

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социокультурной деятельности

Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

Макарова Е. А. _____ ФИО
«__» _____ 2019 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

Воронович И. Н. _____ ФИО
«__» _____ 2019 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

МЕНЕДЖМЕНТ В ЗРЕЛИЩНЫХ ВИДАХ ИСКУССТВА

для специальности II степени высшего образования
1-20 80 01 Арт-менеджмент

Составители:

Макаревич Анна Владимировна, доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат искусствоведения,
Стельмах Анна Михайловна, доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат искусствоведения, доцент

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета университета
(протокол № 3 от «19» ноября 2019 г.)

Составители:

А. В. Макаревич, доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат искусствоведения

А. М. Стельмах, доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат искусствоведения, доцент

Рецензенты:

Н. А. Агафонова, старший научный сотрудник государственного научного учреждения «Центр исследований белорусской культуры, языка и литературы Национальной академии наук Беларуси», кандидат искусствоведения, доцент

И. А. Алексина, доцент кафедры театрального творчества учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат искусствоведения, доцент

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

Кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол от 03.10.2019 № 3);

Советом факультета культурологии и социокультурной деятельности

(протокол от 28.10.2019 № 3)

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	7
2.1	Конспект лекций.....	8
2.2	Хрестоматийный материал.....	37
3.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	60
3.1	Тематика и методические рекомендации к семинарским занятиям.....	61
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	70
4.1	Методические рекомендации по контролируемой самостоятельной работе магистрантов.....	71
4.2	Вопросы к зачету.....	73
4.3	Примерные темы рефератов.....	76
4.4	Контрольные вопросы для самопроверки магистрантов	78
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	81
5.1	Учебная программа дисциплины.....	82
5.1.1	Пояснительная записка.....	82
5.1.2	Содержание учебного материала.....	85
5.2	Учебно-методическая карта дисциплины.....	91
5.2.1	Дневная форма получения образования.....	91
5.2.2	Заочная форма получения образования.....	92
5.3	Список основной литературы.....	93
5.4	Список дополнительной литературы.....	96
5.5	Перечень электронных образовательных ресурсов.....	99

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Менеджмент в зрелищных видах искусства» для студентов II ступени высшего образования (магистратура) специальности «арт-менеджмент» представляет собой систему учебно-методических материалов, использование которых обеспечивает приобретение магистрантами глубоких и систематизированных знаний о специфике организации и управления театральным процессом в государственном и частном театрах.

УМК разработан в соответствии с действующим Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 26.07.2011 г. №167.

Цель УМК: – обеспечение качественного методического оснащения учебно-воспитательного процесса.

Задачи УМК:

1. Организация активной учебно-познавательной деятельности магистрантов на лекциях, семинарских и лабораторных занятиях.
2. Обеспечение взаимосвязи теоретической и практической подготовки магистрантов к работе менеджерами, импресарио, продюсерами в театрально-зрелищных и киноучреждениях.
3. Формирование у магистрантов ценностных профессиональных установок, стимулирование самовоспитания профессионально значимых качеств личности театрального менеджера, импресарио, продюсера.

Особенности структурирования и подачи учебного материала

УМК содержит весь объем учебной дисциплины «Менеджмент в зрелищных видах искусства» (18 часов лекций, 20 часов семинарских и практических занятий) и позволяет магистрантов подготовиться к итоговой форме контроля знаний в виде зачета, который принимается в установленном порядке, в устной форме.

Структурными компонентами УМК являются разделы:

- теоретический;
- практический;
- контроля знаний;
- вспомогательный.

В *теоретический раздел* включены 9 лекций, посвященные раскрытию специфики менеджмента в зрелищных видах искусства, а также

хрестоматийные материалы: наиболее значимые для освоения дисциплины статьи и фрагменты книг по менеджменту в сфере театрального искусства.

В *практический раздел* вошли методические разработки семинарских и практических занятий.

Раздел контроля знаний содержит:

- методические рекомендации по контролируемой самостоятельной работе магистрантов;
- требования и вопросы к зачету;
- примерные темы рефератов;
- контрольные вопросы для самопроверки магистрантов.

Во вспомогательном разделе размещены следующие материалы:

- учебная программа дисциплины;
- учебно-методическая карта дисциплины для дневной и заочной форм получения II ступени высшего образования (магистратура);
- списки основной и дополнительной литературы;
- перечень электронных образовательных ресурсов.

Рекомендации по организации работы с УМК

Учебно-методический комплекс «Менеджмент в зрелищных видах искусства» для студентов II ступени высшего образования (магистратура) специальности «арт-менеджмент» предоставляется магистрантам в виде документа на электронном или бумажном носителе в формате DOC. Работу с его материалами магистрантам следует сочетать с самостоятельным изучением рекомендованной литературы и Интернет-ресурсов, указанных во вспомогательном разделе УМК.

