

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**ДУНЕЦ Вера Александровна**

**Интегрированные коммуникации в сфере культуры (на примере  
Михайловского театра)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению «Реклама и связи с общественностью»  
научно-исследовательская работа

Научный руководитель –  
доктор экономических наук  
Потолокова Мария Олеговна  
Кафедра связей с общественностью в бизнесе  
Очная форма обучения

Вх. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
Секретарь ГАК \_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2014

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Интегрированные коммуникации: теоретический аспект .....	5
1.1. Определение ключевых характеристик понятия «интегрированные коммуникации».....	5
1.2. Специфика управления коммуникациями в сфере культуры.....	18
Глава 2. Практическое применение комплекса интегрированных коммуникаций в сфере культуры.....	31
2.1. Ключевые проблемы рынка исполнительских искусств в России .....	31
2.2. Коммуникационная деятельность Михайловского театра .....	37
2.2.1. История и бренд Михайловского театра .....	39
2.2.2. Медиарилейшнз в музыкальном театре.....	44
2.2.3. Social media marketing театра.....	47
2.2.4. Члены труппы как ньюсмейкеры в культурных организациях .....	50
2.2.5. Стилистическое единство театральных афиш .....	52
2.2.6. Стимулирование сбыта.....	54
2.2.7. Взаимодействие со спонсорами и партнёрами .....	56
2.2.8. Разработка кампании по привлечению новых членов Клуба друзей Михайловского театра .....	58
Заключение .....	66
Список использованных источников и литературы .....	68
Приложение 1. Таблица расходов на культуру и кинематографию в России и странах, входящих в ОЭСР в расчёте на душу населения.....	74
Приложение 2. Фирменный стиль Михайловского театра. Айдентика .....	75
Приложение 3. Мониторинг средств массовой информации за март 2016 года....	76
Приложение 4. Мониторинг группы Михайловского театра в социальной сети «ВКонтакте» .....	80
Приложение 5. Размещение афиш на фасадах Михайловского театра .....	84
Приложение 6. Афиши Михайловского театра.....	86
Приложение 7. Формы участия в Клубе друзей Михайловского театра.....	87

## Введение

В современном мире в связи с усилением конкуренции на рынке социальных и культурных услуг, глобализацией культурного и экономического пространства свободное время населения становится предметом конкурентной борьбы различных досуговых учреждений и, следовательно, требует от них комплексного подхода во взаимодействии с настоящим и потенциальным потребителем культурного продукта.

Текущая экономическая ситуация в России накладывает свой отпечаток на положение государственных театров, вынуждая их отказываться от дорогостоящих проектов и даже сезонных премьер или переходить на частичную (в идеале – полную) окупаемость, искать альтернативные источники финансирования.

На данный момент уровень конкуренции обусловлен не только количеством игроков на рынке и качеством предоставляемых услуг, но и территориальными рамками, в которых функционирует то или иное учреждение культуры и досуга.

Данная дипломная работа посвящена изучению комплексного подхода к управлению коммуникационной активностью организаций сферы культуры на примере Михайловского театра.

**Актуальность** темы исследования обусловлена необходимостью научного рассмотрения комплекса интегрированных коммуникации как системы, обеспечивающей работу и развитие культурных организаций в условиях высокой конкуренции в сфере досуга и ограниченной финансовой поддержки со стороны государства.

**Целью** исследования является выявление особенностей функционирования комплекса интегрированных коммуникаций в области культуры.

Для достижения данной цели автором исследования были поставлены и решены следующие **задачи**:

- определить концептуальные основы понятия «интегрированные коммуникации»;
- определить основные методологические подходы к пониманию феномена интегрированных коммуникаций;
- определить специфику коммуникационной деятельности в сфере культуры;
- выявить особенности функционирования системы интегрированных коммуникаций на примере Михайловского театра;
- составить комплекс рекомендаций по применению интегрированных коммуникаций для организаций в сфере исполнительских искусств.

**Объект исследования** – коммуникации в сфере культуры.

**Предмет исследования** – комплекс интегрированных коммуникаций, используемый Михайловским театром при взаимодействии с целевыми группами общественности.

**Степень научной разработанности** темы применительно к сфере культуры незначительна, автор опирался в первую очередь на труды по общей теории коммуникации. Теоретико-методологическую основу исследования составили научные работы таких ведущих отечественных и зарубежных специалистов, как Д.П. Гавра, Ф. Котлер, Г.Л. Тульчинский, Дж. Шефф, Д.П. Шишкин, М.А. Шишкина и др.

**Эмпирическую базу** исследования составили документальные источники, PR-источники, материалы социологических исследований, медиатексты в региональных и федеральных СМИ о Михайловском театре, а также материалы качественных и количественных исследований, самостоятельно проведенных автором работы (терминологический анализ, мониторинг, анализ документов и невключенное наблюдение).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав - теоретической и практической, заключения, списка использованных источников и литературы, приложения.

## **Глава 1. Интегрированные коммуникации: теоретический аспект**

### **1.1. Определение ключевых характеристик понятия «интегрированные коммуникации»**

В настоящее время термин «интегрированные коммуникации» вызывает интенсивную полемику в академических кругах в связи с тем, что активное развитие public relations как коммуникационного феномена и сферы научных интересов приводит к смещению границ в работе с данной дисциплиной. Современные исследователи называют PR как самостоятельной единицей, важным направлением деятельности менеджмента, так и всего лишь одним из инструментов маркетинга. Сама эта полемика способна создать определённый интерес, служа своеобразным маркером того, что тема востребована и актуальна, так как активное обсуждение вопроса чаще всего бывает связано с его злободневностью.

Для того чтобы исследовать любые явления интеграционного характера, независимо от того, в какой сфере они функционируют: в экономике, политике, искусстве, культуре и в любых других областях, сначала необходимо определить, что подразумеваем под самим понятием «интеграция» и какова его специфика в рассматриваемой нами коммуникационной сфере.

Обратившись к словарю иностранных слов, вошедших в состав русского языка, мы узнаем, что слово «интеграция» происходит от латинского *integratio* – возобновление, восстановление и *integer* – целый. В обыденном смысле под интеграцией понимается объединение в целое каких-либо частей, элементов.<sup>1</sup> В научном толковании, интеграция – это «сторона процесса развития, связанная с объединением в целое ранее разнородных частей и элементов. Процессы интеграции могут иметь место как в рамках уже сложившейся системы – в этом случае они ведут к повышению уровня её целостности и организованности, так и при возникновении новой системы из ранее несвязанных элементов. Отдельные

---

<sup>1</sup> Комлев Н.Г. Словарь иностранных слов. М.: Эксмо-Пресс, 2000. 1308 с

части интегрированного целого могут обладать различной степенью автономии. В ходе процессов интеграции в системе увеличивается объём и интенсивность взаимосвязей и взаимодействия между элементами, в частности надстраиваются новые уровни управления».<sup>2</sup>

Чем же обусловлена необходимость интеграции коммуникаций? В связи с процессом глобализации, техническим прогрессом, развитием информационных технологий и возросшей глобальной конкуренцией, организации стали нуждаться в более устойчивом интересе клиентов к своей продукции, в подходе, который мог бы скоординировать все аспекты коммуникации с важными для компании группами общественности и создать единый образ компании в представлении этих групп. С течением времени изменился и потребитель – в 90-е годы появился запрос на долгосрочные двусторонние отношения с производителем, человек стал отдавать предпочтение тем компаниям, которые имеют достаточно выраженную социальную позицию. Обезличенный массовый потребитель сменился представителем узкой целевой группы, который требовал к себе индивидуального подхода. С другой стороны потребители стали более устойчивы к традиционной телевизионной рекламе и перестали реагировать на неё столь же активно, как раньше. Не стоит сбрасывать со счетов и появившиеся новые каналы массовой коммуникации, главным из которых стал Интернет, в пространство которого перенесли свою деятельность многие средства массовой информации.

Концепцию интегрированных коммуникаций саму по себе нельзя назвать революционной, ведь руководителям давно известно, что внедрение комплексного подхода решает множество проблем, в первую очередь тех, что связаны с изоляцией различных отделов и направлений деятельности организации. Специалисты по маркетингу и PR интуитивно понимают, что координация коммуникаций разумна и полезна, но не всегда могут обрисовать для себя полный комплекс необходимых мер и понять, каким образом следует осуществить их на практике.

---

<sup>2</sup> Философский энциклопедический словарь. / Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. М.: Советская энциклопедия. 1983.

Говоря об интегрированных коммуникациях (ИК), в первую очередь стоит отметить сложность и неоднозначность самого понятия, которому на сегодняшний день так и не дано точного определения. Несмотря на то, что комплексный метод взаимодействия с целевыми группами общественности используется практиками уже достаточно продолжительное время и производилось множество попыток описать этот феномен, мировое научное сообщество так и не пришло к единому мнению по данному вопросу. Различные научные школы предлагают свои определения интегрированных коммуникаций, и их подход к рассмотрению данного термина во многом обусловлен тем, рассматриваются ИК с точки зрения специалистов в сфере маркетинга или с точки зрения специалистов в сфере PR. Как и любой феномен, функционирующий в рамках социальных наук, интегрированные коммуникации имеют достаточно нестабильный характер, их можно охарактеризовать как живую и непрерывно развивающуюся систему. Поэтому и изучение, и практическое применение интегрированных коммуникаций требует отказа от догматического подхода.<sup>3</sup>

Подобные трудности в поиске определения интегрированных коммуникаций и выработке общей системы взглядов можно также связать с текущей институционализацией интегрированных коммуникаций и принятием данной системы в виде новой организационной парадигмы. Данный тезис можно поддержать наблюдениями о том, что в последнее время в образовательных учреждениях открывается всё больше учебных программ, кафедр и факультетов, в названии которых используется словосочетание «интегрированные коммуникации». Также термин «интегрированные коммуникации» можно всё чаще встретить в перечне услуг, предлагаемых различными коммуникационными агентствами. Описываемые явления подтверждают утверждение о том, что ИК в данный момент находятся в процессе институционализации, и соответствующее понятие начинает активно применяться как в научно-исследовательском и учебном процессе, так и на практике.

---

<sup>3</sup> Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб.: НОУ «Невский институт языка и культуры», 2006. — 83 с.

Сама концепция интегрированных коммуникаций появилась сравнительно недавно, в 90-е годы XX века, в частности в области маркетинга, и была создана, чтобы консолидировать многочисленные инструменты коммуникации, возникшие к тому времени. Одной из главных работ, посвящённых концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций, стала книга «Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work»<sup>4</sup> Дона Шульца, Стэнли Танненбаума и Роберта Лаутерборна, выпущенная в 1993 году, которая послужила основой для множества дальнейших разработок в области интеграции коммуникаций.

Стоит отметить, что существует несколько понятий, связанных с интегрированными коммуникациями: это интегрированный маркетинг (ИМ), интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) и интегрированные коммуникации (ИК). Несмотря на то, что все эти термины на первый взгляд достаточно похожи, существует целый ряд причин, почему их не стоит воспринимать как синонимы.

Интегрированный маркетинг подразумевает консолидацию принятия всех управленческих, в том числе и маркетинговых, решений, то есть понимание общих для организации проблем на корпоративном уровне и возможность совместного планирования деятельности её различных подразделений. Если рассматривать интегрированный маркетинг с точки зрения коммуникации, то он предполагает направленность коммуникационной деятельности на координацию работы организации, которая в перспективе должна поспособствовать реализации её глобальных маркетинговых целей, и поддержание интеграционного характера этой работы.

Говоря о различиях между ИМК и ИК, в первую очередь стоит отметить очевидный момент, который сразу бросается в глаза – характеристика коммуникаций как маркетинговых в первом случае и отсутствие этой характеристики во втором. Это связано с тем, что большинством исследователей

---

<sup>4</sup> Дословный перевод «Интегрированные маркетинговые коммуникации: собираем их вместе и заставляем работать»



интегрированные коммуникации (ИК) понимаются как феномен, вышедший на более высокий уровень и направленный не только на решение маркетинговых задач.

Существует несколько взглядов на понимание интегрированных коммуникаций и интегрированных маркетинговых коммуникаций, и мы постараемся рассмотреть некоторые из них.

Несмотря на то, что предметом исследования являются «интегрированные коммуникации» вне прямой связи с маркетингом, мы не будем игнорировать понятие «интегрированные маркетинговые коммуникации» и рассмотрим его специфику по следующим причинам. Во-первых, сложно отрицать взаимосвязь этих двух терминов, она может быть не безусловной, но при этом достаточно очевидной, поэтому стоит понять, что общего есть у ИМК и ИК и можем ли мы воспользоваться разработками в области интегрированных маркетинговых коммуникаций при исследовании интегрированных коммуникаций. Во-вторых, вызывает некоторый интерес сам феномен «исчезновения» прилагательного «маркетинговый» из относительно устоявшегося словосочетания, и в интересах исследования выяснить, какие смыслы появились или исчезли вместе с избавлением от данной характеристики.

Так как понятие интегрированные маркетинговые коммуникации появилось раньше и стало в некотором роде предшественником интегрированных коммуникаций, мы начнём с него. Теоретики и практики маркетинга активно используют данный термин в течение нескольких последних десятилетий, поэтому его значение в специализированной литературе раскрыто в большей степени, чем ИК.

Уже упомянутые выше пионеры ИМК Д. Шульц, С. Танненбаум и Р. Лаутерборн определяли интегрированные маркетинговые коммуникации как «новый способ понимания целого, которое нам видится составленным из таких отдельных частей, как реклама, связи с общественностью, стимулирование сбыта, материально-техническое снабжение, организация взаимоотношений с сотрудниками и др., ИМС перестраивает маркетинговые коммуникации для того,

чтобы увидеть их такими, какими они видятся потребителю - как поток информации из единого источника»<sup>5</sup>.

Классик маркетинга Филипп Котлер дает следующее определение ИМК: «Интегрированные маркетинговые коммуникации – концепция, согласно которой компания тщательно продумывает и координирует работу своих многочисленных каналов коммуникации – рекламы в средствах массовой информации, личной продажи, стимулирования сбыта, PR, прямого маркетинга, упаковки товара и других – с целью выработки четкого, последовательного и убедительного представления о компании и ее товарах»<sup>6</sup>.

Сравнивая эти определения, мы можем заметить, что использование системы интегрированных маркетинговых коммуникаций в представлении западных специалистов концентрируется в первую очередь на взаимодействии с потребителями, то есть в сегменте B2C, и направлено на создании единого образа компании в глазах её клиентов. Но это наблюдение не является общим для всего спектра трактовок ИМК. Например, мы можем ознакомиться с более общей формулировкой интересующего нас понятия в монографии Поля Смита «Маркетинговые коммуникации. Интеграционные достижения», где он определяет ИМК, как «взаимодействие всех форм комплекса коммуникаций, при котором каждая форма коммуникаций должна быть интегрирована с другими инструментами маркетинга и подкреплена ими для достижения максимальной экономической эффективности»<sup>7</sup>. В данном случае направленность на коммуникацию в первую очередь с потребителем или исключительно с потребителем не подчеркнута, и это в некоторой степени приближает данное определение к понятию «интегрированные коммуникации».

Анализируя представленные выше определения, мы можем обозначить две основные характеристики понятия: синергический характер явления и его сугубо

---

<sup>5</sup> Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work. NY:McGraw-Hill. 1993.

<sup>6</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2008.

<sup>7</sup> Смит П. Маркетинговые коммуникации. Интеграционные достижения: монография. — М.: Экономика, 1993.

практическое применение. То есть интегрированные маркетинговые коммуникации в наиболее общем виде могут быть описаны как набор практических коммуникационных инструментов, которые при их консолидированном применении могут вызывать больший эффект, чем при раздельном использовании. Это определение можно было бы использовать и для описания интегрированных коммуникаций, но мы постараемся рассмотреть последний феномен более подробно и выявить его ключевые отличия от интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Переходя к понятию «интегрированные коммуникации» мы должны отметить, что ИК являются, по сути, расширенной версией ИМК, сосредоточенной не только на взаимодействии с потребителем, но и включающей в себя коммуникации с другими группами общественности. Тогда как Котлер определяет комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций, как совокупность рекламы, стимулирования сбыта, публичных отношений и прямого маркетинга, исследователи «интегрированных коммуникаций» выводят ИК из исключительно маркетингового поля. Соответственно, мы можем предположить, что соотнесение с маркетингом потеряло свою значимость в ходе развития феномена ИК. Интегрированные коммуникации можно также описать как феномен, выходящий на корпоративный уровень. Это происходит потому, что ИК являются одним из средств реализации миссии компании, что и выводит нас на уровень менеджмента, исключая направленность только на решение задач маркетинга.<sup>8</sup>

Д. П. Гавра и Д. П. Шишкин в своей книге «Современные теории и стратегии в сфере PR» поднимают вопрос возникновения и развития термина «интегрированные коммуникации» и выделяют целый ряд ключевых отличий ИК от ИМК. Мы постараемся кратко описать основные из них.

Во-первых, исследователи ИК и ИМК по-разному понимают проблему согласованности сообщений. С точки зрения маркетинговых коммуникаций

---

<sup>8</sup> Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб.: НОУ «Невский институт языка и культуры», 2006. — 83 с.

организация должна руководствоваться принципом «одно видение – один голос», то есть конструировать единое сообщение для всех групп общественности, включая потребителей, инвесторов, СМИ, работников компании и др. В то же время специалисты, исследующие ИК, обращают внимание на несовершенство этого подхода в связи с тем, что он приводит к обобщению и потере уникального смыслового содержания сообщения (оно становится слишком общим, «замыливается»). Также данный принцип является достаточно простым и очевидным образом требует усложнения и доработки. Теоретики интегрированных коммуникаций предлагают вариант подобной доработки, называя усложнённый подход «коммуникацией согласованного голоса»<sup>9</sup> и подразумевая под ним такой вид коммуникации, когда сообщения адресуются разным аудиториям, с учётом особенностей и характеристик этих аудиторий, при этом все они [сообщения] имеют определённую связь, которая координирует их и создаёт единый образ компании, предполагая вклад каждого из сообщений в общий имидж корпоративного бренда. То есть интегрированные коммуникации подразумевают использование более комплексной системы создания различных сообщений для различных аудиторий, каждое из которых отличается от другого, но, тем не менее, согласовано с общекорпоративной коммуникационной стратегией.

Во-вторых, теоретики интегрированных коммуникаций настаивают на применении концепции не только по отношению к внешним аудиториям, но и по отношению к внутренним. С понятием же «маркетинг» традиционно связаны в первую очередь внешние коммуникации, более того, вернувшись к ранее описанным нами определениям ИМК, мы можем заметить, что часть исследователей подразумевает направленность исключительно на внешнюю аудиторию в своей трактовке интегрированных маркетинговых коммуникаций. В рамках концепции интегрированных коммуникаций совершается попытка объединить в единую систему два комплексных процесса – отношения с

---

<sup>9</sup> Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб.: НОУ «Невский институт языка и культуры», 2006. — 83 с.

