждениям культуры является одним из направлений политики повышения благосостояния общества. В основе

политики в сфере культуры лежат стандарты общества, а не профессиональные стандарты. Поддержка выражается в долгосрочном прямом государственном финансировании. Примером Архитектора случит Франция.

Инженер – государство является собственником средств осуществления социально-культурной деятельности, художественного творчества, поддерживая образование и те виды искусства, которые отвечают его политическим целям и стандартам. Ярким примером Инженера служит СССР.

В каждой конкретной стране возможно сочетание различных ролей государства, в зависимости от экономической ситуации, политического положения.

Согласно законодательству РФ принимаются меры государственной поддержки ряда направлений в области театрального искусства: сохранения традиций российского репертуарного театра, гастрольной деятельности по России и странам СНГ, поддержания стабильного финансово-экономического положения театров, и создания системы социальной защиты их работников [8].

Органами государственной власти и органами местного самоуправления осуществляется поддержка театральной деятельности различными способами, в числе которых особо стоит отметить такие как: выделение инвестиций на строительство и реконструкцию театральных зданий, финансирование государственных и муниципальных театров, размещение целевых творческих заказов, участие в организации и финансировании театральных фестивалей, предоставление налоговых льгот некоммерческим театрам, освобождение (полностью или частично) некоммерческих театров от платы за пользование зданиями, сооружениями, находящимися в государственной и муниципальной собственности [7, ст. 7, п. 2].

Деятельность театра регулируется такими законодательными актами как:

- Федеральная целевая программа «Культура России (2012 - 2018 годы)»;
- Закон РФ от 9 октября 1992 г. № 3612-І «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»;

- «Положение об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства», утверждено Постановлением Правительства РФ от 26.06.1995 № 609;
- Распоряжение Правительства РФ от 10 июня 2011 г. № 1019-р «Об одобрении Концепции долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации до 2020 года»;
- Постановление Правительства РФ от 25 марта 1999 г. № 329 «О государственной поддержке театрального искусства в Российской Федерации» (с изменениями от 23 декабря 2002 г.);
- Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»;
- «Модельный закон «О театре и театральной деятельности» (Принят в г. Санкт-Петербурге 24.11.2001 Постановлением 18-12 на 18-ом пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств - участников СНГ);
- Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ;
- Гражданский кодекс Российской Федерации» (ГК РФ), часть 4 (главы 70 и 71);
- Постановление Правительства Москвы «О мерах по дальнейшей поддержке театрального искусства в Москве» от 10.10. 2000 г. № 802.
- Федеральный закон от 04.11.2014 № 327-ФЗ «О меценатской деятельности».

На деятельность организаций театральной сферы оказывают влияние следующие задачи, поставленные в Федеральной целевой программе «Культура России (2012 - 2018 годы)»:

- «создание условий для повышения качества и разнообразия услуг, предоставляемых в сфере культуры и искусства, модернизация работы учреждений культуры;

- обеспечение равного доступа к культурным благам и возможности реализации творческого потенциала в сфере культуры и искусства для всех граждан России» [20];

В «Основах законодательства Российской Федерации о культуре» рассмотрены такие аспекты деятельности в сфере культуры как: обязанности государства в области культуры, полномочия федеральных органов государственной власти и органов местного самоуправления в области культуры, экономическое регулирование в области культуры и другие.

Согласно рассматриваемому закону, обязанности государства в области культуры заключаются в разработке «федеральных государственных программы сохранения и развития культуры <...>, осуществлении покровительства в области культуры по отношению к наименее экономически и социально защищенным слоям и группам населения <...>, не вмешательстве в творческую деятельность граждан и их объединений», а также «борьбе с монополизмом в сфере производства и распространения культурных ценностей» [3, раздел VI], которая осуществляется путем создания альтернативных организаций культуры.

Основные полномочия федеральных органов государственной власти и органов местного самоуправления в области культуры заключаются в принятии федерального законодательства в области культуры, правовом регулировании отношений собственности в сфере культуры, формировании федерального бюджета в части расходов на культуру [3, раздел VII].

Основные полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере культуры состоят в «организации и поддержке учреждений культуры и искусства (за исключением федеральных учреждений культуры)» [3];

В числе полномочий органов местного самоуправления поселения в области культуры находится «создание условий для организации досуга и обеспечения жителей поселения услугами организаций культуры» [3].

Экономическое регулирование в области культуры заключается в установлении общих условий создания, реорганизации и ликвидации организаций культуры, определении особенностей структуры органов управления организации культуры. Также раздел об экономическом регулировании закона содержит статьи, посвященные приватизации в области культуры, финансовым ресурсам организации культуры, внешнеэкономической деятельности в области культуры, ценам и ценообразованию в области культуры, взаимоотношениям организаций культуры с организациями иных областей деятельности и социальной поддержке работников культуры.

Согласно статье 44 рассматриваемого закона, «культурное наследие народов Российской Федерации, в том числе культурные ценности, <...> включая помещения и здания, где они расположены, не подлежат приватизации» [3, раздел VIII], приватизация иных объектов допускается при соблюдении ряда условий.

В настоящее время готовится к принятию новый закон «О культуре в Российской Федерации», который объединит действующие законы, регулирующие деятельность сферы культуры, с учетом современных правовых, экономических и социальных условий.

В части экономического регулирования деятельности сферы культуры, проект рассматриваемого закона предполагает установление минимальных долей «расходов в бюджетах всех уровней, направляемых на поддержку культуры» [118], при этом бюджетное финансирование разделяется на прямое (субсидии государственным учреждениям культуры) и конкурсное (финансирование отдельных проектов, как государственных, так и частных организаций сферы культуры) [118].

Также проект закона предполагает создание эндаумент-фондов (расходующих инвестиционный доход от основного капитала, а не сам капитал), пополнение которых будет происходить в том числе за счет «маркированных налогов» и «индивидуальных бюджетных назначений», при этом распределение средств должно осуществляться в форме грантов [118]. Система «маркированных

налогов» и «индивидуальных бюджетных назначений» будет подробнее рассмотрена во второй главе.

Положение об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства включает раздел по регулированию деятельности организации культуры. Так, организация сферы культуры «самостоятельно разрабатывает и утверждает план своей деятельности на основе данных учредителя, имеющихся творческих и экономических ресурсов, запросов населения и заказов юридических и физических лиц» [6, ч. IV]. В план включаются творческие, производственные, хозяйственные мероприятия, объем основной деятельности, объем финансирования и направления использования финансовых средств в соответствии с уставом организации. При ежегодном планировании деятельности организации сферы культуры обязательно составляется смета доходов и расходов.

В соответствии с законодательством Российской Федерации «организация сферы культуры самостоятельно устанавливает формы и системы оплаты труда работников, структуру и штаты, а также цены (тарифы) на платные услуги и продукцию, включая цены на билеты» [6].

«Концепция долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации до 2020 года», одобренная распоряжением Правительства РФ от 10 июня 2011 г. № 1019-р рассматривает современное состояние театральной сферы в России, а также определяет принципы и направления её развития «в традиционных для России формах с использованием инновационных подходов и мирового опыта в этой сфере» [13]. Согласно Концепции, «театр экономически убыточен по своей природе не только в России, но и во всем мире. В связи с этим требуется государственная поддержка театральной деятельности» [13].

В Концепции сформулированы задачи развития театральной сферы, решение которых позволит обеспечить развитие театрального искусства, разнообразить театральное предложение, увеличить доступность театрального искусства для населения, расширить зрительскую аудиторию, обеспечить развитие

театроведения и театральной критики. Концепция предусматривает сохранение и всестороннюю государственную поддержку государственных, муниципальных, негосударственных театров, а также дальнейшее совершенствование законодательной базы.

Отдельно стоит отметить, что, по мнению разработчиков Концепции «исходя из объективности опережающего роста расходов некоммерческих театров по сравнению с их собственными доходами, существование репертуарного театра всегда находится в зависимости от государственного финансирования» [13].

Таким образом, Концепция является документом, определяющим общую стратегию развития театральной сферы в России с учетом активной ее поддержки государством.

«Положение о театре в Российской Федерации», установленное постановлением Правительства «О государственной поддержке театрального искусства» распространяется на театры, находящиеся в ведении федеральных органов исполнительной власти. Для иных театров Положение является примерным. Положение регулирует вопросы управления театром, основы его деятельности (виды деятельности театра, владение и распоряжение имуществом театра, организацию и финансирование деятельности театра, трудовые отношения в театре, отчетность театра), порядок учреждения и ликвидации театра, а также принципы финансирования государственных и муниципальных театров. Согласно данному Положению, учредителем театра могут быть как органы исполнительной власти (федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления), так и граждане и юридические лица, в том числе иностранные, и лица без гражданства. При этом моментом создания театра как юридического лица считается момент его государственной регистрации.

Постановление Правительства «О государственной поддержке театрального искусства» также включает в себя Положение о принципах финансирования государственных и муниципальных театров в Российской Федерации, в котором

устанавливаются нормы финансирования государственных и муниципальных театров.

Федеральный закон «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» от 21.07.2005 № 94-ФЗ устанавливает порядок размещения заказа путем «проведения открытого конкурса на право заключить государственный или муниципальный контракт на создание произведения литературы или искусства, исполнения, на финансирование проката или показа национального фильма» [17, ст. 31.1].

Федеральным законом «О рекламе», устанавливающим правила осуществления рекламной деятельности, в частности, её содержание и порядок размещения в разных СМИ, регулируется коммуникационная деятельность театра.

Главы 70 и 71 Гражданского кодекса Российской Федерации посвящены регулированию авторских и смежных с ними прав, в частности интеллектуальных прав автора на произведение искусства и прав артистов-исполнителей и режиссеров-постановщиков на исполняемое произведение.

Согласно Постановлению Правительства Москвы «О мерах по дальнейшей поддержке театрального искусства в Москве» создателями театров могут быть органы исполнительной власти города Москвы (государственные театры города Москвы) и органы местного самоуправления города Москвы (муниципальные театры города Москвы).

Государственная поддержка деятельности по фандрайзингу представляет собой частный случай поддержки деятельности театра.

Роль государства в деятельности по фандрайзингу состоит:

- «в создании благоприятной среды для многоканального финансирования культуры: правовой базы и налогового режима, стимулирующего перераспределение ресурсов в некоммерческий сектор;
- в формировании системы внебюджетных источников финансирования культурных проектов» [24, стр. 75].

Законодательством Российской Федерации предусматривается и государственная поддержка меценатской деятельности. Согласно федеральному закону «О меценатской деятельности» государство гарантирует предоставление «мер экономической поддержки меценатов и получателей меценатской поддержки в соответствии с законодательством Российской Федерации, <...> установление и присуждение меценатам наград и почетных званий» [15], однако конкретные меры экономической поддержки в настоящее время находятся в стадии разработки.

Также законодательно закрепляется, что «меценатская поддержка не является основанием для сокращения бюджетного финансирования деятельности получателей меценатской поддержки» [15]. В качестве иных мер поддержки меценатской деятельности устанавливаются: размещение получателями меценатской поддержки информационных надписей на зданиях с именами меценатов, государственное содействие формированию положительного имиджа меценатов, предоставление меценатам «информации о состоянии культурных ценностей и развитии деятельности в сфере культуры и образования в области культуры и искусства» [15].

Современное состояние экономики страны, недостаточность бюджетного финансирования театра и, как следствие, необходимость его получения из дополнительных источников, что является отражением общей тенденции уменьшения расходов государства на сферу культуры, делают актуальной такую форму государственного участия в деятельности театральной сферы, как государственно-частное партнерство.

Инвестиции в сферу культуры в настоящее время становятся все более эффективны. Значение развития государственно-частного партнерства связано также и с запретом на приватизацию большой доли объектов культуры в сочетании с необходимостью привлечения частных инвестиций.

«Государственно-частное партнерство - юридически оформленное на определенный срок взаимовыгодное сотрудничество органов и организаций государства (публичной власти) и частных физических и юридических лиц в

отношении объектов, находящихся в сфере непосредственного государственного интереса и контроля, предполагающее распределение рисков между сторонами, основанное на принципах равенства сторон, в целях имеющих важное общественно-государственное значение» [113].

В сфере культуры России применяют следующие формы государственно-частного партнерства:

- «приватизация недвижимых объектов культурного наследия;
- аренда и безвозмездное пользование объектом культуры;
- безвозмездная передача в собственность объектов культурного наследия;
- доверительное управление объектами культуры;
- концессия;
- аутсорсинг (выполнение работ и оказание услуг);
- инвестиционные соглашения» [113].

В театре применимы все перечисленные формы [113].

Приватизация недвижимых объектов в театральной сфере возможна с обременением, то есть «новый собственник недвижимого имущества принимает на себя обязательства по сохранению объекта культурного наследия, которые указываются в охранном обязательстве собственника объекта культурного наследия». Приватизации не подлежат объекты, относящиеся к «особо ценным объектам культурного наследия» [113].

В театральной сфере аренда имеет свою специфику, так отношения аренды регулируются Гражданским кодексом и учитывают особенности, указанные в Федеральном законе «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации».

Одной из особенностей в данном случае является «обязательность указания в договоре аренды сведений об специфических чертах, составляющих предмет охраны объекта культурного наследия, и требования к его сохранению» [113]. В качестве объектов культурного наследия в данном контексте выступают здания

театров, многие из которых представляют историческую и художественную ценность.

Ещё одной из форм государственно-частного партнерства в театральной сфере является предоставление в безвозмездное пользование объекта, входящего в «единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации» [19] и являющегося собственностью государства.

Особенности осуществления этой формы партнерства указаны в Федеральном законе «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации». «Обязательным условием заключения договора безвозмездного пользования объектом культурного наследия, также как и договора аренды указанного объекта, является охрannое обязательство пользователя объекта культурного наследия» [113].

Для театра возможно совместное использование объектов культуры совместно с религиозными организациями. «Совместное использование объектов культуры возможно между организациями культуры, за которыми имущество закреплено на праве оперативного управления, и религиозными организациями, и только в тех случаях, когда федеральное имущество религиозного значения, не подлежит отчуждению из федеральной собственности» [9].

Такая форма государственно-частного партнерства как доверительное управление может применяться по отношению к государственной собственности, которая не закреплена за театром. Применение данной формы основывается на нормах Гражданского кодекса. «Основными особенностями доверительного управления имуществом являются отсутствие перехода права собственности на имущество, ограниченный срок доверительного управления (не более 5 лет), повышенная ответственность доверительного управляющего» [113].

В соответствии с постановлением Правительства «Об утверждении типового концессионного соглашения в отношении объектов культуры, спорта, организации отдыха граждан и туризма и иных объектов социально-культурного назначения»

«концессионер (частный партнер) обязуется за свой счет создать, создать и реконструировать или реконструировать недвижимое имущество (объект культуры), право собственности на который, принадлежит или будет принадлежать на праве собственности (концеденту) государству, с передачей данных объектов в эксплуатацию концессионеру за плату для осуществления деятельности по организации культурных мероприятий» [10].

Концессия как форма государственно-частного партнерства используется при необходимости проведения реконструкции или ремонта объектов, относящихся к культурному наследию, если возможна их передача концессионеру в управление и эксплуатацию [113].

В сфере культуры одной из самых эффективных и распространенных форм государственно-частного партнерства является аутсорсинг. Это объясняется такими причинами как: ответственностью частной стороны за выполнение работ, государственным финансированием выполнения работ, выбором наиболее подходящего исполнителя путем конкурсного отбора, и др. [113]. Аутсорсинг регулируется положениями Гражданского кодекса, а также Федеральным законом «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд».

Инвестиционные соглашения могут использоваться при реконструкции зданий театров (в соответствии с Федеральным законом «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»). При этом «целью инвестиционной деятельности может являться не только извлечение прибыли, но и достижение иного полезного результата, что может положительно сказаться при использовании данной формы государственно-частного партнерства в том случае, в котором получение большой прибыли от культурной деятельности маловероятно» [113]. В качестве нематериальной цели может выступать репутация фирмы, престиж, и т.д.

Как показывает зарубежный опыт, приоритет развития государственно-частного партнерства отдается различным отраслям экономики, как правило, в

ущерб сфере культуры. Несмотря на это, отдельные формы (аренда, договор управления, аутсорсинг, концессия) государственно-частного партнерства успешно применяются зарубежными учреждениями культуры [113].

Таким образом, государственно-частное партнерство является недостаточно развитой, но перспективной формой взаимодействия государства и организаций театральной сферы. Это взаимодействие касается в первую очередь эксплуатации и реконструкции театральных зданий, которые часто представляют собой объекты культурного наследия. Такая форма государственно-частного партнерства как аутсорсинг может иметь и более широкое применение в театре.

1.3. Организационно-экономические условия успешного функционирования театра

Среди организационно-экономических условий совершенствования театральной деятельности можно выделить как внешние, так и внутренние. К внешним условиям относятся: благоприятные отношения с государством (включающие законодательную и финансовую поддержку), поддержание конкурентоспособности театральной услуги.

Законодательная поддержка заключается в принятии и исполнении законодательных актов, отражающих интересы театральной сферы, разработке специальных проектов, таких как Федеральная целевая программа «Культура России».

Финансовая поддержка, помимо непосредственного государственного финансирования, предполагает поддержку спонсорства посредством установления налоговых льгот.

Также благоприятные отношения театра с государством могут реализовываться через государственные заказы на осуществление определенных постановок, в целях финансовой и творческой поддержки театров, находящихся в сложной ситуации.

Поддержание конкурентоспособности театральной услуги подразумевает в частности такие составляющие, как: признание уникальности российского театра и значимости его для развития современного общества; пропаганда такого отношения к театру среди населения с помощью инструментов PR; создание условий для такого развития театра, которое бы соответствовало требованиям современной публики с точки зрения комфорта и удобства получения услуг (информационное обеспечение, театральная инфраструктура).

Внутренние условия включают использование различных путей совершенствования театральной услуги, а именно:

1. Совершенствование основной услуги
2. Совершенствование дополнительных услуг
3. Совершенствование системы менеджмента театра (система менеджмента – это система управления ресурсами (человеческими, финансовыми, техническими и пр.) для достижения определённых целей)
4. Совершенствование ценовой политики театра
5. Совершенствование коммуникационной деятельности театра
6. Совершенствование деятельности по фандрайзингу
7. Расширение реальной и потенциальной зрительской аудитории театра и увеличение своего присутствия на рынке культурно-зрелищных мероприятий.

По причине большого масштаба затронутой проблемы, в работе делается акцент на внутренних условиях совершенствования театральной деятельности.

Изменение внутренних условий возможно силами самого театра. Наиболее перспективными из них являются диверсификация и развитие дополнительных услуг, привлечение дополнительных источников финансирования и активная работа со зрителями [158]. Под наиболее перспективными путями совершенствования театральной услуги подразумеваются такие направления деятельности театра, которые с высокой вероятностью будут способствовать

совершенствованию деятельности театра в целом и повышению ее экономической и социальной эффективности.

Привлечение дополнительных источников финансирования предполагает, в первую очередь, работу со спонсорами и меценатами, в том числе частными лицами.

Под активной работой со зрителями подразумевается не только формирование различных стратегий коммуникации с разными группами зрителей, но и формирование зрительской лояльности посредством вовлечения зрителей в жизнь театра.

Таким образом, в рамках диссертации будет рассмотрено совершенствование сопутствующих услуг, совершенствование коммуникационной деятельности театра, совершенствование деятельности по фандрайзингу. Выбор объясняется тем, что совершенствование системы менеджмента не относится к рассматриваемой области знаний. Совершенствование основной услуги и совершенствование ценовой политики театра являются менее результативными направлениями для театра. Подобная ситуация имеет следующие причины.

Современный российский театр имеет, как правило, единственное место для предложения своих услуг – собственную сцену. Даже с учетом гастрольной деятельности и наличия филиалов у некоторых театров, они находятся в невыигрышном положении по сравнению с другими сферами экономики, имеющими большие возможности для расширения географии предложения своих услуг.

Как уже отмечалось выше, ввиду особенностей целей театра, цена на его услуги устанавливается ниже себестоимости, что существенно ограничивает использование ценовых факторов в качестве конкурентного преимущества.

Услуги, предоставляемые организацией сферы культуры, подразделяются на основные и дополнительные. Основные услуги оказываются в целях осуществления основной деятельности организации, то есть служат достижению её уставных целей, реализации ее миссии.

Дополнительные услуги «реализуют второстепенные цели организации культуры, не вступающие в противоречие с основными задачами. Второстепенные цели могут быть направлены на удовлетворение потребностей клиентов в информационном обеспечении, питании, сувенирной продукции и т. д.» [38, стр. 28].

Дополнительные услуги включают обязательные сопряженные услуги, без которых невозможна профильная сервисная деятельность, например, билетное обслуживание. «К дополнительным услугам могут относиться необязательные сопутствующие услуги, необходимые для повышения конкурентоспособности сервисной деятельности, например, продажа сувениров» [64, стр. 41]. К сопряженным услугам, помимо продажи билетов, относится предоставление зрителям информации о месте и времени проведения спектакля, о месте продажи и цене билетов.

Сопутствующая услуга «позволяет базовой услуге быть более привлекательной и востребованной на рынке культурных услуг» [120, стр. 10-16].

«Совершенствование сопутствующих услуг предоставляет широкие возможности для повышения эффективности деятельности театра посредством привлечение большего числа зрителей» [159].

Несмотря на большой объем государственного финансирования, театр нуждается в притоке спонсорских средств, поэтому фандрайзинг является одним из важнейших видов деятельности театра.

Помимо государственных и муниципальных программ финансирования, основные источники средств на театральную деятельность представлены: общественными организациями и благотворительными фондами, коммерческим сектором, спонсорами, частным сектором, меценатами [24].

Спонсорство – двусторонний процесс: для спонсоров представляет собой рекламу или меры по созданию и поддержанию благоприятного имиджа, для организаций культуры – фандрайзинг, включающий формирование интересов и создание мотивов поддержки культурной деятельности у спонсоров. Этапом,

предшествующим формированию интересов и созданию мотивов спонсорской деятельности является изучение исходных мотивов потенциальных спонсоров, от полноты которого зависит успешность последующей деятельности по фандрайзингу.

Приведем группировку мотивов [58, стр. 29], в которой выделены мотивы, связанные с потребностью в благотворительности, с нравственными убеждениями и субъективными предпочтениями спонсоров и меценатов и их деловыми целями (таблица 1).

Таблица 1. Группировка мотивов спонсоров и меценатов

Морально-нравственные мотивы	Профессиональные мотивы
Мотивы, связанные с убеждением в необходимости благотворительной деятельности (убеждение в необходимости поддержки социально-незащищенных и бедных групп населения, желание благотворно воздействовать на общество в целом)	Улучшение репутации компании, благоприятное воздействие на её имидж, привлечение новых потребителей
Религиозные и национальные мотивы	Рекламные возможности
Мотивы личные и связанные с событиями из жизни меценатов	Положительные ассоциации у клиентов компании, возникающие при поддержке известных деятелей культуры
	Возможность укрепления контактов с государственными органами или общественными организациями посредством помощи организации сферы культуры или проведения культурного мероприятия

	Возможность улучшения своего имиджа в глазах деловых партнеров с целью привлечения новых
	Улучшение морального климата в компании, повышение культурного уровня сотрудников
	Улучшение социального и морального климата региона, в котором работает компания, улучшение условий жизни населения
	Привлечение высококвалифицированных специалистов к работе в компании

Источник: составлено автором на основе статьи Дымниковой А.И. Фандрейзинг как особый вид предпринимательской деятельности в культуре // Дом культуры. 2007. № 2.

Перечень морально-нравственных мотивов не полон, так как условна и не окончательная любая возможная группировка субъективных (деликатных) мотивов благотворительности.

Во второй группе объединяются мотивы, связанные прежде всего с формированием имиджа, репутации организации. Они также разнообразны, некоторые из них рассчитаны на быстрый эффект (реклама), другие – на эффект в отдаленной перспективе, на постоянное сотрудничество со сферой культуры.

Спонсоры и меценаты в данном разделе для удобства представления материала объединены под термином «доноры».

Выделяют следующие этапы деятельности по фандрайзингу [57]:

1. Формирование стратегии
2. Составление списка для обращений

3. Запрос пожертвований
4. Текущая работа с донорами
5. Налаживание эффективной системы учета

Необходимым условием, в особенности при поиске средств под определенный проект, является определение стратегии кампании по фандрайзингу, ее концепции и идеологии. Выпуск новой постановки должен быть детально спланирован, бюджет инвестиционного проекта детально разработан – это необходимые условия для фандрайзинга. Планирование особенно важно при обращении к коммерческим организациям, большинство которых планирует свою спонсорскую деятельность на длительную перспективу.

Список для обращений - это перечень тех компаний, фондов и частных лиц, которые вероятнее всего поддержат организацию или проект. Список должен содержать как можно больше информации. Подробная информация позволяет выработать более совершенную методику ходатайства-обращения. Имеет значение как официальная информация, адрес, телефон, факс, так и более личная: индивидуальные интересы главы фирмы, наличие и состав семьи. При этом в список доноров целесообразно включать старых вкладчиков, среди новых вкладчиков прежде всего обращают внимание на тех, кто является постоянным посетителем мероприятий организации, а также спонсоров других организаций культуры региона.

Процесс ходатайства имеет следующие этапы: предварительный телефонный разговор, разработка и представление пакета предложений и личная встреча.

Пакет предложений включает письмо-запрос и сопутствующие материалы. В письме прежде всего представляется организация (проект), запрашивается конкретная сумма, которая должна быть четко обоснована, и должна соответствовать потребностям проекта. В письме должны быть описаны преимущества и льготы потенциального донора.

После получения денег также необходимо поддерживать связь с донорами (отправлять письма с сообщениями о новых программах, приглашения на

премьеры, специальные мероприятия, предоставлять им билеты, предоставлять информацию об изменениях в структуре и управлении организации, о новых проектах и получаемых субсидиях).