Осваивая содержание учебной дисциплины комплекс «Менеджмент в зрелищных видах искусства», магистранты осуществляют различные виды учебной работы:

- подготовка выступлений с докладами по выбранной проблематике на семинарских занятиях;
- подготовка мультимедийных презентаций полученных результатов самостоятельной работы;
- творческие задания, связанные с анализом просмотренных спектаклей государственных и частных театров;
- проблемно-поисковая работа в группах;
- решение ситуативных задач;
- участие в научно-исследовательской деятельности;
- подготовка к зачету.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ
РАЗДЕЛ

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Тема 1 Введение в дисциплину «Менеджмент в зрелищных видах искусства»

Зрелище (от древнерусского слова, что означает – видеть, вижу) – то, что воспринимается с помощью взгляда (явление, происшествие, пейзаж, спортивные парады или состязания, интерактивные игры и т.д.).

К зрелищным видам искусства относятся театр (драматический, оперный, балетный, кукольный, пантомимический и т.д.), цирк, эстрада, массовые и коллективные театрализованные праздники и т.п. Предполагают активное зрительское восприятие, оказывающее непосредственное влияние на представление. Фактически без участия зрителей зрелищные виды искусства невозможны.

Зрелищные формы искусства (спектакль, концерт, цирковое представление) существуют только в момент их исполнения, и исчезают навсегда с окончанием представления.

Единственным исключением из общего правила является искусство кино и телевидения, где зрелищные произведения фиксируются на пленку и далее существуют в неизменном виде, вне зависимости от реакций и восприятия зрителей. Однако это исключение вполне объяснимо и закономерно: эти, весьма молодые виды искусства, возникли и существуют благодаря развитию современных технологий, обуславливающих не только принципиально новые способы их создания, но и принципиально новый тип взаимоотношения со зрителем.

Театр – от греч. theatron – место для зрелищ, зрелище – род искусства, специфическим средством выражения которого является сценическое действие, возникающее в процессе игры актера перед публикой. Происхождение термина связано с древнегреческим античным театром, где именно так назывались места в зрительном зале (от греческого глагола «теаомай» – смотрю).

Сегодня значение этого термина чрезвычайно многообразно:

1. Театр – архитектурное сооружение для проведения театрализованных представлений.

2. Театр – организация, занимающаяся подготовкой и показом спектаклей, а также весь коллектив ее сотрудников, обеспечивающих демонстрацию театральных представлений (Национальный академический театр им. Я. Купалы, Белорусский государственный молодежный театр и пр.).

3. Театр – совокупность драматургических или сценических произведений, структурированных по определенному принципу (театр Корша, театр Чехова, театр Уршули Радзивилл).

Театр зародился в первобытной эпохе и тесно связан с мифологическим мышлением. Вера в сверхъестественность и одушевленность природных стихий породила магию, как практику управления этими душами и духами. Посредником между племенем и духами был шаман, который через ритуальные действия изгонял или призывал духов. Он был главной фигурой в ритуале и первым актером. Т.о. театральное искусство зародилось из ритуальных действий и уходит своими истоками в глубокую древность к тотемическим пляскам, к ритуальному копированию повадок животных, к исполнению обрядов с употреблением специальных костюмов, масок, татуировки и раскраски тела.

Колыбелью мирового театра считается Древняя Греция, достигшая своего экономического и государственного расцвета в 5 в. до н.э.

Рождение греческого театра связано с обрядовыми играми, которые посвящались богам-покровителям земледелия: Деметре, ее дочери Коре и Дионису. Из обрядовых игр и песен в честь Диониса выросли три жанра древнегреческой драмы: трагедия, комедия и сатировская комедия (названная так по хору, состоявшему из сатиров).

Исполнительские искусства – один из видов художественно-творческой деятельности, в котором произведения, так называемого «первичного» творчества, материализуются в виде определенной системы знаков и, часто, предназначенные для перевода в тот или иной конкретный материал.

К исполнительским видам искусства относятся, в первую очередь, музыка, театр и хореография. Деятельность актеров и режиссеров, воплощающих в кино и на сцене (в театре, на эстраде, цирковом манеже), на радио и телевидении произведения писателей и драматургов. Творчество чтецов, переводящих в живую речь литературные произведения; музыкантов, певцов, инструменталистов, дирижеров, воспроизводящих творения композиторов; танцоров, исполняющих замыслы хореографов, композиторов, либреттистов.

Являясь древнейшим искусством, театр обладает специфическими особенностями, делающими его произведения уникальными, не имеющими аналогов в других родах и видах искусства. В частности, синтетическая природа театра. Его произведения с легкостью включают в себя практически все иные искусства: литературу, музыку, архитектуру, изобразительное искусство (живопись, скульптуру, графику и т.д.), вокал, хореографию, искусство актерской игры и др.; а также используют многочисленные достижения самых разнообразных наук и областей техники.

Среди всего перечисленного искусство актерской игры – главное, определяющее для театра. Известный советский режиссер А. Таиров писал, «...в истории театра были длительные периоды, когда он существовал без пьес, когда он обходился без всяких декораций, но не было ни одного момента, когда бы театр был без актера»¹.

Отсюда, следующая особенность театрального искусства: коллективность творческого процесса. Театр – особый вид коллективного творчества, объединяющий усилия драматурга, режиссера, художника, композитора, актеров.