персоналом с одной стороны и маркетинговые коммуникации с другой. Здесь стоит подчеркнуть, что подобное объединение предусматривает создание единого комплекса коммуникаций, где внутренняя аудитория становится частью системы всех основных аудиторий компании или даже пересекается с ними, а не простое включение отношений с персоналом в комплекс маркетинговых коммуникаций.<sup>10</sup>

По словам Д. Шульца, знаменитого теоретика интегрированных коммуникаций, можно выделить следующие причины возникновения концепции ИК: «Необходимость изменений исходит из двух различных, но ясных причин. Первой является внешней для организации — это информационная технология во всех ее вариантах. Вторая является внутренней — это новые требования руководства компаний к отчетности и управлению в области коммуникации»<sup>11</sup>.

Интересным фактом является то, что из-за фактического положения интегрированных коммуникаций как следующей ступеньки в процессе эволюционного развития идеи интеграции коммуникаций, по признанию практиков и теоретиков, для них самих «ничего не изменилось». Пока многие рассматривают интегрированные коммуникации как революционно новую концепцию, многие практики говорят, что пользовались ей уже много лет, не давая ей определённого названия.<sup>12</sup>

В довершение всего, множество исследователей не различает термины «интегрированные маркетинговые коммуникации» и «интегрированные коммуникации», обозначая таким образом любые взаимодействия организации с важными для неё группами общественности. Определённой закономерностью является то, что специалисты в области маркетинга чаще применяют понятие «интегрированные маркетинговые коммуникации», в то время как PR-специалисты настаивают на использовании термина «интегрированные коммуникации».

---

<sup>10</sup> Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб.: НОУ «Невский институт языка и культуры», 2006. — 83 с.

<sup>11</sup> Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work. NY:McGraw-Hill. 1993.

<sup>12</sup> Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб.: НОУ «Невский институт языка и культуры», 2006. — 83 с.

В процессе написания данной работы был использован ряд литературных источников, среди которых было несколько учебников, в названии которых присутствовало словосочетание «интегрированные коммуникации, в то время как внутри учебника, авторы давали определение «интегрированным маркетинговым коммуникациям». Стоит заметить, что подобный подход разных авторов к вопросу определения понятий ИК и ИМК является достаточно распространённым. Хотелось бы дать привести несколько примеров.

В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко и Н. Г. Швед в учебнике «Основы интегрированных коммуникаций» дают следующее определение: «Интегрированные маркетинговые коммуникации — это комплексное взаимодействие всех форм коммуникаций, при котором каждая из них должна быть объединена с другими элементами маркетинга и подкреплена ими для достижения максимальной эффективности».<sup>13</sup> Отметим, что таким образом могут быть описаны как ИК, так и ИМК. Авторы смешивают данные понятия, тем самым ставя между ними знак равно.

В учебном пособии Санкт-Петербургского государственного экономического университета под редакцией А. Д. Кривоносова происходит то же объединение ИК и ИМК. «Понятие «маркетинговые коммуникации» следует понимать как двусторонний интерактивный процесс обмена информацией между рыночными субъектами, который включает, с одной стороны, воздействие организации (предприятия, фирмы, компании) на целевые аудитории, с другой – получение информации о реакции этих аудиторий на осуществляемое воздействие».<sup>14</sup>

В московском учебнике «Интегрированные коммуникации» под редакцией О. В. Сагиновой авторы опять же переходят к ИМК и описывают феномен следующим образом: «Под интегрированными маркетинговыми коммуникациями

---

<sup>13</sup> Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Швед Н. Г. Основы интегрированных коммуникаций: учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2014. 486 с.

<sup>14</sup> Барезев В. А. [и др.] Интегрированные коммуникации (Основы рекламы и связей с общественностью): учебное пособие / под ред. А. Д. Кривоносова. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2014. 170 с.

мы будем понимать: подчинение комплекса различных коммуникационных инструментов (рекламы, пиара, стимулирования сбыта и т. д.) определенным маркетинговым целям компании; соответствие общему набору целей коммуникации для данной торговой марки или, точнее, особое «макропозиционирование» торговой марки; интеграцию методов и средств рекламы и стимулирования с учетом времени и интересов покупателей».<sup>15</sup> Однако в данном определении подчеркнута исключительно внешняя направленность комплекса.

Закончим обзор определений в учебной литературе пособием авторства Ф. И. Шаркова, которое называется «Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг». На его взгляд «Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) объединяют в себе все типы рыночных (маркетинговых) коммуникаций: рекламу, связи с общественностью, директ-маркетинг, сейлз промоушн, бренд-коммуникации и др. Кроме того, интегрируются и сами средства коммуникаций, что позволяет направлять целевым аудиториям согласованные, убедительные маркетинговые обращения, содействующие достижению целей компании».<sup>16</sup>

Даже один из гуру маркетинга Филип Котлер в своих книгах «Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе» и «Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств», которая будет неоднократно цитироваться в нашем исследовании, очевидно расширяет понимание интегрированных маркетинговых коммуникаций, вводя в него взаимодействие со всеми аудиториями (в том числе и внутренними) и подчеркивая необходимость формирования уникального сообщения для отдельных групп общественности.<sup>17</sup> Подобный взгляд на ИМК приближает

---

<sup>15</sup> Сагинова О. В., Скоробогатых И. И., Цветкова А. Б. [и др.] Интегрированные коммуникации: учебник для студ. учреждений высш. образования / под ред. О. В. Сагиновой. М. : Издательский центр «Академия», 2014. 320 с.

<sup>16</sup> Шарков Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг: учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2011. 324 с.

<sup>17</sup> Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван. – М.: Эксмо, 2011.

данный феномен к интегрированным коммуникациям, как расширенной концепции, отошедшей от непосредственного удовлетворения нужд потребителя и вышедшей на новый стратегический уровень. Собственно, подход Котлера, который он называет «relationship marketing» («маркетинг отношений» или «маркетинг взаимоотношений»<sup>18</sup> во многом похож на то, что мы понимаем под интегрированными коммуникациями. Котлер определяет маркетинг взаимодействия как «практику построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, взаимодействующими на рынке: потребителями, поставщиками, дистрибьюторами в целях установления длительных привилегированных отношений».<sup>19</sup> Сравнивая данное определение с описанными нами ранее и далее особенностями интегрированных коммуникаций, мы можем с уверенностью сказать, что общие черты достаточно очевидны, хотя в данном случае не подчеркнут интеграционный характер феномена.

Знакомство со спектром представлений теоретиков маркетинга и PR о феномене интегрированных маркетинговых коммуникаций приводит к выводу, что вопрос о соотношении понятия ИК и ИМК на терминологическом и концептуальном уровне вызывает множество противоречий в заинтересованных кругах. Можно обозначить две основные позиции, одна из которых предусматривает тождественность ИК и ИМК, возможно наделяя ИК неким особым смысловым оттенком. Противоположная точка зрения заключается в понимании интегрированных коммуникаций как радикально новой концепции, которая является антагонистической по отношению к теории ИМК. Соответственно, мы можем говорить о существовании рассматриваемого нами явления в практическом поле и о его постепенной институционализации, а также об интересе к нему со стороны теоретиков маркетинга и массовых коммуникаций.

---

<sup>18</sup> В русскоязычной литературе термин «relationship marketing» переводится и как «маркетинг отношений» (см., например, Котлер), и как «маркетинг взаимоотношений» (см., например, Росситер, Перси).

<sup>19</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1998. - 896 с.



Возвращаясь к работе Д. П. Шишкина и Д. П. Гавры, укажем некоторые из основных принципов интегрированных коммуникаций, как концепции управления коммуникацией, разработанных упомянутыми авторами:

- отношение ко всем маркетинговым коммуникациям на основе согласованного подхода;
- учёт всех контролируемых и неконтролируемых источников информации об организации и предметах её деятельности;
- равноправный подход к управлению коммуникацией со всеми группами общественности, как внутри организации, так и снаружи;
- использование согласованных сообщений для различных аудиторий с учётом особенностей конкретных аудиторий при составлении сообщения;
- осуществление обратной связи, получение данных об аудиториях и условиях существования организации.<sup>20</sup>

Феномен интегрированных коммуникаций существует сам по себе достаточно продолжительный период времени, и он востребован как у практиков, так и у теоретиков. Однако в связи с его относительной новизной, нельзя сказать, что теоретическая база сложилась. Несмотря на то, что исследователи активно спорят друг с другом по поводу параллельного существования интегрированных маркетинговых коммуникаций и интегрированных коммуникаций, проведённый терминологический анализ показал, что представления об этих терминах не так далеки друг от друга. Часть исследователей ставит знак равно между этими понятиями, другая – категорически отвергает данный подход и настаивает на необходимости жёсткого разделения ИМК и ИК. В некоторых работах ИК описывается как расширенная версия ИМК, другие расширяют само понятие ИМК, наделяя его чертами, присущими ИК.

Отсутствие единого понимания понятия затрудняет его применение в теории и на практике, поэтому нам необходимо определить, как будет использоваться термин «интегрированные коммуникации» в данной работе. Итак,

---

<sup>20</sup> Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб.: НОУ «Невский институт языка и культуры», 2006. — 83 с.

под интегрированными коммуникациями мы подразумеваем использование набора практических коммуникационных инструментов, объединённых в единую систему, дополняющих и подкрепляющих друг друга, для достижения максимальной эффективности коммуникационной деятельности организации.

В заключение хотелось бы отойти от терминологического анализа и обозначить основные преимущества интегрированного подхода при работе с коммуникациями, которые свойственны как ИМК, так и ИК:

- создание условий для поддержания долгосрочных отношений между организацией и её аудиторией путём консолидированного взаимодействия с целевыми группами общественности и созданием согласованных сообщений от лица организации;
- организация единой вертикали власти в процессе управления коммуникационными компаниями, более эффективное распределение полномочий среди менеджеров;
- систематизированный подход к планированию компании, продиктованный принципами рациональности и согласованности исходящих сообщений;
- единое финансирование коммуникационных компаний, не разбитое по различным отделам, обеспечивает экономию денежных средств.

## **1.2. Специфика управления коммуникациями в сфере культуры**

Значимость сферы культуры сложно недооценить. Культура играет важную роль в процессе развития общества, выступая средством аккумуляции, хранения и передачи эмоционального и социального опыта человечества. Именно культура является одним из ключевых факторов, влияющих на социализацию индивида в процессе взросления, когда он знакомится с языком, ценностями, традициями и обычаями своей социальной группы и всего человечества не только с помощью непосредственного взаимодействия с окружающей действительностью, но и приобщаясь к культурному наследию. Культура определяет нашу

действительность, влияя на общественное поведение, установленные нормы, существующие знаковые системы, государственное устройство, межличностные и межгрупповые отношения. Знакомству человека с культурой помогают различные институты, к числу которых относятся государственные учреждения культуры и в частности театр.

Поднимая тему управления коммуникациями в сфере культуры, необходимо обозначить специфические особенности, свойственные данной области. Так как культурные организации не вписываются в базовые представления о коммерческих компаниях, которые чаще всего рассматриваются исследователями интегрированных коммуникаций, нам стоит подробнее остановиться на тех чертах, которые отличают учреждения культуры от прочих организаций.

Продукт организаций сферы культуры, особенно, если мы говорим об исполнительских искусствах, это в первую очередь нематериальный объект. Разумеется, коллекционеры и ценители искусств могут приобретать в своё владение предметы изобразительного и декоративно-прикладного искусства, но основной ценностью любого культурного произведения является в первую очередь его надпредметная сторона: впечатления и эмоциональные переживания, которые испытывает человек, соприкасаясь с искусством.<sup>21</sup> Значительная часть культурных благ вообще не имеет материального воплощения, что, конечно же, накладывает свой отпечаток на все фазы жизненного цикла культурного товара. Этот фактор вынуждает культурные организации не ограничиваться своей основной деятельностью, а искать все возможные способы реализовать потенциал организации и придумать дополнительные продукты, которые могут с одной стороны создать у посетителя более полное впечатление, а с другой – позволить организации больше заработать. В то время как, например, для музея основной услугой является выставочная деятельность (представление и интерпретация коллекций), он может так же заниматься параллельной деятельностью, связанной с образовательной работой, информационным обеспечением, продажей

---

<sup>21</sup> Давыдова Д. А. Продукт сферы культуры и его потребительная стоимость// Проблемы современной экономики, N 3 (43), 2012

литературы и сувениров, обеспечением питания посетителей, созданием различных развлекательных активностей и мероприятий.<sup>22</sup>

Согласно теории иерархии потребностей Маслоу, потребность в самовыражении (или личностном росте), удовлетворению которой служит культурный продукт, находится в вершине знаменитой пирамиды. По Маслоу, каждая следующая потребность не может быть осознана человеком, пока предыдущая потребность не удовлетворена хотя бы частично.<sup>23</sup> Соответственно, осознание потребности в культурном продукте происходит чаще всего в последнюю очередь, после того, как человек обеспечил себя необходимыми материальными и статусными благами.



Рисунок 1. Пирамида потребностей по Маслоу

Стоит отметить и особенности культурного продукта, связанные с восприятием потребителя. Во-первых, очень спорным и обсуждаемым моментом является вопрос определения стоимости культурных товаров. Так как нематериальный объект или материальный объект с добавочной смысловой ценностью не может быть оценён в объективных критериях, в игру вступают

<sup>22</sup> Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №3

<sup>23</sup> Maslow A. H. Motivation and Personality. NY : Harper & Row, 1954.

критерии субъективные, полностью зависящие от индивидуального восприятия и личностных особенностей потребителя. Один и тот же культурный объект может вызвать абсолютно полярные мнения у разных людей, что делает весьма сложным процесс выбора товара для потребителя и не даёт ему никаких гарантий, что продукт оправдает возложенные на него ожидания<sup>24</sup>. В данном случае в пользу организации культуры может работать сложившаяся репутация, общественное мнение, отзывы критиков и искусствоведов, но ничто не может в полной мере гарантировать удовлетворение потребителя после знакомства с произведением искусства. А практикующаяся в большинстве культурных учреждений практика оплаты перед тем, как человек познакомился с товаром, может вызвать у потребителя негативную эмоциональную реакцию, связанную с его неоправданными ожиданиями.

Это приводит нас к новому вопросу: является ли удовлетворение клиента целью искусства? На что культурные организации должны ориентироваться в первую очередь при создании продукта: на художественные цели или на рынок? Традиционный маркетинг главной целью ставит удовлетворение клиента, но авторы, разрабатывающие методики в сфере искусства считают эту концепцию неприменимой в работе с культурными организациями. Ф. Котлер и Дж. Шефф настаивают на том, что лучшим подходом является балансирование между интересами публики и художественными целями. Если мы говорим о репертуарном музыкальном театре, то этот подход предполагает наличие в афише как популярных, понятных и близких широкой аудитории названий, так и сложных экспериментальных произведений, которые были бы интересны более узкой группе зрителей и отражали бы художественное своеобразие труппы.

Участие потребителя в деятельности культурной организации критически важно, иначе само существование организации оказывается бессмысленным. Множество форм искусства требует активного участия зрителя, а не простого потребления, чтобы получить более полный опыт знакомства с произведением.

---

<sup>24</sup> Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М. : Классика-XXI, 2004. 688.

Именно поэтому для культурных организаций личность потребителя важна, как ни для какой другой. Влияние на адекватность восприятия объекта культуры и удовлетворение потребителя оказывают практически все личностные характеристики человека: возраст, жизненный опыт, культурная среда, образование, специальная (музыкальная или художественная) подготовка, знание контекста, навык критического анализа и ещё множество различных факторов.<sup>25</sup>

Потребители культурного продукта невероятно разные и такими же разными должны быть сами продукты, чтобы удовлетворять потребности всех слоёв населения. Поэтому культурные организации часто определяют для себя достаточно узкую целевую аудиторию, характеристики которой соответствовали бы качествам и особенностям предлагаемого культурного продукта.

Положение организации на рынке культуры зависит от множества факторов и целого ряда особенностей, к которым в первую очередь относятся наличие внешних эффектов, информационная асимметрия и локальная монополия.

Услуги культурных организаций мы можем отнести к общественным благам. От частных благ их отличает характер потребления, сопровождающегося внешними эффектами, когда пользу от культурного блага получает не только потребитель, непосредственно участвующий в этом процессе, но и прочие группы населения, а также общество в целом. Внешние эффекты могут выражаться в повышении уровня образования, росте духовного потенциала локального сообщества и т.д.

Одна из главных особенностей рынка в сфере культуры – это информационная асимметрия, выражающаяся в отсутствии у потребителя полной информации о свойствах предлагаемого продукта и в то же время в отсутствии у потребителя определённого уровня подготовки для оценки качества самого продукта.<sup>26</sup> Информационная асимметрия – серьёзное препятствие, которое затрудняет оптимальный выбор услуг потребителями и в результате приводит к

---

<sup>25</sup> Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. СПб., 2009. 528 с.

<sup>26</sup> Baumol W., Bowen W. Arguments for Public Support of the Performing Arts // The Economics of the Arts. London: Martin Rodertson & Co, 1976.

потере культурными организациями части потенциальной аудитории, негативно сказываясь не только на потребителях, но и на производителях нематериального культурного продукта.<sup>27</sup>

Другой важной чертой функционирования организации в сфере культуры можно назвать наличие локальной монополии на рынке. В небольших городах часто бывает не оправданно создание нескольких музыкальных театров или музеев. Поэтому провинциальные культурные учреждения чаще всего действуют в неконкурентных условиях, что может негативно отражаться на качестве предоставляемых ими услуг.

Политика цен в культурной организации зависит в первую очередь от двух факторов: социальной цели её деятельность с одной стороны и стремлением к выживанию организации при больших затратах на функционирование – с другой. Необходимо понимать, что цены на культурный продукт, благодаря финансовой поддержке со стороны государства, частных организаций и индивидуальных спонсоров, почти всегда ниже, чем они могли бы быть в чисто рыночных условиях. Бесплатное посещение множества крупных музеев в России для льготных групп населения является очень ярким примером этого тезиса. Учреждения культуры, как правило, не в состоянии покрывать расходы, которые требуются на одного потребителя, за счет доходов, полученных от него, даже если потребитель платит полную стоимость. Бесплатные же или льготные посещения остаются распространённой практикой только благодаря постоянному финансированию социальной деятельности культурных организаций со стороны государства. При этом ценовая политика учреждений культуры всё равно вызывает множество вопросов со стороны потребителя в связи с мнением части населения о том, что продукты культуры должны быть не просто доступными или ещё более доступными, а бесплатными.<sup>28</sup> В связи с этим возможности

---

<sup>27</sup> Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №3

<sup>28</sup> Искусство должно быть свободным: студенты требуют бесплатного входа в музеи [Электронный ресурс] // Бумага. – URL: <http://paperpaper.ru/students/>

функционирования организации сферы культуры в рамках традиционной маркетинговой стратегии с использованием рыночной политики ценообразования весьма ограничены.