По итогам финансового года донору должен быть представлен отчет о деятельности организации, в котором следует отражать его вклад в решение задач организации, так как понимание своего вклада в общее дело является важным мотивом дальнейших вложений средств.

Особенно эффективным является многоуровневый фандрайзинг, представляющий собой систему сбора пожертвований, «когда благотворитель не только сам жертвует средства, но и содействует привлечению новых потенциальных благотворителей» [58]. При многоуровневом фандрайзинге увеличивается число контактных аудиторий, и, как следствие, разнообразие PR-сообщений, выпускаемых театром. Каждое из этих сообщений адаптировано под мотивы конкретной контактной аудитории.

Контактные аудитории многоуровневого фандрайзинга представлены на следующей схеме [58] (рисунок 8):

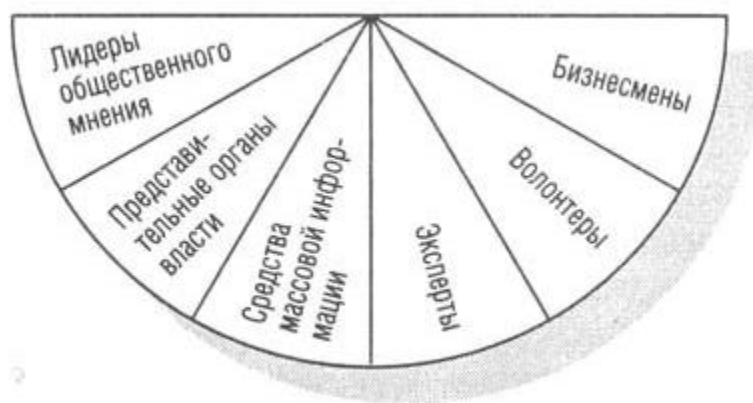


Рис. 8. Контактные аудитории многоуровневого фандрайзинга.

Источник: Дымникова А.И. Фандрейзинг в сфере культуры // Справ. рук. учреждения культуры. 2009. № 2.

Лидеры общественного мнения, вовлеченные в деятельность театра, могут оказать существенное влияние на отношение к нему государственных чиновников и представителей коммерческих структур. Поддержка представителей органов

власти может обеспечить театру возможность дополнительного государственного финансирования или финансирования коммерческими структурами. Информацию о потенциальных благотворителях также можно получить через СМИ. Для привлечения СМИ наиболее эффективны совместные акции, которые можно анонсировать в периодических изданиях, на телевидении или радио. Также в фандрайзинг могут быть вовлечены высокопрофессиональные специалисты в области театра – эксперты, основное преимущество которых заключается в наработанной обширной базе профессиональных контактов, на основе которых могут быть созданы профессиональные группы поддержки организации. В системе фандрайзинга могут быть задействованы специально обученные волонтеры, они могут собирать информацию о потенциальных благотворителях, участвовать в налаживании контактов. Представители деловых кругов могут предоставлять информацию о коллегах, давать рекомендации по дальнейшим контактам с другими благотворителями.

«Для российских организаций культуры основными донорами являются коммерческие структуры» [58].

Спонсоры могут получить следующие преимущества:

- право разместить свои логотипы в рекламных материалах театра (буклеты, афиши, тематические программы, программки спектаклей);
- упоминание названия компании или частного лица в пресс-релизах и рекламных объявлениях;
- предоставление возможности разместить рекламу в программках мероприятия;
- публичное выражение благодарности спонсору перед началом отдельных мероприятий (например, в рамках фестиваля);
- возможность размещения рекламных плакатов фирмы в фойе театра;
- размещение имени спонсора или названия компании-спонсора в анонсах мероприятий;

- предоставление бесплатных билетов на спектакли;

Для коммерческих организаций наиболее привлекательными являются фестивали, шоу-программы, праздники.

Важным компонентом успешной деятельности современного театра является коммуникационная деятельность.

«Коммуникация – процесс, в ходе которого два и более человека стараются сознательно или несознательно воздействовать друг на друга, используя символы» [144]. В данной работе под коммуникацией понимается попарное взаимодействие между объектами, осуществляемое как посредством связей с общественностью (PR), рекламы, стимулирования сбыта, специальных мероприятий, так и на основе личного контакта непосредственно между представителями объектов, включающем в себя личные продажи и незапланированные обращения.

Коммуникационная деятельность организации представляет собой совокупность мер по продвижению продукта, а также формированию связей и установлению контактов, необходимых для успешного осуществления своей деятельности. Коммуникационная деятельность осуществляется посредством следующих инструментов:

1. Связи с общественностью (Public Relations) – «координированные усилия по созданию благоприятного представления о товаре в сознании населения» [33] путем «осуществления определенных действий (публикации достаточно важных коммерческих новостей в популярных газетах или получения благоприятной реакции на радио, телевидении или сцене), которые не оплачиваются из средств компании, продающей продукт/услугу» [144].

2. Реклама – «любая оплаченная конкретным лицом» [33] информация, «распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке» [16, ст. 3].

3. Word-of-mouth (WOM)- маркетинг или «Сарафанное радио» - «устная или письменная передача рекомендаций удовлетворенного потребителя потенциальным потребителям товара или услуги» [166].

4. Личные (персональные) продажи – «презентация товара или идеи в процессе личного контакта представителя компании или организации с потенциальным покупателем в целях совершения продажи» [144].

5. Стимулирование сбыта – «различные виды маркетинговой деятельности, которые на определенное время увеличивают исходную ценность товара или услуги и напрямую стимулируют покупательную активность потребителей (например, купоны или пробные образцы), работу дистрибьюторов и торгового персонала» [33].

6. Личные контакты – непосредственное общение между представителями двух организаций, имеющие целью организацию дальнейшего сотрудничества или взаимодействия в той или иной форме.

Коммуникационная деятельность преследует множество целей, основные из которых:

- создание благоприятного имиджа организации;
- информирование существующей реальной и потенциальной аудитории об организации, продукте и услугах;
- продвижение продукта на рынок;
- налаживание контактов с организациями-партнёрами, посредниками, спонсорами.

Стоит отметить, что «современные коммуникации являются не только инструментом продаж, но и выступают определенным регулятором социальной ориентированности потребителя» [21].

Стратегия и выбранные инструменты коммуникаций зависят от расположения услуги в системе координат, приведенных на рисунке 1.

Перечислим особенности коммуникаций, исходя из основных отличительных черт услуг:

1. По причине неосвязаемости услуг необходимы материальные доказательства, демонстрирующие уровень компетентности, преимущества, которые получит клиент, и качество услуг (для театра это положительные критические отзывы, положительные отзывы зрителей, знаменитые актеры, постановщики, полученные ими награды и премии, награды, полученные отдельными спектаклями и т.д.). Следовательно, посредством коммуникации до потенциального потребителя должно быть донесено максимальное количество доказательств качества услуги.

2. Сложность оценки. Поскольку характеристики услуги можно оценить только после её потребления, большое значение должно предаваться формированию доверительных отношений между потребителем и организацией-предоставителем услуг.

3. Нестандартизированность услуг является следствием непостоянства качества используемых ресурсов и получаемых результатов. Для поддержания высокого уровня качества необходим более тщательный отбор исполнителей, творческих сотрудников и персонала театра, а также стандартизация сопутствующих услуг (схема приобретения билетов, обеспечение комфорта при пребывании в театре и т.д.).

Коммуникации должны быть направлены на создание положительного имиджа организации, чтобы у потребителя не возникало сомнений в постоянно высоком качестве услуг.

4. Совпадение этапов производства и потребления влечет за собой следующие особенности:

- Вовлеченность потребителя в процесс обслуживания. Вовлечение потребителя в процесс создания услуги может принимать форму самообслуживания. В таком случае потребители могут в определенной мере рассматриваться как сотрудники компании, а сервисные компании получают немалую пользу благодаря подготовке и обучению своих потребителей, в результате чего они становятся более компетентными и приносят больше прибыли.

Задача коммуникаций в данном случае – повышение уровня компетентности потребителя, а также информирование его о предоставляемых способах самообслуживания.

В случае театра – это самостоятельный поиск информации о спектаклях, бронирование билетов на сайте, изучение дополнительных материалов о спектаклях, что делает зрителя более компетентным и стимулирует дополнительный спрос.

- Большое значение имеет удобство месторасположения и времени работы организации. Цель коммуникации организации – расширение прямых продаж и информирование потенциальных потребителей о существующих преимуществах организации.

- Важность хорошего отношения к клиенту в процессе оказания услуги, контакт клиента с персоналом компании и другими клиентами и связанная с ним необходимость разрешения возможных конфликтных ситуаций, особое внимание, уделяемое отбору сотрудников, работающих непосредственно с клиентами усиливают значение личных контактов и развития WOM-маркетинга.

- Возможная необходимость разделять разные группы потребителей при оказании услуг приводит к необходимости диверсификации стратегии коммуникации – разработки разных коммуникативных стратегий для разных групп потребителей, что выражается в разнице содержания и доминирующих каналов коммуникации.

5. Скоротечность. Отсутствие запасов. Необходимость прогнозирования спроса. Коммуникации, наряду с другими средствами, могут выступать в качестве средства управления спросом, в частности средства информирования потенциальных потребителей о специальных предложениях с целью стимулирования спроса.

6. Важность временного фактора. Оказание услуг с приемлемой для потребителя скоростью (сокращение временных затрат потребителя). Вклад коммуникаций в решение данной задачи состоит в расширении прямых продаж и

информирование потенциальных потребителей о существующих преимуществах организации.

Следовательно, отличие коммуникаций в сфере услуг состоит преимущественно в целях и задачах, решаемых при помощи коммуникаций, а также в существенно большем значении личных контактов.

Исходя из перечисленных особенностей коммуникаций в сфере услуг, сформулируем следующие отличительные черты коммуникационной деятельности в театральной сфере:

1. роль личного воздействия усилена;
2. основным каналом коммуникации является WOM-маркетинг;
3. коммуникация является основным инструментом воздействия на зрителя (с экономической точки зрения);
4. относительно невысокие затраты на коммуникации;
5. экспертное мнение (критиков, видных представителей данной сферы) имеет большее значение;
6. восприятие более личностно (мнение потребителя основано на эмоциях и симпатиях).
7. необходимо разрабатывать несколько стратегий коммуникации (по причине широкой и разнородной целевой аудитории).

Как было сказано выше, инструментами коммуникации являются: связи с общественностью (Public Relations, реклама, word-of-mouth (WOM)- маркетинг, личные (персональные) продажи, стимулирование сбыта, личные контакты.

Каждый из перечисленных инструментов имеет ряд преимуществ.

Реклама обладает рядом особенностей. Публичный характер указывает на соответствие предложения определённым стандартам. Распространяющийся характер рекламы – сообщение может повторяться много раз. Масштабная реклама свидетельствует о популярности и успехе компании. Используемые в рекламе выразительные средства подчеркивают значимость фирмы и её предложений. Безличность позволяет аудитории не чувствовать себя обязанной обращать

внимание на рекламу. Реклама может использоваться для достижения краткосрочных (стимулирование быстрых продаж) и долгосрочных (имидж компании) целей.

Особенности персональных продаж состоят в следующем. Персональные продажи подразумевают живое, непосредственное общение. Они позволяют совершенствовать межличностные связи. Представитель целевой аудитории чувствует себя обязанным откликнуться на предложение. Персональные продажи – наиболее дорогостоящий инструмент общения с покупателем.

Отличительные признаки стимулирования сбыта заключаются в следующем. Мероприятия по стимулированию сбыта направлены на привлечение внимания, они представляют информацию, вызывающую желание купить продукт. Покупателю предлагается некая «приманка», имеющая ценность в его глазах. Приглашение продавца вступить в сделку выражается открыто и предполагает мгновенную реакцию. Данный инструмент используется для того, чтобы вызвать более активный и быстрый отклик.

Значимость связей с общественностью основывается на таком их отличительном признаке как высокий уровень доверия. Публикации в газетах вызывают у потенциального покупателя больше доверия, чем реклама. Связи с общественностью позволяют привлечь потенциальных клиентов, избегающих рекламы. Также как и реклама, связи с общественностью позволяют подчеркнуть значимость компании и её предложения. Стоимость мероприятий по связям с общественностью как правило ниже стоимости рекламы, более того, некоторые PR-материалы могут размещаться на бесплатной основе.

Все используемые инструменты коммуникации должны быть сбалансированы и соответствовать друг другу, во избежание несвоевременности, противоречивости или недостаточной рентабельности сообщения. Благодаря комплексной коммуникации организация приобретает более целостный образ в глазах своих потребителей и общественности в целом.

Коммуникация со зрителем заключается в предоставлении аудитории информации в трёх формах: собственно информировании, убеждении и просвещении. Задача коммуникации – предложение потенциальной аудитории различных вариантов (мероприятий) и сообщение возможных положительных для неё последствий выбора между предлагаемыми вариантами, описание мотивов при совершении того или иного выбора [168, стр. 21].

Для принятия решения о посещении спектакля потенциальный зритель должен владеть основной (вид, жанр, состав исполнителей и т.п.) и организационной (дата, место представления, цена и способ приобретения билетов) информацией о событии. Информирование – обязательная составляющая коммуникации, но без других составляющих она имеет ценность только для поклонников данного вида искусства. В подавляющем большинстве случаев потенциальным зрителям требуется дополнительное убеждение в необходимости посетить то или иное мероприятие. Убеждение – основная функция коммуникации [81, стр. 358]. Формированию приверженности театральному искусству, и, как следствие, повышению посещаемости мероприятий, способствует дополнительное просвещение потенциальных зрителей. Задача просвещения сопряжена с большими затратами (большие объемы информации, дополнительные временные и трудовые затраты), поэтому коммуникации театра со зрителем сводятся в основном к информированию и убеждению потенциальных зрителей.

Одним из наиболее распространенных способов коммуникации в театральной сфере является WOM-маркетинг. По этой причине возрастает значение незапланированных коммуникаций, которые в данном случае можно разделить на две группы: коммуникации при непосредственном потреблении услуги и коммуникации – отклики. К первой группе относятся позитивные и негативные сигналы, которые зритель может получить во время покупки билета и непосредственно во время посещения театра (например, отсутствие системы бронирования билетов, неудобство расположения театра или большая очередь в гардеробе и неработающий кондиционер). Ко второй группе относятся различные

письменные или устные отзывы зрителей о театре или спектаклях (зрители в данном случае выступают как посредники в коммуникации).

Успешная коммуникационная деятельность театра, формирование его имиджа и привлечение новых и постоянных зрителей осуществляются не только за счёт традиционных средств маркетинговых коммуникаций, но и за счет использования менее распространенных, на первый взгляд незначительных, элементов непосредственной коммуникации со зрителем, которым в практике театральной деятельности часто уделяется недостаточно внимания.

Таким образом, с экономической точки зрения, театр относится к сфере услуг, его продукт обладает всеми свойствами услуги, при этом ему присущи такие особенности как: неосвязаемость, нестандартизированность, частичное совпадение этапов производства и потребления, несохраняемость.

При этом услуга театра представляет собой и общественное благо. Театр, относясь к сфере культуры и являясь социально-значимым институтом, по-прежнему пользуется поддержкой государства. Причем в разных странах степень и формы этой поддержки могут быть различны. В России в настоящее время происходит переход от полного контроля за деятельностью театра со стороны государства к его самостоятельности и независимости, в том числе и финансовой. Однако государство продолжает оказывать театру не только законодательную, но и значительную финансовую поддержку.

В условиях указанного перехода современный российский театр развивает различные пути совершенствования своей деятельности, в том числе экономической, с целью роста своих доходов и успешного выполнения социально-значимых функций. Среди внешних и внутренних организационно-экономических условий совершенствования театральной деятельности, наиболее результативными являются внутренние, а именно, по мнению автора диссертационной работы, совершенствование сопутствующих услуг, совершенствование коммуникационной деятельности театра и совершенствование деятельности по фандрайзингу.

Глава 2. Анализ деятельности театра как участника экономических отношений

2.1. Современные тенденции развития экономической деятельности театра в России

В результате мирового финансового кризиса на российском рынке театральных услуг наметился ряд негативных тенденций, самой значительной из которых стало сокращение расходов государства на сферу культуры [118]. К другим проблемам экономики сферы культуры в целом относятся:

- недостаточно рациональное взаимодействие органов государственной власти, как федеральных, так и региональных и местных, а также организаций и учреждений, что снижает возможности привлечения внебюджетных средств в сферу культуры;
- нехватка квалифицированных специалистов;
- разный уровень социально-экономического и культурного развития регионов страны;
- сложность адаптации системы управления организациями сферы культуры к внешней среде по причине частых изменений бюджетного и налогового законодательства;
- недостаточное использование государственной собственности в сфере культуры в целях привлечения дополнительных финансовых средств;
- разные возможности доступа к услугам организаций сферы культуры у различных категорий населения [123].

Согласно прогнозу экспертов, в ближайшие годы ожидается формирование устойчивой структуры спроса на культурные блага, их потребление будет зависеть от демографической ситуации. При этом дефицит доходов организаций сферы культуры, подверженных «болезни цен Баумоля», будет увеличиваться, вызывая сокращение потребления культурных благ, большую дифференциацию населения по признаку доступа к ним, что в свою очередь

приведет к снижению дохода организаций сферы культуры и все возрастающей потребности в государственном финансировании [118].

Стоит отметить, что по показателю государственных расходов на сферу культуры на душу населения Россия существенно отстает от ряда зарубежных стран (таблица 2).

Таблица 2. Расходы государства на сферу культуры и искусства, на душу населения, евро

Страна	2009	2010	2011
Люксембург	878	918	941
Нидерланды	313	319	310
Дания	309	309	305
Швеция	203	228	239
Франция	229	229	235
Австрия	220	217	222
Финляндия	184	189	200
Словения	178	184	179
Испания	158	157	157
Ирландия	171	155	155
Эстония	156	142	152
Германия	134	138	146
Чехия	115	119	116
Латвия	107	99	111
Мальта	80	90	102
Италия	115	100	100
Кипр	88	84	90
Великобритания	99	103	90
Португалия	74	76	79
Венгрия	75	79	77

Польша	64	67	65
Литва	70	58	63
Россия	44	47	54
Греция	59	45	48
Болгария	17	18	21

Источник: Рубинштейн А.Я., Музычук В.Ю. Между прошлым и будущим российской культуры // К проекту закона «О культуре в Российской Федерации». Материалы исследований / под ред. проф. А.Я. Рубинштейна, проф. Е.Э. Чуковской. – М.: Государственный институт искусствознания, 2015.

Как видно из приведенной таблицы, показатель государственного финансирования сферы культуры в России ниже, чем в развитых странах, в несколько раз, что также доказывает актуальность рассматриваемой проблемы.

Финансирование сферы культуры является ключевой проблемой также потому, что «решение других проблем культурного развития граждан будет во многом определяться возможностями предприятий и учреждений культурного комплекса по привлечению дополнительных ресурсов из федерального, региональных и местных бюджетов» [123].

По мнению некоторых специалистов, для сферы культуры, как и для других отраслей экономики, характерен так называемый «ухудшающий отбор». Ухудшающий отбор представляет собой ситуацию, когда товары (услуги) более низкого качества вытесняют с рынка товары и услуги более высокого качества вследствие информационной асимметрии, то есть наличия у продавца заведомо более верной информации о товаре или услуге, чем у покупателя. С учетом ухудшающего отбора, в сфере культуры наблюдаются такие тенденции как:

- «массовый выброс продуктов сомнительного качества;
- снижение доли качественной продукции (малый процент удачных произведений);

- высокие потребительские издержки на поиск и пробу, неудовлетворенность потребителей и отток наиболее компетентных из них;
- недореализация некоторых типов продуктов из-за проблем с их дистрибьюцией/обнаружением и, как следствие, их недопроизводство;
- стягивание потребительских предпочтений к определенным сегментам культуры; узкая специализация и размежевание культурного сообщества;
- деградация вкусов;
- отток одаренных, творческих людей из сферы искусств» [51].

Театральная сфера, являющаяся составной частью сферы культуры, имеет свои специфические проблемы и тенденции.

В условиях недостаточного финансирования основные усилия театров направлены на увеличение объема продаж билетов и увеличение доли сборов от них в структуре доходов. Это, в свою очередь, стимулирует более активную работу со зрительской аудиторией, требует активизации её изучения.

Для изучения зрительской аудитории необходимо выявление существующей дифференциации театральных зрителей и разделение рынка на отдельные сегменты. Специалистами Государственного института искусствознания была предложена классификация, основанная на уровне подготовленности, театральной культуры и направленности интересов зрителей¹. Сегментация, предложенная исследовательской группой Государственного института искусствознания, основана на распределении зрителей по избирательности потребления художественного продукта, способности его дифференцировать. Зрительская аудитория была разделена на пять групп. К первой группе были отнесены люди, не видящие существенной разницы между такими формами досуга как театр, концерт, цирк, их потребности могут быть в равной степени удовлетворены любым из этих

¹ По результатам исследований зрительской аудитории театров, выполненных в Государственном институте искусствознания научным коллективом под руководством д.ф.н., проф. А.Я.Рубинштейна в 1990-е – 2000-е гг.

видов искусства. Во вторую группу были включены зрители, предпочитающие театр другим формам досуга. Для третьей группы характерна потребность посещения конкретного театра, для четвертой и пятой, наименее многочисленных, характерны интерес к конкретной пьесе или постановщикам и исполнителям спектакля. На рисунке 9 представлено распределение зрителей по выделенным сегментам.

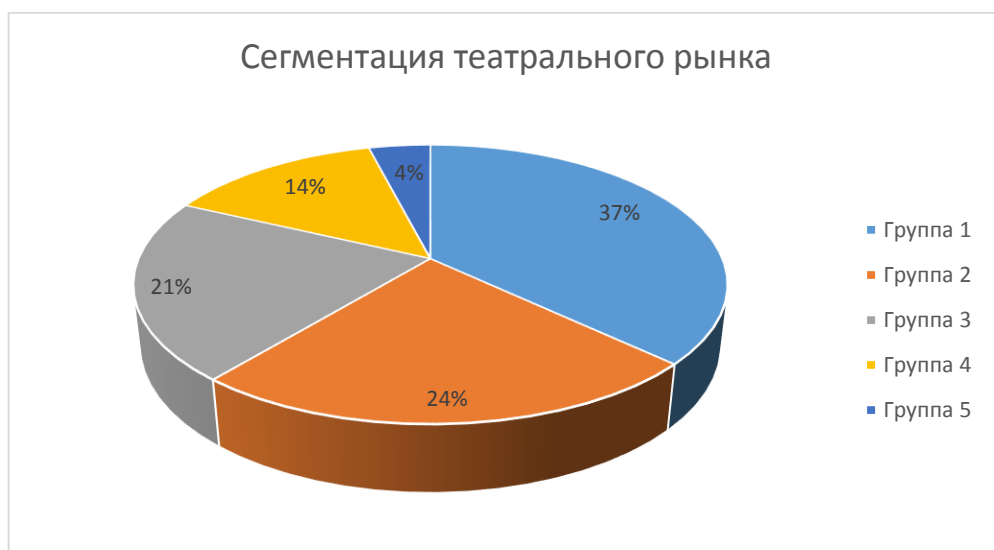


Рис. 9. Сегментация театрального рынка по избирательности потребления художественного продукта.

Источник: Ушкарев А. А. Театральный рынок новой России: вектор развития // Культура России. 2000-е годы. Отв. ред к.ф.н. Костина Е.П. – СПб., 2012.

Как видно на приведенной диаграмме, наибольшую группу (больше трети респондентов) составляют люди, не имеющие существенных предпочтений при выборе формы досуга. Театр предпочитают около четверти респондентов, также чуть больше трети являются наиболее активными приверженцами театрального искусства.

Проведенные исследования позволили выявить следующие тенденции. Чем выше степень избирательности потребителей театральной услуги, тем уже сегмент таких зрителей. При этом возрастает доля молодых женщин, зрителей в возрасте от 18 до 25 лет, а также обладателей высшего образования и людей, занятых интеллектуальным трудом. Изменяется структура зрительской аудитории «в

сторону увеличения доли постоянных и уменьшения удельного веса редких зрителей при повышении уровня их избирательности. Чем выше избирательность покупателей, тем меньше количество таких зрителей, но и тем чаще они посещают театр» [133]. Для двух первых групп (61% зрителей) театр свободно может быть заменен другой формой досуга. Для трех последних групп (39 %) характерна привязанность к определенным спектаклям и ограниченному списку театров. Указанная зависимость возрастает при повышении степени избирательности, чем создает «условия для монополизации художественного продукта» [133]. Таким образом, «по мере усиления степени избирательности театральных потребностей зрителей, возникает среда для монопольного повышения цен» [133]. Как показали исследования, наиболее привлекательными для зрителей являются: участие в спектакле знаменитых актеров, его зрелищность, наличие эффектных декораций и костюмов. Наименее привлекательными являются экспериментальные постановки [133].

Необходимым условием выживания театра стало повышение цен на билеты. Причем, наблюдается тенденция сильного подорожания билетов, когда их цена составляет несколько тысяч рублей, что существенно ограничивает круг потенциальных зрителей театра.

В целом, «развитие театрального рынка в нашей стране идет неравномерно, волнообразно, испытывая на себе последствия экономических потрясений, реагируя на меры культурной политики государства, эволюцию механизмов экономического и правового регулирования, политические инициативы» [133].

Одна из современных тенденций развития рынка театральных услуг заключается в стремлении театра учитывать запросы и интересы публики, не только реализуя воспитательную функцию искусства, но и вступая в диалог в целях получения взаимной выгоды.

Согласно Постановлению Правительства г. Москвы от 20 сентября 2011 г. № 431-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы

"Культура Москвы 2012-2016 гг."» в настоящее время в сфере театрально-зрелищных услуг наблюдаются следующие тенденции:

- рост зрительской аудитории, сдерживаемый недостаточной работой с детьми и молодежью;
- высокий средний процент заполняемости залов при наличии театров с очень низкой заполняемостью (менее 60% в 8 театрах, менее 50% в 5 театрах);
- недостаточное использование стационарных площадок;
- низкое влияние театральной критики на оценку качества постановок и творческой работы театров [11].