Как справедливо отмечал К. Станиславский: театр, – «это не только режиссер, труппа, хорошо поставленная и разыгранная пьеса, – это весь ансамбль театра: директор, администратор и гардеробщики»². Грумер, декоратор, музыкант, осветитель, костюмер и т.д. – каждый вкладывает свою долю творческого труда в общее дело. Поэтому подлинным творцом в театральном искусстве является не отдельный человек, а коллектив – творческий ансамбль. Коллектив в целом – автор законченного произведения театрального искусства – спектакля.

Однако в любом произведении театрального искусства есть еще один полноправный и важнейший соавтор – зритель, чье восприятие корректирует и трансформирует спектакль, по-разному расставляя акценты и порой кардинально меняя общий смысл и идею представления. Театральный спектакль без зрителя невозможен – уже само название театра связано со зрительскими местами.

В. Мейерхольд утверждал, что зритель является четвертой основой театра (наряду с автором, режиссером и актером). К. Станиславский, видел зрителя третьим творцом в театре. А А. Таиров считал, что «зритель нужен ему (театру – А.С.) не как активно творческий элемент, а лишь как элемент воспринимающий»³. Характер постановки во многом зависит от воображения зрителей, от их способности понимать сценическое действие, идею режиссера. Зрительское восприятие спектакля – серьезная творческая работа, вне зависимости от того, осознается это публикой или нет.

¹ Таиров, А. Я. [О театре]: записки режиссера, статьи, беседы, речи, письма / А. Я. Таиров. – М. : Всерос. театр. о-во, 1970. – С. 79.

² Безгин, И. Д. Объект управления – театр: опыт комплексного исследования / И. Д. Безгин. – Киев : Мистецтво, 1976. – С. 18.

³ Таиров, А. Я. [О театре]: записки режиссера, статьи, беседы, речи, письма / А.Я. Таиров. – М. : Всерос. театр. о-во, 1970. – С. 190.

Еще одной особенностью театрального искусства является его сиюминутность: каждый спектакль существует только в момент его воспроизведения.

«Строительный материал» театрального спектакля – актер, с его богатым жизненным опытом. Через актера воплощается замысел спектакля: он включается в действие и придает театральность всему, что находится на сцене. Декорации обозначают на сцене место действия, но все это останется мертвой бутафорией, если актер не одухотворит вещи сценическим поведением. Поэтому актерское мастерство требует особых талантов: наблюдательности, внимания, умения отбирать и обобщать жизненный материал, фантазии, памяти и пр.

В театре создание образа актером происходит на глазах у публики, что усугубляет духовное воздействие на него. В фильме зритель видит результат творческого процесса, в спектакле – сам процесс. В этом и заключается специфика спектакля: каждое последующее исполнение роли актер обогащает ее новыми жизненными наблюдениями, собственными мыслями, опытом общения со зрителем.

Театральное произведение – спектакль – это особым образом организованное сценическое действие, разворачивающееся как во времени, так и в пространстве. Именно театральное действие является основным конструктивным элементом драматического театра, его художественной доминантой. Только через действие возможно адекватное выявление характера⁴.

Пьеса – идейно-художественная первооснова будущего спектакля. Даже в тех сценических постановках, где слово как таковое отсутствует, текст бывает необходим. Процесс работы над спектаклем состоит в перенесении драматургического текста на сцену – это своего рода «перевод» с одного языка на другой. В результате литературное слово становится сценическим.

Одним из важнейших слагаемых театрального искусства является режиссура. В связи с этим спектакль выступает как сложное динамическое взаимонаслоение интерпретаций: драматурга с точки зрения интерпретации мира, режиссера, трансформирующего эту интерпретацию, затем в режиссерскую интерпретацию вливаются актеры-исполнители, дополняющие ее своей импровизацией.

⁴ Ешмуратова, А. К. Театр как искусство / А. К. Ешмуратова // Научный форум: Филология, искусствоведение и культурология : сб. ст. по материалам III междунар. науч.-практ. конф. – № 1(3). – М. : Изд. «МЦНО», 2017. – С. 35–48.

Тема 2 ТЕМА: Специфика организации театрального дела в репертуарных и антрепризных театрах

Мировое театральное искусство знает две основные формы организации театрального дела, которые можно обозначить как государственный и частный театр. Эти две формы имеют диаметрально противоположные характеристики и, как правило, противопоставляются друг другу.

Согласно модельному закону «О театре и театральной деятельности» принятому на восемнадцатом пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств – участников СНГ (постановление № 18-12 от 24 ноября 2001 г.) государственным театром (театральной организацией) является театр (театральная организация), созданные уполномоченным на то органом государственной власти. Театральными критиками и журналистами государственный театр часто называется «репертуарным», «режиссерским», «бюджетным» или «некоммерческим».

Контрарным понятием является термин «частный театр», интерпретируемый нами как творческое объединение, возглавляемое продюсером, и занимающееся производством спектаклей за счет собственных средств или средств спонсора (донора, инвестора). Вариантами частного театра может быть антреприза, «проектный театр», «продюсерский», «коммерческий» или «бродвейский» театр.