Главной особенностью управления персоналом в сфере культуры является существование с одной стороны творческой части сотрудников, а с другой стороны – административной. Это деление не всегда бывает закреплено в структуре организации, например, так явно, как это делается в театре при разделении на художественную и административную часть, но на практике возникает практически всегда. В России количество сотрудников, принимающих непосредственное участие в творческом процессе создания культурного продукта, обычно бывает больше, чем количество административного и прочего персонала. В связи с этим остро встаёт вопрос коммуникации между различными отделами организации. В сложных условиях, в которых существуют культурные учреждения, понимание всеми сотрудниками цели и миссии организации, а также согласованная работа на всех этапах создания продукта являются критически важными задачами. Поэтому одной из основных целей топ-менеджмента культурных организаций становится сплочение творческого и административного коллектива.

В книге «Все билеты проданы» авторы описывают основные проблемы менеджмента исполнительских искусств, называя в их числе:

- отсутствие специальной подготовки, соответствующей занимаемой должности;
- сложный процесс приспособления новых сотрудников к специфике и художественному языку конкретной культурной организации;
- ограниченное количество сотрудников, необходимость выполнения большого объёма работы;



- невысокие зарплаты (в первую очередь в бюджетных театрах) при больших трудозатратах.<sup>29</sup>

Котлер и Шефф пишут о том, что хороший менеджер искусств должен отлично разбираться и в менеджменте, и в культуре, совмещая две области знаний в одну, что обеспечит ему лучшее понимание продукта и рынка, а также лучший контакт с творческой частью персонала, попечителями и представителями власти.

За исполнение коммуникационных задач в культурных организациях отвечают сотрудники отделов маркетинга, связей с общественностью или отдела развития. В небольших культурных учреждениях эти отделы чаще всего объединяются в один, в некоторых случаях их функции выполняет один человек. Конечно же, существует возможность привлечения внешних рекламных и PR-агентств, но это чревато большими издержками, которые могут не оправдать себя из-за того, что при коммуникации от лица творческого субъекта требуется включение в его работу и понимание его художественных особенностей. Чаще всего внешние службы привлекаются при создании дизайна, необходимой полиграфии и сувенирной продукции. Привлечение коммуникационных агентств также довольно распространено при создании бренда учреждения культуры.

В своей статье «Особенности маркетинга в сфере культуры» Е.Л. Шекова выделяет и описывает две основные модели организации маркетинговой деятельности в сфере культуры — американскую и французскую.<sup>30</sup>

Американская система направлена в первую очередь на привлечение спонсоров, партнёров, покровителей, фондов и органов государственной власти к активной финансовой помощи культурной организации. В этих условиях главная роль отдаётся отделу развития и отделу по работе с Клубом друзей или Обществом друзей (так обычно называются группы индивидуальных и корпоративных спонсоров). В качестве примера автор приводит музей «Метрополитен» в Нью-Йорке, где существует отдел развития, имеющий

---

<sup>29</sup> Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М. : Классика-XXI, 2004. 688.

<sup>30</sup> Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №3

многоуровневую структуру и состоящий из более 75 сотрудников в штате, из которых 35 человек работают в Обществе друзей музея, которое занимается работой с индивидуальными и корпоративными спонсорами. Около 40 работников из числа специалистов отдела развития проводят маркетинговые исследования, организуют различные коммуникационные компании, цель которых – привлечение средств спонсоров, благотворительных фондов и государства.

Другой моделью организации коммуникационной деятельности в области культуры автор называет «французскую» модель, противоположную американской. Основная группа общественности здесь – это непосредственный потребитель продукта, удовлетворение спроса которого, является главной ценностью организации.

В качестве примера функционирования учреждения культуры по данной системе автор приводит музей «Лувр» в Париже, который выделяется своей гибкой ценовой политикой: системой скидок, льготными и бесплатными часами работы, доступом в музей в вечернее время. Кроме того в Лувре проходят многочисленные открытые мероприятия, работает система абонементов, на территории музея устраиваются открытые лекции и музыкальные вечера.

Американская модель также предполагает существование подобных услуг, но существенное различие двух систем заключается в разном целеполагании, так как американские культурные организации преследуют в первую очередь финансовые цели.

Причина различий — в особенностях структуры финансовых источников американских и французских учреждений культуры. Для сравнения, доля государственных субвенций и субсидий Лувра составляет около 58%, в то время как в музее «Метрополитэн» — около 14%.<sup>31</sup>

Организационная структура управления маркетингом в Лувре отражает специфику деятельности музея и состоит из четырёх отделов, три из которых

---

<sup>31</sup> Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №3

работают с аудиторией и занимаются непосредственным привлечением посетителей в музей.

Объединяет американский и французский подход к управлению коммуникациями существование службы по связям с общественностью, работающей над формированием имиджа организации.

Формирующуюся в данный момент модель организации коммуникационной деятельности в сфере культуры Е.Л. Шекова называет «промежуточно», указывая на её характер, сочетающий в себе комплекс элементов, заимствованный из американской и французской модели. Причину этого слияния двух моделей автор видит в смене политического и экономического режима в стране, который до сих пор отражается на культурных организациях, привыкших работать по советским традициям. При этом государство уже не в состоянии полностью финансировать учреждения культуры, поэтому перед ними остро встаёт вопрос поиска средств на покрытие текущих расходов. В организационной структуре управления российских учреждений культуры постепенно формируются отделы развития, маркетинга, общества друзей, службы гостеприимства и сектора связей с общественностью. Но штат данных отделов и выполняемые ими функции существенно ограничены.

Культурные организации находятся под постоянным наблюдением со стороны различных сообществ (локальных, региональных или шире), государственных органов и средств массовой информации, так как они реализуют важные для общества функции, служа человеку в процессе социализации, познании окружающего и внутреннего мира. С другой стороны они также частично финансируются из регионального или федерального бюджета, поэтому вызывают у налогоплательщиков понятное желание увидеть, на что именно тратятся бюджетные деньги.

Любой культурной организации приходится взаимодействовать с целым кругом различных заинтересованных лиц или групп общественности. Котлер и Шефф называют все субъекты, вовлечённые в деятельность организации, её социальной средой и выделяют в ней 14 элементов (Рис. 2).



Рис 2. Элементы социальной среды культурной организации<sup>32</sup>

Главной особенностью коммуникаций в сфере культуры является соединение трёх направлений деятельности: управление коммуникациями внутри самой организации, управление отношениями с покровителями и управление репутацией. Экономист из Великобритании Х. Брандфорд составил схему (Рис. 3), описывающую маркетинговую деятельность музеев, которая может работать и применительно к коммуникациям прочих организаций сферы культуры.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. – М. Классика-XXI, 2004 – 688 с.

<sup>33</sup> Bradford H. A new framework for museum marketing // The museum profession: internal and external relations / Ed. Kavanagh Gaynor. Leicester: Leicester University Press, 1991.



Рисунок 3. Направления маркетинга культурной организации<sup>34</sup>

Миссия культурной организации как социально ответственного субъекта реализуется через работу с посетителями, в то время как вопрос получения материальной поддержки решается с помощью коммуникаций с покровителями. Все эти три направления деятельности неразрывно связаны друг с другом и необходимы для формирования репутации культурной организации. Грамотная работа с прессой и создание уникального медийного имиджа привлекают к учреждению внимание потенциальных посетителей, партнёров и спонсоров, участие которых в развитии организации способствуют улучшению внутренней работы учреждения.

Исходя из этого можно сделать вывод, что направления маркетинговой деятельности поддерживают друг друга, действуя последовательно и переходя с каждым витком спирали на качественно новый, более высокий уровень развития. Брэдфорд называет эту взаимосвязь «спиралью успеха», или «спиралью неудачи» — в зависимости от получаемых результатов.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №3

<sup>35</sup> Bradford H. A new framework for museum marketing // The museum profession: internal and external relations / Ed. Kavanagh Gaynor. Leicester: Leicester University Press, 1991.

## Выводы по главе 1

Концепция «интегрированных коммуникаций» в настоящее время переживает период своей популярности, будучи востребованной как у практиков, так и у теоретиков. При этом относительная новизна и незавершившийся процесс институционализации феномена обуславливают противоречивый характер его толкования в работах учёных. Несмотря на то, что у представителей разных школ возникают противоречия по поводу определения концепции интегрированных коммуникаций, она продолжает оставаться востребованной и актуальной в профессиональной деятельности.

Рассмотренные в первой главе принципы коммуникационного менеджмента в сфере культуры раскрывают важную роль данной деятельности в управлении культурной организацией. Учреждения культуры, занятые поиском путей оптимизации внутренней работы, в первую очередь должны разрабатывать коммуникационную стратегию, отличающуюся своей комплексностью и разнонаправленностью, то есть использовать систему интегрированных коммуникаций.

## **Глава 2. Практическое применение комплекса интегрированных коммуникаций в сфере культуры**

Обозначив наиболее общие закономерности использования системы интегрированных коммуникаций в сфере культуры, следует обратиться к российскому опыту и рассмотреть коммуникационную деятельность организаций, зарекомендовавших себя на рынке искусств. Практика взаимодействия учреждений с целевыми группами общественности представляет собой исключительный опыт, интересный в качестве материала для такого актуального направления в обучении, как case study. Знакомство с реальными примерами использования коммуникаций как интегрированной системы позволяет не только обратиться к специфике отдельных культурных организаций, но и выработать перечень рекомендаций актуальных для других игроков рынка.

В данной главе мы установим ключевые проблемы, с которыми сталкиваются культурные организации (и в частности музыкальные театры), а также проанализируем коммуникационную деятельность Михайловского театра, как яркого примера функционирования культурного субъекта регионального подчинения на Российской и международной арене.

### **2.1. Ключевые проблемы рынка исполнительских искусств в России**

Перед тем как обратиться к описанию системы коммуникационных инструментов, которую Михайловский театр использует для взаимодействия с целевыми группами общественности, необходимо оценить среду, в которой в настоящий момент функционируют российские творческие организации.

Ф. Котлер и Дж. Шефф в своей знаменитой книге о маркетинге культуры «Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств», которая была выпущена в США почти 20 лет назад (в 1997 году), описывают своеобразный кризис исполнительских искусств, возникший в США на стыке

веков. Причины этого кризиса авторы видели в нарастающей конкуренции со стороны более доступных и менее дорогостоящих форм развлечений, сокращении количества свободного времени у жителей страны, снижении уровня государственного финансирования и следующим за этим ростом стоимости посещения культурных мероприятий.<sup>36</sup> При этом вместе с инфляцией поднимаются расходы культурных учреждений на создание своего продукта и поддержание его качества.

На наш взгляд, проблемы, описанные Котлером и Шефф в настоящий момент свойственны сфере исполнительских искусств в России в её текущей экономической ситуации. Вопрос роста предложения на рынке досуга и развлечений также достаточно актуален в связи с появлением и бурным развитием тех форм проведения досуга, которые традиционно считаются более технологичными и современными, чем театр. Театры, концертные залы, труппы, оркестры и другие субъекты исполнительской культуры нуждаются в улучшении эффективности их работы с точки зрения менеджмента. Культурные организации, некоторые из которых ещё привыкли к советской и постсоветской системе, при которой ключевым учреждениям культуры, предоставлялось необходимое финансирование в достаточном объёме, с трудом выживают в условиях рыночной экономики в период кризиса.<sup>37</sup> Чтобы оценить специфику ситуации, сложившейся в сфере исполнительских искусств в последние годы, мы обратимся к актуальным исследованиям российских специалистов.

Согласно Федеральному закону «О федеральном бюджете на 2016 год» расходы на культурные проекты в текущем году составляют всего 97 миллиардов рублей. Незначительная сумма для такого крупного и многонационального государства как Россия.<sup>38</sup> Эти 97 млрд. составляют 0,6% от общего объёма

---

<sup>36</sup> Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. – М. Классика-XXI, 2004. 688 с.

<sup>37</sup> Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №3

<sup>38</sup> Федеральный закон от 14.12.2015 № 359-ФЗ «О федеральном бюджете на 2016 год» // Министерство финансов Российской Федерации: [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://minfin.ru/ru/fed\\_budget/](http://minfin.ru/ru/fed_budget/)



расходов федерального бюджета.<sup>39</sup> При этом следует понимать, что в данную сумму входят средства на реализацию множества программ, далёких от культурно-досуговой сферы, на которой фокусируется наше исследование. Например, в структуру бюджета входят средства, которые направляются на реализацию мероприятий ФЦП «Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока и Забайкалья на период до 2013 года» и «Социальное развитие села до 2012 года», инвестиции в объекты капитального строительства, проекты по развитию культуры речи.

Если оценить динамику расходов на культуру и кинематографию в реальном выражении, мы можем заметить, что за последние несколько лет (с 2008 по 2016 год) объём средств, выделенных федеральным бюджетом на это направление, сократился на 12,7%.<sup>40</sup> При этом расходы на культуру снизились не только по отношению к прочим направлениям, но и в рамках социально-культурной сферы, что подчёркивает снижающееся значение этой строки расходов для регуляторов бюджета РФ. В то же время уменьшается и доля региональных расходов на культуру и кинематографию.<sup>41</sup>

В рамках консолидированного бюджета расходы на культуру в реальном выражении увеличились почти в два раза, в то время как в реальном остались практически на том же уровне, прибавив всего 2% по отношению к 2008 году. В исследовании В. В. Романова и А. В. Мацкевич из НИУ «Высшая школа экономики», посвящённом бюджетным расходам в сфере культуры и кинематографии авторы рассматривают данные показатели в процентном соотношении к ВВП, приходя к выводу о том, что их значение остаётся практически неизменным с 2008 года с незначительными колебаниями (не больше

---

<sup>39</sup> Слободян Е. Бюджет России на 2016 год. Инфографика [Электронный ресурс]/Е. Слободян// Аргументы и факты. –

URL:[http://www.aif.ru/dontknows/infographics/byudzhet\\_rossii\\_na\\_2016\\_god\\_infografika](http://www.aif.ru/dontknows/infographics/byudzhet_rossii_na_2016_god_infografika)

<sup>40</sup> Структура и динамика расходов федерального бюджета [Электронный ресурс] //

Министерство финансов Российской Федерации: официальный сайт. – URL:

<http://info.minfin.ru/fbrash.php>

<sup>41</sup> Закон: «О бюджете Санкт-Петербурга на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов» от 02.12.2015 № 747-145 [Электронный ресурс] // Комитет финансов Санкт-Петербурга. – URL: [http://www.fincom.spb.ru/cf/docs/npd/budjet/budj\\_laws/law\\_text.htm?id=873@cf\\_npa\\_bud](http://www.fincom.spb.ru/cf/docs/npd/budjet/budj_laws/law_text.htm?id=873@cf_npa_bud)

1%).<sup>42</sup> Особый интерес в данной работе представляет сравнение расходов на культуру и кинематографию в расчёте на душу населения в Российской Федерации с данными стран, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития (далее — ОЭСР) (Прил. 1). В данном рейтинге Россия отстаёт от большинства государств, членов ОЭСР по рассмотренному показателю, опережая лишь Грецию и Болгарию.<sup>43</sup>

Стоит упомянуть ещё один интересный показатель, рассмотренный в исследовании специалистов из НИУ ВШЭ – структуру расходов на культуру и кинематографию в разрезе средств, направляемых на развитие и функционирование сектора (Рис. 4). Начиная с 2012 г. прослеживается устойчивый тренд к сокращению средств на развитие отрасли.<sup>44</sup> Прежде всего, указанное сокращение объясняется снижением объемов финансирования в рамках федеральных целевых программ, а также снижением объема средств, выделяемых на развитие, в связи с увеличением расходов на функционирование учреждений культуры, что обусловлено необходимостью достижения целевых показателей, установленных Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», в котором было декларировано повышение зарплат для работников социальной сферы.

---

<sup>42</sup> Романова, В. В., Мацкевич, А. В. Бюджетные расходы в сфе-ре культуры и кинематографии: анализ состояния и динамики. Вып. 2 / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» ; Ин-т управления гос. ресурсами ; под ред. Б. Л. Рудника. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.

<sup>43</sup> Там же

<sup>44</sup> Там же

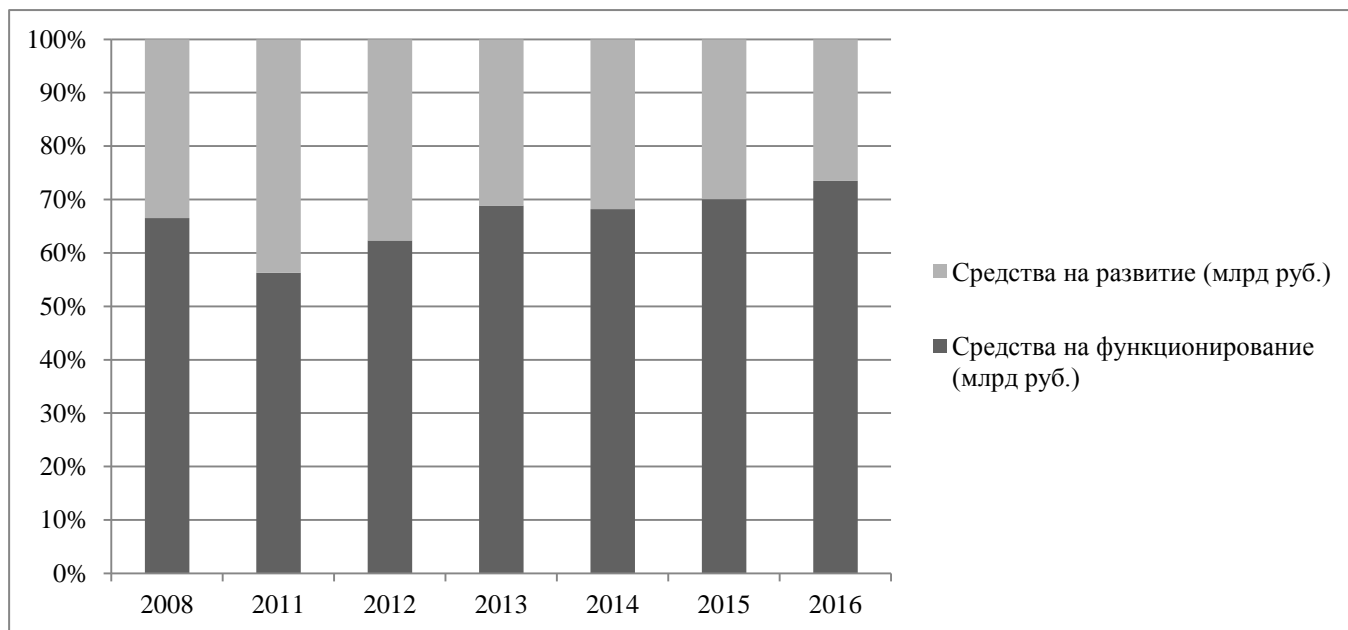


Рисунок 4. Расходы федерального бюджета на культуру и кинематографию: средства, направляемые на функционирование и развитие.<sup>45</sup>

Следует отметить, что последнее обстоятельство вызывает серьезные опасения. Существенное повышение уровня заработной платы работников учреждений культуры — мера, безусловно, необходимая. Однако она не должна проводиться в ущерб крайне актуальным сегодня мерам по модернизации материально-технической базы учреждений, внедрению инновационных форм и технологий, проведению реставрационно-восстановительных работ, развитию художественного творчества.