Еще одной тенденцией последних лет, имеющей как художественное, так и экономическое значение, стал рост количества экспериментальных, новаторских постановок. Этот фактор оказывает влияние на такие аспекты деятельности театра как: исследование предпочтений зрительской аудитории, формирование стратегии коммуникаций, определение ценовой политики, фандрайзинг.

Экспериментальные постановки, как правило, пользуются спросом у ограниченного круга зрителей, но они имеют важное значение для развития театра как вида искусства [13], а также для воспитания художественного вкуса зрителей. По этим причинам необходимо их наличие в репертуаре театра, поддержание существования таких постановок, а также привлечение зрителей.

Исследование предпочтений зрительской аудитории проводится для изучения спроса на экспериментальные постановки и выявление потенциальных зрителей, заинтересованных в такого рода предложении.

Формирование стратегии коммуникации необходимо для создания и поддержания интереса у выявленных в процессе исследования групп зрителей, проявляющих интерес к экспериментальным постановкам.

Наличие новаторских постановок оказывает влияние и на ценовую политику театра. Билеты на подобные спектакли не могут продаваться по той же цене, что и билеты на наиболее популярные и принятые публикой постановки театра. В то же

время, слишком низкая цена отрицательно скажется на мнении зрителей и желании посетить конкретный спектакль.

Для осуществления экспериментальных постановок необходимо дополнительное привлечение средств. При этом работа с потенциальными спонсорами и меценатами будет усложнена рискованностью проекта.

Деятельность театра, как субъекта рынка, подчиняющегося ряду экономических законов, может быть проанализирована с использованием такого инструмента, как SWOT-анализ (таблица 3). Рассмотрим современное состояние сферы театральных услуг г. Москвы.

Таблица 3. SWOT-анализ сферы театрально-зрелищных услуг г. Москвы

<i>Сильные стороны:</i> – уникальность и социальная значимость предоставляемой услуги; – воспитательные и образовательные функции театра; – наличие выдающихся деятелей культуры и искусства; – наличие учреждений специального художественного образования, обеспечивающих приток артистических и управленческих кадров; – международные культурные связи, приглашение известных деятелей искусства на постановки, гастроли, другие творческие проекты;	<i>Слабые стороны:</i> – высокая себестоимость постановки спектаклей; – несоответствие художественных задач и потребностей публики; – необходимость стимулирования потребления; – превышение стоимости услуги театра над ее ценой; – нехватка финансовых средств у многих учреждений сферы; – недостаточное использование современных средств информационного оснащения, в том числе для продвижения своих услуг; – низкая зарплата работников театральной сферы.
---	--

– разнообразие и большое количество учреждений театральной сферы; – большое количество крупных учреждений с богатыми традициями, хорошей материально-технической базой и потенциалом оказания разнообразных культурных услуг.	
<i>Возможности:</i> – юридические и физические лица, потенциально заинтересованные в развитии сферы и могущие оказать ей поддержку, в том числе спонсорскую; – современные развивающиеся информационные и в особенности интернет-технологии, предоставляющие новые возможности развития услуг и продвижения их на рынок; – современные маркетинговые технологии работы с различными сегментами зрительской аудитории; – достаточно высокий уровень образования населения, способствующий устойчивому спросу на услуги театрально-зрелищной сферы; – возможность ведения предпринимательской деятельности	<i>Угрозы:</i> – конкуренция со стороны учреждений культуры другого профиля (музеи, кино, концертные залы, цирк) и развлекательных организаций (рестораны, клубы); – зависимость от государства как в плане законодательного ограничения, так и в финансовом; – неблагоприятные условия для развития меценатства и спонсорства в сфере культуры; – неразвитость традиций меценатства среди населения; – неразвитость традиций меценатства среди бизнес-структур; – сложные условия развития малого и среднего бизнеса, ограничивающие возможности создания негосударственных театров.

государственных и муниципальных театров; – законодательная поддержка театральной отрасли (в том числе Федеральная целевая программа «Культура»).	
--	--

Источник: составлено автором.

Вышеперечисленные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы являются факторами, влияющими на развитие организаций театральной сферы.

Уникальность предлагаемой театром услуги, хорошая творческая и материально-техническая база открывают широкие возможности в сочетании с высоким уровнем образования и относительно высоким уровнем приобщенности к театру зрительской аудитории. Воспитательный и образовательный потенциал театра имеет возможность успешной реализации благодаря современным информационным и интернет-технологиям. Наличие выдающихся деятелей культуры, международные культурные связи и творческие проекты, законодательная поддержка выступают дополнительным стимулом для организаций и частных лиц - потенциальных спонсоров. Приток молодых специалистов-управленцев способствует активизации предпринимательской деятельности театров. Разнообразие театров позволяет наиболее полно охватить различные сегменты зрительской аудитории, в каждом сегменте позиционируя наиболее соответствующую и интересную услугу.

Такие слабые стороны как: высокая стоимость постановки спектаклей, не самокупаемость театров, недостаток финансирования, низкая зарплата сотрудников частично компенсируются возможностью ведения предпринимательской деятельности и спонсорской поддержкой организаций и частных лиц. Несоответствие художественных задач и потребностей публики может быть сглажено благодаря информационным и интернет-технологиям

посредством повышения образовательного уровня зрителей. Стимулирование потребления возможно благодаря современным маркетинговым технологиям.

Благодаря уникальности предоставляемой услуги, разнообразию театров, их услуга находит свою нишу на рынке, несмотря на конкуренцию со стороны учреждений культуры другого профиля. Профессиональная подготовка специалистов в перспективе является благоприятным фактором для развития бизнеса и создания негосударственных театров и таким образом частично способствует преодолению зависимости от государства.

Высокая стоимость постановки спектаклей, не самоокупаемость театров, нехватка финансовых средств, низкая зарплата сотрудников, а также сложность создания негосударственных театров усугубляют зависимость театра от государства. Эти факторы труднопреодолимы в условиях недостаточно активной спонсорской деятельности и меценатства. Несоответствие художественных задач и потребностей публики, необходимость стимулирования потребления, недостаточное использование современных средств информационного оснащения осложняются конкуренцией со стороны более доступных и массовых форм досуга таких как кинематограф, досуговые учреждения клубного типа, телевидение.

В год в Москве только театрами федерального подчинения проводится около 8 тыс. мероприятий (7927, данные за 2014 год [102]), полные данные за период с 2010 по 2014 годы представлены на рисунке 10.



Рис. 10. Число мероприятий, проводимых театрами ведения Министерства культуры Российской Федерации на своих площадках.

Источник: составлено автором на основе данных, приведенных на официальном сайте Министерства культуры Российской Федерации.

Как видно на диаграмме 7, количество проводимых мероприятий имеет устойчивую тенденцию к росту, за пять лет с 2010 по 2014 год их количество увеличилось на 2344 мероприятия. Приведенная динамика свидетельствует о востребованности театрального искусства.

На мероприятиях присутствуют более 4 млн. зрителей (4516,1 тыс., данные за 2014 год [102]), полные данные за период с 2010 по 2014 годы представлены на рисунке 11.

Так, количество зрителей, присутствующих на мероприятиях, проводимых театрами ведения Министерства культуры Российской Федерации на своих площадках, возросло в полтора раза в период с 2010 по 2014 год (на 1557,3 тыс. чел.), однако, среднее количество зрителей на одном мероприятии в 2014 году снизилось по сравнению с 2012 и 2013 годами (рисунок 12).



Рис. 11. Число зрителей, присутствующих на мероприятиях, проводимых театрами ведения Министерства культуры Российской Федерации на своих площадках.

Источник: составлено автором на основе данных, приведенных на официальном сайте Министерства культуры Российской Федерации.



Рис. 12. Среднее число зрителей на одном мероприятии.

Источник: официальный сайт Министерства культуры Российской Федерации.

Пик посещаемости пришелся на 2013 год, среднее число зрителей на одном мероприятии в 2014 году снизилось на 20 человек по сравнению с 2013 годом и на 5 человек по сравнению с 2012 годом, что отражает экономическую ситуацию в России за этот период.

В сравнении с другими видами досуга москвичей, театр - не самый популярный. По данным Департамента по культуре города Москвы 40% жителей столицы никогда не бывали в театре [101]. Из 70% москвичей, считающих, что ведут «культурный образ жизни», большинство отдает предпочтение посещению ресторанов, на втором месте находятся походы в кинотеатры, и только на третьем – посещение театра [101]. Театры востребованы среди пожилых людей. Так, в театрах с той или иной периодичностью бывают 35% респондентов от 56 до 72 лет [101].

2.2. Специфика экономической деятельности российских театров

Рассмотрим современное состояние составных элементов деятельности театра, указанных в первой главе.

Предоставление основной услуги театра неизбежно влечет за собой и предоставление обязательных сопряженных услуг, а именно предоставление зрителям информации о месте и времени проведения спектакля, о месте продажи и ценах на билеты и собственно продажу билетов (за редким исключением в случае, например, благотворительных показов или специальных мероприятий с бесплатным посещением). Все остальные услуги относятся к необязательным сопутствующим услугам, которые включают:

1. услуги, непосредственно связанные с просмотром спектаклей: продажа программ, продажа билетов на спектакли в холлах театра в антракте, рассылка информации о мероприятиях театра через e-mail или смс, бронирование билетов (по телефону или через Интернет), предоставление зрителям мест на парковке театра;

2. услуги, непосредственно не связанные с просмотром спектаклей: гардероб, буфет, продажа сувениров, дисков с записями спектакля, журналов по искусству, посещение музея театра или выставки, организованной в холле, фотоуслуги, встречи с актерами, лекции, экскурсии по театру, мастер-классы и т.п.

Совершенствование и диверсификация сопутствующих услуг способствует усилению потребительской лояльности и созданию дополнительных конкурентных преимуществ. В России предоставление сопутствующих услуг используется не в полной мере. Так, часто дополнительные услуги ограничиваются гардеробом, продажей программ, буфетом. Театры, проводящие более активную работу в этом направлении, предлагают зрителям бронирование билетов, продажу сувениров, журналов по искусству, экскурсии по театру. Наличие музея театра (как например, в ГАЦТК им. Образцова) или пространства для организации выставки даёт возможность предложить зрителю дополнительные интересные услуги.

Некоторые театры предлагают своим зрителям различные формы общения, как между собой, так и с сотрудниками театра (например, Клуб искусств при Российском академическом молодежном театре).

Однако в российских театрах не принято ведение базы данных постоянных зрителей с адресным обращением к ним в форме информационных рассылок.

Таким образом, привлечение зрителя посредством диверсификации и развития дополнительных услуг в российских театрах ещё не достигло фазы активного внедрения.

В стадии становления в театральной сфере находится и фандрайзинг. Законодательством Российской Федерации предусмотрены налоговые льготы для физических лиц, осуществляющих добровольные пожертвования. Согласно статье 219 главы 23 Налогового кодекса при определении размера налоговой базы налогоплательщик имеет право на социальный налоговый вычет в сумме доходов, перечисляемых налогоплательщиком в виде пожертвований «некоммерческим организациям, осуществляющим деятельность в области науки, культуры, физической культуры и спорта» [5, гл. 23, ст. 219]. Вычет предоставляется в «размере фактически произведенных расходов, но не более 25 процентов суммы дохода, полученного в налоговом периоде» [5, гл. 23, ст. 219] и подлежащего налогообложению.

Также налоговые льготы предоставляются организациям-получателям грантов (доходы, не учитываемые при определении налоговой базы, глава 25, статья 251): «гранты предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основах российскими физическими лицами, некоммерческими организациями, а также иностранными и международными организациями и объединениями по перечню таких организаций, утверждаемому Правительством Российской Федерации, на осуществление конкретных программ в области образования, искусства, культуры, науки, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), охраны здоровья, охраны окружающей среды, защиты прав и свобод человека и гражданина, предусмотренных законодательством Российской

Федерации, социального обслуживания малоимущих и социально незащищенных категорий граждан» [5, гл. 25, ст. 251].

Однако, система налоговых льгот нуждается в дальнейшем развитии и совершенствовании, поскольку «отсутствие системы налоговых вычетов при осуществлении благотворительных взносов в Российской Федерации, аналогичной промышленно развитым странам, снижает возможности организаций культуры по привлечению спонсорских средств» [123].

Как было сказано в первой главе, в настоящее время разрабатывается проект закона «О культуре в Российской Федерации», в который «предлагается включить нормы, регулирующие предоставление налоговых льгот государственным и муниципальным учреждениям культуры, физическим и юридическим лицам, а также участникам культурной деятельности, вкладывающим собственные средства в развитие культуры в Российской Федерации» [118], то есть разработать ряд инструментов, стимулирующих благотворительную деятельности не только организаций, но и частных лиц.

Проект закона предполагает проведение политики налогового протекционизма, которая включает, помимо налоговых льгот для физических лиц, льготы: для «фрилансеров, участвующих в создании художественных ценностей в форме сокращения налогооблагаемого дохода; по налогу на прибыль государственных и негосударственных организаций культуры в форме нулевой ставки; налогу на прибыль организаций, занимающихся культурной деятельностью или благотворительностью в сфере культуры в форме сокращения налогооблагаемой прибыли» [118].

Также закон «О культуре в Российской Федерации» устанавливает такие инструменты налогового регулирования, как «маркированные налоги» и «индивидуальные бюджетные назначения» [118].

«Маркированные налоги» предполагают направление на нужды сферы культуры доходов от определенных налогов, например, налогов на доходы от лотереи, акцизных сборов на табачную и алкогольную продукцию.

«Индивидуальные бюджетные назначения» - механизм налогообложения, основанный на зарубежном опыте, представляет собой возможность налогоплательщика перечислить часть уплачиваемого налога (не более 2%) на развитие выбранного им по своему усмотрению направления деятельности в сфере культуры. Рассматриваемый механизм позволит налогоплательщикам напрямую участвовать в распределении бюджетных средств [118].

При формировании внебюджетных источников финансирования создаются специальные программы (правительственные, региональные и муниципальные), конкурсы на Президентские гранты и другие формы сотрудничества.

Театры активно взаимодействуют с государственными органами. Со стороны государства поступают заказы на постановки определенных спектаклей, проведение специальных мероприятий. Театры в своей работе запрашивают средства из государственного бюджета всех уровней.

Среди донорских вложений в России второе место после государственного финансирования занимают средства, поступающие от благотворительных фондов, как зарубежных, так и российских.

Однако, фонды чаще всего взаимодействуют с одним объектом, круг их задач ограничен, что сужает рамки их взаимодействия с организациями культуры. На практике «поступление донорских средств в бюджеты организаций культуры часто приводит к снижению государственного финансирования» [58, стр. 44], что свидетельствует об отсутствии «целенаправленной политики государства в области стимулирования альтернативного финансирования некоммерческих организаций» [58].

Фактором, замедляющим развитие технологий фандрайзинга в России, является фактическое отсутствие специализированной информационной системы, объединяющей, обобщающей и позволяющей проводить анализ российских и международных нормативно-правовых документов.

В Российских театрах деятельность по фандрайзингу, как правило, входит в обязанности директора театра и его заместителей. При этом не всегда присутствует

отдельное подразделение или сотрудник, обязанности которых состояли бы исключительно в деятельности по фандрайзингу.

Ещё одной особенностью фандрайзинга в России является крайне незначительное число пожертвований от частных лиц.

Таким образом, деятельность по фандрайзингу в российских театрах находится на этапе становления, и имеет довольно широкие перспективы развития.

Более развита в российских театрах коммуникационная деятельность.

В Российских театрах используются следующие инструменты коммуникаций:

- PR (публикации в прессе, в Интернете, выступления сотрудников (артистов, руководителей) театра в прессе, на телевидении, радио, передачи о театре и отдельных спектаклях на телевидении, радио);
- реклама (реклама в специализированной прессе и прессе общей тематики, Интернет-реклама, реклама на радио, уличная реклама, реклама на телевидении (телеканал «Культура»));
- WOM-маркетинг (передача зрителями отзывов при непосредственном общении, через Интернет (форумы, блоги));
- личные продажи (продажа билетов в кассе театра, в антракте в холле театра, через посредников, продажа распространителями, распространение билетов среди сотрудников учреждений);
- стимулирование сбыта - используется довольно редко (например, акции «Всей семьей в театр» МАМТ (3 билета предлагаются по цене 2-х), «Второй университет – второй билет» в Малом театре – второй билет бесплатно при предъявлении студенческого билета);
- личные контакты (личные договоренности при работе с партнерами и посредниками, личное благоприятное влияние сотрудников театра на зрителей).

Основной проблемой коммуникаций в театральной сфере является недостаточное финансирование рекламной деятельности, и, как следствие, недоступность некоторых видов рекламы. Недостаток рекламы компенсируется

активной PR-деятельностью, которая может осуществляться как на платной, так и на бесплатной основе (например, критические статьи или зрительские отзывы). Среди остальных методов коммуникаций преобладают личные продажи и WOM-маркетинг.

Для наглядного представления коммуникационной деятельности театра была разработана следующая структурная схема (рисунок 13).

Различная форма объектов отражает отношения зависимости театра и объектов коммуникации. Так, театр находится в подчиненном отношении к государству и спонсорам, на равных со СМИ, партнерами и посредниками, и особое место занимает зритель, так как он является подчиненным объектом коммуникации, но театр в свою очередь зависит от него. Схема отражает односторонние и двусторонние коммуникации между объектами.



Рис. 13. Структурная схема коммуникационной деятельности театра

Источник: составлено автором.

В таблице 4 приведены основные инструменты коммуникаций между каждой парой объектов.

Таблица 4. Формы коммуникаций

<i>Объекты коммуникаций</i>	<i>Форма коммуникаций</i>
театр – государство	взаимоотношения регулируются законодательством
театр – спонсоры	фандрайзинг, реклама
спонсоры – театр	личные контакты
театр – СМИ	личные контакты
СМИ – театр	личные контакты
театр – зритель	реклама, PR, личные продажи
зритель – театр	личные контакты (обратная связь - отзывы), WOM-маркетинг
театр – посредники	личные контакты, личные продажи
театр – партнеры	личные контакты
СМИ – зритель	PR, реклама
посредники – зритель	реклама, личные продажи

Источник: составлено автором.

Так, личные контакты являются наиболее часто встречающейся формой коммуникаций, также распространено обращение посредством рекламы. Рассмотрим подробно сущность коммуникаций между каждой парой объектов.

Коммуникации на уровне **«театр – государство»** практически односторонни, при этом субъектом коммуникации выступают государственные органы, объектом – театр. Содержание коммуникации составляет законодательное регулирование деятельности театра в целом и, в частности, сферы коммуникационной деятельности театра.

«Театр – спонсоры»

Коммуникационная составляющая фандрайзинга заключается в формировании интересов и создании мотивов поддержки культурной деятельности у спонсоров.

Что касается коммуникаций непосредственно между театром и спонсором, то они в первую очередь связаны с личными контактами между представителями обеих сторон.

«Театр – СМИ»

СМИ являются посредниками в коммуникации между театром и зрителем (и, возможно, другими контактными группами), а также самостоятельным объектом коммуникации театра. Коммуникация непосредственно со СМИ осуществляется в форме личных контактов, причем в данном случае значение субъективных мнений и впечатлений особенно велико. Наиболее эффективная форма привлечения СМИ – совместные акции.

Если инициатором коммуникации являются СМИ, то, помимо личных контактов, используются рекламные рассылки, персональные продажи рекламных площадей.

«Театр – зритель»

Процесс коммуникации со зрителем состоит из 3 этапов: коммуникации со зрителем до спектакля, во время его посещения театра и после спектакля [155]. На первом этапе успешно используются все инструменты коммуникации. Анализ деятельности российских театров (По результатам исследования зрительской аудитории МАМТ им. К.С. Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко и ГАЦТК им. С. В. Образцова 2006-2012 гг.) показал, что наиболее активно российскими театрами используется PR, WOM- маркетинг и личные продажи.

На втором этапе главным инструментом коммуникации становится личное воздействие, возможно использование других инструментов, но их воздействие становится эффективным только в сочетании с личным воздействием.

Значимым инструментом коммуникации на третьем этапе, также как и на первом, является сайт театра, форум, блог и различные материалы в Интернет. К сожалению, немногие из современных российских театров используют форумы и блоги для общения со зрителями, и ещё меньшее количество придает значение

такому эффективному вспомогательному инструменту как база данных потенциальных или постоянных зрителей.

База данных позволяет решать ряд задач, в том числе таких коммуникационных задач как:

- облегчение процесса коммуникации за счет повторного предложения;
- лучшая адаптация предложения к интересам и запросам конкретного зрителя;
- повышение эффективности отслеживания лояльности зрителей (в том числе более точное определение процента постоянных зрителей) [155].

Среди инструментов коммуникации, используемых театром, коммерческая реклама носит второстепенный характер, однако, несмотря на это, используемые её виды достаточно разнообразны.

В российских театрах, как правило, используется наружная реклама, реклама в печатных изданиях, различные печатные материалы, выпускаемые самим театром (флаеры, буклеты и др.), телереклама. Среди используемых видов наружной рекламы: афиши в окнах театра, баннеры на фасаде театра, афиши на точках продаж МДТЗК (Московской дирекции театрально-зрелищных касс), афиши в городе (Мосгорреклама), перетяжки и транспаранты в центре города, Московская афиша (репертуар), афиши в метро. Первые три вида рекламы используются наиболее часто.

Достаточно широко используется размещение рекламных модулей в таких изданиях, как: журналы «Ваш досуг», «Театральная афиша», «Вечерняя Москва», «Новые известия (Театрал)», «Театральная касса», «Все театры Москвы», «Афиша», «Культпоход», и т.д. В газетах «Культура», «Аргументы и Факты», и других размещается репертуар театра.

В качестве телерекламы используется информация на телеканале «Культура» в программе «Афиша», а также рекламные ролики перед различными передачами. Однако такой вид рекламы используется редко ввиду высокой стоимости.

Флаеры и брошюры распространяются в театре (в кассовом холле, в фойе), в кассах МТДЗК (вкладываются в конверты с купленными билетами), в гостиницах распространяются буклеты.

Что касается PR-мероприятий, то они могут быть следующими:

- участие руководителей театра, постановщиков, ведущих артистов в различных передачах (таких как «Худсовет» на телеканале Культуре), выступления на радио «Культура»;
- заметки в профильных изданиях;
- статьи в профильных журналах.

Также одним из инструментов продвижения является собственный сайт театра.

«Зритель-театр»

В данном случае коммуникация состоит в получении обратной связи от зрителя. Инструментами коммуникации между объектами «Зритель» и «Театр» являются сайт театра, форум, блог, различные материалы в Интернет. Также коммуникация осуществляется в ходе исследования зрительских мнений и предпочтений (опросов). Все эти инструменты предоставляют возможность получения обратной связи.

Одним из наиболее важных условий успешной деятельности в театральной сфере является знание особенностей рынка потребителей театральных услуг, зрительских интересов, потребностей и предпочтений в сфере досуга и потребления культурных благ. При этом возможно два пути: поиск аудитории, заинтересованной в спектаклях именно этого театра, и дальнейшее сосредоточение усилий на работе только с этой аудиторией, или позиционирование театра как доступного для всех групп зрителей. В обоих случаях необходима отдельная работа с каждой группой зрительской аудитории и, следовательно, изучение целевой аудитории в целях её определения и поиска методов и каналов для работы с ней.

Исследования могут проводиться для изучения уже существующей аудитории театра, целевой аудитории, или его потенциальной аудитории.

Существующая аудитория – это люди, хотя бы раз в год посещающие театр. Потенциальная аудитория – люди, которые хотели бы посетить театр, но не бывают в нем по каким-то причинам. Целевая аудитория представляет собой часть существующей и потенциальной аудитории, которую сотрудники театра ожидают увидеть в зрительном зале.

При этом изучению подвергаются:

- социально-демографические характеристики аудитории;
- уровень эстетического развития и уровень развития потребностей;
- уровень приобщённости к театру, определяющий долю постоянных зрителей;
- географические факторы.

Все эти факторы способствуют или препятствуют посещению театра и, следовательно, определяют принадлежность зрителя к одной из его аудиторий.

При исследовании целевой зрительской аудитории театров могут использоваться различные методы, такие как опрос, наблюдение, сбор вторичной информации. Остановимся подробнее на опросе зрителей методом анкетирования. Этот метод обеспечивает:

- возможность достаточно массового охвата опрашиваемых;
- относительно небольшую трудоемкость проведения исследования;
- возможность компьютерной обработки данных.

При проведении исследования могут быть поставлены следующие задачи:

- 1) «Анализ зрительской аудитории театров по характеристикам посещаемости.
- 2) Анализ некоторых факторов формирования зрительских групп и их влияния на посещаемость театра.
- 3) Выяснение зрительского отношения к театральному искусству (к театру как виду искусства и к конкретному театру, в котором проводится исследование).

4) «Выявление социально-демографических характеристик зрительской аудитории» [47, стр. 5].

Согласно известной работе Г.Г. Дадамяна, посвященной исследованиям зрителей драматических театров, одним из способов решения перечисленных задач является опрос зрителей по анкете, состоящей из 4 блоков:

- 1) «параметры» зрительских групп;
- 2) зрительское отношение к театральному искусству;
- 3) посещаемость театра по предложенным показателям;
- 4) социально-демографическая структура зрительного зала.

В блок №1 входят вопросы, позволяющие выяснить:

- численность и структуру зрительских групп (с кем респондент пришел в театр);
- устойчивое «ядро» инициативных зрителей (от кого исходит инициатива пойти в театр);
- форму организации посещения (место покупки билета – позволяет выявить степень организованности спроса, а также косвенно судить о мере популярности спектакля);
- степень информированности о спектакле, источник информации и ее оценка (слышали ли от кого-либо или где-либо информацию о спектакле, какие отзывы приходилось слышать – эта информация необходима для выяснения влияния источника информации и вида оценки на установку респондента, обуславливающую посещение данного спектакля);
- степень избирательности при выборе спектаклей (позволяет ранжировать зрителей по степени избирательности от сверхувлеченного до равнодушного и определить специфику зрительских запросов и интересов).