Рынок театрально-зрелищных услуг – это совокупность потенциальных потребителей с определенными запросами и интересами, которые потребляют услуги с целью объединения к миру культуры и искусства.

Существует деление театрально-зрелищных организаций на государственные и коммерческие.

Государственные театрально-зрелищные организации – театры, цирки, филармонии и иные концертные организации. Их основным видом деятельности, в соответствии с уставом (положением), является концертное (театральное, цирковое) обслуживание населения, созданные государственным органом и получающие субсидии из государственного бюджета.

Коммерческие театрально-зрелищные учреждения – это спортивно-зрелищные комплексы, кинотеатры, театры, клубы, музеи, парки, цирки и другие учреждения культуры. Они ориентируются на показ образцов и ценностей культуры, и получение прибыли

Рынок предложений огромен, поэтому организаторы театрально-зрелищных мероприятий заинтересованы в том, чтобы билеты на их мероприятия легко и быстро покупались. С этой целью следует выделить отдельный компонент рынка – посредники, коими являются театральные

кассы. Схема продажи билетов работает в неизменном виде уже несколько десятилетий. Существует продажа билетов в кассах театрально-концертно-спортивных площадок, а также компьютерную систему торговли билетами (электронный билет).

Театральный продукт – спектакль – продается именно посредством продажи билетов.

Одним из основных направлений развития рынка является его сегментация. Под сегментацией рынка театрально-зрелищных услуг принято понимать деление на части (сегменты) по каким-либо признакам, и с учетом определенных услуг, оказываемых театрально-зрелищными учреждениями, их потребителей, а также самих театрально-зрелищных учреждений, которые производят или предлагают услуги. Четкая и обоснованная сегментация – основа эффективной деятельности театральных организаций.

Рынок состоит из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга по самым разным параметрам. Разным может быть все, потребности, географическое положение, ресурсы, покупательские отношения и привычки. И любой из этих переменных можно употребить в качестве основы для сегментирования рынка.

Отношения между основными работающими лицами театрального рынка нередко носят повышенно напряженный характер. Для режиссера создание спектакля – это, прежде всего, творческий диалог с художниками-современниками, с театральной традицией и, наконец, со зрителями. Продюсер же в большей степени принимает позиции зрителя и видит в спектакле источник дохода, а значит, снабжения функционирования и развития театрального бизнес-процесса.

У режиссера/художника/актера – и менеджера/управленца/продюсера, разное понимание и представление театрального процесса. В первом случае оно, прежде всего художественное, а во втором – маркетинговое. Отсюда – трудности взаимопонимания и преграды на пути к сотрудничеству.

Репертуарный государственный театр характеризуется постоянной труппой, большим разножанровым репертуаром, регулярным государственным финансированием и собственным зданием. Как в свое время отмечал первый заместитель министра культуры Республики Беларусь В. Рылатко: «Театры сильны своими традициями, в них деятели сцены формируются как личности и как профессионалы <...> Идея театра-дома более всего соответствует нашему жизненному укладу, нашей ментальности». Это диктует совершенно другой стиль работы и другой тип взаимоотношений со зрителем.

Руководство стационарным репертуарным театром осуществляют два человека: директор, который является председателем художественного совета, распоряжается финансами театра и имеет право подписания документов, и художественный руководитель или главный режиссер театра, отвечающей за художественный уровень театра, его репертуарные поиски.

В основе деятельности стационарного театра лежит некая художественная программа, объединяющая отдельные спектакли репертуара в идейно-эстетическое целое. Именно драматургия и режиссура в значительной степени определяют направление развития театра, его содержание и «творческие возможности сценического искусства в эстетическом освоении действительности», – как справедливо отмечал Р. Смольский.

Режиссер репертуарного театра – это художник, который в рамках спектакля выражает не только мнение драматурга, но и собственную авторскую позицию постановщика: свой взгляд и отношение к актуальным проблемам современности. Каждый спектакль – это своеобразный эксперимент режиссера, ибо именно в репертуарном театре художественный процесс первичен и режиссер является идеологом и организатором спектакля. На нем лежит ответственность за идейное содержание спектакля и его художественную целостность, которая возникает в результате соединения различных актерских индивидуальностей в единый ансамбль.

Актер театра – главный визуализатор идей драматурга и режиссёра на сценической площадке. За счет собственных психофизических данных и литературного материала роли актер не просто создает один раз сценический образ. На каждом спектакле он заново устанавливает контакт со зрителем, завоевывает его внимание. Поэтому в театре не бывает двух одинаковых постановок: смысловые акценты, характеры персонажей и нюансы их взаимоотношений находятся в тесной зависимости от психофизического состояния актеров и от восприятия и настроения зрительного зала.