Кроме проблемы нехватки финансирования со стороны государства, российским театрам также не хватает заинтересованного зрителя. Исследовательский холдинг Ромир в 2014 году провёл опрос жителей России, в котором поинтересовался, как наши соотечественники организуют свой досуг вне дома<sup>46</sup>. По результатам исследования, выяснилось, что почти половина опрошенных (45%) не посещает культурно-развлекательные заведения.

<sup>45</sup> Романова, В. В., Мацкевич, А. В. Бюджетные расходы в сфере культуры и кинематографии: анализ состояния и динамики. Вып. 2 / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; Ин-т управления гос. ресурсами; под ред. Б. Л. Рудника. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.

<sup>46</sup> Россияне рассказали, как предпочитают проводить свободное время [Электронный ресурс] // Исследовательский холдинг Ромир. — URL: [http://romir.ru/studies/627\\_1421096400/](http://romir.ru/studies/627_1421096400/)

Остальные респонденты ответили на полузакрытый вопрос о проведении досуга вне дома (Рис. 5). Значимость данного исследования для нашей работы обусловлена тем, что опера, балет и концерты классической музыки вынесены отдельным пунктом. Это позволит нам оценить ситуацию не только по отношению к сфере культуры в целом, но и по отношению к отдельным группам искусств, и поможет применить результаты исследования в нашей работе, так как рассматриваемый в данном исследовании Михайловский театр относится к группе музыкальных театров (опера, балет, концерты классической музыки).



Рисунок 5. Предпочтения россиян в сфере досуга<sup>47</sup>

По результатам опроса наиболее популярными видами активности в свободное время оказались: посещение общепита (кафе, бары, рестораны – 30%, рестораны быстрого питания – 17%) и просмотр кино в кинотеатрах (22% респондентов). Во второй группе по степени популярности оказались: салоны красоты (13%), музеи, галереи, выставки (12%) и драматические театры (11%). За ними следуют: сауны

<sup>47</sup> Россияне рассказали, как предпочитают проводить свободное время [Электронный ресурс] // Исследовательский холдинг Ромир. – URL: [http://romir.ru/studies/627\\_1421096400/](http://romir.ru/studies/627_1421096400/)

и бани (9%), бильярд (9%), концерты современной музыки (8%), боулинг (7%), ночные клубы и дискотеки (7%). Замыкает рейтинг опера и балет с результатом в 5%, цирковые представления с результатом в 4% и посещение соляриев и SPA-салонов (2%).

Принимая во внимание результаты исследования, мы можем говорить о существовании высокого уровня конкуренции в сфере проведения досуга. Респонденты признавались, что им не хватает свободного времени,<sup>48</sup> в то время как дефицита предложения в сфере досуга не наблюдается. Интересующий нас сегмент – опера, балет и концерты классической музыки находятся в нижней части рейтинга и характеризуются невысокой популярностью в сравнении, например, с кинотеатрами. При этом в крупных даже в рамках самого музыкального театра, который, согласно результатам исследования посещает около 5% респондентов, существует конкуренция между несколькими организациями, занимающимися музыкальными постановками. Обратная ситуация прослеживается в небольших городах, где чаще всего существует всего один театр оперы и балета на город или даже на несколько городов. Отсутствие конкуренции и безальтернативность выбора вызывают отсутствие творческого роста или даже снижение качества постановок, что также обеспечивает отток зрителей из региональных театров.

## **2.2. Коммуникационная деятельность Михайловского театра**

В первой главе данной работы, мы обозначили, что использование комплекса интегрированных коммуникаций в культурной сфере вообще и в театре в частности имеет существенные особенности. Как говорилось ранее,

---

<sup>48</sup> Россияне рассказали, как предпочитают проводить свободное время [Электронный ресурс] // Исследовательский холдинг Ромир. – URL: [http://romir.ru/studies/627\\_1421096400/](http://romir.ru/studies/627_1421096400/)

государственным культурным учреждениям необходимо формировать и поддерживать репутацию, которая с одной стороны позволяет укреплять позиции организации на рынке через формирование лояльной аудитории, а с другой стороны способствует установлению долгосрочных и продуктивных отношений со спонсорами, партнёрами и органами власти.

Главная функция крупного театра – представление своего творческого материала возможно большему числу зрителей. На практике эта задача становится достаточно непростой, потому что каждый театр должен выпускать тот продукт, который соответствует требованиям публики, чтобы окупить затраты на постановку. С другой стороны важной миссией театра является образование публики, содействие её развитию и подготовка к восприятию высоких ценностей искусства. Балансируя между социальными обязательствами и экономической рентабельностью, театры ищут ту аудиторию, которая может быть одновременно платёжеспособной и соответствующей целевым творческим установкам театра.<sup>49</sup>

В условиях острой проблемы самокупаемости актуальной для большинства бюджетных учреждений, рассматриваемый в данной работе Михайловский театр, прибегает к использованию комплекса интегрированных коммуникаций в своей деятельности. Комплексный подход Михайловского театра к управлению коммуникациями характеризуется согласованностью действий администрации театра, равноправным подходом к взаимодействию со всеми группами общественности и, что представляет наибольший интерес для нашего исследования, наличием узнаваемого бренда и согласованностью сообщений, сформулированных для различных аудиторий.

В следующей части исследования мы остановимся на рассмотрении ряда кейсов, которые могут помочь нам проанализировать внешние проявления реализации комплекса интегрированных коммуникаций и познакомиться с интересными способами коммуникационной поддержки бренда Михайловского театра, его труппы, спектаклей и концертов, а также фандрайзинговых программ.

---

<sup>49</sup> Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М. : Классика-XXI, 2004. 688.

### 2.2.1. История и бренд Михайловского театра

Михайловский театр, находящийся в фокусе данного исследования, расположен в Санкт-Петербурге, городе, признанном культурным центром федерального значения. Петербург – уникальный случай для театральной карты России, потому что в нём на протяжении уже 180 лет сосуществуют две крупные балетные площадки – во-первых, Мариинский театр, во вторых, Михайловский.

Михайловский театр, получивший своё имя от Михаила Павловича – брата императора Николая I, был открыт 8 ноября 1833 года балетом «Амур в деревне» балетмейстера Алексиса Бланша и водевилем Петра Каратыгина «Знакомые незнакомцы» в исполнении труппы Александринского театра. Так как третья Императорская сцена Санкт-Петербурга (после Александринского театра и Большого Каменного петербургского театра, ставшего впоследствии Мариинским) не имела собственной труппы, на ней прочно обосновались французские актеры, а один-два раза в неделю выступала немецкая драма. На сцене Михайловского театра нередко проходили концерты, водевили, балеты, а чуть позже начали показывать и оперы<sup>50</sup>.

Следующая страница истории театра началась в 1917 году. После Октябрьской революции иностранные актеры были вынуждены покинуть страну, и для Михайловского театра остро встал вопрос формирования собственной труппы и началась череда переименований. В 1920 году театр получил название Государственного академического театра комической оперы; в 1921-м он был переименован в Малый академический театр, а в 1926-м – в Ленинградский академический Малый оперный театр (МАЛЕГОТ).

Именно с названием МАЛЕГОТ связаны главные достижения театра в рамках истории советской культуры. В 30-е годы МАЛЕГОТ по праву называли «лабораторией по созданию советской оперы». На его сцене впервые были

---

<sup>50</sup> Учитель А.К. Михайловский театр. Сюжеты. Имена. 175 лет. СПб. 2007. 176 стр.

поставлены оперы «Нос» и «Леди Макбет Мценского уезда» Дмитрия Шостаковича, а также новаторская «Пиковая дама» Всеволода Мейерхольда. После войны Малый театр оперы и балета продолжил сотрудничество с современными композиторами, впервые в мире поставив «Войну и мир» Сергея Прокофьева.<sup>51</sup>

В девяностые-двухтысячные годы Мариинский театр переживает «золотой расцвет» под предводительством Валерия Гергиева<sup>52</sup>. Руководство театра было решительно настроено вывести Мариинский театр в элитный клуб транснациональных театров, перестав быть «театром номер два», после Большого в Москве, в тени которого Петербургский театр находился долгие годы, нося в советское время мало относящееся к искусству имя революционера С.М. Кирова.<sup>53</sup> Амбициозные цели принесли свои плоды, и артисты Мариинского театра стали частыми гостями известнейших мировых сцен и крупнейших международных фестивалей, а оркестр в 2008 году вошёл в список двадцати лучших оркестров мира по версии авторитетного журнала Gramophone.<sup>54</sup>

В это время Михайловский пережил уход «самобытного и талантливоего» по мнению петербургской театральной прессы<sup>55</sup> хореографа Николая Боярчикова и имел «плачевный вид самого что ни на есть провинциального зрелищного предприятия»<sup>56</sup>.

Перед юбилейным 175-м сезоном Михайловский театр возглавил бизнесмен Владимир Абрамович Кехман. На данном этапе развития Кехман вкладывает личные средства в ремонт театра и делает громкое заявление о том, что планирует

<sup>51</sup> Учитель А.К. Михайловский театр. Сюжеты. Имена. 175 лет. СПб. 2007. 176 стр.

<sup>52</sup> Скляревская И. Михайловский театра: Итоги года [Электронный ресурс] // Петербургский театральный журнал. – URL: <http://ptj.spb.ru/archive/67/music-theatre-67/mixajlovskij-teatr-itogi-goda/>

<sup>53</sup> Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. СПб., 2009. 528 с.

<sup>54</sup> The world's greatest orchestras [Электронный ресурс] // Gramophone. – URL: <http://www.gramophone.co.uk/editorial/the-world%E2%80%99s-greatest-orchestras>

<sup>55</sup> Скляревская И. Михайловский театра: Итоги года [Электронный ресурс] // Петербургский театральный журнал. – URL: <http://ptj.spb.ru/archive/67/music-theatre-67/mixajlovskij-teatr-itogi-goda/>

<sup>56</sup> Там же



перевести театр на самокупаемый режим. Бизнесмен обещал сделать театр популярным не только в Санкт-Петербурге, но во всей России и за рубежом, включиться в светскую жизнь, стать открытым всему миру.<sup>57</sup> Его планы были созвучны с общей государственной политикой по отношению к театрам, которая предусматривала реализацию государственных театров как самостоятельных рыночных субъектов, которые могли быть преобразованы по западному образцу и начать приносить прибыль<sup>58</sup>.

Назначение новым генеральным директором городского театра владельца компании JFC, бизнесмена и миллиардера Кехмана вызвало ожидаемый всплеск возмущения среди театральной общественности и в прессе. Первым делом он вернул театру историческое название — Михайловский, затем провёл полный ремонт здания. После этого администрацией театра совместно со специалистами компании «Дамм и Линдлар» была начата работа по созданию бренда Михайловского театра. Создание нового бренда повлекло за собой не только смену названия. Изменения коснулись всех сфер деятельности театра: внутреннего убранства, позиционирования на рынке культурных услуг, рекламной деятельности, логотипа.

Основной задачей при создании логотипа театра было облегчить его и сделать максимально удобным в использовании на многочисленных и многообразных театральных афишах. В результате простой, но в тоже время органичный логотип, состоящий из названия театра и лёгкого росчерка над ним, символизирующего ложу, гармонично сморится на афишах, сувенирах и рекламной продукции. Существует также и усложнённая версия логотипа, включающая в себя замысловатое украшение над названием театра (Прил. 2).

Актуальный редизайн фирменного стиля Михайловского театра был выполнен петербургской дизайн-студией «Минин и Пожарский» (Прил. 2).

---

<sup>57</sup> Петлянова Н. На сцене – блестящие, в кармане – звенящие. [Электронный ресурс] // Новая газета. – URL: <http://novayagazeta.spb.ru/articles/3450/>

<sup>58</sup> Концепция долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года. [Электронный ресурс] // Российская газета. – URL: <http://rg.ru/2011/06/21/teatr-site-dok.html>

Фирменным цветом стал оранжевый, напоминающий о выполненной в том же цвете обивке кресел зрительного зала. Оранжевый зал Михайловского театра довершает своеобразную цветовую кодировку четырёх главных театров города: красный бархат в Александринском, зелёный – в Мариинском, синий – в Большом драматическом театре и оранжевый в Михайловском.

В результате нового позиционирования театр стал ориентироваться на более обеспеченную аудиторию, предлагая сервис высокого уровня, привлекая известных и влиятельных гостей. В последние годы частыми гостями театра стали такие люди, как губернатор Санкт-Петербурга Г. С. Полтавченко, члены Правительства, зарубежные политики и другие VIP-гости. Этот сегмент предъявляет повышенные требования к сервису, комфорту и внешнему лоску.

Учитывая данное обстоятельство, интерьерам театра был возвращен исторический вид. На всех уровнях зрительного зала были оборудованы ложи. Ложи бенуара, бельэтажа и первого яруса позиционируются как наиболее комфортные места для более обособленного размещения зрителей в зале с некоторыми новыми элементами – ложи закрываются на электронные ключи, на которых нанесен логотип и телефон заказа столиков театрального ресторана. Ключи имеют вид магнитных карт, являются индивидуальными, выдаются гостям на руки и остаются у них и после окончания спектакля – как напоминание о посещении Михайловского театра. На бельэтаже располагается Царская ложа, которая задает VIP-статус всему этажу. Бельэтаж также называется «Императорским поясом», чтобы еще раз подчеркнуть преемственность традиций времен расцвета театра, а также избежать несколько несоответствующей образу государственного театра формулировки «VIP-уровень».<sup>59</sup> Гостям бельэтажа предоставляются особые услуги, например: бесплатная охраняемая парковка перед театром, отдельный гардероб. Также на уровне расположен театральный

---

<sup>59</sup> Муковозова Е. Театр уж полон... идей и звезд. [Электронный ресурс] // Экономика и время. – URL: <http://ev.spb.ru/art.php3?newsid=28392>

ресторан, принадлежащий одному из самых известных ресторанных холдингов Петербурга.<sup>60</sup>

Через некоторое время в Михайловском начались премьеры. Первым был нашумевший спектакль «Спартак» с живым тигром, поставленный во время пребывания Фаруха Рузиматова в роли художественного руководителя балетной труппы<sup>61</sup>. Следующим на эту должность был приглашён балетмейстер Михаил Мессерер, восстановивший для Михайловского театра несколько советских спектаклей, (в том числе и московскую версию «Лебединого озера», вызвавшую бурную реакцию критиков и театральной общественности). Также новым руководством был организован смотр-конкурс балетных школ, учреждены внушительные премии для победителей,<sup>62</sup> и, наконец, в Михайловский стали приезжать гастролеры.<sup>63</sup>

После того, как в 2011 году в Михайловский театр пришёл испанский хореограф международного уровня Начо Дуато, возможностью работы с профессионалом современного балета заинтересовались ведущие солисты Большого и Мариинского театра (Наталья Осипова, Иван Васильев, Леонид Сарафанов, Анжелина Воронцова), покинувшие две самые известные в России труппы и присоединившиеся к коллективу театра.<sup>64</sup> Одним из итогов новой художественной политики Михайловского театра стало выдвижение на российскую премию «Золотая Маска» трех его постановок в 2011 году,<sup>65</sup> где театр

---

<sup>60</sup> Михайловский театр обошелся Кехману в 300 млн рублей. Пока... [Электронный ресурс] // Росбалт. – URL: <http://www.rosbalt.ru/piter/2007/10/02/418908.html>

<sup>61</sup> Учитель А.К. Михайловский театр. Сюжеты. Имена. 175 лет. СПб. 2007. 176 стр.

<sup>62</sup> Гран-при Михайловского театра. [Электронный ресурс] // Михайловский театр. – URL: <http://mikhailovsky.ru/grand-prix/>

<sup>63</sup> Складская И. Михайловский театра: Итоги года [Электронный ресурс] // Петербургский театральный журнал. – URL: <http://ptj.spb.ru/archive/67/music-theatre-67/mixajlovskij-teatr-itogi-goda/>

<sup>64</sup> Там же

<sup>65</sup> Михайловский театр в Москве. [Электронный ресурс] // Золотая маска. – URL: <http://www.goldenmask.ru/proj.php?id=99>

впервые в своей истории был удостоен этой престижной премии. За лучшую мужскую роль (Элеазар) в опере «Иудейка» приз получил Нил Шикофф.<sup>66</sup>

К моменту, когда в 2014 Михайловский театр взял премию «Золотая маска» сразу в трёх номинациях за один из самых неоднозначных и обсуждаемых оперных спектаклей сезона, «Евгения Онегина» Андрия Жолдака, критики и театральное сообщество уже не были так строги в своей оценке деятельности административного и художественного руководства Михайловского театра.<sup>67</sup>

Принадлежа к миру бизнеса, В.А. Кехман активно приглашал на работу в театр не только ведущих деятелей искусства, но и бизнес-специалистов. Например, пост Первого заместителя Генерального директора Михайловского театра занимала Татьяна Сергеевна Архипова, впоследствии ставшая директором БДТ им. Г.А. Товстоногова.<sup>68</sup> В.А. Кехман учредил должность директора по маркетингу, что стало важным шагом для развития коммуникационной деятельности театра. Кроме того административная команда театра заметно «помолодела» как на уровне топ-менеджмента, так и среди младшего персонала.

### 2.2.2. Медиарилейшнз в музыкальном театре

Культурная деятельность – область жёсткого общественного контроля. Именно поэтому Михайловский театр, как государственное учреждение сферы культуры, финансируемое из городского бюджета, вызывает активный интерес у широкой общественности и, соответственно, у средств массовой информации.