Блок №2 определяет:

- отношение зрителя к театру как виду искусства (какой вид искусства предпочитает респондент);

- отношение зрителя к конкретному театру;
- мотивы посещения или непосещения театра (с разделением мотивов на

3 группы:

1. ориентированные на содержание – цели посещения театра (интерес к творчеству актеров, режиссера или к самой пьесе);
2. ориентированные на средства деятельности (положительные отзывы, желание увидеть новый спектакль или любимых актеров);
3. ориентированные на алгоритмизированные нормы (отдых, ощущение праздника) – также указывают на причины, мешающие посещать театр.

Блок №3 включает вопросы, позволяющие определить:

- устойчивость (стаж) посещения (ответы на эту группу вопросов дают возможность выделения устойчивых зрительских групп в аудитории театра);
- регулярность посещения (характеризует театральную культуру зрителей);
- частоту (интенсивность) посещения.

В блоке №4 выясняются такие показатели как:

- пол;
- возраст;
- общественное положение;
- социальное положение;
- состав семьи респондента;
- численность семьи респондента.

Эти данные учитываются, так как они влияют на структуру потребления благ и услуг в целом, и в частности, на структуру потребления театральных благ. Например, наличие несовершеннолетних детей существенно уменьшает возможности совместного посещения театром супругами, выявление сферы деятельности необходимо потому, что она влияет на ценностные ориентации человека.

В российских театрах анкетирование зрителей проводится крайне редко. Такая ситуация имеет следующие причины:

- малая распространенность нестандартных подходов к работе со зрителем;
- дополнительные трудовые и финансовые затраты;
- редкое использование получаемых в ходе опросов данных в качестве основы для разработки методов взаимодействия со зрителем.

«Театр – посредники»

Посредники и агенты составляют так называемый «дистрибьюторский рынок» [162], являющийся частью общего рынка театральных услуг, «решение использовать агента может быть стратегическим, продиктованным ограниченными ресурсами, или тем, каким способом потребляется данный продукт» [162]. В частности, многие театры прибегают к услугам посредников при распространении билетов на свои мероприятия в целях повышения процента продаж. Коммуникации с посредниками осуществляются при помощи личных контактов. Под посредниками на рынке театральных услуг в большинстве случаев подразумеваются организации-распространители билетов на театрально-зрелищные мероприятия.

«Театр – партнеры»

В данном случае под партнерами подразумеваются сторонние организации, изготавливающие для театра что-либо, необходимое в производстве основного продукта или его сопровождении.

На аутсорсинг отдается производство оборудования, костюмов, декораций. А также театр может прибегать к услугам специализированных организаций при производстве рекламы. Коммуникации в данном случае аналогичны коммуникациям в предыдущей группе – личные контакты, заключение договоров.

«СМИ – зритель»

Большую часть информации о театре и его деятельности зритель (потенциальный и реальный) получает из СМИ посредством различных

публикаций, передач, интервью и т.д. Инструментами коммуникаций в данном случае выступают реклама и PR.

«Посредники – зритель»

Посредники, занимающиеся распространением билетов, также ведут активную коммуникативную деятельность, направленную на зрителя, как то: реклама, личные продажи, PR, стимулирование сбыта. Механизмы коммуникаций в данном случае аналогичны механизмам в группе «Театр-зритель».

2.3. Анализ экономической деятельности зарубежных театров

Российские и зарубежные театры имеют ряд организационных и функциональных различий, но, несмотря на это, зарубежный опыт представляет несомненный интерес для развития коммуникационной деятельности российских театров.

В театрах США понятие об обязательных сопряженных услугах, по сравнению с российскими театрами, расширено. Такие услуги как работающий в зале кондиционер, вежливость билетеров и кассиров, замена исполнителя в случае его болезни, удобства, предусмотренные для посещения театра пожилыми людьми и инвалидами рассматриваются администрацией театра как нормальные ожидания зрителя [81, стр. 237].

В качестве сопутствующих услуг театрами США и Европы предлагаются: ужин в антракте или после спектакля, рассылка информационных бюллетеней с комментариями к спектаклям, скидки в ресторанах, лекции, возможность обмена билетов, специальные мероприятия для определенных сегментов рынка (например, одиноких мужчин и женщин), предоставление путеводителя по ближайшим к театру местам парковки [81, стр. 275].

Сравнительные характеристики сопутствующих услуг в российских и зарубежных театрах приведены в таблице 5.

Таблица 5. Сравнительная таблица предложения сопутствующих услуг в российских и зарубежных театрах.

Показатель	Российские театры	Зарубежные театры
Обязательные сопряженные услуги	Ограниченное, как правило, стандартное для большинства театров предложение	Расширенное представление об обязательных услугах
Необязательные сопутствующие услуги	Небольшой ассортимент, присутствуют не во всех театрах	Расширенный ассортимент, большое количество различных вариантов сопутствующих услуг

Источник: составлено автором.

Таким образом, зарубежные театры развивают не только основную услугу (спектакль), но и, в не меньшей степени, сопутствующие, расширяя их ассортимент и повышая качество.

По сравнению с российской театральной сферой в странах Европы и США, более широко развит и фандрайзинг.

В западных странах, в зависимости от механизма финансирования экономики сферы культуры, выделяют три основных её типа: «романский», «германский» и «англо-американский».

При «романском» типе сфера культуры финансируется преимущественно государством. Ярким примером подобного типа была экономика культуры СССР. Другими примерами являются Италия, Испания, Франция. Например, в Италии «финансирование культурных акций и искусства могут осуществлять только правительственные организации или частные лица, пользующиеся доверием государства» [132].

При «германском» типе центральные власти оказывают только общую поддержку, финансирование «осуществляется преимущественно из местных

бюджетов и через независимые структуры и фонды» [132]. Примером «германского» типа служит Германия и скандинавские страны.

При «англо-американском» типе государство оказывает покровительство в определенных направлениях деятельности, а финансирование осуществляется из негосударственных источников, частными организациями, в том числе за счет налоговых льгот.

У некоторых авторов приводится классификация не по «национальным» типам, а по механизму финансирования. Так, финансирование может осуществляться централизованно через государственные структуры, государством опосредованно через независимые или местные структуры, либо частными компаниями и лицами в форме спонсорства и благотворительности. В последнем случае участие государства заключается в политическом и правовом регулировании.

В США существует четыре основных спонсорских рынка: коммерческие организации, специально созданные фонды, правительство и частные лица [81, стр. 590]. Каждая из этих групп спонсоров имеет свои мотивы, которые будут рассмотрены в следующем разделе («Спонсоры-театр»).

Американские организации сферы искусства часто имеют в своём составе отдел, или несколько сотрудников, занимающихся фандрайзингом, а также активно привлекают волонтеров, причём в роли последних выступают и члены совета учредителей организации. Члены совета учредителей могут выступать также и в роли спонсоров, что весьма желательно. Отдел фандрайзинга может возглавляться директором по развитию или менеджером по фандрайзингу.

Содержание каждой фандрайзинговой кампании зависит от целей организации. Существует пять основных стратегий деятельности организации по фандрайзингу [81, стр. 617]:

- стратегия эффективности;
- стратегия стабильности;
- стратегия привлечения публичного внимания;

- стратегия вовлечения спонсоров;
- стратегия роста.

Для оценки эффективности деятельности по фандрайзингу используются следующие критерии [81, стр. 626]:

- процент достигнутого (степень приближения организации к поставленной цели);
- количество спонсоров (с учетом коэффициента возобновления пожертвований и коэффициента сокращения пожертвований);
- размер пожертвований (с учётом увеличения или снижения пожертвований конкретными спонсорами);
- чистая прибыль (соотношение расходов на фандрайзинг и привлечение средств).

Коэффициент возобновления пожертвований служит для измерения лояльности спонсоров и меценатов, отражает количество и процентное соотношение возобновлений пожертвований среди групп спонсоров с различным «стажем»).

Коэффициент сокращения пожертвований противоположен коэффициенту возобновления. Рост коэффициента сокращения пожертвований при низком коэффициенте возобновления пожертвований служит тревожным сигналом разрушения спонсорской базы организации и свидетельствует о необходимости анализа мотивов спонсоров, отказавшихся от вложений.

Как было сказано выше, существует 4 основных спонсорских рынка (коммерческие организации, специально созданные фонды, правительство и частные лица).

Спонсорская деятельность коммерческих организаций мотивирована наличием налоговых льгот, возможностью создания благоприятного имиджа организации, благотворным влиянием совместной деятельности на сотрудников.

В США по величине пожертвований фонды стоят на втором месте после меценатов-частных лиц. Многие фонды оказывают помощь только тем проектам, которые соответствуют их стратегической политике. Существует 4 вида фондов:

- семейные (учреждаются состоятельными людьми для поддержки некоей деятельности, которая их интересует);
- общие (учреждаются для поддержки широкого спектра деятельности);
- корпоративные (учреждаются корпорациями, благотворительная политика связана с их интересами);
- общественные (учреждаются для слияния большого количества негосударственных источников финансирования, включают независимые друг от друга корпорации, фонды, некоммерческие организации, а также меценатов и спонсоров) [81, стр. 606].

Для фондов благотворительность является основным видом деятельности. Однако большинство фондов имеет четко определенную сферу интересов, и спонсирует только те проекты, которые в эту сферу вписываются.

Правительственная поддержка учреждениям культуры осуществляется на государственном, региональном (штаты), муниципальном уровнях, а также через общественные агентства. «Федеральные субсидии осуществляются через Национальный фонд искусств (NEA)» [81, стр. 614]. На уровне штатов спонсорская поддержка осуществляется через агентства по искусству. Также спонсорскую поддержку оказывают общественные агентства, в том числе частные. Они действуют в интересах населения данного региона.

Для частных лиц мотивы внесения пожертвований могут быть следующие:

- потребность в самоуважении;
- потребность в признании со стороны других;
- гордость, вызванная приобщённостью к миру искусства;
- ощущение социальной ответственности и чувства любви к искусству;

- формирование положительного имиджа и привлечение публичного внимания (мотив предпринимателей);
- хорошие отношения с людьми, которые просят пожертвовать;
- принуждение жертвовать со стороны руководителей;
- желание избавиться от просящего;
- поддержание семейной традиции благотворительности;
- соображения финансового планирования (снижение налогов).

Например, в США успешно применяются такие меры поддержки сферы культуры как налоговые вычеты (tax credits) и «отмеченные доллары» (check-off dollars) [99].

Рассматриваемый налоговый вычет в США представляет собой «разрешенный законом прямой (доллар за доллар) вычет определенных расходов из общей суммы налогов» [99]. Отличие такого налогового вычета от обычных налоговых льгот состоит в том, что при tax credits сумма пожертвования вычитается непосредственно из налоговых платежей, совершаемых налогоплательщиком, в то время как обычный налоговый вычет снижает «размер налогооблагаемого дохода налогоплательщика на величину благотворительных пожертвований в пределах разрешенного законом лимита» [99].

На основе налогового вычета tax credits в США действует Федеральная программа восстановления исторической недвижимости и несколько региональных программ на уровне штатов, каждая из которых имеет свои особенности. Федеральная программа восстановления исторической недвижимости действует с середины 70-х годов XX века, и за это время было восстановлено 38 тысяч объектов недвижимости, представляющих историческую ценность, что свидетельствует о высокой эффективности такого механизма аккумулирования средств, при этом сборы по программе в 2012 году составили 5,3 млрд. долларов [99].

Второй механизм поддержки сферы культуры в США – «отмеченные доллары» - представляет собой программы, при которых налогоплательщик при

подаче налоговой декларации указывает проект, которому хочет оказать поддержку путем перечисления фиксированной суммы. Таким образом, сам налогоплательщик-физическое лицо, а не государство, принимает решение, на какой именно социально значимый проект будет направлена часть (заранее определенная) его налоговых отчислений. Впервые подобный механизм сбора средств в целях поддержки сферы культуры был применен в штате Орегон в 1985 году и позволил аккумулировать довольно крупные суммы, направляемые на развитие инфраструктуры в сфере культуры. Впоследствии сборы снизились, однако подобные программы возникали в различные периоды в других штатах с различными целями, в частности для поддержания образования в сфере искусства, сохранения культурных и исторических объектов, поддержки деятельности библиотек.

Таким образом, подобные программы могут быть использованы для поддержания различных направлений деятельности в сфере культуры, если не на постоянной основе, но в качестве временных проектов, при необходимости дополнительного сбора финансовых средств.

Рассмотрим также пример Великобритании. Государственный грант театру Ковент Гарден составляет около 36% бюджета театра. Остальные 64% театр получает из других источников без помощи государства. Около 40% доходов поступает от продажи билетов на спектакли, «около 10% — от других видов деятельности (образовательные программы, выездная работа, экскурсии по театру и продажа рекламной продукции). Оставшиеся проценты в бюджете составляют частные вклады» [138, стр. 19], соотношение источников финансирования наглядно представлено на рисунке 14.

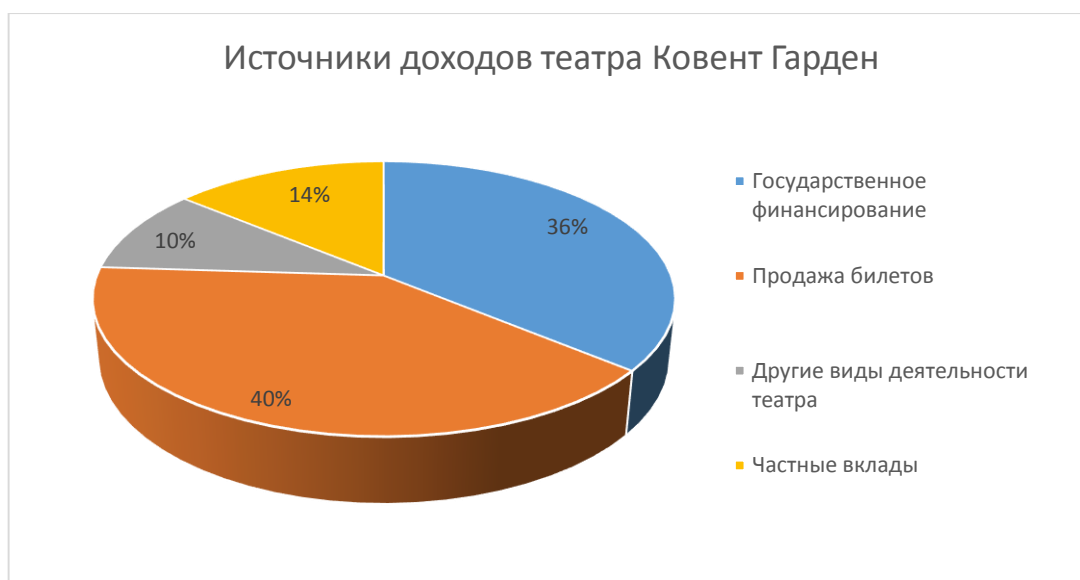


Рис. 14. Источники доходов театра Ковент Гарден (Великобритания).

Источник: составлено автором на основе данных, представленных в статье И.А. Черномуровой «Реформы, которые могут стать последними» (Петербургский театральный журнал. 2005. № 2).

Как видно на представленной диаграмме, доля доходов от продажи билетов примерно равна доле государственного финансирования, а размер дохода, получаемого от частных вкладов, соотносим с доходом от других видов деятельности.

Все собираемые средства распределены по трём фондам: Royal Opera House Foundation (Фонд Королевского Оперного Дома), ROH Trust Membership (Товарищество членов РОН), ROH Development Appeal (Фонд развития). Фонд Королевского Оперного Дома направляет средства на поддержку творческой деятельности, включая международную, на образовательные программы и творческий эксперимент, Товарищество членов Королевского Оперного Дома (включающее патронов, членов и корпоративных партнеров) также обеспечивает театру значительные поступления, Фонд развития включает Совет искусств вместе с фондами национальных лотерей, фонд пожертвований, доноров, патронов [138]. Программы по связям между Великобританией и США поддерживает Фонд американских друзей. «Общественная поддержка через фонды представляет собой

разветвленную схему финансирования новых постановок, программ, циклов, международных проектов и даже отдельных исполнителей» [138]. Все взносы осуществляются адресно, наиболее крупные участники, включая анонимов, перечисляются в буклетах театра. Взнос составляет от 100 тысяч фунтов [138].

Сравнительные характеристики фандрайзинга в российских и зарубежных театрах приведены в таблице 6.

Таблица 6. Сравнительная таблица деятельности по фандрайзингу в российских и зарубежных театрах

Показатель	Российские театры	Зарубежные театры
Роль государства в деятельности по фандрайзингу	Государственная поддержка фандрайзинга практически отсутствует, существуют специальные государственные программы финансирования проектов	Активная государственная поддержка фандрайзинга
Налоговые льготы	Незначительные налоговые льготы	Развитая система налоговых льгот
Роль фондов	Финансирование через фонды развито недостаточно	Активная деятельность и многообразие фондов
Пожертвования частных лиц	Ограниченное число пожертвований частных лиц, неразвитость традиций меценатства	Большое число пожертвований частных лиц, в том числе большого количества пожертвований на небольшие суммы, благотворительность –

		привычная форма поддержки театра
Организация деятельности по фандрайзингу	Деятельность по фандрайзингу, как правило, совмещается с основными должностными обязанностями	Наличие специальных подразделений или должностных лиц, занимающихся фандрайзингом

Источник: составлено автором.

Таким образом, в зарубежных театрах активно используются разнообразные дополнительные возможности привлечения средств, помимо государственного финансирования.

Зарубежный опыт коммуникационной деятельности театров рассмотрим с применением схемы, аналогичной представленной в первой части главы (рисунок 4). Инструменты коммуникаций между каждой парой объектов будут аналогичны российским, однако их содержание может существенно отличаться.

«Театр – государство»

Как и в России, в зарубежных странах односторонняя коммуникация заключается в законодательном регулировании деятельности театра.

Помимо законодательного регулирования, коммуникации между объектами «Театр» и «Государство» зависят от степени влияния государства на театры посредством их финансирования.

Например, в Англии государство участвует в финансировании театров, исходя из целесообразности своих расходов. Как было сказано выше, государственное финансирование театра Ковент Гарден составляет 36%, оставшиеся 64% театр должен получить из других источников.

Государство (в лице Госсвета по Национальному наследию) также имеет влияние на Ковент Гарден посредством назначения Председателя Правления театра. Правление в свою очередь «назначает генерального директора, главного дирижера и директоров оперной и балетной компаний. Правление следит за

художественной политикой компании, утверждает трехгодичные планы и бюджеты, контролирует финансы и ресурсы, одобряет годовые планы и сметы» [138]. С другой стороны, «Правление представляет и защищает интересы Ковент Гардена во взаимоотношениях с правительством, Уайт-холлом, Советом искусств, с прессой, общественностью и частными лицами» [138]. Таким образом, коммуникация между объектами «театр» и «государство» становится двусторонней.

В Германии государственная поддержка театра выше. Например, бюджет Комише Оперы (данные 2002 года) составляет 35 млн. евро, из которых 30 млн. составляет вклад от государства и 5 млн. - доход от продажи билетов [138]. В Берлине сегодня работают три больших оперных театра, также есть районная опера и новая оперная сцена, которые финансируются на спектакль или концепцию раз в 3 года, по решению независимой комиссии при Управлении культуры.

Финансирование театров зависит от экономики города и земли. «При этом государственное финансирование учитывает инфляцию и ежегодное повышение заработной платы (в схеме расходов 86% бюджета)» [138].

Современная Германия сохранила традицию прямой и косвенной поддержки театрального искусства, развивается и поддерживается частная инициатива и система адресного спонсорства спектаклей и проектов.

«Театр – спонсоры»

В США и странах Европы деятельность по фандрайзингу, спонсорство и меценатство в театральной сфере развиты в лучшей степени, нежели в России, вследствие чего более развиты и активны и коммуникации с меценатами и спонсорами. Коммуникации наиболее активны на двух из пяти этапах деятельности по фандрайзингу, указанных в первой главе: на этапе запроса пожертвований и этапе текущей работы с донорами. В зарубежных театрах особое внимание уделяется выстраиванию стратегии коммуникаций в зависимости от мотивов меценатства или спонсорства. В зависимости от объекта коммуникации, преобладает тот или иной ее инструмент. Так, в отношении благотворительных

фондов или организаций, представителей коммерческих структур, коммуникации сводятся к личным обращениям. В отношении потенциальных благотворителей - частных лиц возможно также использование такого инструмента как WOM-маркетинг, особенно это касается коммуникации со зрителями, вносящими небольшие суммы.

«Театр – СМИ», «СМИ-театр»

Взаимодействие зарубежных театров и СМИ характеризуется большим количеством специальных мероприятий и интенсивностью сотрудничества.

При работе со СМИ основным инструментом коммуникации выступает личный контакт с журналистом, готовящим материал о театре или постановке [81, стр. 479]. Так, некоторые театры США разрабатывают детальную стратегию коммуникации со СМИ, включающую избирательную подачу информации о событиях, предоставление сценариев спектаклей, рассылку информационных бюллетеней о театре, и другие особенности [81, стр. 479-481]. При работе со СМИ театры сталкиваются с такой проблемой, как превышение поступающих от театров и других организаций культуры сообщений над возможностями СМИ для их публикации. Для решения этой проблемы сотрудники театров, отвечающие за коммуникации со СМИ, в целях привлечения внимания, например, подписывают конверты с материалами от руки или посылают вместо писем открытки [81, стр. 483].

Для установления контактов со СМИ театры США используют нестандартные подходы, «помещая материалы в альтернативных разделах газет и журналов, создавая материалы, отражающие работу нескольких организаций, приурочивая пропаганду организации и ее работы к праздникам» [81, стр. 483].

Например, информация о спектаклях развлекательного жанра может размещаться в разделах журналов, посвященных кулинарии. Тем самым обеспечивается выход на женскую аудиторию, которая является одновременно целевой аудиторией театра [81, стр. 484].

При наличии нескольких мероприятий, объединенных одной темой, например, Рождественских или новогодних спектаклей, информация о них размещается в одном материале, что позволяет осветить события, которые иначе могли бы остаться без внимания [81, стр. 485].

Мероприятия могут быть освещены и в контексте праздников. Например, в День матери театры могут предлагать бесплатные билеты для матерей с детьми, а в День Святого Валентина – специальные газетные материалы [81, стр. 485].

«Театр – зритель»

Взаимодействие между театром и зрителем в США существенно более активно, чем в России, что выражается в большем объеме рекламы, PR-материалов, более активном стимулировании сбыта, а также в более активных адресных коммуникациях посредством формируемых баз данных зрителей.

Доля коммерческой рекламы театров США в общем объеме коммуникаций выше, чем в России.

Ещё более существенна разница в масштабах и разнообразии мероприятий по стимулированию сбыта. Театры США предлагают зрителям такие формы поощрения как: бесплатные билеты, включенные в состав абонемента, купоны на скидку, так называемые «ценовые пакеты» (два билета по цене одного), призы, совместные предложения с организациями сферы услуг (например, скидка на ужин в ресторане), награды постоянным посетителям (например, возможность забронировать лучшие места в зрительном зале).

«Зритель – театр»

Для театров США также характерно более активное вовлечение зрителей в жизнь театра, как то: волонтерские программы, клубы друзей театра, спонсорская деятельность зрителей.

Основная цель всех этих форм коммуникаций — формирование лояльности зрителей. Также такие формы коммуникаций способствуют прямому (спонсорство) и косвенному (волонтеры) притоку денежных средств.

Процесс коммуникации при формировании каждой из трех групп зрителей (волонтеры, друзья театра, спонсоры) представляет собой личные контакты (преимущественно для первой и третьей группы), рассылки по базам данных (преимущественно для второй группы).

В благодарность театр может предлагать любые формы поощрений, описанные в предыдущем пункте (бесплатные билеты и т.п.).

«Театр – посредники»

Зарубежные театры, также как и российские, прибегают к услугам посредников для распространения билетов на свои спектакли.

Взаимодействие театра и посредников в целом аналогично российскому опыту: коммуникации осуществляются при помощи личных контактов. В США коммерческие агентства по продаже билетов запрашивают высокую цену за свои услуги, поэтому некоторые театры создают некоммерческие агентства по распространению билетов совместно с другими театрами [81, стр. 307].

«Театр – партнеры»

Зарубежные театры помимо традиционных форм сотрудничества со сторонними организациями часто прибегают и к необычным. Например, некоторые небольшие театры США могут брать напрокат декорации и костюмы других более крупных театров. Также встречается распространенное и в российских театрах изготовление костюмов и декораций на заказ мастерскими других театров. Что касается сотрудничества с рекламными агентствами и подобными организациями, оно более активно по причине более активной рекламной деятельности театра.

В качестве партнеров театра могут выступать и другие театры и учреждения сферы культуры. Подобное сотрудничество «помогает театральным и концертным организациям расширить потребительскую базу, разработать новые источники финансирования и снизить расходы, не изменяя своей миссии и не снижая качества» [81, стр. 207].

Так, некоторые театры разрабатывают совместные абонементные серии по причине общей зрительской аудитории. Такие совместные проекты позволяют

более полно удовлетворить потребность зрителей в приобщении к новым для них произведениям, а также учитывают интерес зрителей к определенным исполнителям или пьесам [81, стр. 207].

Совместные проекты разрабатываются и с учреждениями, предлагающими и другие услуги в сфере культуры: музейные экспозиции, образовательные программы, классическая музыка, джаз, современный танец, опера, балет. Такое сотрудничество также позволяет более полно удовлетворить запросы зрителей, заинтересованных в разнообразии своей культурной жизни [81, стр. 210].

Помимо положительного эффекта для публики, подобное сотрудничество позволяет театрам снизить свои организационные расходы.