Репертуар театра – это «его лицо», идейно-художественная и эстетическая позиция всего коллектива театра. Согласно высказыванию российских социологов театра А. Алексеева и В. Дмитриевского: «В репертуаре находит выражение широкий круг явлений функционирования театра, взаимосвязь и взаимозависимость ориентаций как театра, так и зрителя»⁵. При решении вопроса о репертуарной политике апелляция ко вкусу

⁵ Алексеев, А. Н. Театральный репертуар как объект социологического анализа / А. Н. Алексеев, В. Н. Дмитриевский // Театр и зритель: проблемы социологии театрального искусства : по материалам симп. «Актуал. проблемы орг., экономики и социологии театра»,

зрителей становится весомым аргументом, но не доминирующим. Из всех потребностей зрителя в первую очередь учитываются его духовные, моральные и эстетические запросы. Потому что главной целью деятельности репертуарного театра является воспитание и развитие театрального зрителя. Кассовый успех спектаклей важный, но не приоритетный. Призывая деятелей сцены служить народу, К. Станиславский одновременно предостерегал их от опасности идти на поводу у зрительного зала.

Финансирование стационарных театров осуществляется из государственного бюджета. Размеры субсидий существенно влияют на порядок работы театра. От количества авансированных денежных средств зависит количество и уровень спектаклей регулярного репертуара театра и премьерных постановок, сроки подготовки новых спектаклей и постановочные расходы на них.

Система репертуарных театров в нашей стране была сформирована еще в середине XX в. и практически в неизменности сохранилась до наших дней. Отметим, что стационарная модель организации сценической деятельности является универсальной и ее действенность возможно как в условиях командной плановой экономики, так и в условиях рыночной.

Антреприза – частное зрелищное предприятие (театр, цирк и т.д.), созданное и возглавляемое антрепренером (импресарио, продюсером) и предусматривающее участие в спектаклях актеров из различных театров, собранных на время работы над постановкой. Современная белорусская театральная антреприза по принципам организации и по источникам финансирования значительно отличается как от российской антрепризы, так и от антрепризы конца XVIII – начала XX вв. В России антрепризные проекты существуют не только в крупных городах, но и в областных центрах. Белорусская театральная антреприза (вероятно в силу финансово-экономической ситуации) сконцентрирована в столице Беларуси – г. Минске.

Современная белорусская театральная антреприза – это коллектив актеров и режиссер, объединенные желанием заниматься творчеством вне рамок т.н. государственного театра. Кроме того, с экономической точки зрения, антреприза является коммерческим проектом, направленным на достижение определенных прибылей и обогащения всех его участников.

Антреприза, так же как и любой другой театр по своей сути зиждется на трех составляющих. Во-первых, это драматургия, избранная для постановки,

во-вторых, художник, воплощающий данное произведение на сцене, и, наконец, театральная аудитория, являющаяся, по сути дела, потребителем этого творческого продукта (спектакля). Разница заключается лишь в целях, которые преследуют театральная антреприза.

Антрепризу можно поставить в ряд индустрии развлекательного досуга. Здесь зритель, выступает не только как пассивный потребитель происходящего на сцене, но и постоянно провоцируется на эмоциональную реакцию. При этом театральная антреприза использует исполнительское мастерство «высокого» искусства для передачи упрощенного смыслового и художественного содержания, адаптированного к интеллектуальным и эстетическим запросам массового зрителя.

Во многом успех антрепризы зависит от правильно подобранного репертуара, поэтому режиссеры нередко используют зарубежные переводные пьесы. Имена известных западноевропейских драматургов сразу же привлекают зрителя, внушая доверие либо вызывая интерес к новой интерпретации уже известных произведений. Нередко используются не самые лучшие с художественной точки зрения пьесы. Иногда достаточно звучного иностранного имени: П. Марбер, А. де Бенедетти, Я. Реза. Такой выбор, обусловленный «законом толпы», ее потребностями и приоритетами, характеризует театральную антрепризу как явление массового искусства.

Кроме того, исходя из коммерческого характера антрепризы, ей присущи камерные постановки: монодрама, пьеса-монолог, драматическое сочинение для двух-трех актеров, позволяющие в сжатом сюжетном пространстве показать тонкости, мельчайшие подробности психологических состояний героев, пристально взглянуть в повороты человеческих отношений. Однако, эти спектакли идут на больших площадках, так как малая сцена для антрепризы (в силу ее коммерческого характера) не приемлема.

Режиссер-художник, воплощающий произведение на сцене, не имеет для антрепризы первостепенного значения. Здесь он выступает скорее как организатор творческого процесса. Режиссеру важно сделать спектакль привлекательным. Ведь раз антреприза – это частное коммерческое предприятие, то оно должно производить товар, который нужно выгодно продать. Товаром здесь являются спектакль, актер, который представляет собой своего рода бренд, определяющий привлекательность товара.

Антреприза – это система «звезд». Звезды» всегда на виду у своего народа и менее искушенный белорусский зритель готов платить солидные деньги за одну только возможность живьем увидеть любимых актеров кино и

телевидения. Чем собственно российские «звезды» беззастенчиво пользуются, предлагая иногда наспех сделанные представления.