Пресс-служба Михайловского театра взаимодействует с ключевыми региональными и федеральными СМИ, приглашая к сотрудничеству журналистов, театральных критиков и целые съемочные группы. С деятельностью

<sup>66</sup> Завьялова О., Иванова М. Всего за один год Кехман превратил театр в храм [Электронный ресурс] // Известия. – URL: <http://izvestia.ru/news/584749>

<sup>67</sup> Евгений Онегин. [Электронный ресурс] // Золотая маска. – URL: <http://www.goldenmask.ru/spect.php?id=1008>

<sup>68</sup> Назначен новый директор БДТ им. Г.А. Товстоногова. [Электронный ресурс] // БДТ им. Г.А. Товстоногова. – URL: <http://bdt.spb.ru/2014/05/13/назначен-новый-директор-бдт-им-г-а-товстоногова>

Михайловского театра связано множество инфоповодов, темы которых можно разделить на несколько основных групп:

- премьеры спектаклей;
- крупные мероприятия, проводимые в Михайловском театре (Гран-при Михайловского театра, церемония закрытия Культурного форума и другие);
- выступления известных артистов на сцене театра;
- получение театром премий и наград (например, премия «Золотая маска»;
- гастрольные труппы театра;
- инфоповоды инициируемые ньюсмейкерами театра;
- специальные проекты или информационные сюжеты, организованные совместно со СМИ.

Мониторинг средств массовой информации за период с 1 по 31 марта 2016 года выявил более 50 упоминаний Михайловского театра в СМИ, большая часть которых была связана с деятельностью художественного руководителя театра Владимира Абрамовича Кехмана на посту директора Новосибирского академического театра оперы и балета. Целевые же публикации, полностью посвящённые Михайловскому театру были посвящены таким событиям как премьеры опер «Дон Паскуале» и «Волшебная флейта», слухам о закрытии театра на реконструкцию и выступлению труппы театра на балетном фестивале в Гонконге. На этом фоне выделяется специальный сюжет «Театр встречает по одежке» на телеканале «МИР 24», посвящённый театральному этикету и полностью снятый в интерьерах Михайловского театра с комментариями его сотрудников. (Прил.3)

Следует отметить большую долю телевизионных сюжетов в выборке, что свидетельствует о качественной работе пресс-службы по этому направлению взаимодействия со СМИ. Мы можем сделать данный вывод, так как для съёмок в интерьерах театра и записи спектаклей требуется приглашение со стороны пресс-службы, и театр, как базисный субъект, всегда оказывается вовлечён в процесс создания телевизионного сюжета.

Удачным примером взаимодействия театра и средств массовой информации можно назвать информационное освящение визита Михайловского театра в США в 2014 году. Осенью 2014 года впервые в истории театра балетная труппа приехала на гастроли в Соединенные Штаты Америки, выступив в Нью-Йорке на сцене театра Дэвида Коха в Линкольн-Центре и в Калифорнии в Сегерстрем-Центре. В программу гастрольного тура Михайловский балет включил мировую классику, балеты советского периода и современные постановки Начо Дуато. Гастроли проходили при поддержке Министерства культуры Российской Федерации и генерального партнера балетной труппы С.Н. Адоньева.<sup>69</sup>

Гастроли были освещены в российской и зарубежной прессе, и Михайловский театр стал героем сюжетов телеканалов первого мультиплекса (в том числе «Первого канала», телеканала «Россия-1» и «Россия-Культура», «НТВ», «Пятого канала» и других,<sup>70</sup> а также заслужил восторженные отзывы в американской прессе уровня *The New-York Times*.<sup>71</sup>

Михайловский театр заинтересован в сотрудничестве со СМИ и самостоятельно идёт на контакт с журналистами, информируя их обо всех важных событиях в жизни и творческой деятельности театра. Для любой организации важно находиться в постоянном контакте с ведущими обозревателями, редакторами и другими медийными лицами своего города и региона, ведь долгосрочные дружественные связи – залог того, что работа театра будет освещена регулярно. Благосклонность журналистов может сыграть на руку администрации театра в сложных кризисных ситуациях. На данный момент открытость пресс-службы и её готовность активно содействовать в создании

---

<sup>69</sup> Гастроли Михайловского театра в США. [Электронный ресурс] // Михайловский театр – URL: [http://www.mikhailovsky.ru/afisha/tours/the\\_mikhailovsky\\_theatre\\_on\\_tour\\_in\\_usa/](http://www.mikhailovsky.ru/afisha/tours/the_mikhailovsky_theatre_on_tour_in_usa/)

<sup>70</sup> Рыжков П. С замиранием сердца: петербургская «Жизель» произвела фурор среди американских балетоманов. [Электронный ресурс] // НТВ – URL: <http://www.ntv.ru/novosti/1264583/>

<sup>71</sup> Seibert B. By Turns Restrained and Rowdy, in a Playful Revolutionary Tale [Электронный ресурс] // *The New York Times* – URL: <http://www.nytimes.com/2014/11/17/arts/mikhailovsky-ballet-performs-flames-in-paris-in-us-debut.html>

информационных сюжетов помогает театру оставаться широко обсуждаемым в прессе.

### **2.2.3. Social media marketing театра**

Одним из наиболее интересных и актуальных каналов коммуникации в современном мире является взаимодействие с потребителем через социальные сети. Комплекс мероприятий по использованию социальных интернет-медиа в качестве каналов для продвижения компаний и решения прочих бизнес-задач, называется social media marketing (SMM).

Основа SMM – создание контента, способного на самостоятельное распространение посредством активности пользователей социальных сетей и без участия организатора. Существует точка зрения, что сообщения, которые передаются по социальным сетям, вызывают больше доверия у потенциального потребителя, чем те, что распространяются с помощью более традиционных каналов. Эта особенность SMM скорее всего связана с его относительной новизной, а также с рекомендательным характером распространения информации в социальных медиа за счёт личных социальных связей, лежащих в основе взаимодействия в подобных системах.

Взаимодействие с потребителем в социальных сетях позволяет точно воздействовать на целевую аудиторию, выходить на площадки, где эта аудитория проводит большую часть своего свободного времени. При этом в наименьшей степени затрагиваются незаинтересованные группы общественности. Взаимодействие с потребителем в социальных сетях также служит полезным инструментом при создании условий для прямого диалога с целевыми группами общественности и формирования лояльного сообщества вокруг компании.<sup>72</sup>

Учитывая, что культурные учреждения функционируют как социально ответственные организации, их деятельность вызывает устойчивый интерес со

---

<sup>72</sup> Falls J., Deckers E. No bullshit social media : the all-business, no-hype guide to social media marketing. Pearson Education, Inc. 2011.

стороны широких групп общественности. Эта особенность служит хорошим подспорьем для развития и продвижения аккаунтов организаций сферы искусств в социальных сетях.

Михайловский театр не отстаёт от трендов и поддерживает работу аккаунтов в четырёх самых популярных социальных сетях: «ВКонтакте», Facebook, Twitter и Instagram. Рассмотрим подробнее каждую из этих публичных страниц.

Главная площадка прямого взаимодействия театра и зрителя в социальных сетях – страница Михайловского театра в сети «ВКонтакте», которая на момент написания данной работы насчитывает 18 700 подписчиков.<sup>73</sup> В рамках исследования был проведён анализ контента публичной страницы за полугодовой период (с октября 2015 года по март 2016 года). За это время было опубликовано 283 поста на русском языке, которые можно разделить на 11 основных категорий (Прил. 4):

- анонсы спектаклей и концертов;
- анонсы прочих событий в жизни театра (встреч клуба друзей, генеральных репетиций спектаклей, выставок и лекций);
- фото и видеоотчёты с прошедших спектаклей и других мероприятий;
- отзывы и рецензии на спектакли в прессе со ссылками на первоисточник;
- цитирование прочих публикаций в прессе со ссылками на первоисточник;
- информация об артистах театра;
- информация о продаже билетов, скидках и специальных предложениях;
- анонсы гастролей труппы театра;
- публикации о закулисной жизни театра;
- поздравления с государственными и профессиональными праздниками и прочие объявления.

Основной упор в группе сделан на информирование подписчиков о грядущих премьерах, важных событиях из жизни театра и артистов труппы, а

---

<sup>73</sup> Михайловский театр: официальное сообщество [Электронный ресурс] // ВКонтакте – URL: [https://vk.com/mikhailovsky\\_theatre](https://vk.com/mikhailovsky_theatre)



также на информационную поддержку текущих репертуарных спектаклей. Размещая на публичной странице по несколько публикаций в день, модераторы также отвечают на вопросы зрителей в комментариях. Формат, строгая организованность и структурированность выгодно отличают страницу Михайловского театра в социальной сети «ВКонтакте» от конкурентов, в первую очередь от страницы Мариинского театра, которая существует в формате личной страницы, неудобном для организации взаимодействия с потребителем в пространстве социальных сетей.<sup>74</sup>

Интересным наблюдением можно назвать активность подписчиков публичной страницы, которые комментируют информационные публикации, задают волнующие их вопросы и вступают в споры по поводу культурной значимости постановок Михайловского театра. Существование достаточно широкой группы пользователей, постоянно поддерживающей театр и защищающей его творческие работы перед прочими подписчиками, свидетельствует о существовании лояльного сообщества зрителей, сплотившихся вокруг Михайловского театра. (Прил 4.)

Две других страницы Михайловского театра в социальных сетях – профили в Twitter<sup>75</sup> и Facebook<sup>76</sup> – насчитывают 182 и 9 тысяч подписчиков соответственно. Они дублируют материал, который публикуется на странице «ВКонтакте», при этом в Facebook информация публикуется одновременно на русском и на английском языке.

Одним из последних нововведений в области коммуникаций со зрителями стало создание страницы театра в социальной сети Instagram в ноябре 2015 года.<sup>77</sup> Эта платформа, благодаря ряду своих уникальных особенностей (доминированию визуального контента, лёгкой системе упоминания пользователей в публикациях)

<sup>74</sup> Мариинский театра: профиль [Электронный ресурс] // ВКонтакте – URL: <https://vk.com/mariinsky.theatre>

<sup>75</sup> Михайловский театр: официальный аккаунт [Электронный ресурс] // Twitter – URL: <https://twitter.com/Mikhailovsky>

<sup>76</sup> The Mikhailovsky Theatre [Электронный ресурс] // Facebook – URL: <https://www.facebook.com/themikhailovsky>

<sup>77</sup> Mikhailovsky Theatre: official Instagram [Электронный ресурс] // Instargam – URL: <https://www.instagram.com/mikhailovskytheatre/>

позволила Михайловскому театру быстро интегрироваться в среду, в которой театр до этого уже был представлен в профилях артистов труппы и фотографиях посетителей. Формат социальной сети предполагает в первую очередь фото и видео-контент. Для театра, как организации, в которой визуальная сторона профессиональной деятельности имеет ключевое значение, он является весьма подходящим. После создания аккаунта в Instargam Михайловский театр опубликовал уже больше 80 фото и видео-материалов, среди которых оказались фрагменты фотосессий артистов, фото спектаклей и концертов театра, репетиций, впервые для зрителя стало возможным погружение в закулисную жизнь театра, с которой они ранее знакомились посредством личных аккаунтов исполнителей. Так же, как и в социальной сети Facebook, аккаунт в Instagram ведется на двух языках: русском и английском.

Театр является организацией, для которой критически важно формирование лояльной аудитории, и social media marketing – один из тех инструментов интегрированных коммуникаций, который может позволить культурному учреждению приблизиться к своим потребителям, вступить с ними в открытый диалог и, что самое главное, стать частью их повседневной жизни.

#### **2.2.4. Члены труппы как ньюсмейкеры в культурных организациях**

Одна из главных особенностей коммуникаций в сфере исполнительских искусств – роль артистов театра в качестве ньюсмейкеров культурной организации. Зрителей интересуют люди, которых они видят на сцене, не только как исполнители, но и как личности, поэтому внимание поклонников артистов сфокусировано не только на профессиональной деятельности исполнителей, но и на их личных качествах и частной жизни. В таких условиях становится очевидной необходимость задействования артистов в качестве спикеров от лица организации и возможность увеличения публицитного капитала театра с помощью распространения информации о личных и творческих достижениях исполнителей.

Выступая в качестве приглашённых исполнителей на сценах других театров, в рамках городских, федеральных и международных мероприятий, участвуя в телевизионных шоу, рекламных кампания частных компаний (в том числе и компаний-партнёров), давая интервью журналистам, артист всегда представляется как член труппы Михайловского театра. Здесь следует отметить, что причина явления заложена в существовании сложившейся традиции восприятия артиста театра, как элемента целостного творческого коллектива. Практика упоминания организации при представлении спикера распространена, конечно же, не только в области искусств, но и в других сферах профессиональной деятельности. Однако на рынке исполнительских искусств труппа является одним из главных активов театра, его лицом. Лояльный театральный зритель бывает привязан в первую очередь не к театру, как к культурной организации, а к артистам, которые реализуют творческую программу этой организации.

Михайловский театр активно пользуется этим ресурсом, рассказывая о достижениях, творческих планах и рабочем процессе членов труппы на собственных информационных площадках, в том числе на сайте театра и на страницах в социальных сетях. Любое важное событие в жизни и профессиональной деятельности артиста может стать достойным информационным поводом. Так выступления Михаила Татарникова, музыкального руководителя и главного дирижёра театра, с ведущими российскими и зарубежными оркестрами в рамках премьерных спектаклей или крупных концертов всегда находят отражение на информационных ресурсах Михайловского театра.

На сайтах театров создаются целые разделы, представляющие театральную труппу, и чем популярнее и заслуженнее артист, тем больше о нём информации и тем ценнее она для организации. На сайте Михайловского в разделе «люди» размещена фотогалерея, представляющая всех артистов оперной и балетной труппы, хора и оркестра, управление художественно-постановочной части, дирекцию и художественных руководителей театра. Фотографии сопровождаются

подписью с именем и должностью артиста, подписи под фотографиями ведущих исполнителей и ключевых руководителей содержат гиперссылку, которая перенаправляет пользователя на страницу с биографической информацией о работнике театра, расписанием предстоящих спектаклей с его участием и ссылками на избранные публикации о нём в средствах массовой информации.

Примечательным примером увеличения публичного капитала театра с помощью артистов труппы можно назвать участие премьера театра Виктора Лебедева и первой солистки Анастасии Соболевой в проекте телеканала «Культура» «Большой балет».<sup>78</sup> «Большой балет» - это телевизионный конкурс балетных танцовщиков, в рамках которого за звание победителей боролись семь дуэтов танцовщиков из ведущих театров России,<sup>79</sup> среди которых была и пара, представляющая Михайловский театр. В настоящий момент в России функционирует больше 20 театров оперы и балета<sup>80</sup>, из которых только 6 были представлены на шоу «Большой балет». В рамках телевизионного проекта эти 6 театров были неоднократно названы «ведущими театрами России». «Большой балет» помог Михайловскому театру обозначить своё положение среди лучших музыкальных театров России и привлечь интерес к своим танцовщикам и творческим программам.

### 2.2.5. Стилистическое единство театральных афиш

Наряду с медиарилейшнз и интернет-коммуникациями, весомой частью комплекса интегрированных коммуникаций являются рекламные инструменты продвижения репертуара Михайловского театра. Наиболее распространённый и

<sup>78</sup> Большой балет. Новый сезон. Анастасия Соболева и Виктор Лебедев (Михайловский театр). [Электронный ресурс] // Россия-Культура – URL: [http://tvkultura.ru/person/show/person\\_id/234561/brand\\_id/59616/](http://tvkultura.ru/person/show/person_id/234561/brand_id/59616/)

<sup>79</sup> О проекте. Большой балет. Новый сезон. [Электронный ресурс] // Россия-Культура – URL: [http://tvkultura.ru/brand/show/brand\\_id/59616/](http://tvkultura.ru/brand/show/brand_id/59616/)

<sup>80</sup> Своим путём: Карта театральных городов России. [Электронный ресурс] // Театрал – URL: <http://www.teatral-online.ru/news/4922/>

традиционный способ информирования о спектаклях – размещение театральных афиш.

Михайловский театр размещает афиши и постеры, используя в первую очередь такие конструкции как билборд и сити-формат. Также репертуарные афиши театра традиционно размещаются на местах продаж билетов – в театральных кассах города.

Помимо размещения афиш в городской среде, исключительно важным моментом является размещение афиш на собственном фасаде и в фойе театра. (Прил. 5) На фасаде Михайловского театра со стороны главного входа (с площади Искусств) расположено пять боксов с афишами и большой баннер, занимающий примерно седьмую часть фасада. На фасаде стороны канала Грибоедова в межоконном пространстве размещены ещё пять баннеров. (Прил. 5)

При размещении афиш на фасаде соблюдаются следующие основные принципы:

- размещение афиши спектакля идущего в данный день в центральной части фасада театра, выходящего на площадь Искусств;
- размещение афиш ближайших спектаклей левее и правее от центральной афиши, соблюдая хронологию слева направо;
- размещение репертуара театра на боковых афишах, на русском и на английском языках;
- баннеры на фасаде театра, выходящем на канал Грибоедова, занимают спектакли, которые будут представлены в ближайшие несколько месяцев;
- крупный баннер премьерных спектаклей и мероприятий с участием звёзд мировой величины располагается на главном фасаде.

Ключевой особенностью рекламных коммуникаций Михайловского театра являются уникальный единообразный вид и стиль театральных афиш, универсальный для оперы и балета. Афиши Михайловского театра отличаются набором композиционных сеток, которые выделяются нестандартностью дизайнерских решений, использованием иллюстраций и материалов специальных

фотосессий вместо фотографий спектакля. Стилистика оформления афиш Михайловского театра отличается, прежде всего, своей особой ритмичностью, геометризацией, остротой форм, это достигается при помощи использования графических элементов, расположения текста, использования типографских линеек. В приоритете также яркие цвета, так как зимой в тёмном Петербурге монохромные афиши не считываются горожанами. Дизайн театральных афиш для Михайловского театра, так же как и айдентика, был разработан петербургский дизайн-студией «Минин и Пожарский». (Прил. 6)

Помимо стилистических особенностей, рекламный плакат Михайловского характеризует наличие чёткой формализации рекламного текста. А именно - обязательное присутствие логотипа, заголовка, основного текста в виде изображения и его текстового сопровождения (необходимой информации об авторе музыки, дирижере, исполнителях главных партий, местах продажи билетов, контактной информации). Высокая степень информационного насыщения, и не перегруженность афиши позволяют выполнить основные задачи рекламного текста – облегчают восприятие информации потребителем рекламы, увеличивают степень запоминаемости, обращают на себя внимание.

### **2.2.6. Стимулирование сбыта**

Продажа билетов в Михайловском театре осуществляется по трём основным каналам:

- собственная касса театра;
- сайт театра;
- сторонние театральные кассы и билетные операторы.

Отдельного внимания заслуживает сайт Михайловского театра, разработанный компанией Greenlabs. Основные раздела сайта представляют собой наборы блоков, располагающихся под шапкой, служащей для лучшего понимания посетителем структуры сайта и навигации между ключевыми разделами. Сайт

Михайловского театра также имеет чёткую структуру и соответственно хорошее юзабилити, зритель может с относительной лёгкостью найти информацию, которая его интересует.

