

7. *Скорина, Франциск*. Предъслобие доктора Франъциска Скорины с Полоцка в книги Иудиф-вдовицы Франциск Скорина // *Старажытная беларуская літаратура : зборнік : для дзяцей ст. шк. узросту / уклад. Л. С. Курбека, У. А. Марук ; прад. У. Г. Кароткага ; маст. У. Б. Максімаў. – Мінск : Юнацтва, 2002. – С. 370–371.*

8. *Смолік, А.І.* Беларуская культуралогія: гісторыя і сучаснасць / А. І. Смолік. – Мінск : Мін-ва культуры Рэсп. Беларусь, Беларус. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск : БДУКМ, 2014. – 276 с.

9. *Туровский, Кирилл*. Кирила мниха Притча о челоуѣчстѣй души и о телеси, и о преступлении Божия заповѣди, и о воскресении телесе челоуѣча, и о будущемъ судѣ, и о муцѣ / Кирилл Туровский // *Хрэстаматыя па старажытнай беларускай літаратуры / склад. А. Ф. Коршунаў. – Мінск : Дзярж. вучэб.-пед. выд-ва Мін. асветы БССР, 1959. – С. 37–45.*

*А. М. Стельмах,  
кандидат іскусстваведення,  
доцент кафедры менеджмента СКД*

## **МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ТЕАТРА: ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ**

Маркетинг сегодня – это не просто деятельность предприятия по продвижению продукции потребителю, а практический инструмент, позволяющий производить востребованные товары и услуги.

В нашей стране применение маркетинговых стратегий в театральной сфере явление пока не распространенное. И многие руководители (в частности, государственных театров) понимают маркетинг как целенаправленную деятельность организации по достижению прибыли и видят в нем исключительно рекламу (наружную или в СМИ), анонсирующую премьеры новых постановок или спектакли текущего репертуара.

Между тем, управление театром требует тщательной разработки стратегии, основанной на миссии и целях, которых сценический коллектив желает достичь. (Например, определяется круг основных конкурентов театра и разрабатываются оперативные планы по их опережению.) А кроме того, реализация стратегии и контроль за ее ходом требуют серьезного знания внутренней и внешней среды театра со стороны руководства.

Следует понимать, что стратегии управления театральными организациями основываются на стратегиях, применяемых в производстве. Хотя между ними есть существенные отличия, связанные с тем, что целью деятельности театра как некоммерческого предприятия является не прямое получение прибыли, а достижение социально значимого эффекта. Однако же и некоммерческая сфера оперирует такими понятиями, как «конкуренция», «спрос», «предложение», что и позволяет использовать в театре технологии маркетинга. Как справедливо отмечает российский продюсер и театральный режиссер Э. Бояков в предисловии к русской версии книги Ф. Котлера и Д. Шефф «Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств», «освобождение людей от социальных, моральных, религиозных регламентаций приводит к популярности художественных практик и к росту зрительского интереса» [2, с. 8]. В результате этого коммерциализация искусства, продолжает автор, достигает колоссальных масштабов и приводит к утрате необходимости существования нерыночных ценностей в каждом художественном продукте: «вместо произведения искусства нам часто предлагается чистый товар, пусть даже и произведенный не без участия воображения и фантазии» [2, с. 8].

Таким образом, для того чтобы успешно функционировать в непростых социально-экономических реалиях и не растерять своего зрителя, театр должен сделать свою деятельность актуальной потребностям публики. Это значит не только удовлетворять быстрорастущие запросы аудитории, но и подготавливать ее к восприятию такого продукта, который будет соответствовать режиссерскому замыслу и художественной концепции развития театра; устанавливать гармоничный баланс некоммерческого и коммерческого начал в творческой работе театра, ибо, по мнению Ф. Котлера, «наилучшим продуктом является тот, в котором сочетаются рыночный подход и ориентация на художественные цели» [2, с. 39], что является целью деятельности маркетинговых служб или маркетологов сценической организации.

Именно маркетинговые службы формируют маркетинговую среду предприятия: консолидируют «совокупность активных субъектов и сил, действующих на организацию и влияющих на возможности службы маркетинга успешно сотрудничать с

клиентами» [1, с. 32]. Маркетинговая среда включает в себя внешнюю и внутреннюю среду. В свою очередь, внешняя среда организации состоит из микро- и макросреды. Во внешнюю среду входят явления, факторы и объекты, находящиеся вовне организации и оказывающие прямое влияние на ее функционирование. Микросреду организации составляют взаимоотношения последней с клиентами, конкурентами, поставщиками и посредниками. Макросреда включает более глобальные факторы политического, демографического, экономического, технического, природного и культурного характера [1].