Тема 3 Современная сеть и структура театральных организаций Беларуси

26 августа 1919 г. декретом Совнаркома «Об объединении театрального дела» была запрещена деятельность антреприз. С этого момента начался процесс огосударствления театрального искусства. Ликвидируется множественность форм собственности в театральном деле: закрываются или реорганизуются в государственные театры антрепризы, национализируются театральные здания. При театрах организуются художественно-политические советы, а сами они переводятся в систему государственного пятилетнего планирования. И до конца 1980-х гг. белорусское сценическое искусство развивается в основном в рамках государственного стационарного театра.

Стационарный театр – это единственно возможная форма развития театрального искусства в условиях командно-плановой экономики. спецификой данной формы экономического устройства, является принадлежность государству средств производства, а также регулирование специальными государственными органами ассортимента и объёмов производства товаров и услуг, цен на продукты и величин заработных плат. Кроме того, такая экономическая система полностью отрицает частную собственность и противопоставляет себя рыночной экономике.

Система репертуарных театров в нашей стране была сформирована еще в середине XX в. и практически в неизменности сохранилась до наших дней. Главной особенностью репертуарного театра является возможность осуществления творческого акта без оглядки на финансовую составляющую дела, обеспечением которого занимаются государственные органы управления культурой.

Приобретение Беларусью в 1991 г. статуса суверенного государства, демократизация общественной жизни и творческая свобода, которую получили деятели культуры, привели к принципиальной перестройке структуры художественного творчества. Происходит активизация культурной жизни республики за счет появления новых коллективов, получивших статус театров-студий. Их творческий состав формировался из числа актёров и режиссеров, не нашедших себя в других (профессиональных и любительских) театральных коллективах или стремившихся к экспериментальному творчеству и считавших себя способными на более содержательное и новаторское существование в профессии. Профессор Т. Орлова писала: «Что объединяло творческих людей на принципах студийности? Одних –

эстетический вкус, других – роли, третьих – прелести свободы, четвертых – безработица».

За относительно короткий отрезок времени в стране возникло более двадцати театров-студий, лидерами которых стали В. Барковский, В. Григальюнас, В. Иноземцев, В. Матросов, В. Савицкий, Р. Галипов, М. Трухан. Театры-студии создавались на хозяйственно-расчетной основе, работали по принципу самокупаемости и были призваны играть спектакли для публики, организовывать постоянную творческую учебу, заниматься экспериментальной деятельностью в направлении создания собственного репертуара и поиска новых средств художественной выразительности.

Уникальным примером существования театра-студии, в котором были совмещены задачи работы по принципу репертуарного театра и экспериментальные поиски в условиях хозрасчета, является Альтернативный театр под руководством В. Григальюнаса (1990–1996). Особое внимание следует сосредоточить на найденных руководством театра исключительных для белорусской сцены способах финансирования и организации художественного творчества.

С момента основания театра при нем функционировали три самостоятельные структуры – бизнес-школа «Рейтинг», рекламное агентство «Влад» и художественная галерея «Vita Nowa». Для поддержки театра также были созданы две организации: ресторан, который находился в здании театра, и доход от которого шел на покрытие расходов творческой деятельности, и Фонд помощи развитию культуры (позже Белорусский фонд развития культуры). Реализовывались такие оригинальные проекты, как клуб постэлитарного кино, вечера «Класс-клуба», «Рок-абонемент», вечера джаза, авторской песни и поэзии. Организовывались встречи с выдающимися деятелями современной культуры: на площадке театра выступали ведущие российские актеры З. Гердт, В. Лановой, Е. Леонов, М. Ульянов. Привлекались к театру деловые партнеры – потенциальные инвесторы: частные предприятия «Плутос» и «Митинком».

Положенные в основу Альтернативного театра принципы самостоятельного развития за счет финансовых средств спонсоров, контрактная система работы актеров, активная гастрольная деятельность – явились основополагающими для формирования и функционирования современной белорусского антрепризы, в том числе и Малого театра под руководством И. Забары, вышедшего из Альтернативного театра после его закрытия весной 1996 г.

К середине 1990-х гг. в Беларуси сформировалась сеть театров, включающая сегодня 28 государственных театров (из них 5 – республиканского и 22 – местного подчинения /по жанровому направлению – 2 музыкальных, 18 драматических, 7 кукольных, 1 – Министерства обороны). Статус «национальный» имеют 4 театра, звание «Заслуженный коллектив Республики Беларусь» получили 9 театров.

В 1990-е гг. в значительной степени интенсифицируется театральная жизнь за счет антрепризной формы существования сценических коллективов, которые организовывались вне стен государственных театров режиссерами или продюсерами с целью постановки спектаклей на собственные средства или деньги спонсоров.

Первые драматические антрепризы в нашей стране возникли в 1997 г. в г. Минске – это были антрепризы «Театральные звезды» режиссера М. Абрамова и «Виртуозы сцены» продюсера В. Ушакова. Чуть ранее, в начале 1990-х гг. появились частные театры – инварианты антрепризы – коллективы драматической направленности, не имевшие собственной сценической площадки, в функционировании которых соблюдались принципы приглашения актеров из разных театров для работы над конкретной постановкой под руководством продюсера и негосударственное финансирование деятельности: частный театр «На Юбилейной площади» А. Ильиных (Минск, 1991), Малый театр И. Забары (Минск, 1996), «Независимый театр» Г. Фиглина (Гомель, 1992).