Зарубежные театры также сотрудничают с коммерческими организациями, например, при строительстве или реконструкции театральных зданий.

Во всех описанных формах сотрудничества для осуществления коммуникации используются в основном личные контакты.

«СМИ – зритель»

Воздействие зарубежных СМИ на зрителя часто бывает более активно, но вместе с тем более избирательно и разнообразно. Инструментами коммуникации являются также реклама и PR. Для рекламы зарубежных театров характерно более четкое, по сравнению с российскими театрами, позиционирование рекламных предложений, специальные предложения для тех или иных групп потенциальных зрителей, разнообразие форм рекламы.

«Посредники – зритель»

Коммуникации зарубежных посредников со зрителями осуществляются также в форме рекламы, личных продаж, PR и стимулирования сбыта, при этом как со стороны театра, так и со стороны посредников предложение для зрителей часто более разнообразно и дифференцировано.

Основные различия коммуникационной деятельности российских и зарубежных театров приведены в таблице 7.

Таблица 7. Сравнительная таблица коммуникационной

деятельности российских и зарубежных театров

Объект коммуникации	Российские театры	Зарубежные театры
Государство	Большой объем государственного финансирования	Меньший объем государственного финансирования, вплоть до его полного отсутствия
Спонсоры	Малый объем спонсорского финансирования Информационное спонсорство Неразвитость системы спонсорства частных лиц	Большой объем спонсорского финансирования Развитая деятельность по фандрайзингу Разнообразие форм и объемов спонсорских пожертвований
СМИ	Большая доля личного взаимодействия	Большее разнообразие специальных мероприятий
Зрители	Традиционные меры воздействия: реклама, PR Личные коммуникации преимущественно во время спектакля	Большая доля личных коммуникаций Вовлеченность зрителей в жизнь театра (волонтерство, спонсорство, клубы зрителей)
Партнеры	Традиционные формы сотрудничества	Разнообразие форм сотрудничества

Посредники	Традиционные формы сотрудничества и выбора посредников	Диверсификация предложения Специальные предложения
------------	--	--

Источник: составлено автором

Коммуникационная деятельность зарубежных театров более активна и разнообразна, по сравнению с российскими театрами, однако ее отличие менее существенно, чем отличие сопутствующих услуг и деятельности по фандрайзингу.

Таким образом, к числу основных тенденций развития современной театральной деятельности можно отнести сокращение государственного финансирования и рост количества экспериментальных постановок, рассчитанных на неширокую аудиторию, что также накладывает отпечаток на экономическую деятельность театра. Обозначенные тенденции приводят, в том числе, к активизации изучения зрительской аудитории и воздействия на неё.

Современное состояние театральной сферы в России имеет ряд слабых сторон, таких как превышение расходов театра над доходами, сложные условия развития малого и среднего бизнеса в данной сфере, которые, однако, могут быть компенсированы современными возможностями рынка, в частности, наличием организаций и частных лиц, потенциально заинтересованных в развитии театральной сферы и могущих оказать ей поддержку.

Рассматриваемое в диссертационной работе предложение сопутствующих услуг в российских театрах развито недостаточно, однако имеет широкие перспективы для дальнейшего внедрения в практической деятельности. Что касается фандрайзинга, он также развит недостаточно, и для его дальнейшего масштабного совершенствования необходима помощь государства, но в относительно краткосрочной перспективе театр имеет возможности активизации работы по фандрайзингу без обращения за помощью к государственным органам. При этом представляется полезным использование зарубежного опыта, при условии его адаптации к особенностям российской театральной деятельности.

По причинам, рассмотренным выше, совершенствование коммуникационной деятельности открывает особо широкие перспективы для экономического развития современного российского театра. Наиболее развиты коммуникации со зрительской аудиторией, в то время как коммуникации с другими объектами внешней среды, в особенности, со спонсорами, партнерами, посредниками, ограничены, что в перспективе может быть преодолено посредством диверсификации коммуникаций в этих направлениях, с учетом также адаптированного зарубежного опыта.

Глава 3. Формирование методических положений по повышению эффективности экономической деятельности театра

3.1. Перспективные направления экономической деятельности театра

Отмечая особое значение государственной поддержки театральной деятельности, хотелось бы остановиться на таких перспективных направлениях совершенствования экономической деятельности театра, которые могут быть реализованы самим театром в период подготовки и развертывания государственных программ. Как было сказано в предыдущих главах, такие направления представлены: развитием сопутствующих услуг, развитием деятельности по фандрайзингу и совершенствованием взаимодействия с потребителем театральных услуг – зрительской аудиторией.

«Сопутствующие услуги театра являются тем направлением, совершенствование которого не затронет услугу театра в смысле ущерба художественной ценности, и одновременно с тем позволит улучшить её (услуги) качество» [159].

При рассмотрении путей совершенствования сопутствующих услуг, весьма полезным представляется зарубежный опыт, особенно в части диверсификации предложения.

«Исследования, проведенные автором, показывают, что большую роль в благоприятном восприятии услуги театра играют сопутствующие услуги на 3 этапах: до спектакля, во время спектакля и после просмотра спектакля» (рисунок 15) [159].

«Такие неосозаемые, но крайне важные составляющие как удачная атмосфера и комфорт оказывают существенное влияние на восприятие произведения искусства, а также на мнение об организации в целом. Поскольку наибольший объем информации о спектаклях и театрах часто приходится на WOM-

маркетинг, ещё больше возрастает значение мнения, составленного зрителями» [159].



Рис. 15. Группировка услуг по времени их предоставления.

Источник: составлено автором.

«Услуги первого этапа (до спектакля) включают поиск необходимой информации о вариантах проведения досуга и услуги по покупке билетов. Удобный, информативный сайт театра, варианты приобретения билетов (в том числе покупка электронных билетов, билетов с доставкой или у организаций-партнеров), предоставление разносторонней, в том числе образовательного характера, информации о театре, истории постановок – способствуют формированию положительного впечатления о театре ещё до получения основной услуги.

Услуги второго этапа («во время спектакля») оказывают существенное влияние на формирование особой театральной атмосферы, которая сказывается на общем впечатлении от посещения театра. На этом этапе большое значение имеет

человеческий фактор – вежливость и доброжелательность сотрудников, умение предотвращать и сглаживать возможные конфликты. Часто можно слышать отзывы о том, что невежливость сотрудников, неудобство кресел в зале, или конфликтные ситуации по поводу занятых мест негативно повлияли на изначально благоприятное впечатление. На данном этапе администрации театра стоит обратить внимание не только на человеческий фактор, но и на формирование театральной атмосферы, свойственной именно этому театру. Формирование особой атмосферы является частью формирования имиджа театра» [159]. Для достижения нужного эффекта необходимо стилистически согласовывать проводимые в фойе театра выставки, концерты, информационно-образовательные мероприятия. Подготовка подобных мероприятий должна включать в себя анализ репертуарной политики театра, анализ возможных мероприятий, проводимых как силами самого театра, так и сторонними организациями, анализ востребованности подобных мероприятий у зрительской аудитории, приведение в соответствие желаемого имиджа театра и возможных проводимых мероприятий, составление плана мероприятий, заключение договоров со сторонними организациями, подготовку и реализацию составленного плана.

Театр, имеющий в своем репертуаре преимущественно постановки произведений классиков, в качестве сопутствующих услуг может предложить своим зрителям концерты классической музыки, выставки костюмов, как из спектаклей театра, так и музейных коллекций, выставки произведений живописи и графики, лекции по истории литературы и искусства. Показательным примером нестандартного подхода к предоставлению сопутствующих услуг служит организованный в Российском академическом молодежном театре в октябре 2010 года бал, совмещенный с просмотром премьерного спектакля «Чехов-Gala». Часть гостей была привлечена именно балом, оказавшись в этом театре впервые.

Театр, делающий акцент на экспериментальных постановках, спектаклях «на злобу дня», должен и сопутствующие услуги выдерживать в том же стиле.

Особо стоит отметить, что для изучения востребованности тех или иных мероприятий у зрителей, необходимо проведение количественных исследований (опросов) для выяснения мнения реальной зрительской аудитории, а также использование данных уже проведенных исследований досуговых предпочтений для определения сферы интересов потенциальных зрителей.

Задача услуг, предоставляемых после спектакля – «обеспечение повторного посещения театра, а также обратной связи: предоставление зрителям возможности оставить отзыв о спектакле, обсудить его, получить приглашение на другие мероприятия, проводимые театром, а также информацию о специальных условиях, например, членстве в клубе друзей театра» [159].

Организация клуба друзей театра включает в себя следующие этапы:

- принятие решения о создании клуба на уровне руководства театра;
- определение мероприятий клуба и условий членства (лучшим вариантом представляется свободное членство в клубе, не предполагающее каких-либо условий вступления, кроме желания зрителя);
- определение первоначального круга членов клуба (в случае, если у театра есть база постоянных зрителей, как точная (в виде базы данных), так и приблизительная (со слов администрации: те, кто ходят в театр постоянно, как правило, знакомы администраторам и билетерам);
- составление и реализация плана мероприятий по расширению клуба (предоставление информации о клубе в театре, через уже существующих членов, на Интернет-площадках);
- проведение параллельно с предыдущим пунктом запланированных мероприятий клуба.

«Создание клуба друзей театра открывает обширные перспективы для работы со зрителем, предложения сопутствующих услуг, а также деятельности по фандрайзингу путём формирования базы потенциальных меценатов – частных лиц.

Для членов клуба могут быть организованы:

1. Встречи с актерами и руководителями театра

2. Участие в подготовке мероприятий в качестве волонтеров
3. Сбор взносов на деятельность театра или конкретные мероприятия.

Первое представляет собой сопутствующие услуги, второе и третье – формы фандрайзинга» [159]. Возобновление традиций частного меценатства через создание клуба друзей театра будет являться одной из форм социальной деятельности театра, а также будет способствовать становлению системы общественной поддержки деятельности сферы культуры, «в которой наряду с государством важная роль в обеспечении устойчивого развития сферы культуры принадлежит обществу в целом, как в лице индивидуальных благотворителей, так и благотворительной деятельности институтов гражданского общества <...>. Пример развитых демократий демонстрирует высокую включенность граждан и общества в целом в поддержку культурной деятельности» [98]. Общественная поддержка культурной деятельности «представляет собой совокупность ресурсов, механизмов и институтов экономического обеспечения устойчивого развития некоммерческого сектора культуры» [98].

«В целом, для совершенствования деятельности по фандрайзингу необходим ряд мер, в том числе не зависящих или мало зависящих от самого театра, а также имеющих отложенный по времени эффект. В этих условиях имеет смысл поиск путей улучшения финансовой ситуации театра, с одной стороны зависящих только от самого театра, с другой, требующих небольших дополнительных затрат.

Одним из таких путей является привлечение волонтеров к выполнению ряда работ. Волонтерство не обеспечивает приток финансовых средств (если труд волонтеров не используется непосредственно в фандрайзинге), но позволяет снизить расходы театра.

В российских театрах при проведении различных мероприятий работа практически всегда осуществляется штатными сотрудниками театра или профессионалами из сторонних организаций. Однако зарубежный опыт (например, США) показывает, что можно добиться более рационального использования

трудовых ресурсов, когда на определенных этапах работы помимо (или даже вместо) штатных сотрудников привлекаются волонтеры [81, стр. 527].

Волонтерами могут быть представители разных социальных групп, в том числе студенты профильных вузов, экономических и управленческих специальностей [23].

Труд студентов-волонтеров может быть использован как для выполнения достаточно простых для специалиста, рутинных задач, так и задач, требующих высокого уровня профессиональной подготовки:

- проведения исследований зрительской аудитории;
- анализа экономической деятельности театра;
- проведения PR и рекламных кампаний театра [23].

В рамках проведения исследований зрительской аудитории, в частности, при проведении опросов, студентам-волонтерам можно поручить решение следующих задач:

- проведение опросов (интервью), раздача и сбор анкет;
- первичная обработка полученных данных, которые в результате представляются в электронном виде;
- структурирование и классификация полученных данных;
- анализ и обработка структурированных данных с последующим написанием отчета о результатах проведенного исследования» [159].

Первичная обработка полученных данных – достаточно простой в исполнении, но требующий значительных временных затрат этап. Студенты, уже имеющие опыт подобной работы, могут значительно быстрее и правильнее справиться с такой работой, чем сотрудники театра. Для его выполнения не требуется каких-либо специальных навыков, за исключением внимательности и аккуратности исполнения.

На этапе структурирования и классификации полученных данных также, как правило, не требуется наличие специальных навыков. Однако определенный опыт

выполнения такой работы, в основном имеющийся у студентов, позволит сократить затраты времени и снизить число ошибок в данной работе, как и в предыдущей.

Анализ и обработка структурированных данных могут быть доверены студентам старших курсов. Этот этап работы (особенно при составлении отчёта о проведенном исследовании) требует достаточно высокого уровня теоретических знаний и практических навыков, а также предполагает высокий уровень ответственности.

«Также волонтеры могут быть задействованы при проведении кабинетных исследований. Кабинетные исследования в театральной сфере включают в себя:

- мониторинг СМИ на предмет информации о театре;
- конкурентный анализ;
- поиск и анализ информации о потенциальных спонсорах, грантах, мероприятиях и т.п.;
- поиск и анализ законодательных материалов» [159].

При мониторинге СМИ проверяется:

- наличие и качество рекламы театра;
- наличие и качество PR-информации (публикаций) о театре;
- наличие зрительских отзывов и критических статей о театре;
- наличие и достоверность информации о театре у сторонних организаций в Интернете (например, информационных сайтов о проведении культурного досуга) – репертуаре, ценах и т.п.

Конкурентный анализ включает в себя:

- поиск и анализ рекламной информации и PR-материалов других театров и организаций сферы культурно-зрелищных мероприятий;
- поиск и анализ зрительских отзывов и критики о спектаклях других театров и организаций сферы культурно-зрелищных мероприятий;
- мониторинг цен на спектакли и мероприятия других театров и организаций сферы культурно-зрелищных мероприятий [23].

Поиск информации о спонсорах, грантах, мероприятиях и т.п. осуществляется по открытым источникам.

Информация о законодательной деятельности государства и регионов собирается с целью получения различных сведений, необходимых для работы театра. В качестве источников могут использоваться как сайты государственных органов, так и иные источники (например, правовые системы «Консультант» и «Гарант»).

«В рамках проведения рекламных кампаний и специальных мероприятий театра волонтерам может быть поручена раздача рекламных материалов, встреча гостей и т.п.

При проведении рекламных кампаний и маркетинговых исследований, студенты-волонтеры могут работать со зрительской базой данных (далее – БД) театра, а именно:

- формировать БД по результатам проведенных опросов в зрительском зале театра и во время покупки билетов в кассе театра;
- обзванивать зарегистрированных в БД клиентов с целью их информирования о готовящихся премьерах, специальных мероприятиях, акциях;
- осуществлять рассылку рекламных сообщений зарегистрированным в БД клиентам.

Привлекая студентов в качестве волонтеров руководство театра должно предусмотреть определенное поощрение для них. Одним из самых очевидных и простых в исполнении способов поощрения может быть приглашение (пропуск) на спектакли театра. Как правило, даже при очень высоких показателях заполняемости зала театра, остается небольшое количество свободных мест. В зависимости от ситуации, волонтеру может быть предложено приглашение с указанием места в зале, или пропуск с возможностью занять любое место, оставшееся свободным. Помимо приглашений на спектакли, волонтерам может быть предоставлена возможность посещения генеральных репетиций

(предпремьерных показов) новых спектаклей, посещение специальных мероприятий, фестивалей (при условии их проведения на сцене театра)» [159].

Студентам волонтерская работа дает следующие возможности:

- изучение организации и проведения маркетинговых мероприятий на практике;
- применение своих знаний и навыков в нестандартной сфере деятельности;
- получение образования средствами искусства.

Привлечение студентов в качестве «волонтеров к работе театра повышает экономическую эффективность его деятельности путем снижения расходов театра на оплату труда сотрудников, занятых в организации и осуществлении маркетинговых мероприятий (указанные расходы могут быть еще выше в случае привлечения к работе сотрудников сторонних организаций), а также расширения потенциальной зрительской аудитории» [159], за счет осуществляемого студентами-волонтерами WOM-маркетинга. Также увеличивается социальная эффективность деятельности театра благодаря повышению культурного уровня студентов и приобщению их к сфере искусства.

Принятие нового закона «О культуре в Российской Федерации» откроет дополнительные возможности реализации рассмотренных направлений совершенствования экономической деятельности театра.

Так, новый закон будет содержать нормы, призванные «стимулировать развитие рынка культурных благ» [140], что отразится не только на развитии основной услуги театра – спектакля, но и на диверсификации и активизации предложения сопутствующих услуг, без которых невозможен современный театральный продукт.

Такие законодательные инициативы, как «законодательно закреплённая защита прав потребителей культурных благ, установление своеобразных «стандартов» при оказании услуг в сфере культуры» [140], будут способствовать развитию комплекса услуг театра, в частности, зададут новый уровень их качества и разнообразия. Так, законодательно закреплённые гарантии расширения доступа

населения к услугам сферы культуры могут найти отражение в развитии новых технологий в деятельности театра, что будет способствовать появлению принципиально новых предложений на рынке театральных услуг и развитию тех услуг, которые в настоящее время предлагаются только ограниченным числом театров (например, видеотрансляции спектаклей Большого театра).

Наиболее благоприятное влияние новый закон окажет на деятельность театра по фандрайзингу. Создание благоприятных условий «для развития меценатства и иных форм благотворительной деятельности» [140] позволит существенно упростить задачу возрождения традиций частного меценатства, а также увеличить долю негосударственного финансирования театра за счет притока пожертвований от частных лиц.

Законодательное закрепление поощрения благотворительной деятельности организаций позволит еще больше расширить возможности театра для осуществления деятельности по фандрайзингу и сделать практику поддержки театров юридическими лицами широко распространенным явлением.

3.2. Методические рекомендации по повышению эффективности экономической деятельности театра

Повышение эффективности экономической деятельности театра в целом, как было отмечено ранее, предполагает совершенствование отдельных ее составляющих, среди которых, по мнению автора, помимо развития сопутствующих услуг и совершенствования деятельности по фандрайзингу, рассмотренных в предыдущем параграфе, отдельно стоит остановиться на совершенствовании взаимодействия со зрительской аудиторией театра. Успешность воздействия на зрительскую аудиторию является фактором не только экономической (в части финансовых отношений с потребителями услуг театра), но и социальной (в части реализации образовательной функции искусства и сохранения и развития культурного потенциала общества в целом) эффективности деятельности театра.

Согласно Концепции долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации «активная роль зрителя в развитии театра определяет необходимость новых форм пропаганды театрального искусства». Особое значение имеет «поиск <...> наиболее эффективных инновационных технологий формирования зрительской аудитории» [13]. Исходя из этого, основным направлением коммуникационной деятельности театра является коммуникация между объектами «Театр – Зритель».

Для анализа коммуникаций со зрительской аудиторией необходимо проведение специальных исследований. Автором был проведен ряд опросов зрителей театров, что позволило составить собственный усовершенствованный вариант анкеты и сформулировать рекомендации по технологии проведения анкетирования.

При проведении опросов в театрах одной из основных задач исследования становится получение от респондентов наиболее полной и разнообразной информации, что приводит к увеличению числа вопросов и времени на заполнение анкеты. Однако в таких случаях опросник может оказаться неудобным в применении в современном театре по причине того, что лишь незначительное число зрителей готовы задержаться после спектакля или потратить полностью весь антракт на заполнение анкеты. Поэтому в данной диссертационной работе предлагается вариант короткой анкеты, изменяемый при необходимости для каждого конкретного театра.

Важным критерием при составлении анкеты является ее когнитивная емкость, то есть большой объем и разнообразие получаемой информации при относительно небольшом количестве вопросов.

Время заполнения анкеты, составленной автором, составляет около 3 минут. При проведении пилотного опроса респондентам предлагалось два варианта анкет – краткая и развернутая, при этом было отмечено, что зрители в два раза охотнее соглашались на заполнение краткой анкеты, так как основным мотивом для отказа от участия в опросе являются предполагаемые большие временные затраты.

По результатам опросов зрителей театров, проведенных в 2006-2012 годах в Московском академическом Музыкальном театре им. К.С. Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко и Государственном академическом центральном Театре кукол им. С.В. Образцова, автором были сформулированы следующие рекомендации:

- важен индивидуальный подход к каждому респонденту;
- необходимо выбирать удобное для зрителя время проведения опроса (исследования показали, что оптимальным временем является антракт, а не время после окончания спектакля и не перед спектаклем так как, получив заряд эмоций во время первого действия, зрители в 2-3 раза охотнее берут анкеты, нежели торопясь на спектакль перед началом);
- необходимо вежливое и ненавязчивое общение с респондентами;
- обеспечение комфортного для респондента способа возврата заполненных анкет (возврат интервьюеру, билетеру или на специально отведенное место (например, стол в холле)).

При такой методике процент невозврата анкет составляет порядка 12-18%. В то время как количество утерянных анкет при безличном обращении к респонденту составлял больше 70 % (по результатам анкетирования зрителей в МАМТ им. К.С. Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко).

В качестве интервьюеров можно привлекать билетёров, а также волонтеров или членов клуба друзей театра (при его наличии). Билетеры наиболее тесно из всех сотрудников администрации театра взаимодействуют со зрителем, график их работы позволяет проводить дополнительную работу (анкетирование зрителей) без отрыва от основных обязанностей.

Волонтеры и члены клуба друзей театра в качестве интервьюеров могут привлекаться по причине невысокой сложности выполняемой работы в сочетании с возможностью общения с другими зрителями и сотрудниками театра, а также возможностью просмотра спектаклей. При этом просмотр спектакля является платой за выполняемую работу.

Подобная технология проведения опроса выгодна и с экономической точки зрения. Приведём расчет её рентабельности (таблица 8).

Таблица 8. Расчет рентабельности технологии анкетирования

	Анкета вложена в программу	Анкеты раздаются билетером лично в руки респондентам
Возврат анкет	1070 штук*	4250 штук**
Стоимость полученной (заполненной) анкеты	1 2, 34***руб.	1,71**** руб.

Источник: составлено автором.

* По результатам анкетирования, проводившегося в МАМТ им. К.С.

Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко

** Рассчитано по формуле: $5000 - 5000 * 15\%$ (на основании данных, полученных автором в ходе других опросов)

*** Рассчитано по формуле: $2500 / 1070 = 2,34$

**** Рассчитано по формуле: $22,5 / 20 + 2500 / 4250 = 1,125 + 0,59 = 1,71$, где 1,125 - стоимость работы билетёра на 1 анкету, 0,59 руб. - стоимость 1 анкеты при раздаче человеком

Заработная плата билетёра за 1 час составляет 90 рублей.

Заработная плата билетёра за антракт (15 минут) – 22,5 руб.

Тираж анкет 5000 экземпляров

Стоимости печати тиража 2500 рублей

Количество анкет, которые может раздать 1 билетёр за антракт - 20 штук (установлено эмпирическим путем).

Вывод: технология проведения опроса с раздачей анкет лично в руки респондентам экономически более выгодна, так как стоимость полученной

заполненной анкеты при таком подходе ниже на 26,9%, чем при вкладывании анкеты в программку, даже несмотря на такую дополнительную статью расходов как оплата труда билетеров.

Другим преимуществом данной методики является расширение охвата респондентов, так как в выборку попадают зрители, не покупающие программки, в том числе и с более низким уровнем дохода.

Данная методика проведения опросов зрителей была применена в МАМТ. Помимо предложений по изменению техники проведения опроса, была отредактирована и анкета, используемая театром.

Анализ предметной области показал, что информативность анкеты практически не пострадает при удалении из нее следующих пунктов:

1. «Устраивает ли Вас режим работы кассы?» - так как мнение зрителя по данному вопросу не влияет на изменения в работе кассы.

2. «Устраивает ли Вас стоимость билета?» - этот вопрос пересекается с вопросом «Сравните стоимость билета в наш театр с другими музыкальными театрами», к тому же предыдущие вопросы показали, что подавляющее большинство респондентов находят цену билетов приемлемой.

3. «Будете ли Вы пользоваться подземной автостоянкой театра во время спектакля» - так как стоянка ко времени проведения опроса уже была открыта для зрителей.

4. «Какое новое наименование вы бы хотели увидеть в нашем репертуаре» - так как ответы респондентов никак не влияют на репертуарную политику театра.

5. «Гастрольные спектакли какого театра Вы бы хотели увидеть на нашей сцене?» - по аналогичной причине.

Для получения необходимых данных потребовалось добавление следующих вопросов:

1. «Укажите, пожалуйста, причины Вашего посещения сегодняшнего спектакля» - для выяснения мотивации зрителя при посещении театра в целях дальнейшего использования этой информации в рекламе и PR.

2. «Какую сумму Вы готовы потратить на билет?» - для косвенного определения уровня дохода существующей зрительской аудитории.

Также была изменена формулировка ответов вопроса «Пользуетесь ли Вы Интернет-ресурсом www.stanmus.ru?» на «Посещаете ли Вы сайт нашего театра (www.stanmus.ru)?» - так как из первоначального вопроса не ясно, что данный ресурс – это официальный сайт театра, а также по причине того, что после 1-3 посещений респондент мог не запомнить адрес сайта.

В некоторых вопросах были изменены варианты ответов. В вопросе «Как Вы узнали о сегодняшнем спектакле?» убраны такие варианты ответов как «шестилистовые афиши на городских стендах» (ввиду его непонятности для респондента), «реклама в вагонах метрополитена» - так как театр отказался от подобного вида рекламы.

В вопросе «Сфера Вашей деятельности» были добавлены такие варианты ответа как: «Преподавание», «Предпринимательство», «Медицина», «Социальная сфера», «Сфера услуг», «Искусство», «Наука».