Применительно к театральной практике микросреда театра – это, в первую очередь, актеры, технический и производственно-творческий персонал, финансовые службы и дирекция театра. И службы маркетинга, как правило, должны работать в тесном взаимодействии со всеми этими группами и принимать решения, не противоречащие основным планам руководства театра. Микросреда театра – это и организации, обеспечивающие материально-техническую сторону творческого процесса: поставщики осветительного и акустического сценического оборудования, театральной мебели и прочего инвентаря. А также маркетинговые посредники, которые помогают театру в продвижении спектаклей: сбыте и распространении билетов. К ним относятся театрально-зрелищные предприятия, дирекции театрально-зрелищных касс, интернет-магазины или нештатные уполномоченные. Посредники обеспечивают зрителям удобные места, время и процесс покупки билетов с наименьшими затратами, нежели театры. В частности, интернет-магазины предоставляют возможность мгновенного приобретения билета посредством его оплаты через электронный счет клиента и мгновенную же его печать в домашних условиях или доставку билетов курьерской службой в удобное для клиента время. Театральные кассы, как правило, расположены в местах наибольшей концентрации потенциальных потребителей (переходы метро, остановочные пункты наземного транспорта), а распространители чаще всего предлагают билеты в организациях и на предприятиях.

Клиентами театра являются его зрители, которые требуют тщательного изучения, с целью постоянного стимулирования на дальнейшее сотрудничество (удержание интереса зрителей к деятельности театра), для чего маркетологи дифференцируют

запросы и предпочтения потребителей и сегментируют зрителей исходя из различных критериев (частота посещений различных театров, отношение потребителей к разнообразным видам зрелищ и т. п.). Однако наиболее адекватным подходом к сегментированию театральных зрителей, на наш взгляд, является поведенческий критерий (например, выгода от потребления услуги), который носит субъективный характер.

Конкурентами театра являются любые театрально-зрелищные организации, оказывающие услуги по показу сценических мероприятий (цирки, музыкальные, драматические театры, концертные организации и прочие структуры). Более того, конкуренцию за зрителя следует рассматривать не только на уровне театральных учреждений. Конкуренты — это те предприятия сферы культуры, которые посещает наш потенциальный зритель. И если он выбирает между театром и кинотеатром, то последний является нашим конкурентом. Поэтому, разрабатывая и реализовывая стратегии развития театра, дирекция должна иметь четкое представление о прямых конкурентах театра, своих и их слабых сторонах, а также о преимуществах, используемых в конкурентной борьбе.

И если планирование, создание и контроль поддержания взаимовыгодных отношений с поставщиками, посредниками, зрителями и конкурентами театра напрямую зависят от эффективной работы маркетинговых служб, то состав макросреды театра не подвластен их контролю. И несмотря на это, служба маркетинга театра должна внимательно следить за факторами макросреды и незамедлительно реагировать на их действия, потому как изменение всех или даже одного из факторов может либо открыть новые возможности перед театром, либо обернуться для него трудностями.

К сожалению, мы должны еще раз подчеркнуть, что в нашей стране маркетинговый подход крайне редко основывается на подлинной ориентации на посетителей театра. Проведенный нами мониторинг сайтов десяти ведущих театров Минска и регионов показал, что только Национальный академический драматический театр имени М. Горького, Белорусский государственный академический музыкальный театр и Национальный академический Большой театр оперы и балета имеют службы, занимающиеся маркетинговой деятельностью. Причем в последнем заместитель генерального директора одновре-

менно курирует вопросы международной, гастрольной и маркетинговой деятельности. В Музыкальном театре это служба маркетинга и PR-группа, а в Русском театре – рекламно-маркетинговый отдел.

Заместители директора по организации зрителя есть в Национальном академическом театре имени Янки Купалы, Национальном академическом драматическом театре имени Якуба Коласа, Брестском академическом театре драмы, РТБД, ТЮЗе. На сайтах гродненских Областного драматического театра и Театра кукол никакой информации о взаимодействии со зрителями не размещено (только контакты касс театров).

А между тем, положительные отзывы зрителей будут весьма полезны театру, ибо самой эффективной рекламой является метод «word-of-mouth» («из уст в уста») – устная реклама. И точно так же быстро и широко распространятся и негативные отзывы о деятельности театра.

Таким образом, маркетинговая среда театра оказывает существенное влияние на дальнейшее эффективное его функционирование. Именно профессиональный уровень деятельности маркетинговых служб театра обеспечивает целевую ориентацию маркетинга театра на гармонизацию интересов самой организации, зрителей, партнеров и других участников театрального процесса. Кроме того, результативность системы маркетинга театра будет способствовать созданию привлекательных (с точки зрения рынка) спектаклей, рассчитанных на широкую аудиторию, и достижению значительной прибыльности организации.

---

1. Басовский, Л. Е. Маркетинг : курс лекций. – М. : ИНФРАМ, 2008. – 219 с.

2. Котлер, Ф. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств / Ф. Котлер, Д. Шефф, – М. : Классика – XXI, 2004. – 688 с.