В середине 2000-х гг. началась вторая волна развития антрепризы в Беларуси: открылись новые частные театры – общество с дополнительной ответственностью Новый театр (ОДО Новый театр, 2004) и театр «Компания» (2006); антрепризы «Виртуозы сцены» и «Белорусские сезоны» реорганизовались соответственно в Современный художественный театр (СХТ, 2004) и театр современной драматургии «Театральный ковчег» (2006).

Согласно Закону Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» от 9 декабря 1992 г. № 2020-ХІІ (в ред. от 15 июля 2015 г. № 308-З) *хозяйственным обществом* признается коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли (акции) ее участников. Хозяйственное общество отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Хозяйственное общество может быть учредителем унитарного предприятия, которое действует на основании устава, утвержденного этим хозяйственным обществом. Правовое положение унитарного предприятия, учрежденного хозяйственным обществом, определяется законодательством об унитарных предприятиях.

Хозяйственное общество может создаваться в форме акционерного общества (в виде открытого или закрытого), общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью. Хозяйственное общество может быть учреждено одним лицом или может состоять из одного участника, в том числе при создании в результате реорганизации юридического лица. Хозяйственное общество считается созданным с момента его государственной регистрации в порядке, определяемом законодательными актами.

В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь *обществом с ограниченной ответственностью* (ООО) признается учрежденное двумя или более лицами общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных уставом размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество с ограниченной ответственностью не может иметь одного участника.

Учредительным документом общества с ограниченной ответственностью является устав, утвержденный его учредителями. Устав общества с ограниченной ответственностью должен содержать условия о размере уставного фонда общества; о размере долей каждого из участников; о размере и составе вкладов участников; о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов, а также иные сведения, предусмотренные законодательством об обществах с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников.

Общество с ограниченной ответственностью вправе преобразоваться в акционерное общество, общество с дополнительной ответственностью, хозяйственное товарищество или производственный кооператив, а также в унитарное предприятие в случае, когда в составе общества остался один участник.

Обществом с дополнительной ответственностью (ОДО) признается учрежденное двумя или более лицами общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных уставом размеров. Участники такого общества

солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определяемых уставом общества, но не менее размера, установленного законодательными актами. При экономической несостоятельности (банкротстве) одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок распределения ответственности не предусмотрен уставом общества.

Тема 4 Продюсер как организатор и руководитель проекта в сфере театрального искусства

Термин «продюсер» (от английского produce – производить, создавать) пришло из кинематографа и относилось к предпринимателю в области кинопроизводства. В дальнейшем это понятие распространилось на постановку спектаклей, мюзиклов, театральных представлений и др.

Продюсирование творческого проекта – сложный процесс, который требует от продюсера как творческо-управленческой фигуры большой отдачи.

Продюсер затрачивает на свое дело все силы, берет на себя весь риск, получая в награду прибыль и удовлетворение достигнутыми результатами.

Продюсер фильма – это предприниматель в кинематографе, главная фигура в кинопроизводстве, контролирующая кинопроект на всех его стадиях. Он формирует команду, отвечает за финансирование, сроки производства.

В зависимости от стоимости картины и обязанностей, выполняемых продюсером, выделяют:

- *независимого* (independent): самостоятельно собирает вокруг себя нужных людей и единомышленников, находит киностудию, утверждает сценарий, натуру, актеров, эскизы, бюджет, принимает постановочный проект, контролирует съемочный процесс, в случае необходимости выстраивает окончательный монтаж фильма, организует прокат, рекламу и распределяет прибыль;

- *исполнительного* (executive): исполняет волю студии, непосредственно руководя постановкой фильма;

- *формирующий* (creative): развивает, формирует проект, но, как правило, сам не режиссирует;

- функциональные: *ассоциированный* (associate) – партнер, частично финансирующий проект и принимающий участие в подготовке творческих и производственных планов главного продюсера постановки;

- линейный* (line) – лицо, отвечающее за технологический процесс и наиболее сложные этапы проекта;

художественный (art) – специалист в вопросах постановочного процесса (сценарий, подбор актеров, раскадровки, комбинированные съемки, компьютерная графика и пр.).

Продюсерское дело полимерное, включает в себя ряд смежных профессий и предполагает совершенно конкретные человеческие качества и навыки. «Идеальный продюсер должен уметь: предвидеть, рисковать, требовать, мобилизовывать, благодарить, верить, распоряжаться, укрощать, отстаивать, терпеть, считать, экономить, убеждать, вдохновлять, лукавить, иронизировать, уличать, льстить, лавировать...»⁶

В восприятии театрального обывателя персона продюсера ассоциируется, довольно таки часто, с финансами или отождествляется с деятельностью менеджера. Справедливости ради, заметим, что в российской и отечественной практике шоу-бизнеса и киноиндустрии нет строгого разграничения функций и обязанностей лиц, работающих в данных сферах. И такая ситуация противоречит мировой практике, где функции всех специалистов строго определены.