Изменения коснулись и структуры анкеты. Вопрос «Как часто Вы бываете в нашем театре?», как водный, был поставлен первым. Далее были размещены вопросы, выясняющие мотивацию к посещению, работу источников информации о театре, финансовые вопросы. Вопросы социально-демографического блока были оставлены в конце.

Образец изменённой анкеты приведен в Приложении 1.

Также была предложена неиспользуемая театром ранее методика обработки результатов. Простым и надежным средством программной обработки анкет может служить MS Excel. Предложенная методика обработки результатов состояла в занесении всех полученных исходных (а не только обобщенных) данных в таблицы. Необходимость подобной меры общеизвестна, однако в театре в таблицы заносились только итоговые данные. Перед обработкой необходима индивидуальная нумерация анкет. Образец для обработки анкет представлен в таблице 9.

Таблица 9. Образец таблицы для обработки анкет

№ анкеты	1. Как часто Вы бываете в театре?	2. Какие театры Вы посещаете наиболее часто?	3. Какую сумму вы готовы потратить на билеты?	4. Откуда Вы берёте информацию для проведения досуга?	5. Впервые ли Вы в этом театре?	6. Откуда Вы узнали об этом спектакле?
300001	А	Ленком, на Таганке	С	Г, Е	Нет	Е

Источник: составлено автором

Приведенная таблица содержит идентификационные данные (номера) анкет, а также все исходные данные в удобной для восприятия форме. Для расшифровки вариантов ответа используется та же анкета, что и при проведении опроса. Сохранение исходных данных в такой форме позволяет сделать любую, необходимую для целей конкретного исследования, выборку.

Автором в 2006-2012 гг. был проведен ряд опросов зрителей театра ГАЦТК им. С. В. Образцова, позволивший проверить разработанную методику на практике, а также выявить оптимальный вариант анкеты.

Цель опросов - определение структуры, предпочтений и характеристик зрительской аудитории. Предварительно было проведено «пилотажное» исследование, на котором проверялась степень пригодности опросника (сокращенное название разработанной анкеты).

Опросы проводились в 2006-2012 годах на спектаклях для взрослой аудитории.

В антракте случайным образом выбранным респондентам были розданы печатные анкеты, и было предложено ответить на содержащиеся в них вопросы. Образец анкеты дан в Приложении 2.

Задачей проведенного опроса являлось исследование:

- вкусов и пристрастий потенциального зрителя;
- привычных форм досуга зрителей, пришедших на спектакль;
- приверженность их посещению театра (через частоту посещения);
- зрительских театральных ожиданий (цели прихода в театр);
- жанровых предпочтений;
- уровня информированности потенциального зрителя;
- работы источников информации;
- привлекательности данной постановки (одновременно с уровнем рекламы);
- уровня восприятия;
- социально-демографического положения потенциального зрителя (половозрастной, социальной структуры, уровня образования).

Проведенный опрос позволил получить следующие результаты:

- По блоку «Вкусы и пристрастия потенциального зрителя»

Наиболее привычной формой досуга опрошенных является посещение театра (64%), непосредственными «конкурентами» является телевидение (42%) и посещение музея (39%).

Посещают театр несколько раз в год 36%, каждый месяц 29%. При этом 26% опрошенных предпочитают ходить в театр с другом/подругой, с супругой/супругом – 13%.

От посещения театра зрители ожидают радости, эстетического наслаждения, хорошего настроения, новых впечатлений. При этом в современном театре им не нравится низкий уровень постановок, примитивизм, пошлость. По жанровым предпочтениям лидером является комедия (ее предпочитает 71% опрошенных), далее идет опера (55%), театр кукол (52%) и драма (42%).

- По блоку «Уровень информированности потенциального зрителя»

Подавляющее большинство респондентов узнали о спектакле от своих друзей или знакомых (61%). При этом стимулом к посещению спектакля у большинства опрошенных стали положительные отзывы друзей и знакомых (19%), авторство режиссера (29%), или участие в постановке определенных артистов (42%). Почти половина опрошенных (48%) приходят на спектакль данного режиссера не впервые, соответственно в первый раз 52%.

- По блоку «Уровень восприятия»

Преобладают положительные оценки увиденного спектакля, большинство респондентов (87%) на вопрос, понравился ли им спектакль ответили утвердительно, при этом 58% выразили желание прийти на спектакли этого режиссера еще раз «обязательно» и 32% придут «возможно». 58% «обязательно» посоветуют посетить просмотренный спектакль своим друзьям и знакомым, 39% «возможно» посоветуют. (Эти вопросы являлись дополнительными к вопросу о том, понравился ли спектакль самим респондентам, статистика ответов еще раз подтверждает положительность отзывов).

- По блоку «Социально-демографическое положение зрителя»

Наиболее многочисленную группу составляют зрители в возрасте 35-50 лет (45%), далее по численности идут 25-35-летние (16%) и молодежь 16-25 лет (13%).

Подавляющее большинство опрошенных – женщины. 71% респондентов имеет высшее образование. По сферам деятельности опрос показал следующие наиболее репрезентативные группы: учеба – 29%, преподавание – 23%, сфера искусства – 19%, государственные служащие – 10% и предприниматели – 10% (рисунок 16).

Интересен тот факт, что большинство зрителей (52%) являются учащимися или преподавателями, что отражает специфику репертуара и целевой зрительской аудитории театра, в котором проводился опрос: в репертуаре театра довольно много спектаклей, поставленных по произведениям, включенным в школьную программу по литературе для старших классов.

У большинства опрошенных есть дети (70%), взрослые (41%), школьники (23%) или дошкольники (18%).

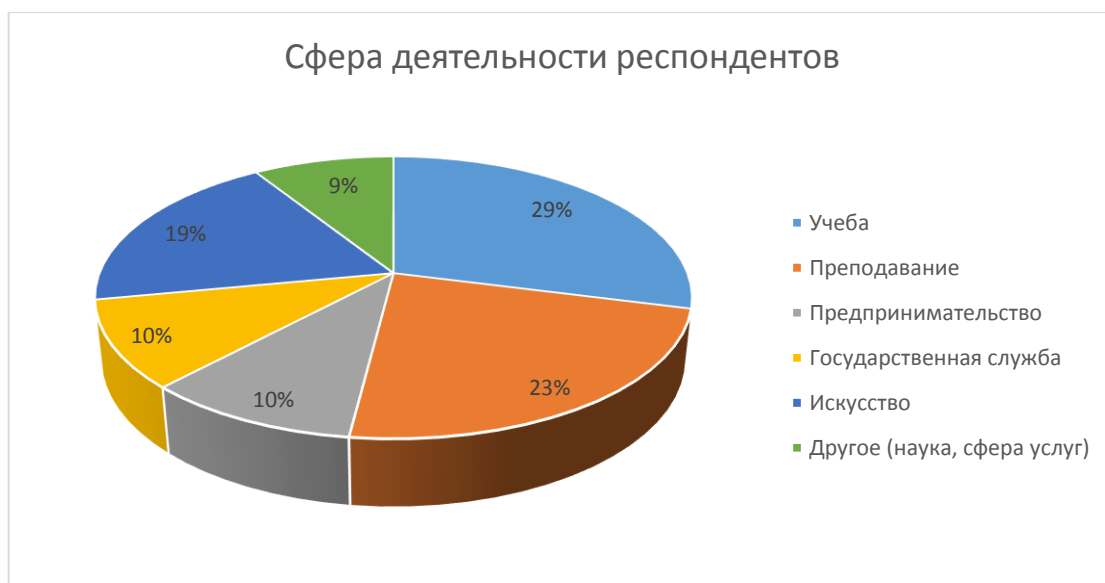


Рис. 16. Сфера деятельности респондентов.

Источник: составлено автором на основе собственных исследований.

Траты на билеты за раз на человека составляют в большинстве случаев 300-500 рублей (42%), или 500-1000 рублей (39%), что подтверждает данные об уровне дохода (средний – 67%).

На основе приведенных данных можно составить портрет зрительской аудитории данных спектаклей.

Большую часть зрительской аудитории составляют люди в возрасте от 35 до 50 лет, имеющие высшее образование, работающие в государственном секторе, со средним уровнем дохода. Они приходят в театр несколько раз в год или каждый месяц (то есть посещение театра является для них привычной формой проведения досуга). Также среди зрителей большой процент составляют студенты (16-25 лет). Абсолютное большинство зрителей говорят о положительном впечатлении от спектакля и собираются прийти на спектакли театра снова и порекомендовать его работы знакомым и друзьям. При этом почти половина (48% опрошенных) приходят на спектакли театра не впервые, что свидетельствует о большой доле постоянных зрителей. Большинство зрителей узнают о спектаклях от своих друзей

или знакомых (это свидетельствует о преобладании такой формы коммуникации как WOM-маркетинг). При этом привлекает зрителей в театр в большинстве случаев непосредственно интерес к творчеству данного режиссера. Основными целями прихода в театр является отдых и положительные впечатления.

В 2009 году в ГАЦТК был проведен более масштабный опрос зрителей с использованием измененного варианта анкеты. Опросы проводились на семи вечерних спектаклях.

Всего было опрошено 295 человек. В ходе опроса получены следующие результаты. Большинство зрителей посещает театр несколько раз в год или каждый месяц (39% и 25% соответственно), наименьшую группу представляют «театралы», посещающие театр несколько раз в месяц или еженедельно (5% и 3%), чуть больше четверти составляют редкие посетители театра (раз в год или реже и 2-3 раза в год, 12% и 16% соответственно), данные представлены на рисунке 17.

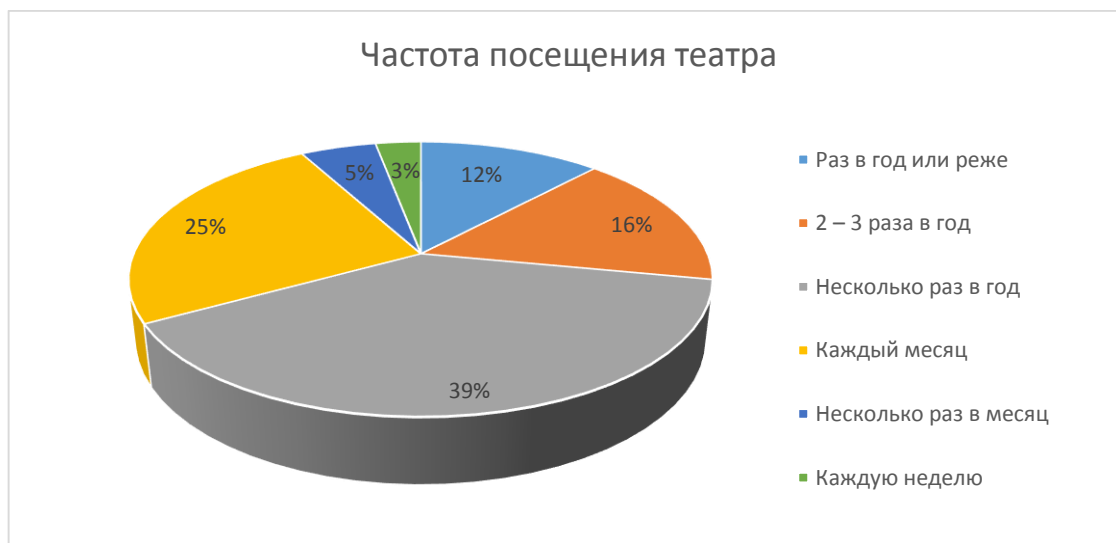


Рис. 17. Частота посещения театра.

Источник: составлено автором на основе собственных исследований.

Среди зрителей театра преобладают люди со средним и ниже среднего уровнем дохода (приемлемая цена за билет 300-500 руб. – 25%, 500-1000 руб. – 56%). Наиболее распространенный источник информации для проведения досуга – друзья и знакомые. На получение информации от них указывают 65% респондентов. Вторым по численности источником информации стал Интернет –

54%. Наименьшее число зрителей планирует проведение досуга на основании информации, услышанной по радио (10%). Большинство зрителей посетили данный театр впервые (61%).

Наиболее действенным источником информации о театре и спектаклях оказался WOM-маркетинг: 86% зрителей указывают на получении информации о постановке от друзей или знакомых, 16% респондентов узнали спектакле из Интернета. Подавляющее большинство зрителей отдает предпочтение традиционной системе покупки билетов через кассу театра (51%), 19% пользуются услугами официальных распространителей билетов театра.

Спектакли большинством зрителей оцениваются положительно (61% - 5 баллов по 5-балльной шкале, 20% - 4 балла). 76% указывают на желание посетить театр повторно, 60% собираются порекомендовать спектакль друзьям и знакомым.

Наиболее многочисленна группа зрителей в возрасте 41-54 года (25%), за ней следуют «студенты» (18-23 года, 18%) и люди в возрасте 31-40 лет (17%), наименее многочисленную группу представляют зрители в возрасте от 24 до 30 лет (8%), данные представлены на рисунке 18.

Подавляющее большинство респондентов – женщины (77%). Большинство зрителей имеют высшее образование (41%), и неоконченное высшее (22%). Наиболее распространенный вид деятельности зрителей – учеба (29%) и преподавание и работа в офисе (по 13%).

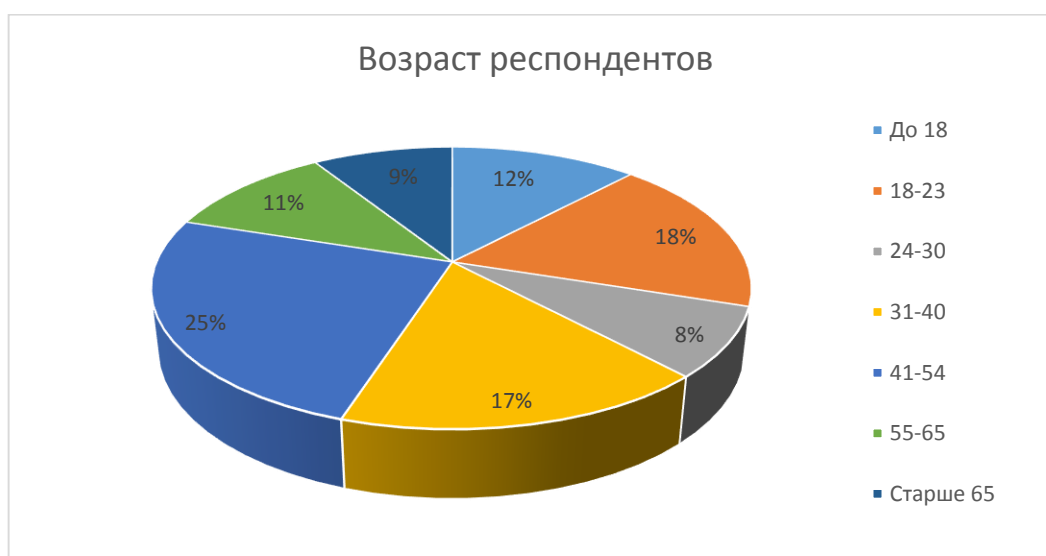


Рис. 18. Возрастные группы респондентов.

Источник: Составлено автором на основе собственных исследований.

«На основе проведенных исследований зрительской аудитории определяются наиболее успешные методы воздействия на существующих и потенциальных зрителей.

Как было сказано выше, к основным методам воздействия на зрительскую аудиторию относятся реклама, PR и личное воздействие. Основные каналы воздействия - традиционные СМИ (телевидение, радио, пресса); Интернет (сайты, форумы, блоги); непосредственное общение/восприятие без посредников (в театре, при личном общении).

Приведём соответствие методов и каналов воздействия. Рекламные сообщения распространяются через традиционные СМИ и Интернет, PR – через СМИ, Интернет и непосредственное общение, каналы для личного воздействия – Интернет и непосредственное восприятие без посредников.

Исследования зрительской аудитории дают возможность определить наиболее действенные методы и каналы воздействия для каждой группы зрителей» [159], поскольку информация должна «доноситься до адресата через близкие и понятные ему средства коммуникации» [21]. Обратимся к классификации зрителей по возрастам, приведённой в исследованиях автора диссертационной работы:

- «школьники (до 18 лет);
- студенты (18-23);
- молодежь (24-30);
- люди среднего возраста (31-40);
- театралы (41-54);
- младшие пенсионеры (55-65);
- старшие пенсионеры (старше 65)» [159].

В таблице 10 приведены методы и каналы воздействия на зрителя по степени их влияния.

Таблица 10. Методы и каналы воздействия на зрителя

Группа зрителей	Методы воздействия	Каналы воздействия
Школьники (до 18 лет)	Личное воздействие Реклама PR	Непосредственное общение Интернет Традиционные СМИ
Студенты (18-23)	Личное воздействие PR Реклама	Интернет Непосредственное общение Традиционные СМИ
Молодежь (24-30)	PR Личное воздействие реклама	Традиционные СМИ Интернет Непосредственное общение
Люди среднего возраста (31-40)	PR Личное воздействие реклама	Традиционные СМИ Непосредственное общение Интернет
Театралы (41-54)	Личное воздействие PR Реклама	Непосредственное общение Традиционные СМИ Интернет
Младшие пенсионеры (55-65)	Личное воздействие PR Реклама	Непосредственное общение Традиционные СМИ Интернет
Старшие пенсионеры (старше 65)	Личное воздействие PR Реклама	Непосредственное общение Традиционные СМИ Интернет

Источник: составлено автором.

Как видно из приведенной таблицы, «наиболее эффективным методом является личное воздействие (на первом месте для 5 из 7 групп зрителей), а наиболее частым каналом воздействия – непосредственное общение (4 из 7 групп зрителей).

Не столь распространенным, однако, перспективным средством коммуникации становится Интернет.

Основным преимуществом использования Интернет является невысокая стоимость коммуникации, что особенно актуально для театров, имеющих небольшой бюджет для продвижения.

В числе других преимуществ этого канала коммуникации стоит также отметить:

- широкие возможности для контакта с молодёжным сегментом целевой аудитории;
- положительное влияние представительства в Интернет на имидж организации.

Однако использование театром средств Интернет имеет и ряд недостатков, а именно:

- ограниченный охват потенциальной зрительской аудитории (наибольший зрительский сегмент аудитории представляет собой посетителей старше 40 лет (по результатам опросов зрителей московских театров, проведенных автором диссертации в 2006-2012 гг.), которые являются не самыми активными Интернет-пользователями);
- консервативность потенциальной зрительской аудитории в части поиска информации о спектаклях и восприятия рекламы (зритель больше реагирует на неэлектронные носители информации – материалы в прессе, наружную рекламу и т.д.);
- эффект «баннерной слепоты» (игнорирование многими пользователями любых ярких или мигающих объектов на страницах сайтов) [155].

Использование Интернета возможно как для личного воздействия, так и воздействия средствами рекламы и PR.

Интернет открывает следующие возможные пути воздействия:

- создание и поддержание официального сайта театра;

- реклама на сайтах посредников и Интернет-изданий;
- реклама на собственном сайте;
- размещение PR-материалов (статьи, критика, интервью) на сайтах Интернет-изданий и своём сайте;
- создание и поддержание зрительского Интернет-форума;
- создание и ведение блога (размещение в нём PR- и рекламных материалов, информации об основных и дополнительных услугах).

Сайт позволяет решать следующие задачи:

- информационную: сообщение потенциальному зрителю достоверной информации о содержании события, месте и времени его проведения, ценах на билеты и т.д., а также предоставление возможности ознакомиться с отзывами критиков, содержанием статей, интервью и отзывами зрителей;
- рекламную: размещение на сайте рекламных материалов (баннеров, анонсов мероприятий);
- обеспечения обратной связи: создание гостевой книги для получения зрительских отзывов;
- консолидирующую: создание зрительского форума, позволяющего объединить зрителей, а также усилить эффект WOM-маркетинга» [155].

Под сайтами-посредниками подразумеваются сайты организаций, занимающихся продажей билетов на различные мероприятия, например, такие известные сайты как: Ticketland.ru (сайт Московской Дирекции театрально-зрелищных касс), Kontramarka.ru, Parter.ru. «Реклама на сайтах посредников позволяет существенно увеличить охват потенциальной зрительской аудитории» [159].

На собственном сайте театры также часто размещают рекламные материалы (баннеры, рекламные тексты). PR- и рекламные материалы театра размещаются также на сайтах Интернет-изданий, в частности сайтах журналов «Афиша», «Ваш досуг», «Театральная касса», сайте Smotr.ru.

«Создание Интернет-форума театра открывает широкие возможности для работы со зрителями театра:

- получение обратной связи;
- создание дружного сплоченного сообщества постоянных зрителей;
- создание клуба зрителей;
- поиск волонтеров (из числа пользователей форума), привлечение их для работы в театре;
- привлечение дополнительного внимания к театру за счёт интересных обсуждаемых тем на форуме.

В отличие от сайта, ведение блога менее популярно среди российских театров. Блог даёт возможность более непосредственного общения между сотрудниками театра и зрителями, он может использоваться как для размещения PR- и рекламных материалов, статей, интервью, фото- и видео- материалов, анонсов предстоящих событий, так и для проведения онлайн-встреч с артистами и сотрудниками театра» [155].

3.3. Оценка социально-экономической эффективности деятельности театра

В силу особенностей театральной сферы эффективность складывается из двух составляющих: экономической и социальной. Под экономической эффективностью подразумевается соотношение полезного результата (увеличение дохода театра в виде поступления финансовых средств (сборов от продажи билетов, спонсорских средств, финансирования от государства и др.)) и затрат факторов производственного процесса (финансовых, трудовых, временных) [116].

Социальная эффективность - это соответствие результатов деятельности основным социальным потребностям и целям общества, интересам отдельного человека [164], а также положительное влияние на общество в целом и на

отдельных людей с воспитательной, культурологической и нравственной точек зрения.

Автором предлагается методика оценки эффективности деятельности театра с применением обобщенного показателя оценки эффективности (y), разработанного на основе математических методов, которая позволяет получить точный результат, учитывающий как качественные, так и количественные показатели, и имеющая сравнительно невысокую стоимость [157]. Данная методика позволяет оценить экономическую и частично социальную эффективность.

Обобщающий показатель оценки эффективности деятельности театра представляет собой способ вычисления полученного полезного результата, который при делении на показатель затрат факторов производства позволяет получить итоговую оценку эффективности, то есть эффективность будет вычисляться по формуле (1):

$$E = \frac{R}{C}; \quad (1)$$

E – эффективность экономической деятельности театра;

R – полученный результат экономической деятельности театра;

C – затраты на экономическую деятельность театра.

Общий результат экономической деятельности театра может быть представлен как сумма результатов по разным направлениям его деятельности, в том числе, коммуникационной деятельности, деятельности по фандрайзингу и сопутствующих услуг и вычисляться по формуле (2):

$$R = \sum_{i=1}^n y_i; \quad (2)$$

y_1 - обобщающий показатель оценки эффективности коммуникационной деятельности;

y_2 - обобщающий показатель оценки эффективности деятельности по фандрайзингу;

y_3 - обобщающий показатель оценки эффективности сопутствующих услуг;

y_n - обобщающий показатель оценки эффективности других направлений деятельности, отражающихся на итоговой оценке.

Для удобства восприятия, рассмотрим применение методики на примере коммуникационной деятельности.

Для определения обобщенного показателя оценки эффективности коммуникационной деятельности театра автором диссертации была предложена следующая схема (рисунок 19).

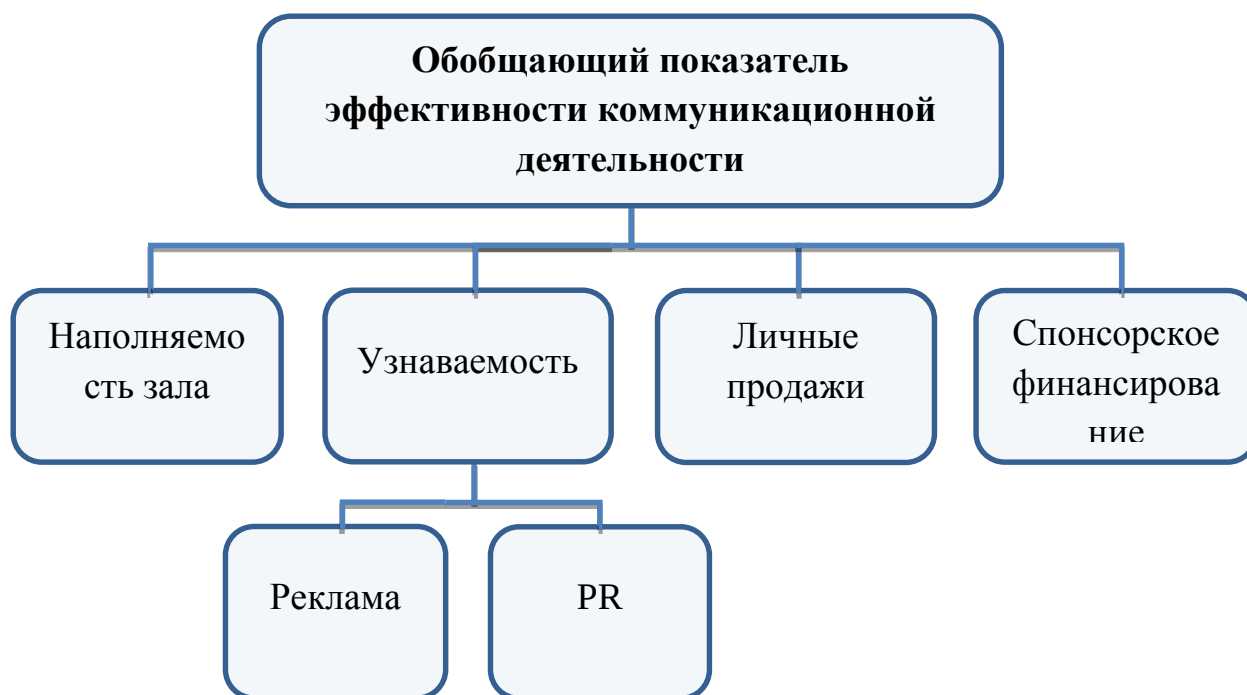


Рис. 19. Обобщающий показатель оценки эффективности коммуникационной деятельности театра.