Сам процесс покупки билета на сайте достаточно прост: зрителю необходимо выбрать спектакль, который он желает посетить, найти подходящие места на интерактивной карте зала, на которой разные ценовые категории выделены разным цветом и даны предупреждения о том, что на некоторых местах обзор сцены может быть ограничен, после этого зритель может оплатить билеты с помощью банковской карты или счёта своего мобильного телефона.

Театр предлагает зрителям ряд интересных и удобных возможностей, например, собрать свой абонемент.<sup>81</sup> Предложение действует только на сайте Михайловского театра и способно привлечь больше покупателей к данному каналу приобретения билетов. Приобретая одновременно билеты на 2 балета и 2 оперы или концерта, зритель получает единовременную скидку 20%. Это уникальная функция для сайтов петербургских музыкальных театров, которая появилась в Михайловском театре совсем недавно, в сезоне 2015-2016.<sup>82</sup>

Технология продажи абонементов – один из признанных способов привлечения лояльной и преданной аудитории. Немногие театральные и концертные организации могут продавать билеты в количестве достаточном для заполнения залов на регулярной основе, поэтому продажа абонементов, включающих в себя как коммерчески успешные спектакли, так и не самые популярные, может стать рациональной реакцией на эту проблему. По мнению активного сторонника технологии продажи абонементов Дэнни Ньюмена, абонемент способен дать культурной организации возможность воспитывать свою аудиторию и влиять на неё.<sup>83</sup> В то же время, благодаря регулярному

---

<sup>81</sup> Собери свой абонемент. [Электронный ресурс] // Михайловский театр – URL: [http://www.mikhailovsky.ru/buy\\_now/build\\_your\\_subscription/](http://www.mikhailovsky.ru/buy_now/build_your_subscription/)

<sup>82</sup> Наблюдение за театральными сайтами. [Электронный ресурс] // Маркетинг-mix: маркетинговый аудит театра – URL: <http://mix-marketing.ru/kreativnyj-vzglyad/nablyudenie-za-teatralnymi-sajtami.html>

<sup>83</sup> Newmann D. Subscribe Now!: Building Arts Audiences Through Dynamic Subscription Promotion. New York: Theatre Communication Group. 1983

посещению спектаклей одного театра, зритель превращается в знающего завсегдатая, становясь более лояльным по отношению к организации и поднимая «планку» одобрения им театрального репертуара.<sup>84</sup> Имея гарантированную публику, театр может позволить себе больше смелости в выборе репертуара, тем самым реализуя свой творческий потенциал и представляя более противоречивый и нестандартный материал. Ньюман пишет, что «идеал организации, занимающейся искусством – это добрый и великодушный покупатель сезонного абонемента. Если мы иногда разочаровываем его, он... в большинстве случаев не держит на нас зла, когда приходит время продлевать абонемент». С точки зрения выгоды и прибыли не только покупатель выигрывает от сниженной цены абонемента, но и организация. Владельцы абонементов обеспечивают ей гарантированный источник доходов, из-за быстрой скорости продажи абонементов (чаще всего в начале сезона) театр имеет возможность аккумулировать определённое количество средств в сжатые сроки.

Абонементная программа Михайловского театра помогает ему реализовывать свою коммуникационную стратегию, представляя театр в качестве учреждения, с большим вниманием относящегося к своим клиентам и ориентированного на формировании лояльной аудитории, состоящей из постоянных зрителей.

### **2.2.7. Взаимодействие со спонсорами и партнёрами**

Творческая деятельность учреждений сферы культуры, в первую очередь крупных театров и музеев, требует серьёзных финансовых вложений. Задача привлечения средств за рубежом решается с помощью программ массового вовлечения широкого круга лиц в образование фондов, капитал которых складывается из относительно небольших регулярных взносов.

---

<sup>84</sup> Там же



Михайловский театр взаимодействует как с корпоративными спонсорами, так и с индивидуальными. Специально для организации работы с индивидуальными донорами в театре был создан Клуб друзей Михайловского театра. Суть программы заключается в предоставлении специального обслуживания и особых привилегий членам клуба, которые в свою очередь платят ежегодные взносы, направляемые на поддержание работы и развитие театра. Примером тому может быть программа «Друзья Цюрихской оперы» или же Membership and patron program в «Метрополитен-опера». В Петербурге, пожалуй, самым крупным и известной программой является «Клуб друзей Эрмитажа». За почти 20 лет существования программы благодаря финансовой поддержке индивидуальных и корпоративных спонсоров стала возможной реализация многочисленных проектов по реставрации экспонатов и залов, научно-просветительных программ, проектов по улучшению условий приема посетителей, а также по приобретению для музея новых экспонатов. За это время сложился круг постоянных корпоративных членов клуба, а из скромных индивидуальных взносов складываются суммы, необходимые для успешного завершения многочисленных программ и проектов музея. Интересной особенностью клуба друзей Эрмитажа является возможность выбора программы для индивидуальной или корпоративной поддержки при вступлении в клуб или при продлении членства. На данный момент на выбор членам клуба предложено 16 проектов реставрации и приобретения различных экспонатов.<sup>85</sup>

Используя опыт финансового и инвестиционного менеджмента знаменитых зарубежных театров оперы и балета, Михайловский театр разработал и успешно реализует собственную программу, которая носит название «Клуб друзей Михайловского театра». На данный момент в клубе состоит 127 человек,<sup>86</sup> членство в клубе подразумевает следующие формы участия:

- друг Михайловского театра (взнос от 5 000 рублей);

---

<sup>85</sup> Клуб Друзей Эрмитажа [Электронный ресурс] // Государственный Эрмитаж: <https://www.hermitagemuseum.org/wps/portal/hermitage/support/friends-club>

<sup>86</sup> Клуб Друзей Михайловского театра [Электронный ресурс] // Михайловский театр: <http://www.mikhailovsky.ru/friends-club/friends/>

- почётный друг Михайловского театра (взнос от 10 000 рублей);
- покровитель Михайловского театра (взнос от 20 000 рублей);
- почётный покровитель Михайловского театра (взнос от 65 000 рублей).

Клуб друзей Михайловского театра имеет собственный совет, члены которого координируют взаимодействие клуба с администрацией и выступают в качестве первых лиц клуба. Участники Клуба друзей посещают регулярные встречи с артистами труппы, генеральные репетиции премьерных спектаклей, имеют специальные скидки на билеты и возможность раннего бронирования (Прил. 7).

### **2.2.8. Разработка кампании по привлечению новых членов Клуба друзей Михайловского театра**

Несмотря на то, что Клуб друзей Михайловского театра можно назвать достаточно масштабным проектом, на данный момент его вовлечённость в жизнь театра меньше, чем у зарубежных аналогов. Зарубежный опыт может быть использован для реализации потенциала Клуба друзей Михайловского театра как одного из значительных источников финансирования, для привлечения новых членов Клуба и стимулирования активности действующих участников.

Потенциальные члены Клуба друзей Михайловского театра — это как зрители, желающие подчеркнуть собственный статус, так и люди, заинтересованные в развитии театра и театрального искусства.

Автор данной работы предлагает кампанию по коммуникационному обеспечению деятельности клуба друзей со следующими задачами:

1. Активное информирование зрителей и сотрудников театра, а также театральной общественности о Клубе друзей и реализуемых им программах.

2. Разработка программы действий, направленных на увеличение числа членов клуба друзей в каждой категории («почётный покровитель», «покровитель», «почётный друг», «друг») на 25%.
3. Продвижение малых фандрайзинговых проектов (минимум 2 проекта за сезон), которые могли бы заинтересовать не меньше половины действующих членов клуба друзей.
4. Проведение и продвижение благотворительных вечеров и банкетов — минимум 2 в сезон.
5. Ведение более активной информационной политики, результатом которой станет увеличение количества положительных публикаций о Клубе друзей и его деятельности в СМИ и в сети Интернет.
6. Привлечение членов Клуба друзей и Совета Клуба друзей в качестве спикеров от лица организации.

Выделим целевые группы общественности, на которые должна быть направлена кампания: внешние (зрители театра, благотворители, поддерживающие другие проекты, СМИ, театральная общественность), смешанные (действующие члены клуба друзей), внутренние (административный персонал и труппа театра).

Предлагаемые каналы коммуникации:

- СМИ;
- интернет-сайт театра;
- информационная рассылка;
- социальные сети;
- собственные мероприятия театра;
- профильные мероприятия в сфере культуры;
- площадки компаний-партнёров (рестораны холдинга Ginza project, отели Астория, Four Seasons, W, Англетер, Европа и другие, Эрмитаж и Эрмитажный театр).

В рамках кампании предлагается реализовать следующие задачи:

1. Активное информирование зрителей театра и театральной общественности о Клубе друзей и реализуемых им программах.

Целевая группа: зрители театра, театральная общественность, СМИ, работники театра

Операции:

- Обновление страницы на официальном сайте Михайловского театра, посвящённой Клубу друзей, наполнение её подробной информацией.
- Наполнение пространства театра (театральных фойе, ресторана, вестибюля, а также предкассовой зоны) информацией о клубе друзей и реализуемых им программах: буклеты, афиши, в том числе и презентационные афиши, информационные стойки.
- Информирование гостей специальных мероприятий театра о клубе друзей от первых лиц театра, менеджеров клуба друзей, а также членов Совета Клуба друзей.
- Выступление членов Совета клуба друзей и первых лиц театра с информацией о Клубе в рамках профильных мероприятий.
- Размещение информации о Клубе друзей на профильных мероприятиях, а также на площадках компаний-партнёров. (стенды-афиши-буклеты)
- Размещение информации о клубе друзей на страницах театра в социальных сетях и оповещение аудитории театра в социальных сетях о новостях Клуба.
- Активное освещение мероприятий клуба друзей в СМИ, социальных сетях и на официальном сайте театра.
- Для сотрудников: освещение деятельности и результатов работы клуба друзей на регулярных общих собраниях, которые традиционно проводятся в театре. Информация о достижениях клуба друзей на досках объявлений и её презентация на корпоративных мероприятиях.

Предлагаемые методы оценки эффективности:

- Анкетирование зрителей до начала проведения кампании и после. Подсчёт количественных результатов.

- Возможно проведение фокус-интервью.
- Мониторинг СМИ: качественная оценка публикации.
- Количество посещений официального сайта и раздела клуба.
- Мониторинг экспертной оценки.
- Мониторинг социальных сетей: упоминания и тональность.

2. Разработка программы действий, направленных на увеличение числа членов клуба друзей в каждой категории («почётный покровитель», «покровитель», «почётный друг», «друг»).

Целевые группы: зрители театра, благотворители, театральная общественность.

Операции:

- Презентационные программы на благотворительных мероприятиях и в рамках специальных мероприятий Михайловского театра.
- Выступление членов совета клуба друзей в рамках профильных мероприятий, а также публикации интервью с членами совета.
- Размещение информации о Клубе друзей на официальных сайтах компаний-партнёров и на страницах компаний партнёров в социальных сетях.
- Непосредственная работа менеджеров клуба друзей по взаимодействию с заинтересованными зрителями за информационным стойками в вестибюле и фойе бельэтажа

Оценивать результаты следует по количественному показателю – увеличению количества членов клуба по категориям.

3. Продвижение малых фандрайзинговых проектов (минимум 2 проекта за сезон), которые могли бы заинтересовать действующих членов клуба друзей.

Целевые группы: члены клуба друзей, благотворители.

Операции:

- Презентации проектов на благотворительных мероприятиях, встречах и на интернет-ресурсах
- Непосредственная рассылка информационных писем по базе членов клуба друзей и заинтересованных лиц. Обзвон членов клуба и непосредственное

взаимодействие менеджеров клуба друзей со зрителями и членами клуба во время спектаклей и специальных мероприятий театра.

- Размещение информации о благотворительных вечерах и фандрайзинговых проектах на официальном сайте театра, на страницах в социальных сетях вконтакте и тематических ресурсах.
- Анонс, освещение подготовки и проведения мероприятий, а также реализации фандрайзинговых проектов и результатов этих проектов в СМИ и на ресурсах Михайловского театра.

Эффективность должна быть оценена по фактической реализации проектов, количеству участников и объёму собранных средств. Также следует провести анкетирование членов клуба, направленное на выяснение уровня информированности членов клуба о малых фандрайзинговых проектах и заинтересованности в участии. Также следует оценить степень освещения мероприятий в СМИ и отклик в социальных сетях.

4. Ведение более активной информационной политики, результатом которой станет увеличение количества положительных публикаций о Клубе друзей и его деятельности в СМИ и в сети Интернет.

Целевые группы: СМИ, театральная общественность.

Операции:

- Регулярная рассылка пресс-релизов о деятельности клуба друзей и приглашений для журналистов на мероприятия клуба друзей. (Информационные порталы, газеты, журналы, интернет издания, городские каналы)
- Создание специального проекта на базе глянцевого или интернет-журнала, посвящённого клубу друзей и индивидуальной благотворительности в культурной сфере. (The Chief и Chief time, Афиша, Собака)
- Организация пресс-конференции, связанной с деятельностью клуба друзей.
- Взаимодействие с блогерами и лидерами мнений. В первую очередь речь идёт о социальной сети Facebook.

Оценка эффективности по количеству и тональности публикаций с ключевым сообщением, количеству подписчиков на страницах в социальных сетях, количеству упоминаний и тональности упоминаний в социальных сетях.

5. Привлечение членов Клуба друзей и Совета Клуба друзей в качестве спикеров от лица организации.

Целевые группы: действующие члены клуба друзей.

Операции:

- Приглашение в качестве участников и представителей клуба друзей театра на профильные мероприятия и встречи различного уровня.
- Участие в принятии решений, связанных с реализацией проектов театра и клубом друзей: присутствие на крупных собраниях
- Организация оперативного информирования об интересующих событиях, мероприятиях клуба друзей, проектах, готовящихся к реализации.

Предполагаемый результат:

Вовлечение членов Клуба друзей в деятельность по продвижению организации, присутствие на профильных мероприятиях в качестве спикеров от лица Клуба друзей и Михайловского театра.

## **Выводы по главе 2**

Вопрос поиска грамотных управленческих решений в условиях низкой самоокупаемости и ограниченных объёмов государственного финансирования в настоящий момент актуален для большей части культурных организаций в России. Взаимодействуя с широким спектром различных групп общественности и находясь под бдительным общественным контролем, такие организации аккумулируют свои ресурсы для формирования и поддержания репутации, обеспечивающей уважение со стороны покровителей и лояльность со стороны клиентов. Ключевым компонентам для модернизации деятельности культурных организаций становятся создание сильного бренда, поддерживаемого слаженным

комплексом коммуникационных технологий. Успешное внедрение и реализация грамотной коммуникационной стратегии позволяет быть менее чувствительными к экономической политике государства относительно культуры.

В качестве организации, которая практикуют прогрессивные для классического российского театра подходы при решении вопросов коммуникационного обеспечения, был выбран Михайловский театр. Коммуникационная деятельность Михайловского театра характеризуется общей слаженностью и однородностью, единством транслируемых сообщений с неременным условием их адаптации под конкретную целевую группу общественности. Администрация театра поддерживает долгосрочные отношения с региональными СМИ, ведёт прямой и открытый диалог с постоянными зрителями в социальных сетях и предлагает статусные программы для социально ответственных индивидуальных и корпоративных спонсоров. Уникальная айдентика служит средством поддержки видения и ценностей театра в визуальном поле. Предлагая ряд редких возможностей в процессе покупки билета, посещения театра и поддержания дальнейших отношений, Михайловский театр формирует вокруг себя круг заинтересованных в развитии театра лояльных зрителей и удовлетворённых сотрудничеством спонсоров.

Резюмируя содержание главы, нам представляется целесообразным дать ряд рекомендаций, которые могли бы быть использованы при формировании коммуникационной стратегии театров и других учреждений культуры.

Главный принцип управления интегрированными коммуникациями – взаимосвязь всех видов деятельности, которые служат для достижения общей цели, и их осуществление в рамках единой выверенной стратегии. При этом попытка объять необъятное и использовать все существующие инструменты продвижения не может служить гарантом успеха, особенно, когда речь идёт о таких сложных системах как культурные организации. Планирование стратегических коммуникационных кампаний должно осуществляться с учётом в первую очередь целей учреждения и запросов тех групп общественности, с которыми работает компания. При скромных бюджетах культурных учреждений



принятие решений о реализации коммуникационной кампании и использовании определённого набора инструментов должно быть крайне осознанным и подкреплённым исследованиями аудитории, которые могли бы доказать необходимость и прогнозируемую эффективность применения того или иного инструмента.

## Заключение

Представление о приоритетных задачах культурных учреждений складывалось в нашей стране на протяжении многих десятилетий. Художники и артисты во все времена старались заработать на произведениях искусства. Отличие дня сегодняшнего лишь в том, что внешние условия существования культурного учреждения как самостоятельной организации усложнились и требуют уже не интуитивного, а профессионального подхода. Несмотря на всю специфику сферы культуры — как искусства и сложной творческой деятельности, — она способна перенять опыт управления и маневрирования на рынке у коммерческих структур. Эта необходимость переноса опыта коммерческой деятельности в сферу искусства (с учётом своеобразия и специфики последней) и обуславливает актуальность исследования. Ещё одним фактором при выборе такого предмета исследования стал креативный характер индустрии с низкой самоокупаемостью. Ведь как замечает Ф. Котлер, трактуя исследование С. Харт и К. Кристенсен, «...прогрессивные новшества часто появляются на рынках с низкими доходами»<sup>87</sup>.

Выбранные методы исследования – терминологический анализ и анализ документов – помогли последовательно описать сущность феномена «интегрированных коммуникаций», определить специфику использования этой системы в сфере культуры и конкретно в Михайловском театре, познакомиться с сегодняшними тенденциями по осуществлению культурными организациями коммуникационной деятельности. Нами было доказано, что деятельность культурных учреждений имеет своеобразный характер: музей или театр, как производитель культурного продукта, является экономическим субъектом. Но он, как организация сферы культуры, должен решить двойную задачу: основные цели деятельности культурных учреждений лежат в двух различных направлениях, а именно – рыночном и художественном. Этим организации сферы культуры и

---

<sup>87</sup> Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджая, И. Сетиаван. – М.: Эксмо, 2011.

отличается от других экономических субъектов, ориентированных только на рынок, основной целью которых является получение прибыли. Основная же цель в данном случае находится в области художественных достижений, художественных успехов. Эти две цели не всегда совпадают, и необходимость найти нужный баланс – одна из главных задач руководства культурных организаций.

Мониторинг и метод case study продемонстрировали свою эффективность в реализации таких задач данного исследования, как анализ коммуникационной деятельности Михайловского театра и выявление особенностей функционирования системы интегрированных коммуникаций в рассматриваемом субъекте. Было выявлено, что ряд оригинальных инструментов и серьёзный подход к управлению коммуникациями, как к важному направлению менеджмента организации, способствует развитию долгосрочных отношений с целевыми группами общественности и поддержанию репутации Михайловского театра.

Сфокусировавшись в данной работе в первую очередь на взаимодействии со зрителями и спонсорами, считаем необходимым продолжить исследование взаимодействия с такими целевыми группами общественности, как государственные и общественные организации, партнёры, конкуренты и внутренняя общественность. Необходимо также расширить границы исследования и прийти к описанию полного комплекса инструментов интегрированных коммуникаций, использующихся в учреждениях культуры.

Данное исследование призвано расширить компетенции специалистов по коммуникациям, профессиональная деятельность которых связана со сферой искусства. Знание специфики функционирования комплексного подхода к работе с коммуникациями в культурной среде позволит оценить потенциал развития этой сферы при условии грамотного использования оригинальных инструментов и технологий.

## Список использованных источников и литературы

### *Законодательные акты*

1. Федеральный закон от 14.12.2015 № 359-ФЗ «О федеральном бюджете на 2016 год» // Министерство финансов Российской Федерации: [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://minfin.ru/ru/fed\\_budget/](http://minfin.ru/ru/fed_budget/) (дата обращения: 01.05.2016)
2. Закон: «О бюджете Санкт-Петербурга на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов» от 02.12.2015 № 747-145 [Электронный ресурс] // Комитет финансов Санкт-Петербурга. – URL: [http://www.fincom.spb.ru/cf/docs/npd/budget/budj\\_laws/law\\_text.htm?id=873@cf\\_nra\\_bud](http://www.fincom.spb.ru/cf/docs/npd/budget/budj_laws/law_text.htm?id=873@cf_nra_bud) (дата обращения: 01.05.2016)

### *Литература*

1. Барежев В. А. [и др.] Интегрированные коммуникации (Основы рекламы и связей с общественностью): учебное пособие / под ред. А. Д. Кривоносова. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2014. 170 с.
2. Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб.: НОУ «Невский институт языка и культуры», 2006. — 83 с.
3. Давыдова Д. А. Продукт сферы культуры и его потребительная стоимость// Проблемы современной экономики, N 3 (43), 2012
4. Комлев Н.Г. Словарь иностранных слов. М.: Эксмо-Пресс, 2000. 1308 с
5. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Швед Н. Г. Основы интегрированных коммуникаций: учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2014. 486 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1998. - 896 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2008.
8. Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга

- исполнительских искусств. М. : Классика-XXI, 2004. 688.
9. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван. – М.: Эксмо, 2011.
  10. Романова, В. В., Мацкевич, А. В. Бюджетные расходы в сфере культуры и кинематографии: анализ состояния и динамики. Вып. 2 / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» ; Ин-т управления гос. ресурсами ; под ред. Б. Л. Рудника. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.
  11. Сагинова О. В., Скоробогатых И. И., Цветкова А. Б. [и др.] Интегрированные коммуникации: учебник для студ. учреждений высш. образования / под ред. О. В. Сагиновой. М. : Издательский центр «Академия», 2014. 320 с.
  12. Смит П. Маркетинговые коммуникации. Интеграционные достижения: монография. — М.: Экономика, 1993.
  13. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. СПб., 2009. 528 с.
  14. Учитель А.К. Михайловский театр. Сюжеты. Имена. 175 лет. СПб. 2007. 176 стр.
  15. Философский энциклопедический словарь. / Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. М.: Советская энциклопедия. 1983.
  16. Шарков Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, публик рилейшнз, брендинг: учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2011. 324 с.
  17. Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №3
  18. Baumol W., Bowen W. Arguments for Public Support of the Performing Arts // The Economics of the Arts. London: Martin Rodertson & Co, 1976.
  19. Bradford H. A new framework for museum marketing // The museum

profession: internal and external relations / Ed. Kavanagh Gaynor. Leicester: Leicester University Press, 1991.

20. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work. NY:McGraw-Hill. 1993.
21. Falls J., Deckers E. No bullshit social media : the all-business, no-hype guide to social media marketing. Pearson Education, Inc. 2011.
22. Maslow A. H. Motivation and Personality. NY : Harpaer & Row, 1954.
23. Newmann D. Subscribe Now!: Building Arts Audiences Through Dynamic Subscription Promotion. New York: Theatre Communication Group. 1983

### *Электронные источники*

1. Большой балет. Новый сезон. Анастасия Соболева и Виктор Лебедев (Михайловский театр). [Электронный ресурс] // Россия-Культура – URL: [http://tvkultura.ru/person/show/person\\_id/234561/brand\\_id/59616/](http://tvkultura.ru/person/show/person_id/234561/brand_id/59616/) (дата обращения: 01.05.2016)
2. Гастроли Михайловского театра в США. [Электронный ресурс] // Михайловский театр – URL: [http://www.mikhailovsky.ru/afisha/tours/the\\_mikhailovsky\\_theatre\\_on\\_tour\\_in\\_usa/](http://www.mikhailovsky.ru/afisha/tours/the_mikhailovsky_theatre_on_tour_in_usa/) (дата обращения: 01.05.2016)
3. Гран-при Михайловского театра. [Электронный ресурс] // Михайловский театр. – URL: <http://mikhailovsky.ru/grand-prix/> (дата обращения: 01.05.2016)
4. Евгений Онегин. [Электронный ресурс] // Золотая маска. – URL: <http://www.goldenmask.ru/spect.php?id=1008> (дата обращения: 01.05.2016)
5. Завьялова О., Иванова М. Всего за один год Кехман превратил театр в храм [Электронный ресурс] // Известия. – URL: <http://izvestia.ru/news/584749> (дата обращения: 01.05.2016)
6. Искусство должно быть свободным: студенты требуют бесплатного входа в музеи [Электронный ресурс] // Бумага. – URL: <http://paperpaper.ru/students/> (дата обращения: 01.05.2016)

7. Клуб Друзей Михайловского театра [Электронный ресурс] // Михайловский театр: <http://www.mikhailovsky.ru/friends-club/friends/> (дата обращения: 01.05.2016)
8. Клуб Друзей Эрмитажа [Электронный ресурс] // Государственный Эрмитаж:  
<https://www.hermitagemuseum.org/wps/portal/hermitage/support/friends-club>  
(дата обращения: 01.05.2016)
9. Концепция долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года. [Электронный ресурс] // Российская газета. – URL: <http://rg.ru/2011/06/21/teatr-site-dok.html> (дата обращения: 01.05.2016)
10. Мариинский театра: профиль [Электронный ресурс] // ВКонтакте – URL: <https://vk.com/mariinsky.theatre> (дата обращения: 01.05.2016)
11. Михайловский театр в Москве. [Электронный ресурс] // Золотая маска. – URL: <http://www.goldenmask.ru/proj.php?id=99> (дата обращения: 01.05.2016)
12. Михайловский театр обошелся Кехману в 300 млн рублей. Пока... [Электронный ресурс] // Росбалт. – URL: <http://www.rosbalt.ru/piter/2007/10/02/418908.html> (дата обращения: 01.05.2016)
13. Михайловский театр: официальное сообщество [Электронный ресурс] // ВКонтакте – URL: [https://vk.com/mikhailovsky\\_theatre](https://vk.com/mikhailovsky_theatre) (дата обращения: 01.05.2016)
14. Михайловский театр: официальный аккаунт [Электронный ресурс] // Twitter – URL: <https://twitter.com/Mikhailovsky> (дата обращения: 01.05.2016)
15. Муковозова Е. Театр уж полон... идей и звезд. [Электронный ресурс] // Экономика и время. – URL: <http://ev.spb.ru/art.php3?newsid=28392> (дата обращения: 01.05.2016)
16. Наблюдение за театральными сайтами. [Электронный ресурс] // Маркетинг-mix: маркетинговый аудит театра – URL: <http://mix-marketing.ru/kreativnyj-vzglyad/nablyudenie-za-teatralnymi-sajtami.html> (дата обращения: 01.05.2016)

17. Назначен новый директор БДТ им. Г.А. Товстоногова. [Электронный ресурс] // БДТ им. Г.А. Товстоногова. – URL: <http://bdt.spb.ru/2014/05/13/назначен-новый-директор-бдт-им-г-а-товстоногова> (дата обращения: 01.05.2016)
18. О проекте. Большой балет. Новый сезон. [Электронный ресурс] // Россия-Культура – URL: [http://tvkultura.ru/brand/show/brand\\_id/59616/](http://tvkultura.ru/brand/show/brand_id/59616/) (дата обращения: 01.05.2016)
19. Петлянова Н. На сцене – блестящие, в кармане – звенящие. [Электронный ресурс] // Новая газета. – URL: <http://novayagazeta.spb.ru/articles/3450/> (дата обращения: 01.05.2016)
20. Россияне рассказали, как предпочитают проводить свободное время [Электронный ресурс] // Исследовательский холдинг Ромир. – URL: [http://romir.ru/studies/627\\_1421096400/](http://romir.ru/studies/627_1421096400/) (дата обращения: 01.05.2016)
21. Рыжков П. С замиранием сердца: петербургская «Жизель» произвела фурор среди американских балетоманов. [Электронный ресурс] // НТВ – URL: <http://www.ntv.ru/novosti/1264583/> (дата обращения: 01.05.2016)
22. Своим путём: Карта театральных городов России. [Электронный ресурс] // Театрал – URL: <http://www.teatral-online.ru/news/4922/> (дата обращения: 01.05.2016)
23. Складская И. Михайловский театра: Итоги года [Электронный ресурс] // Петербургский театральный журнал. – URL: <http://ptj.spb.ru/archive/67/music-theatre-67/mixajlovskij-teatr-itogi-goda/> (дата обращения: 01.05.2016)
24. Слободян Е. Бюджет России на 2016 год. Инфографика [Электронный ресурс]/Е. Слободян// Аргументы и факты. – URL:[http://www.aif.ru/dontknows/infographics/byudzheth\\_rossii\\_na\\_2016\\_god\\_infografika](http://www.aif.ru/dontknows/infographics/byudzheth_rossii_na_2016_god_infografika) (дата обращения: 01.05.2016)
25. Собери свой абонемент. [Электронный ресурс] // Михайловский театр – URL: [http://www.mikhailovsky.ru/buy\\_now/build\\_your\\_subscription/](http://www.mikhailovsky.ru/buy_now/build_your_subscription/) (дата обращения: 01.05.2016)



26. Mikhailovsky Theatre: official Instagram [Электронный ресурс] // Instargam – URL: <https://www.instagram.com/mikhailovskytheatre/> (дата обращения: 01.05.2016)
27. Seibert B. By Turns Restrained and Rowdy, in a Playful Revolutionary Tale [Электронный ресурс] // The New York Times – URL: <http://www.nytimes.com/2014/11/17/arts/mikhailovsky-ballet-performs-flames-in-paris-in-us-debut.html> (дата обращения: 01.05.2016)
28. The Mikhailovsky Theatre [Электронный ресурс] // Facebook – URL: <https://www.facebook.com/themikhailovsky> (дата обращения: 01.05.2016)
29. The world's greatest orchestras [Электронный ресурс] // Gramophone. – URL: <http://www.gramophone.co.uk/editorial/the-world%E2%80%99s-greatest-orchestras> (дата обращения: 01.05.2016)

**Приложение 1. Таблица расходов на культуру и кинематографию в России и странах, входящих в ОЭСР в расчёте на душу населения<sup>88</sup>**

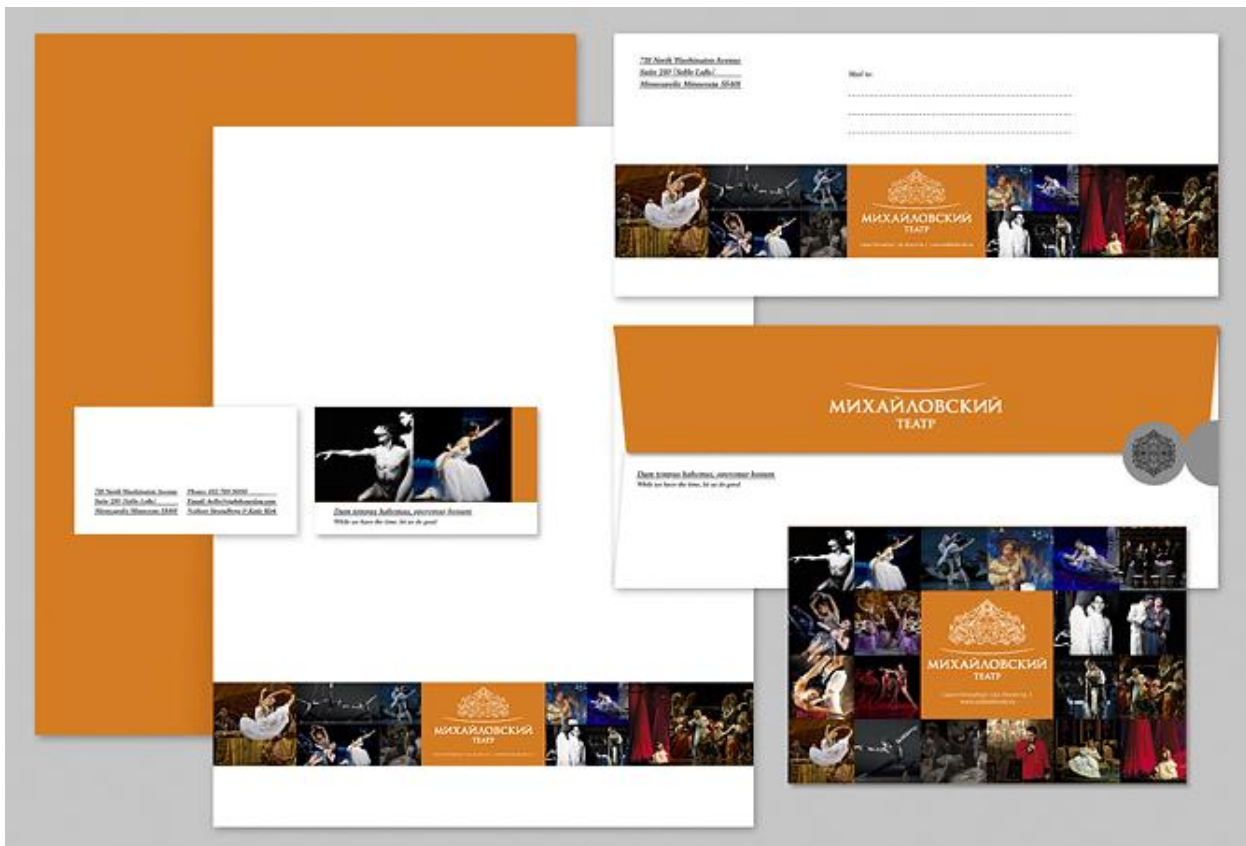
евро, в текущих ценах 2008, 2010-2012

Страна*	2008	2010	2011	2012
Италия	1486,70	1415,39	1342,31	1262,34
Люксембург	926,84	895,94	917,73	912,33
Норвегия	360,28	415,95	442,47	467,60
Исландия	441,38	373,54	368,01	383,83
Дания	284,80	307,82	308,60	326,71
Нидерланды	294,73	317,36	306,77	306,42
Швеция	224,43	226,97	239,55	246,23
Франция	237,73	230,57	240,92	244,62
<b>Средняя по ОЭСР</b>	<b>241,74</b>	<b>238,12</b>	<b>238,12</b>	<b>240,78</b>
Австрия	208,84	217,03	219,55	227,50
Финляндия	174,28	188,69	199,69	203,55
Словения	171,37	180,17	176,34	167,66
Эстония	189,89	144,28	152,62	145,91
Германия	130,68	135,00	142,42	144,27
Ирландия	180,04	136,64	142,00	139,33
Испания	176,31	155,29	137,03	н/д
Латвия	142,56	105,89	112,15	124,17
Мальта	69,13	91,92	102,34	114,67
Чехия	104,79	118,96	115,65	105,43
Великобритания	115,05	103,10	94,51	98,20
Кипр	79,33	82,95	88,26	69,80
Португалия	72,26	76,59	69,20	66,40
Польша	83,43	66,82	65,27	65,94
Литва	81,26	61,99	63,11	64,66
Венгрия	82,50	79,13	76,38	63,49
<b>Россия</b>	<b>47,82</b>	<b>47,19</b>	<b>53,08</b>	<b>59,61</b>
Греция	29,88	44,83	49,08	45,16
Болгария	20,81	18,32	49,18	23,35

\*Страны представлены в порядке убывания расходов на культуру (на душу населения) по данным 2012 г.

<sup>88</sup> Романова, В. В., Мацкевич, А. В. Бюджетные расходы в сфере культуры и кинематографии: анализ состояния и динамики. Вып. 2 / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; Ин-т управления гос. ресурсами; под ред. Б. Л. Рудника. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.

Приложение 2. Фирменный стиль Михайловского театра. Айдентика



## Приложение 3. Мониторинг средств массовой информации за март 2016 года

### Избранные публикации



НОВОСТИ

# Михайловский театр Петербурга представляет премьеру сказочной оперы Моцарта



СМОТРЕТЬ

МОЦАРТ В МИХАЙЛОВСКОМ

По материалам программы «Сегодня в Санкт-Петербурге»

Прокомментировать

22.03.2016, 18:49

Современная сценическая версия «Волшебной флейты» выполнена в сотрудничестве с Лозаннской оперой. Ее действие разворачивается в Веймарской библиотеке.

686 | музыка и музыканты • Санкт-Петербург • театр

Сегодня в Михайловском театре зрителям представят совместный проект петербургского театра и Лозаннской оперы – «Волшебную флейту» Моцарта. С момента ее первого еще прижизненного для композитора исполнения прошло 225 лет. Сейчас эту теперь уже современную сценическую версию называют одним из лучших европейских оперных спектаклей.