Источник: составлено автором.

На схеме представлены следующие параметры, применяемые для определения обобщенного показателя оценки эффективности коммуникационной деятельности:

1. наполняемость зала – указывает на количество зрителей, посещающих театр, единица измерения - %;

2. узнаваемость – указывает на количество потенциальных зрителей, знающих о театре и/или его спектаклях, может быть измерена количественно при проведении маркетингового исследования, единица измерения - %;
3. личные продажи – количество билетов, проданных самим театром (через кассу и распространителей), единица измерения – % от общих продаж;
4. объем спонсорского финансирования - объем получаемых от спонсоров средств, единица измерения - руб.;
5. реклама – количество откликов на рекламные сообщения (измеряется также путем проведения маркетинговых исследований - опросов среди зрителей, пришедших в театр, единица измерения - % (% зрителей, видевших рекламу);
6. PR – количество публикаций, интервью, критических и информационных статей, специальных мероприятий с участием творческих сотрудников театра, а также количество откликов (выясняется при проведении опросов среди зрителей), единица измерения – штук (для публикаций) и % (для откликов);

Спонсорское финансирование включено в данную схему по причине наличия коммуникационной составляющей.

Обобщающий показатель оценки эффективности может быть определен с помощью различных моделей.

Для приблизительного вычисления обобщенного показателя количественной оценки эффективности коммуникационной деятельности театра может быть использована следующая математическая модель.

Обобщающий показатель количественной оценки эффективности рассчитывается по формуле (3):

$$y = \sum_{i=1}^4 k_i \cdot x_i^* \quad (3)$$

$у$ – обобщающий показатель количественной оценки эффективности коммуникационной деятельности,

x^*_1 – нормированная наполняемость зала,

x^*_2 – нормированная узнаваемость

x^*_3 – нормированный процент продаж,

x^*_4 – нормированное спонсорское финансирование,

k_1, k_2, k_3, k_4 – весовые коэффициенты, определяющие важность данного параметра.

Показатель узнаваемости рассчитывается по формуле (4):

$$x_2 = \sum_{i=5}^6 k_i \cdot x^*_i \quad (4)$$

x_2 – количественная оценка узнаваемости,

x^*_5 – нормированные отклики на рекламу,

x^*_6 – нормированные отклики на PR,

k_5, k_6 – весовые коэффициенты, определяющие важность данного параметра.

Значения весовых коэффициентов определяет эксперт. Экспертами в данном случае выступают специалисты в области экономики театральной деятельности.

Например, примем следующие весовые коэффициенты:

$$k_1=0,26$$

$$k_2=0,21$$

$$k_3=0,16$$

$$k_4=0,13$$

$$k_5=0,18$$

$$k_6=0,06$$

Параметры для удобства их сравнения нормируются, то есть приводятся к общей, единой для них единице измерения. Нормирование параметров осуществляется путем деления на максимальное значение (например, на 100% - для

процентных величин). В этом случае все они становятся безразмерными, а их значения меняются от 0 до 1.

Нормирование параметров осуществляется по формуле (5):

$$x^*_i = x_i / x^{\max}_i \quad (5)$$

$$i=1, 2, \dots, 6,$$

x_i – реальное значение i -го параметра,

$x^{\max}_i$ – максимальное значение i -го параметра

Поскольку для некоторых параметров (узнаваемости, спонсорского финансирования, рекламы и PR) не существует максимального значения, за максимальное принимается то значение, которое было наилучшим у театра за определенный период его деятельности или является максимальным у театра-конкурента, занимающего ту же нишу на рынке.

Главным достоинством данной модели является ее простота; для расчетов не нужно использовать специальное программное обеспечение.

Однако у этой модели есть ряд недостатков: выходной результат линейно зависит от входных параметров, но в действительности зависимость может быть нелинейной; эффективность модели существенно зависит от субъективного мнения эксперта, определяющего значения весовых коэффициентов, что снижает достоверность полученных с ее помощью расчетов. Таким образом, данную модель рекомендуется использовать в качестве инструмента предварительной оценки.

Более точный обобщающий показатель оценки эффективности деятельности театра можно получить, используя модель, основанную на нечеткой логике, которая имеет следующие преимущества:

- возможность лингвистической (то есть словесной, а не числовой) формулировки исходных данных;
- возможность оперировать исходными данными, заданными нечетко, то есть теми, которые невозможно однозначно причислить к высоким, средним или низким показателям;

- возможность нечеткой формулировки критериев оценки и сравнения, таких как «большинство», «возможно», «предпочтительно», то есть использование для сравнения показателей привычного языка;
- возможность получения качественных оценок, как исходных данных, так и получаемых результатов.

Основное преимущество модели состоит в том, что исходные данные могут быть заданы нечетко, то есть с учетом перехода от низких значений к средним, и от средних к высоким. Поскольку модель позволяет получить результат, выраженный не только количественно, но и качественно, она оказывается более гибкой и позволяет учитывать опыт нескольких специалистов-экспертов [157].

Расчет обобщенного показателя оценки эффективности деятельности театра осуществляется с помощью лингвистических переменных и не четких продукционных правил. Лингвистическая переменная представляет собой оцениваемый параметр, значения которого представляют собой слова или словосочетания естественного, привычного языка (например, «наполняемость зала»). Лингвистическая переменная может принимать значения «низкая», «средняя», «высокая», «очень высокая», то есть значения имеют не числовое выражение, а представляют собой слова естественного языка.

Не четкое продукционное правило представляет собой сочетание оцениваемых параметров и их влияния на итоговую оценку и имеет вид «если - то», например:

ЕСЛИ «узнаваемость - высокая»

И «наполняемость зала - очень высокая»

И «процент продаж - высокий»

И «спонсорское финансирование - среднее»,

ТО «обобщающий критерий оценки эффективности коммуникационной деятельности - высокий»).

Для работы с моделью применяется специальное программное обеспечение, например, Matlab Fuzzy Logic Toolbox.

Исходные данные (в процентном выражении) графически изображаются при помощи функций принадлежности к множеству значений «низкий», «средний» или «высокий» (рисунок 20 и 21).

Функция принадлежности описывает, насколько то или иное значение параметра принадлежит рассматриваемому множеству значений, она может иметь значения в интервале от 0 до 1, где 0 означает, что значение параметра не относится к рассматриваемому множеству значений, 1 означает, что значение параметра однозначно принадлежит к рассматриваемому множеству значений. Стоит отметить, что в обычном множестве принадлежность любого элемента к множеству может быть строго 0 (не принадлежит) или 1 (принадлежит), в нечетком возможны промежуточные значения.

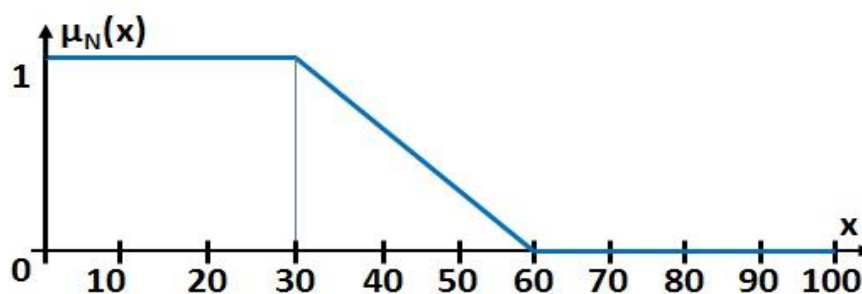


Рис. 20. Функция принадлежности для нечеткого множества «низкая наполняемость зала».

Источник: составлено автором.

Рассмотрим нечеткую переменную N - «низкая наполняемость зала». Наполняемость зала может принимать значения от 0 до 100%. Будем считать, что если величина наполняемости зала меньше или равна 30% - это, несомненно, низкая наполняемость, а значит $\mu_N(x)=1$ при $x \leq 30\%$.

Если величина наполняемости зала больше или равна 60% - это нельзя считать низкой наполняемостью, а значит $\mu_N(x)=0$ при $x \geq 60\%$.

Если величина наполняемости зала лежит в интервале от 30% до 60%, то ее можно считать низкой, а можно средней (в этом и проявляется нечеткость), поэтому степень принадлежности будет меняться от 0 до 1, причем будет монотонно убывать на всем интервале (рисунок 8).



Рис. 21. Функции принадлежности для множеств значений переменной «наполняемость зала».

Источник: составлено автором.

Как видно на приведенных графиках, данные, находящиеся в интервале, в котором осуществляется переход от низких значений к средним и от средних к высоким, принадлежат к указанным значениям с разной степенью (от 0 до 1).

Аналогичным образом можно графически задать нечеткие множества, описывающие параметры «узнаваемость», «наполняемость зала», «процент прямых продаж», «спонсорское финансирование», при этом параметр «узнаваемость» в свою очередь рассчитывается с использованием таких исходных параметров как «PR» и «реклама».

При помощи программного обеспечения и заданных продукционных правил определяется обобщающий показатель оценки эффективности, то есть ЕСЛИ «узнаваемость - высокая» И «наполняемость зала - очень высокая» И «процент прямых продаж - высокий» И «спонсорское финансирование - среднее», ТО «обобщающий показатель оценки эффективности коммуникационной деятельности - высокий».

Как было сказано выше, для расчетов применяется программа Matlab Fuzzy Logic Toolbox, исходные данные в числовом выражении вносятся в таблицу Excel, считываются программой Matlab и, при необходимости, преобразуются в данные, выраженные словами естественного языка.

С помощью продукционного правила «ЕСЛИ – ТО» можно получить результат, выраженный как качественно («низкий», «средний», «очень высокий» и т.д.) так и количественно (численное значение в интервале от 0 до 100).

Данная модель является более гибкой, надежной и дает возможность более глубокого анализа эффективности деятельности театра. Однако она основана на достаточно сложных математических вычислениях и поэтому требует использования специального программного обеспечения.

Аналогичным образом могут быть вычислены обобщенные показатели оценки экономической эффективности остальных ее составляющих, с использованием соответствующих им параметров. На основе полученных обобщенных показателей вычисляется итоговая оценка эффективности деятельности театра по формулам (1) и (2).

Использование математических методов в оценке эффективности деятельности театра позволяет получить наглядный результат, учитывающий как качественные, так и количественные характеристики эффективности.

Экономическая эффективность деятельности театра, и, в особенности, ее коммуникационная составляющая, оказывают прямое влияние на социальную эффективность. Как известно, культура является одним из значимых факторов, оказывающих благоприятное влияние на успешность развития общества. Высокая экономическая эффективность дает театру возможность оказания стабильно высокого количества услуг населению, при этом качество услуг будет также стабильно высоким. Следовательно, большое количество членов общества будут подвержены благоприятному воздействию театрального искусства.

Во-вторых, высокоэффективный с экономической точки зрения театр имеет возможность дальнейшего расширения предложения своих услуг, а также расширения своей зрительской аудитории, что способствует также реализации образовательной и воспитательной функций искусства по отношению ко вновь привлеченным группам зрителей.

В-третьих, создавая качественный продукт, предоставляя качественные услуги, как основные (спектакль), так и сопутствующие, поддерживая благоприятное воздействие на зрительскую аудиторию и расширяя ее, экономически успешный театр вносит свой вклад в сохранение культурного наследия и развитие культурного потенциала страны в долгосрочной перспективе.

Таким образом, современный российский театр имеет большие возможности для совершенствования сопутствующих услуг посредством расширения их ассортимента, а также стилистического согласования их между собой и с репертуарной политикой театра.

Такая сопутствующая услуга, как клуб друзей театра, является одновременно и средством для совершенствования деятельности по фандрайзингу путем привлечения пожертвования частных лиц - членов клуба.

Также в целях совершенствования фандрайзинга целесообразным представляется привлечение волонтеров к выполнению различных работ, в частности, проведению исследований предпочтений зрительской аудитории.

Проведение исследований предпочтений и характеристик зрительской аудитории необходимо, в частности, для формирования эффективной коммуникационной деятельности. При этом анкеты для опроса зрителей должны быть короткими и одновременно информативными, а предложение принять участие в опросе должно быть сделано интервьюером лично респонденту.

Совершенствование коммуникационной деятельности достигается благодаря определению наиболее эффективных каналов и методов коммуникации для каждой отдельно взятой группы зрительской аудитории, и формированию коммуникационной стратегии согласно такой классификации.

Необходимой составляющей совершенствования театральной деятельности является оценка ее социально-экономической эффективности, которая может проводиться с использованием математических методов, позволяющих оперировать исходными данными, выраженными как качественно, так и количественно, и получить как качественную, так и количественную оценку.

Заключение

Представленная диссертационная работа посвящена организационно-экономическим условиям совершенствования деятельности современных государственных театров г. Москвы. Основной экономической проблемой большинства российских театров в условиях рыночной экономики является отсутствие самоокупаемости и, как следствие, зависимость от государственной и/или спонсорской поддержки.

В работе определена специфика театральной услуги. Театральная услуга является частным случаем услуги культуры и искусства и представляет собой смешанное благо, обладая свойствами как чистого индивидуального, так и чистого общественного блага. Ей свойственны одновременное присутствие свойств рыночного продукта и общественного блага; частичная или полная невозможность адаптации к потребностям зрителя в силу ее художественной сущности; высокая стоимость производства и оказания услуги; зависимость от государственного и/или спонсорского финансирования деятельности, обусловленная превышением расходов театра над доходами. Театральную услугу можно охарактеризовать как чистую услугу, если речь идёт только о самом спектакле, и как услугу с продуктом, если подразумевается совокупность основной и сопутствующих услуг театра, включающих в себя материальный продукт.

Проведенный в работе анализ современного состояния российской театральной отрасли позволил выявить основные тенденции ее развития. Наиболее благоприятными из них являются: уникальность предлагаемой театром услуги в сочетании с высоким уровнем образования и восприятия существующей и потенциальной зрительской аудиторией, подготовка управленческих кадров, способствующая активизации предпринимательской деятельности театров, а также разнообразие предлагаемых услуг, позволяющее наиболее полно охватить различные сегменты зрительской аудитории. Наименее благоприятными: труднопреодолимая зависимость театра от государства в условиях высокой

стоимости постановки спектаклей, не самоокупаемости театров, сложности организации негосударственных театров, недостаточно активной спонсорской поддержки и меценатства; необходимость стимулирования потребления в сочетании с высокой конкуренцией со стороны более доступных и массовых форм досуга, таких как кинематограф, досуговые учреждения клубного типа, телевидение.

Возможные пути преодоления неблагоприятных факторов и, как следствие, повышения эффективности деятельности театра разнообразны. Проведенный в работе анализ, с учётом особенностей театральной услуги, организационных особенностей театра и современных экономических реалий позволил выделить три наиболее действенных внутренних условия, оказывающих влияние на совершенствование деятельности театра в целом: совершенствование сопутствующих услуг, деятельности по фандрайзингу и коммуникационной деятельности.

Сопутствующими являются услуги, непосредственно не связанные с основной услугой (спектаклем), но благотворно влияющие на её восприятие, и создающие дополнительные конкурентные преимущества. Совершенствование сопутствующих услуг позволяет получить преимущество в глазах реальных и потенциальных зрителей, не затрагивая при этом художественную составляющую.

В работе приведена классификация сопутствующих услуг в зависимости от этапа их предложения: до спектакля, во время спектакля и после просмотра спектакля. Основные предложения по их совершенствованию сводятся к расширению предоставляемых информационных материалов и вариантов покупки билетов, формирования у зрителей устойчивых имиджевых и атмосферных ассоциаций, вовлечению зрителя в жизнь театра за счёт информационных услуг и мероприятий, не связанных непосредственно со спектаклями.

Автором диссертации проведен обзор законодательной базы в области фандрайзинга в сфере театральной деятельности. В России государством предусмотрены налоговые льготы для организации-получателя пожертвований,

однако, система льгот нуждается в дальнейшем совершенствовании на государственном уровне, а также на уровне субъектов федерации и местного самоуправления. На рынке доноров преобладают государственные органы и зарубежные и российские благотворительные фонды. При этом практически не развит институт донорства частных лиц.

В сложившихся условиях, автором предлагаются меры, позволяющие улучшить локальную ситуацию в масштабах каждого конкретного театра. Такими мерами являются создание клуба друзей театра и использование труда волонтеров (представителей разных социальных групп, в том числе студентов профильных вузов) при выполнении определенных работ.

Коммуникационная деятельность театра включает следующие составляющие: связи с общественностью (PR), рекламу, word-of-mouth (WOM)-маркетинг, личные (персональные) продажи, стимулирование сбыта, личные контакты.

Коммуникационная деятельность в театральной сфере имеет характерные особенности, в том числе: более значимую роль личного воздействия, относительно невысокие финансовые затраты по сравнению с другими видами услуг, большее значение экспертного мнения, более личностный подход при восприятии, необходимость разработки нескольких стратегий коммуникации (по причине широкой и разнородной целевой аудитории), крайне важную роль WOM-маркетинга.

Основной проблемой коммуникаций в российском театре является недостаточное финансирование рекламной деятельности, и, как следствие, недоступность некоторых видов рекламы, в сочетании с неиспользованием всего спектра возможных методов и каналов коммуникации, особенно в части построения партнерских взаимоотношений со зрителем.

Автором диссертационной работы предложена структурная схема коммуникационной деятельности театра. Проведенный анализ ее компонентов позволил определить наиболее значимую для совершенствования экономической

деятельности театра взаимосвязь: отношения между театром и зрительской аудиторией. В связи с этим наиболее перспективным способом повышения эффективности коммуникационной деятельности представляется формирование благоприятных отношений со зрительской аудиторией, в частности, с сегментом постоянных зрителей, что позволяет существенно активизировать коммуникации при относительно невысоких затратах.

Главенство коммуникаций со зрителем вызывает необходимость исследования зрительской аудитории и получения обратной связи. Для сбора необходимой информации целесообразно проводить опросы зрительской аудитории, при этом большое значение имеет небольшой объем предлагаемой зрителю анкеты, а также персонифицированный подход к респондентам.

Автором работы проведено исследование зрительской аудитории, в ходе которого аудитория была разбита на сегменты в зависимости от возраста или уровня приобщённости к театральному искусству, выявлены наиболее эффективные для каждого сегмента каналы коммуникации и методы воздействия. Результаты проведенного исследования показали, что наиболее эффективным методом является личное воздействие, а наиболее частым каналом воздействия – непосредственное общение со зрителем. Всё более распространенным и перспективным средством коммуникации становится Интернет. Внедрение разработанных моделей и методик в коммуникационной деятельности ГАЦТК им. С.В. Образцова подтвердило их практическую эффективность.

Для оценки эффективности экономической деятельности театра необходимо использование четко сформулированных методик, позволяющих учитывать как количественные, так и качественные показатели, не предполагающих при этом высоких финансовых и трудовых вложений. Этим требованиям отвечают разработанные автором модели оценки эффективности, основанные на математических методах, рассматриваемые в работе на примере коммуникационной деятельности.

Экономическая эффективность деятельности театра оказывает прямое влияние на ее социальную эффективность. При высокой экономической эффективности деятельности театр получает широкие возможности для благоприятного воздействия на население, реализации образовательной и воспитательной функций искусства, осуществления вклада в сохранение и развитие культурного наследия и культурного потенциала страны, что повышает социальную эффективность его деятельности.

Таким образом, в работе решены все поставленные задачи исследования, а полученные результаты показывают, что совокупность разработанных автором рекомендаций, методик и моделей позволяет усовершенствовать экономическую и социальную деятельность театра и повысить её эффективность.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 №51-ФЗ
3. Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» от 09.10.1992 №3612-I
4. Модельный закон «О театре и театральной деятельности» (Принят в г. Санкт-Петербурге 24.11.2001 Постановлением 18-12 на 18-ом пленарном заседании Межпарламентской ассамблеи государств-участников СНГ)
5. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 №117-ФЗ
6. Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 №609 об утверждении «Положения об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства»
7. Постановление СФ ФС РФ от 23.12.1999 N 545-СФ «О проекте Федерального закона «О театре и театральной деятельности в Российской Федерации»
8. Постановление Правительства РФ от 25.03.1999 №329 «О государственной поддержке театрального искусства в Российской Федерации» (с изменениями от 23 декабря 2002 г.)
9. Постановление Правительства РФ от 30 июня 2001 года № 490 «Об утверждении Положения о передаче религиозным организациям находящегося в федеральной собственности имущества религиозного назначения»
10. Постановление Правительства РФ от 9 февраля 2007 года № 90 «Об утверждении типового концессионного соглашения в отношении объектов культуры, спорта, организации отдыха граждан и туризма и иных объектов социально-культурного назначения»
11. Постановление Правительства г. Москвы от 20 сентября 2011 г. № 431-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы «Культура Москвы 2012-2016 гг.»

12. Постановление Правительства Москвы «О мерах по дальнейшей поддержке театрального искусства в Москве» от 10.10. 2000г. N 802
13. Распоряжение Правительства РФ от 10 июня 2011 г. N 1019-р «Об одобрении Концепции долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации до 2020 года»
14. Федеральный закон от 11.08.1995г. №135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»
15. Федеральный закон от 04.11.2014 №327-ФЗ «О меценатской деятельности»
16. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 N 38-ФЗ
17. Федеральный закон от 21.07.2005 г. N 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»
18. Федеральный закон от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»
19. Федеральный закон от 25.06.2002 г. № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»
20. Федеральная целевая программа «Культура России (2012-2018 годы)»
21. *Абаев А.Л.* Коммуникации как инструмент социальной ориентированности потребителя // Актуальные проблемы управления / Сб-к статей междунар. науч. конференции. – М.: РГГУ, 2015
22. *Абаев А.Л.* Социальная эффективность инновационного процесса // Теория и методология гуманитарного знания / сб-к материалов «Гуманитарные чтения РГГУ - 2013». – М.: РГГУ, 2013
23. *Абаев А.Л., Шульгина Т.М.* Повышение экономической и социальной эффективности деятельности организаций сферы культуры посредством привлечения студентов-волонтеров для решения маркетинговых задач // Вестник РГГУ: Научный журнал. – М.: Издательство Российского государственного гуманитарного университета, 2013. №6 – 199 с.

24. *Абанкина Т.В.* Источники привлечения средств в культурные некоммерческие проекты (фандрайзинг) // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2008. № 0
25. *Апфельбаум С.М.* «косвенные связи с общественностью» как инструмент привлечения ресурсов для некоммерческих организаций культуры // Ориентиры культурной политики. – М., 2003. № 10
26. *Апфельбаум С.М.* Связи с общественностью в театральном деле: дис. ... канд. иск.: 17.00.01 / Апфельбаум Софья Михайловна. – М., 2005. – 173 с.
27. *Апфельбаум С.М., Игнатьева Е.Л.* Связи с общественностью в сфере исполнительских искусств. – М.: Классика-XXI, 2003. 144 с.
28. *Артемьева Т.В., Тульчинский Г.Л.* Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. – СПб.: Изд.-во «Лань», изд.-во «Планета музыки», 2010. 288 с.
29. *Ахинов Г.А.* Основы экономики общественного сектора. Курс лекций. – М.: Теис, 2003
30. *Бабищ А.М., Егоров Е.В., Жильцов Е.Н.* Социальная сфера в условиях перехода к рынку. – М.: РАГС, 1993.
31. *Бабищ А.М., Егоров Е.В.* Экономика и финансирование социально-культурной сферы. – М., 1996. 243 с.
32. *Баталов А.С.* "Методические рекомендации по фандрайзингу, или полезная информация для тех, кто заинтересован в дополнительных источниках финансирования // Сборник материалов и рекомендаций. – М.: Изд.-во «Наука», 2005.
33. *Бернет Дж., Мориарти С.* Маркетинговые коммуникации. – СПб: Питер, 2001. 864 с.
34. *Богачева О.С.* Государственное финансирование сферы культуры и искусства (опыт индустриально развитых стран) // Вопросы экономики. – М., 1996. № 10
35. *Бодуан Ж.П.* Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство: пер. с франц. – М.: Издательский дом «Инфра-М», 2001

36. *Белозерова, Н. П.* Экономический анализ в управлении драматическим театрами: вопросы теории и практики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / Белозерова Надежда Павловна. – СПб., 2007. – 148 с.
37. *Блохина Н.С., Игнатьева Е.Л.* Культура и финансовая политика государства // Финансы. – М., 1995. №10
38. *Воронова Е.Н.* Экономика культуры. – Рязань: Изд.-во «Узорочье», 1997. 298 с.
39. *Галуцкий Г.М.* Основы финансов и финансирование культурной деятельности. – М.» Изд-во «АСКИД», 1996
40. *Гаджиев М.Х.* Совершенствование экономического механизма хозяйствования сферы культуры в условиях рынка: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Гаджиев Мурад Хабибович. – Махачкала, 2000. – 142 с.
41. *Гасратян К. М.* Сфера культуры в современной рыночной экономике. – М.: Изд-во «Институт мировой экономики и международных отношений РАН», 2006. 80 с.
42. *Гаськова Е.Н.* Количественная оценка социального эффекта // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2004. №7
43. *Гольский Б.Н.* Российская благотворительность: технологии и пути развития// Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2002. № 0
44. *Гордин В.Э.* Социальная политика и социальный маркетинг / Научн. ред. Е.И. Муравьев. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993. 156 с.
45. *Гудима Т.М.* Реформы в организации культуры // Ориентиры культурной политики. – М., 2001. №6.
46. *Дадамян Г.Г.* Борьба двух начал в организации театрального дела в России // Жизнь сцены и контрактный мир. – М.: ГИТИС, 1994
47. *Дадамян Г.Г.* Социологические исследования зрителей драматических театров. Методические рекомендации. – Л.: ЛГИТМИК, 1975. 45 с.
48. *Дадамян Г.Г.* Социально-экономические проблемы театрального искусства – М.: ВТО, 1982. 152 с.