НОВОСТИ > ТЕМЫ | ЛЕНТА НОВОСТЕЙ | ВИДЕО | ИНТЕРВЬЮ

- Интервью
- Общество
- Изобразительное искусство
- Литература
- Наука
- Конкурс "Щелкунчик"
- Худсовет
- Кино
- История
- Театр
- Пресс-релизы телеканала
- Приглашаем на съемки
- Музыка

28.03.2016 | 17:32

## Опера Моцарта "Волшебная флейта" впервые поставлена на сцене Михайловского театра

Новости культуры с Владиславом Флярковским. Эфир от 26.03.2016 (17:00). Опера Моцарта "Волшебная флейта" впервые поставлена на сцене Михайловского театра



МАЙ 2016						
ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

ВИДЕО \*



*Общий список публикаций (без упоминаний):*

1. «То, что доктор прописал Концертный «Дон Паскуале» в Михайловском театре» - OperaNews URL: <http://operanews.ru/16030706.html>
2. «Театр встречает по одежке – Как правильно вести себя в театре» - Телеканал «МИР» URL: <http://mir24.tv/news/culture/14131075>
3. «В Михайловском театре впервые зазвучала «Волшебная флейта» - Телеканал «Культура» URL: [http://tvkultura.ru/article/show/article\\_id/149850/](http://tvkultura.ru/article/show/article_id/149850/)
4. «Балет на все времена» - Freetime URL: <http://freetime.ru/balet-na-vse-vremena/>
5. «К реконструкции сцены Михайловского театра могут приступить в 2017 году»- Карповка – URL: <http://karpovka.com/2016/03/16/278084/>
6. «На сцене Михайловского театра впервые представят «Волшебную флейту» Моцарта» - Телеканал «Санкт-Петербург» URL: <http://www.topspb.tv/news/news100081/>
7. «Впервые на сцене Михайловского театра опера «Волшебная флейта» - Светский Петербург URL: <http://www.svetskyspb.ru/afisha/event/1241/>
8. «Двойной юбилей Михайловского театра» - Питер online URL: <http://piteronline.tv/dvojnój-yubilej-mikhajlovskogo-teatra>
9. «Топ-10 премьер апреля в театрах Петербурга» KudaGO URL: <https://kudago.com/spb/list/top-10-premer-aprelya-v-teatrah-peterburga/>
10. «Михайловский театр Петербурга представляет премьеру сказочной оперы Моцарта» НТВ URL: <http://www.ntv.ru/novosti/1615656>
11. «В 2017 году Михайловский театр могут закрыть на реконструкцию» - abnews.ru URL: <http://abnews.ru/2016/03/16/v-2017-godu-mixajlovskij-teatr-mogut-zakryt-na-rekonstrukciyu-smi/>
12. «Михайловский театр могут закрыть на реконструкцию в следующем году» - Фонтанка.ру URL: <http://www.fontanka.ru/2016/03/16/027/>
13. Невские новости В 2017 году Михайловский театр могут закрыть на реконструкцию URL: <https://nevnov.ru/440163-v-2017-godu-mihailovskii-teatr-mogut-zakryt-na-rekonstrukciyu>
14. «Опера Моцарта «Волшебная флейта» впервые поставлена на сцене Михайловского театра» - Россия-Культура URL: [http://tvkultura.ru/article/show/article\\_id/149989](http://tvkultura.ru/article/show/article_id/149989)
15. «Волшебная флейта» для дам и хипстеров» - Известия URL : <http://izvestia.ru/news/607714>

16. «Михайловский театр представит «Волшебную флейту» Моцарта» - Vmireteatra.ru  
URL: <http://vmireteatra.ru/mihailovskii-teatr-predstavit-volshebnyu-fleity-mocarta/>
18. «Опера Моцарта «Волшебная флейта» впервые поставлена на сцене Михайловского театра» - Телеканал Россия URL:  
[http://www.mikhailovsky.ru/press/media/reports/the\\_triumph\\_of\\_light\\_and\\_reason/](http://www.mikhailovsky.ru/press/media/reports/the_triumph_of_light_and_reason/)
19. ARTEфакты - Телеканал Санкт-Петербург URL: <http://topspb.tv/programs/v17805/>
20. «Балетная труппа Михайловского театра выступит на фестивале в Гонконге» - Россия-Культура URL: [http://tvkultura.ru/article/show/article\\_id/149501/](http://tvkultura.ru/article/show/article_id/149501/)
21. «Михайловский театр расширяет абонементную программу» - Фонтанка.ру URL:  
<http://calendar.fontanka.ru/articles/3533/>

**Приложение 4. Мониторинг группы Михайловского театра в социальной сети «ВКонтакте»**

<b>Месяц</b>	<b>анонсы спектаклей и концертов</b>	<b>фото и видеоотчёты</b>	<b>цитирование публикаций в прессе</b>	<b>информация о продаже билетов, скидках и специальных предложениях</b>
Март	18	8	1	5
февраль	22	3	3	1
январь	15	5	4	1
декабрь	22	1	2	3
ноябрь	19	4	1	4
октябрь	22	0	4	3
<b>всего</b>	<b>118</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>17</b>
<b>Месяц</b>	<b>отзывы и рецензии на спектакли в прессе</b>	<b>информация об артистах театра</b>	<b>поздравления с праздниками</b>	<b>анонсы прочих событий в жизни театра</b>
Март	5	15	3	6
февраль	2	6	1	0
январь	1	3	0	0
декабрь	0	5	0	4
ноябрь	1	4	0	4
октябрь	1	0	0	7
<b>всего</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>21</b>
<b>Месяц</b>	<b>публикации о закулисной жизни театра</b>	<b>анонсы гастролей труппы театра</b>	<b>объявления</b>	
Март	3	3	0	
февраль	6	2	4	
январь	1	0	2	
декабрь	9	1	3	
ноябрь	2	0	2	
октябрь	1	4	1	
<b>всего</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	




## Лояльность пользователей

iPad 3:49 100%

**Михайловский театр**  
10 февр в 16:18

Уважаемые зрители, в Петербурге, как вы знаете, сохраняется превышение эпидемического порога по гриппу и ОРВИ. Многие из вас беспокоятся, можно ли в этот период посещать общественные места и, в частности, театр. Рады сообщить, что в Михайловском театре установлены бактерицидные рециркуляторы, которые существенно снижают риск заражения заболеваниями, передающимися воздушно-капельным путем. Также при входе в театр все желающие могут получить одноразовые защитные маски. Будьте здоровы! Ждем вас на наших спектаклях!



Мне нравится  117                         

## Конфликты


**Михайловский театр**

3 дек 2015 в 16:46

Партию Джульетты сегодня танцует Анжелина Воронцова, в роли Ромео Леонид Сарафанов. Дирижирует спектаклем маэстро Михаил Татарников

**Ромео и Джульетта, 03 декаб**Ссылка — <http://www.mikhailovskiy.ru>**Михайловский театр**

3 дек 2015 в 16:46

Партию Джульетты сегодня танцует Анжелина Воронцова, в роли Ромео Леонид Сарафанов. Дирижирует спектаклем маэстро Михаил Татарников

**Ромео и Джульетта, 03 декабря 2015 19:00 - Михайловский театр**Ссылка — <http://www.mikhailovsky.ru/afisha/performances/detail/672974/>

85 комментариев

Мне нравится

22



Поделиться 2

**Людмила Лебедева**

Начо Дуато испортил всю классику в театре. Это какое-то акробатическо-цирковое шоу . В Шелкунчике пропало волшебство, а в Ромео и Джульетте - любовь.

3 дек 2015 в 21:21

5

**Вероника Савон**

Людмила, я смотрела оба этих балета Начо Дуато."Ромео и Джульетта"потрясающий-я обрыдалась.Да,он короче версии Мариинского,но он настолько емкий...и конец,когда смерть...занавес....трясло после этого несколько дней

3 дек 2015 в 21:47 Людмила

6

**Лариса Черанева**

вы бы хоть писали в афише, что Шелкунчик у вас не классика, а нео-классика. Ужасная постановка, сплошное разочарование!

18 янв в 12:10

2

**Вероника Воронцова**

Лариса, но ведь везде написано, что постановка Начо Дуато. Три секунды и любой гугл ответит, кто это.

18 янв в 13:03 Лариса

2

**Лариса Черанева**

Вероника, вы полагаете, что тот кто хочет посмотреть балет, в обязательном порядке должен штудировать информацию о постановщиках, хореографах и тд и тп? Когда я покупаю билет, то обычно не смотрю на имена, я смотрю на название балета. Если нет приписки "новая классика, новая обработка", то я куплю билет, если есть, то никогда. Ну в общем, я шла на сказочное представление, но такого не обнаружила :( Теперь буду изучать поднаготную всех, кто заявлен в афише, чтобы не попасть впросак ))

18 янв в 13:21 Вероника

2

**Вероника Воронцова**

Лариса, я не думаю про штудировать. Я думаю, что мы все живем в век интернета, находим вот группу театра, чтобы написать... И вообще взрослые люди, должны уметь находить информацию, чтобы не получить разочарование и не выбросить впустую деньги. Сейчас довольно много спектаклей идет в различных режиссерских версиях, лучше потратить пару минут заранее, чтобы уберечь себя от неприятных впечатлений. Для многих ведь и слова про новую классику и новую обработку ничего не скажут. Не может же театр подробно расписывать все про постановщика, чтобы удовлетворить всех.

18 янв в 13:48 Лариса

5

## ОТЗЫВЫ О ПОСТАНОВКАХ

**Анастасия Матисс**

Я хочу сказать огромное спасибо Михайловскому театру за чудесный вечер!!! Очень рада, что попала на спектакль! Мне очень понравился Борис Пинхасович - чудный Малатеста!!! И вокально и актерски - ну просто bravissimo!! Борис Степанов - такой одновременно и яркий, и мягкий тембр!! И Норина - Светлана Мончак, умница - красавица!!! Все исполнили свои партии на высоком уровне мастерства!! радует уровень подготовки итальянского языка!!! Все было четко и понятно!!! Bravo солисты!!! Bravo Михайловский театр!!!

4 апр в 23:10

**Майя Тимашева**

Замечательный спектакль ! )))

Просто - ВОСТОРГ!

Удивительные голоса, прекрасные артисты ! Смотреть и слушать одно удовольствие )))

Норина, в исполнении Светланы Мончак - Бесподобна 😍

Отдельная благодарность оркестру и маэстро )))

Восхитительно !!!!

Браво, Браво !!!

**Татьяна Брегман**

Замечательные молодые танцовщики!!!

7 апр в 19:29

**Тамар Самсонова**

О сегодняшнем спектакле могу сказать коротко, Побывала на встрече с ангелами!!! Великая улада для уха и глаза! Спасибо, Михайловский за такое волшебство! Музыка настолько захватывала, что даже посторонние шумы в зале не особо раздражали, иностранцев-молодежи много было, а они "любители" хлопать не впопад и обмениваться впечатлениями коллективно. Их понять можно, у нас такое ЧУДО есть, а у них нет!

7 апр в 23:20

♡ 4

**Софья Новожилова**

Это был невероятный и незабываемый вечер! Спасибо!

7 апр в 0:00

♡ 5

**Вероника Воронцова**

Просто фантастика! Великолепны были все, но о главных действующих лицах еще напишут. А я очень хочу поблагодарить хор и господина Столповских. Огромное спасибо!

7 апр в 0:08

♡ 11

**Тамара Карапетян**

Грандиозно! Сегодня Сергей Лейферкус сделал зрителю щедрый подарок - три оперы в один вечер! Поразил всем - и великолепным голосом, и драматическим талантом, и харизмой!

7 апр в 0:12

♡ 7

**Ольга Хмеловская**

Добавить к отзывам нечего. Браво. И многая лета юбиляру. Удивительный вечер.

7 апр в 0:34

♡ 6

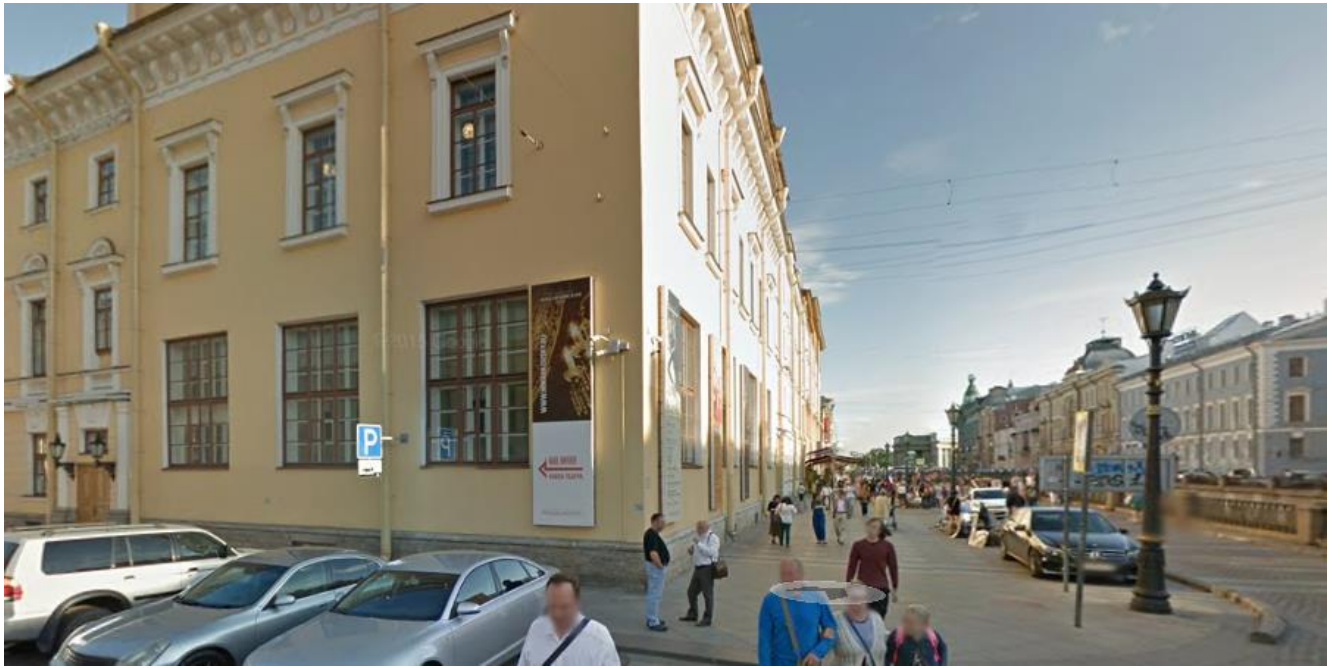
## Приложение 5. Размещение афиш на фасадах Михайловского театра



Главный фасад (площадь Искусств)



Фасад, выходящий на канал Грибоедова



Угол Инженерной улицы и набережной канала Грибоедова



## **Приложение 7. Формы участия в Клубе друзей Михайловского театра**

### **1. Друг Михайловского театра**

Взнос от 5 000 рублей

Привилегии:

- Персональная членская карта.
- Скидка 5% на репертуарные спектакли Театра.
- Презентационный буклет (книга) о театре в подарок — один раз в сезон.
- Возможность бронирования билетов на репертуарные спектакли через персонального менеджера.
- Новостная рассылка с информацией о новых постановках и творческих планах театра по электронной почте.
- Возможность приобретения билетов по специальной цене во время акций Клуба друзей.
- Приглашения на открытия выставок и другие мероприятия Русского музея, партнера Клуба друзей Михайловского театра.
- Бесплатная программка при посещении спектакля.
- Персональная благодарность на сайте театра.
- Приглашения на специальные мероприятия Михайловского театра.

### **2. Почётный друг Михайловского театра**

Взнос от 10 000 рублей

Привилегии:

- Персональная членская карта.
- Скидка 10% на репертуарные спектакли Театра.
- Презентационный буклет (книга) о театре в подарок — один раз в сезон.
- Возможность бронирования билетов на репертуарные спектакли через персонального менеджера.
- Новостная рассылка с информацией о новых постановках и творческих планах театра по электронной почте.
- Возможность приобретения билетов по специальной цене во время акций Клуба друзей.

- Приглашения на открытия выставок и другие мероприятия Русского музея, партнера Клуба друзей Михайловского театра.
- Бесплатная программка при посещении спектакля.
- Персональная благодарность на сайте театра.
- Приглашения на специальные мероприятия Михайловского театра.
- Возможность посещения экскурсии по закулисным помещениям театра (проводится раз в квартал по предварительной записи).
- Возможность бронирования столика в ресторане Михайловского театра через менеджера Клуба.
- Возможность посещения генеральной репетиции премьерного спектакля, билеты на которую не продаются (только для держателей карты).

### **3. Покровитель Михайловского театра**

Взнос от 20 000 рублей

Привилегии:

- Персональная членская карта.
- Скидка 15% на репертуарные спектакли Театра.
- Презентационный буклет (книга) о театре в подарок — один раз в сезон.
- Возможность бронирования билетов на репертуарные спектакли через персонального менеджера.
- Новостная рассылка с информацией о новых постановках и творческих планах театра по электронной почте.
- Возможность приобретения билетов по специальной цене во время акций Клуба друзей.
- Приглашения на открытия выставок и другие мероприятия Русского музея, партнера Клуба друзей Михайловского театра.
- Бесплатная программка при посещении спектакля.
- Персональная благодарность на сайте театра.
- Приглашения на специальные мероприятия Михайловского театра.
- Возможность посещения экскурсии по закулисным помещениям театра (проводится раз в квартал по предварительной записи).



- Возможность бронирования столика в ресторане Михайловского театра через менеджера Клуба.
- Возможность посещения генеральной репетиции премьерного спектакля, билеты на которую не продаются.
- Возможность приглашения двух гостей на генеральную репетицию премьерного спектакля.
- Возможность бронирования билетов на все гастрольные спектакли Михайловского театра в России и за границей через персонального менеджера Клуба друзей.
- Возможность оставлять свой автомобиль на парковке театра (только по предварительному бронированию через менеджера Клуба друзей).

#### **4. Почётный покровитель Михайловского театра**

Взнос от 65 000 рублей

Привилегии:

- Персональная членская карта.
- Скидка 15% на репертуарные спектакли Театра.
- Презентационный буклет (книга) о театре в подарок — один раз в сезон.
- Возможность бронирования билетов на репертуарные спектакли через персонального менеджера.
- Новостная рассылка с информацией о новых постановках и творческих планах театра по электронной почте.
- Возможность приобретения билетов по специальной цене во время акций Клуба друзей.
- Приглашения на открытия выставок и другие мероприятия Русского музея, партнера Клуба друзей Михайловского театра.
- Бесплатная программка при посещении спектакля.
- Персональная благодарность на сайте театра.
- Приглашения на специальные мероприятия Михайловского театра.
- Возможность посещения экскурсии по закулисным помещениям театра (проводится раз в квартал по предварительной записи).

- Возможность бронирования столика в ресторане Михайловского театра через менеджера Клуба.
- Возможность посещения генеральной репетиции премьерного спектакля, билеты на которую не продаются.
- Возможность приглашения двух гостей на генеральную репетицию премьерного спектакля.
- Возможность бронирования билетов на все гастрольные спектакли Михайловского театра в России и за границей через персонального менеджера Клуба друзей.
- Возможность оставлять свой автомобиль на парковке театра (только по предварительному бронированию через менеджера Клуба друзей).
- Возможность прохода через парадный подъезд А с отдельным гардеробом и своей парковкой.
- Возможность пользоваться отдельным помещением для приема своих гостей во время антрактов.
- Возможность посещения репетиций балета/оперы/оркестра (по специальной договоренности).

Источник: <http://www.mikhailovsky.ru/friends-club/types-of-membership/>