49. *Дадамян Г.Г., Рубинштейн А.Я.* Социально-культурные цели театра и хозяйственный механизм их реализации // Социологические исследования театральной жизни. – М.: ВТО, 1978
50. *Дегтяренко Г.Б.* Финансирование сферы культуры // *Культура: управление, экономика, право.* – М., 2004. №1
51. *Долгин А.Б.* Экономика символического обмена. – М.: ИНФРА-М, 2006.
52. *Донова Д.А.* Маркетинг в театре. Технология выживания театра в условиях рынка // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2005. №2
53. *Донова Д.А.* Театр и зритель: стратегические основы взаимоотношений: автореф. дис. ... канд. иск.: 17.00.01 / *Донова Дарья Александровна.* – М., 2007, 24 с.
54. *Дымникова А.И.* Виды и особенности предпринимательской деятельности в культуре // *Экология культуры.* – СПб., 2001. № 1.
55. *Дымникова А.И.* Культура и маркетинг. О некоторых особенностях существования театров в условиях рыночных отношений // *Культурная политика в современном обществе.* – М.: Российский институт искусствознания, 1992
56. *Дымникова А.И.* Поиск средств // *Сцена.* – М., 2003. №11
57. *Дымникова А.И.* Практика фандрейзинга в учреждениях культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2004. №1
58. *Дымникова А.И.* Фандрейзинг как особый вид предпринимательской деятельности в культуре // *Дом культуры.* – М., 2007. № 2.
59. *Дымникова А.И.* Фандрейзинг в сфере культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2009. №2
60. *Дымникова А.И.* Управление некоммерческими организациями культуры в рыночной экономике: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / *Дымникова Анна Иосифовна.* – СПб., 2001. – 37 с.
61. *Елисеев Д. А.* Правовое регулирование форм государственно - частного партнерства в сфере культуры. Доклад на научно-практической конференции

- «Развитие государственно-частного партнерства в отрасли культуры: теория, реальность и перспективы», Лопасня-Зачатьевское-Мелихово, 2010 г.
62. *Жидков В.С.* Государственная культурная политика // Оринетиры культурной политики. – М., 2001. №6
63. *Жильцов Е.Н.* Экономика общественного сектора и некоммерческих организаций: учебное пособие. – М.: Изд.-во МГУ, 1995
64. *Жильцов Е.Н., Казаков В.Н.* Экономика социальных отраслей сферы услуг: учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2007
65. *Заде Л.* Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений. – М.: Мир, 1976. 165 с.
66. *Зайцева Н.А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе. – М.: Изд.-во «Академия», 2003
67. *Иванов Г.П., Шустров М.А.* Экономика культуры. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. –184 с.
68. *Игнатьева Е.Л.* Внебюджетные источники финансирования: понятия, состояние, перспективы //Арт-фандрейзинг. Сборник научных трудов. – М.: Международный университет, 2002.
69. *Игнатьева Е. Л.* Искусство выживать без денег // Клуб. – М., 2002. № 6
70. *Игнатьева Е.Л.* Проблемы и перспективы развития учреждений культуры в свете бюджетной реформы // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2007. № 11.
71. *Игнатьева Е.Л.* Реформирование бюджетного процесса. К оценке результатов деятельности в культуре // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2006. №6
72. *Игнатьева Е.Л.* Фандрейзинг в России: состояние и перспективы // Art-менеджер. – М., 2002. №2
73. *Игнатьева Е.Л.* Финансирование учреждений культуры в современных экономических условиях // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2002. №0

74. *Игнатьева Е.Л.* Экономика культуры. – М.: ГИТИС, 2009. 282 с.
75. Инновационное развитие сферы услуг – учеб. пособие // Под ред. Егорова Е.В., Беляевой Т.Б. / М.: ТЕИС, МГУ. – 2010
76. *Козлова Т.В.* Построение фандрайзинговой и PR-кампаний. Тренинг для активизации знаний по основам рыночных технологий // Справочник руководителя учреждения культуры. М., 2004. №11, 12
77. *Колбер Ф., Нантель Ж., Билодо С., Дэннис Рич Дж.* Маркетинг культуры и искусства. – М.: Издатель Васин А. И., 2004. 256 с.
78. Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере / под ред. Шеймана И.М., Якобсона Л.И. – М.: Изд-во «Наука», 2004
79. *Копалова О.С.* Театр и зритель: институциональные аспекты взаимодействия: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.06 / Копалова Ольга Сергеевна. – Екатеринбург, 2001. – 21 с.
80. *Котлер. Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс. – СПб.: Питер, 2008. 480 с.
81. *Котлер Ф., Шефф Дж.* Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. – М.: Классика-XXI, 2004. 688 с.
82. *Кошкина М.В.* К созданию условия для развития негосударственных коммерческих организаций сферы культуры // Российский экономический журнал. – М., 1999. № 11-12
83. *Кримминс Д., Кил М.* Предпринимательство в некоммерческом секторе // Выживет ли культура в условиях рынка. Сборник статей. – СПб.: Изд-во «Нотабене», 1996
84. *Ксынкина Г.М.* Организационно-экономический механизм государственного регулирования в сфере культуры: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ксынкина Галина Михайловна. – М., 2004. – 154 с.
85. *Кузьмина А.А.* Современные проблемы развития сферы услуг в России // Современные услуги: природа, подходы к классификации, качество. – Иркутск, 2000

86. Культура на перепутье / Под ред. проф. Б.Ю. Сорочкина. – М.: РКХ РИЦ, 1994
87. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. – М.: Вильямс, 2005. 1008 с.
88. *Левшина Е.А., Орлов Ю.М.* О планировании деятельности театров в новых условиях хозяйствования. // Социально-экономические проблемы развития культуры. – М., 1989. – С.87-97.
89. *Леоненков А.В.* Нечеткое моделирование в среде Matlab и fuzzyTECH. – СПб: БХВ-Петербург, 2005. 736 с.
90. *Лифиц И.М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт, 2001. 221 с.
91. *Мак-Илрой, Э.* Культура и бизнес: Путеводитель по фандрейзингу / Э. Мак-Илрой. – М. : Классика-XXI, 2005. - 156 с.
92. Международный маркетинг – учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры // Под ред. Абаева А.Л. и Алексунина В.А. – М.: Юрайт, 2016
93. *Мешканцов А.А.* Источники финансирования в сфере культуры // Культура: управление, экономика, право. – М., 2004. №1
94. Методические рекомендации по применению методики оценки эффективности деятельности учреждений культурно-досугового типа субъектов Российской Федерации // Справочник руководителя учреждения культуры. 2011. №6
95. *Миронова Н.В.* Маркетинг различных типов услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №4
96. *Молчанов И.Н., Молчанова Н.П.* К вопросу о модернизации государственного регулирования в сфере культуры // Вестник ВГИК. – 2012. № 14
97. *Мрочко Л. В., Шевченко Д. А.* Реклама в системе массовых коммуникаций: (теория и практика): учеб. Пособие. – М.: Изд-во МГОУ, 2009. 209 с.
98. *Музычук В.Ю.* Государственная поддержка культуры: ресурсы, механизмы, институты. – СПб.: Нестор-история, 2013.

99. *Музычук В.Ю.* Институты общественной поддержки культуры: конкретные примеры // К проекту закона «О культуре в Российской Федерации». Материалы исследований / под ред. проф. А.Я. Рубинштейна, проф. Е.Э. Чуковской. – М.: Государственный институт искусствознания, 2015. – 144 с.
100. *Орлов Ю.М., Сундстрем Л.Г.* Сетевое планирование в театре. – Л., 1972.
101. Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения
URL=<http://wciom.ru>
102. Официальный сайт Департамента культуры города Москвы
URL=www.kultura.mos.ru
103. Официальный сайт Министерства Культуры Российской Федерации
URL=<http://mkrf.ru>
104. Официальный сайт Государственного академического центрального театра кукол им. С.В. Образцова <http://www.puppet.ru/>
105. Официальный сайт Государственного академического Большого театра
<http://www.bolshoi.ru/>
106. Официальный сайт Российского академического молодежного театра
<http://www.ramt.ru/>
107. Официальный сайт Московского академического музыкального театра имени народных артистов К.С. Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко
<http://stanmus.ru/>
108. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
URL=<http://www.gks.ru>
109. *Панюков А.В.* Математическое моделирование экономических процессов. – М.: Либроком, 2010. 192 с.
110. *Пискотина Р.М.* О маркетинге в культуре // Социально-экономические проблемы художественной культуры. – М., 1987
111. *Помпеев Ю.А.* Экономика культуры. СПб.: КультИнформПресс, 2000. 80 с.
112. Правовой портал в сфере культуры. URL=<http://pravo.roskultura.ru>

- 113.Предпосылки использования механизмов государственно-частного партнерства в сфере культуры. Исследование ООО «Центр развития правовых технологий». – М., 2011 URL=http://www.pandia.ru/text/77/146/285.php#_ftn48 (дата обращения 10.02.14)
- 114.Налоговое планирование. Сайт о налоговом планировании и оптимизации налогообложения. URL=<http://www.pnalog.ru>
- 115.*Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 1999. 479 с.
- 116.*Рубинштейн А.Я.* Введение в экономику исполнительского искусства. – М.: Изд-во «Прогресс», 1991
- 117.*Рубинштейн А.Я.* «Болезнь Баумоля» в сфере культуры: Опыт эконометрического исследования // Художественная культура. 2012. №3
118. *Рубинштейн А.Я.* От теории к практике экономического регулирования: десять тезисов к проекту закона «О культуре в Российской Федерации» // К проекту закона «О культуре в Российской Федерации». Материалы исследований / под ред. проф. А.Я. Рубинштейна, проф. Е.Э. Чуковской. – М.: Государственный институт искусствознания, 2015. – 144 с.
119. *Рубинштейн А.Я., Музычук В.Ю.* Между прошлым и будущим российской культуры // К проекту закона «О культуре в Российской Федерации». Материалы исследований / под ред. проф. А.Я. Рубинштейна, проф. Е.Э. Чуковской. – М.: Государственный институт искусствознания, 2015. – 144 с.
- 120.*Саблукова Л.И.* Развитие сопутствующих услуг в учреждениях культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. 2010. №3
- 121.*Смирнов А.Ю.* Государственная поддержка сферы культуры в условиях кризиса // Российское предпринимательство. 2012. №4
- 122.*Смирнов А.Ю.* Прогнозирование развития сферы культуры в посткризисный период // Вестник Российской академии естественных наук. 2013. № 17 (2)

123. *Смирнов А.Ю.* Совершенствование системы управления сферой культуры: теоретический и методологический подходы: автореф. дис. ... доктора экон. наук: 08.00.05 / Смирнов Алексей Юрьевич. – Санкт-Петербург, 2013. – 37 с.
124. *Смирнова Е.В.* Современный арт-PR (на материале деятельности российских театров) [Организация коммуникации с представителями официальных кругов, спонсорами и меценатами] // Социокультурный менеджмент в России на рубеже веков: сборник научных трудов / Под. Ред. И.Г. Хангельдиевой. – М.: Международный университет, 2000. 104 с.
125. *Соловьев Б.А.* Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль № 13. – М.: Инфра-М, 2000. 288 с.
126. *Сундстрем Л.Г.* Исполнительские искусства (к проекту закона «О культуре в Российской Федерации») // К проекту закона «О культуре в Российской Федерации». Материалы исследований / под ред. проф. А.Я. Рубинштейна, проф. Е.Э. Чуковской. – М.: Государственный институт искусствознания, 2015. – 144 с.
127. *Тульчинский Г.Л.* Public relations. Репутация, влияние, связи с прессой и общественностью, спонсорство. – СПб., 1994
128. *Тульчинский Г. Л.* Маркетинг в сфере культуры. – СПб., 1995. 84 с.
129. *Тульчинский Г.Л.* Маркетинг в сфере услуг. – СПб: СПбГАК, 1995. 92 с.
130. *Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.* Маркетинг в сфере культуры. – СПб.: Лань, Планета музыки, 2009. 496 с.
131. *Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.* Менеджмент в сфере культуры. – СПб: Лань, Планета музык, 2009. 528 с.
132. *Тульчинский Г.Л.* Привлечение и аккумуляирование финансовых средств, фандрейзинг в сфере культуры. – СПб., 1998
133. *Ушкарев А. А.* Театральный рынок новой России: вектор развития. // Культура России. 2000-е годы. Отв. ред к.ф.н. Костина Е.П. – СПб., 2012.

134. *Филипсон О.Г.* Менеджмент в социально-культурной сфере. Основы теории и практики. – Казань: Изд.-во «ГранДан», 1999
135. *Фокина К.И.* Информационное сопровождение спектакля в современном театральном процессе: автореф. дис... канд. иск.: 17.00.01 / Фокина Ксения Игоревна. – М., 2007. – 23 с.
136. *Хангельдиева И. Г.* Маркетинг в культуре // Маркетолог. – М., 2004. №4
137. *Художественная культура и развитие личности.* – М., 1987
138. *Черномурова И.А.* Реформы, которые могут стать последними // Петербургский театральный журнал. 2005. № 2.
139. *Черчилль Г. А.* Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2001. 748 с.
140. *Чуковская Е.Э.* Пути совершенствования правового обеспечения культурной деятельности // К проекту закона «О культуре в Российской Федерации». Материалы исследований / под ред. проф. А.Я. Рубинштейна, проф. Е.Э. Чуковской. – М.: Государственный институт искусствознания, 2015. – 144 с.
141. *Шафф Т.* Путеводитель по фандрайзингу. - М.: Вершина, 2006. - 256 с.
142. *Шведова О. В.* Благотворительная и спонсорская помощь. Когда применять льготу? // НДС. Налог на добавленную стоимость. – М., 2008. №6
143. *Шевченко. Д. А.* Основы маркетинга. – М.: РГГУ, 2004. 166 с.
144. *Шевченко Д.А.* Словарь маркетинговых терминов. 1000 терминов по маркетингу, рекламе, PR. – М.: РГГУ, 2007. 218 с.
145. *Шевченко Д.А.* Реклама, маркетинг, PR.- М.: МГОУ, 2012. 476 с.
146. *Шекова Е.Л.* Источники финансирования культуры в США // Мировая экономика и международные отношения. – М., 2005. №2
147. *Шекова Е.Л.* Мотивация сотрудников и волонтеров в сфере культуры: опыт России и США // Сайт журнала «Некоммерческие организации в России». [М., 2009]. URL: <http://www.nkor.ru/articles/2009/1/4663.html> (дата обращения 03.05.12).
148. *Шекова Е.Л.* Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. – М., 2001. №3

149. *Шекова Е.Л.* Оценка эффективности коммерческой деятельности в учреждениях культуры (на примере музеев) // Маркетинг в России и за рубежом. – М., 2002. №2
150. *Шекова Е.Л.* Проблемы и перспективы развития фандрейзинга в России (опыт учреждений культуры Москвы и Санкт-Петербурга) // Некоммерческие организации в России. – М., 2004. №1
151. *Шекова Е.Л.* Развитие фандрейзинга в России. Вопросы методологии // Вестник СПбГУ. – СПб., 2005. № 8.
152. *Шишкин С.В.* Экономика и управление в сфере культуры: поиск новых моделей. – М.: Изд.-во «НИИК», 2002.
153. *Штовба С.Д.* Проектирование нечетких систем средствами Matlab. – М.: Горячая Линия - Телеком, 2007. 288 с.
154. *Шульгина Т.М.* Анализ структуры продаж билетов в театре // Технологии трейд-маркетинга: проблемы создания, реализации, оценки эффективности. III ежегодная межвузовская научно-студенческая конференция. Москва. 23 апреля 2010 г.: Сборник докладов. - М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. - 136 с.
155. *Шульгина Т.М.* Использование возможностей Интернет для продвижения театрального продукта // Интернет-маркетинг: возможности, перспективы, эффективность. V межвузовская научно-студенческая конференция. Москва. 20 апреля 2012 г.: Сборник докладов. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2012. – 147 с.
156. *Шульгина Т.М.* Коммуникации в сфере культуры с точки зрения маркетинга услуг // Маркетинг услуг: новые вызовы и возможности. IV ежегодная межвузовская научно-студенческая конференция. Москва. 22 апреля 2011 г.: Сборник докладов. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2011. – 143 с.
157. *Шульгина Т.М.* Математические модели в оценке эффективности коммуникативной деятельности театра // Современный маркетинг: состояние и перспективы. Материалы межвузовской научно - практической конференции / Под ред. Д.А. Шевченко, А.Г. Головой. М.: РГГУ, 2012. - 70 с.

158. *Шульгина Т.М.* Оценка эффективности деятельности театра на примере коммуникаций // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – М.: Издательство «Институт ИТКОР», 2013. №2 – 348 с.
159. *Шульгина Т.М.* Пути повышения экономической эффективности деятельности организаций театральной сферы // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Всероссийский научный журнал. – Краснодар: «Издательский Дом-Юг», 2014. №3 – 399 с.
160. *Шульгина Т.М.* Современные тенденции маркетинговой деятельности организаций в сфере культуры (на примере государственных театров) // Юность науки: Материалы студенческих конференций / Под. Ред. Н.И. Архиповой. М.: РГГУ, 2011. - 234 с.
161. Экономика культуры / отв. ред. А.Я. Рубинштейн – М.: Слово/Slovo, 2005. 605 с.
162. Экономика и менеджмент культуры: Учебное пособие. Изд-е 2-е, дополненное и переработанное / Научн. Ред.: Е.В. Галаева, И.В. Чарная. – М.: МГУКИ, 2011. – 480 с.
163. Экономический словарь, 2007 г. URL=
http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/10130 (дата обращения 24.05.2015)
164. Эффективность производства: понятия, показатели, пути и факторы повышения. URL=<http://www.economy-web.org/?p=584> (дата обращения 10.02.2014)
165. *Bourgeon-Renault D., Debenedetti S., Gombault A., Petr C.* Marketing de l'art et de la culture. – Paris: Editions Dunod, 2009
166. Businessdictionary.com URL=<http://www.businessdictionary.com/definition/word-of-mouth-marketing.html> (дата обращения 12.04.12)
167. *Coulangeon P.* Sociologie des pratiques culturelles. - Paris: La Découverte, 2005. 123 p.
168. *Eccles J.* Focusing on the Audience. International arts manager. - 1993. №1

Образец анкеты для проведения опроса в МАМТ им. Станиславского и Немировича-Данченко

1. Как часто Вы бываете в нашем театре?
 - А. Впервые
 - Б. 1-2 раза в год
 - В. 3-5 раз в год
 - Г. Чаше

2. Укажите, пожалуйста, причины Вашего посещения сегодняшнего спектакля
 - А. Положительные отзывы друзей\знакомых
 - Б. Интересует творчество актёров, занятых в спектакле
 - В. Интересуют постановки режиссёра спектакля
 - Г. Привлекательная реклама
 - Д. Известное название
 - Е. Являюсь постоянным зрителем спектаклей в этом театре
 - Ж. Другое _____

3. Как Вы узнали о сегодняшнем спектакле?
 - А. Информационные стенды в театре
 - Б. Рекламные стенды\перетяжки на улицах города
 - В. Информация на радио _____
 - Г. Информация на ТВ _____
 - Д. Информация в газете\журнале _____
 - Е. Буклеты\флаеры в общественных местах
 - Ж. Рассказали друзья
 - З. Другое _____

4. Где Вы купили билет?
 - А. Кассы театра

- Б. Фойе театра
- В. Московские городские кассы
- Г. У распространителей
- Д. Kontramarka.ru\ parter.ru
- Е. Другое_____

5. Какую сумму Вы готовы потратить на билет?

- А. До 300 рублей
- Б. 300-500 рублей
- В. 500-1000 рублей
- Г. 1000-2000 рублей
- Д. 2000-5000 рублей

6. Сравните стоимость билета в наш театр с другими музыкальными театрами

- А. Дешевле
- Б. Дороже
- В. Как у всех

7. Интересна ли Вам услуга доставки билетов курьером?

- А. Да
- Б. Нет

8. Какие спектакли Вы посещаете?

- А. В основном опера
- Б. В основном балет
- В. И то, и другое

9. Посещаете ли Вы сайт нашего театра (www.stanmus.ru)?

- А. Часто
- Б. Редко

В. Не посещаю

10. Хотите ли Вы получать информацию о репертуаре нашего театра по электронной почте?

А. Да, мой адрес: _____

Б. Нет

11. Оцените по 5-балльной системе сегодняшний спектакль

5

4

3

2

1

12. Ваши пожелания

13. Ваш возраст _____

14. Пол

М

Ж

15. Сфера Вашей деятельности

А. Учеба

- Б. Преподавание
- В. Предпринимательство
- Г. Служащий (работа в офисе)
- Д. Медицина
- Е. Социальная сфера
- Ж. Сфера услуг
- З. Искусство
- И. Наука
- К. Другое _____

Источник: составлено автором

Образец анкеты для проведения опроса в ГАЦТК им. С.В. Образцова

Здравствуйте!

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы.

1. Как часто Вы бываете в театре?

- А. Раз в год или реже
- Б. Несколько раз в год
- В. Каждый месяц
- Г. Несколько раз в месяц
- Д. Каждую неделю или чаще

2. Какие театры Вы посещаете наиболее часто?

3. Откуда Вы берёте информацию для проведения досуга? (Возможно несколько вариантов ответа; укажите также, откуда именно)

- А. Телевидение: _____
- Б. Радио: _____
- В. Пресса: _____
- Г. Интернет: _____
- Д. Афиша (в каком месте): _____
- Е. Друзья, знакомые _____
- Другое: _____

4. Впервые ли Вы в этом театре?

- А. Да
- Б. Нет

5. Откуда Вы узнали об этом спектакле? (Один вариант ответа)

- А. Телевидение (укажите канал или передачу): _____
- Б. Радио (укажите радио или передачу): _____
- В. Пресса (укажите издание): _____
- Г. Интернет (укажите сайт или форум): _____
- Д. Афиша (где именно): _____
- Е. Друзья, знакомые _____
- Другое: _____

6. Где Вы приобрели билет на этот спектакль?

- А. В кассе театра

- Б. В одной из городских театральных касс
- В. У официального распространителя
- Г. У посредников
- Д. В театральной кассе в Интернете
- Другое: _____

7. Насколько Вам понравился спектакль? (Оцените по пятибалльной системе)

8. Придёте ли Вы ещё в этот театр?

- А. Да, обязательно
- Б. Да, наверное
- В. Скорее всего, нет
- Г. Ни за что

9. Посоветуете ли Вы спектакль друзьям, знакомым?

- А. Да
- Б. Нет
- В. Буду ругать

10. Укажите, пожалуйста, число исполнившихся Вам лет.

11. Укажите, пожалуйста, Ваш пол.

- А. Мужской
- Б. Женский

12. Укажите, пожалуйста, область Вашей деятельности.

- А. Учёба в школе
- Б. Учёба в колледже или техникуме
- В. Учёба в вузе
- Г. Преподавание
- Д. Наука
- Е. Предпринимательство
- Ж. Служащий (работа в офисе)
- З. Медицина
- И. Социальная сфера
- К. Сфера услуг
- Л. Искусство
- М. Пенсионер
- Другое: _____

Спасибо за участие!

Здравствуйте! Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. Что Вы обычно делаете в свободное время? (Возможно несколько вариантов)

Занимаюсь домашними делами

Смотрю телевизор

Хожу в театр

Хожу в кино

Хожу в музей

Хожу в клуб

Хожу в кафе

Хожу в ресторан

Другое _____

2. Как часто Вы бываете в театре?

Раз в год или реже

2 – 3 раза в год

Несколько раз в год

Каждый месяц

Несколько раз в месяц

Каждую неделю

3. С кем Вы обычно ходите в театр?

Один

С другом (подругой)

С супругом (супругой)

С коллегами по работе

С семьёй

С классом

Другое _____

4. Какую сумму Вы тратите в среднем на билеты в театр за раз (на человека)?

До 300 рублей

300 – 500 рублей

500 – 1000 рублей

1000 – 2500 рублей

2500 – 5000 рублей

5. Чего Вы ожидаете от посещения театра?

6. Какой жанр Вы предпочитаете? (Возможно несколько вариантов)

Комедия

Трагедия

Драма

Опера

Балет

Театр кукол

Мюзикл

Другое _____

7. Что Вам не нравится в современном театре?

8. Впервые ли Вы на спектакле этого режиссёра?

☐ Да ☐ Нет

9. Откуда Вы узнали об этом спектакле? (Укажите, был ли это рекламный материал, передача, статья или интервью...)

Телевидение (укажите канал, программу) _____

Радио (радиостанция, передача) _____

Пресса (укажите издание) _____

Интернет (укажите сайт) _____

Друзья, знакомые

Афиша в месте работы или учебы (где именно) _____

Другое _____

10. Что Вас привлекло в этом спектакле (почему Вы решили на него прийти)?

11. Понравился ли Вам спектакль?

☐ Да ☐ Нет

☐ Я остался равнодушен

12. Придёте ли Вы ещё раз на спектакли этого режиссёра?

Да, обязательно

Да, наверное

Скорее всего, нет

Только за компанию

Если не будет другого варианта провести вечер

Ни за что

13. Посоветуете ли Вы посмотреть этот спектакль своим друзьям, знакомым?

Да, обязательно

Да, наверное

Скорее всего, нет

Ни за что

14. Укажите, пожалуйста, число исполнившихся Вам лет.

15. Пол:

☐ Мужской ☐ Женский

16. Уровень Вашего образования:

Начальное

Среднее неоконченное

Среднее полное

Среднее специальное

Высшее незаконченное

Высшее

Ученая степень

17. Сфера Вашей деятельности:

Учёба

Преподавание

Предпринимательство

Государственный служащий

Медицина

Социальная сфера

Сфера услуг

Искусство

Наука

Другое _____

18. Как Вы оцениваете уровень Вашего дохода?

Низкий

Средний

Выше среднего

Высокий

19. Есть ли у Вас дети?

☐ Да ☐ Нет

20. Возраст Ваших детей.

Дошкольники

Школьники

Взрослые

Спасибо за участие!

Источник: составлено автором.