Соотношение понятий «менеджер» – «предприниматель» – «продюсер» и «предприниматель» – «антрепренер» – «продюсер»:

– *менеджер* театрального проекта – это администратор. Человек, который управляет жизнедеятельностью реализуемого частного спектакля и обеспечивает бесперебойную работу всех звеньев творческого процесса.

– *предприниматель* – человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового производства или разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу.

– *антрепренер* – предприниматель в театре. Кто занимается прокатом спектаклей, кто открыл новый театр на свой страх и риск, кто помогает самовыражению творческой группы.

– *продюсер* – прежде всего автор, создатель концепции будущей постановки. И лишь на следующей стадии – менеджер, организатор, а в наших условиях иногда и режиссер, и импресарио, и даже исполнитель главной роли.

Сводя вместе известные факторы производства – природные и человеческие ресурсы, капитал, продюсер имеет дело с созданием новой интеллектуальной собственности, соединяя воедино мастерство драматурга, режиссера, актеров, композитора, художников, технического персонала и множество других компонентов.

⁶ Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера : учеб. для вузов / Г. П. Иванов [и др.] ; редкол.: Г. П. Иванов [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 38.

Продюсер действует самостоятельно и на свой страх и риск и под свою ответственность создает спектакль. Однажды возникшая в голове продюсера идея тщательно обдумывается и реализуется им начала и до конца. Продюсер не только должен взять на себя инициативу и ответственность по подготовке проекта, но и лично участвовать в создании произведения.

Театральные продюсеры – люди наделенные особой ментальностью и сочетающие в себе разнообразные природные, артистические, экономические и организационные таланты. Профессионализм продюсера — это опыт и знания вкупе с природным талантом. Мотивационный механизм продюсерства – любовь к риску и жажда нового. Что не столько воспитуемо, сколько заложено генетически.

Конечным продуктом продюсерской деятельности в сфере театрального искусства является постановка спектакля.

Спектакль (франц. *spectacle*, от лат. *spectaculum* – зрелище) – произведение сценического искусства, создаваемое театральным коллективом (актёры, художник-декоратор, композитор и др.)

Театральный продюсер отбирает пьесу для постановки, собирает команду единомышленников, документально оформляет все правовые взаимоотношения с участниками и мотивирует их работать на конечный результат – сценическое воплощение идеи. Привлекательность театральной постановки зависит от таланта артистов, но эффект от игры может быть усилен или ослаблен деятельностью продюсера. В силу того, что продюсер как автор, имеет право на решающую корректировку работы режиссера, художника, композитора, актеров и т.д.

Огромную роль играет грамотно проведенное продюсером своеобразное распределение ролей между художественным персоналом и хозяйственно-экономической частью коллектива. Выстраивание и руководство системой отношений между исполнителями и группой обеспечения. Успех театрально-зрелищного предприятия в конечном итоге зависит от степени единения всех членов коллектива.

Концепция продюсерского проекта заключается в идее, оригинальности сюжета, выборе темы и соответствующего драматургического материала. Т.к. продюсерский спектакль – это, прежде всего коммерческий проект, направленный на получение прибыли, то выбор репертуара диктуется не только художественным уровнем драматургии, но и экономической целесообразностью будущего спектакля. Отсюда и яркие необычные названия театральных спектаклей: «Стриптиз», «Примадонны», «ART», «Дура», «Легко ли обмануть женщину?» и пр. Главная стратегия продюсера – привлечь

внимание зрителя и замотивировать его приобрести билет. Поэтому нередко ставятся зарубежные переводные пьесы. Имена известных западноевропейских драматургов: П. Марбер, А. де Бенедетти, Я. Реза, – сразу же привлекают зрителя, внушая доверие либо вызывая интерес.

Коммерческий характер постановок диктует использование камерных форм: монодрама, пьеса-монолог, драматическое сочинение для двух-трех актеров, позволяющие в сжатом сюжетном пространстве показать тонкости, мельчайшие подробности психологического состояния героев. Однако, эти спектакли идут на больших площадках, так как малая сцена для коммерческого спектакля не приемлема.

Процесс постановки спектакля включает в себя следующие технологические этапы: разработка концепции проекта и подбор соответствующего литературного материала, определение состава исполнителей. Далее следует финансовое обеспечение проекта, разработка его рекламной стратегии. И завершающими этапами являются репетиции и непосредственно прокат.

Приступая к реализации проекта, продюсер обращает внимание на то, насколько его идея будет востребована, а это предполагает умение мыслить в категориях экономики.

В последовательную цепочку маркетинговых шагов продюсера входит планирование стратегии развития проекта, с опорой на изучение интересов аудитории потребителей (Продюсер должен уметь «слышать время» и понимать публику, чтобы удовлетворить ее культурные потребности). Определение своего сегмента рынка и исследование конкурентоспособности будущего продукта, а также организация мероприятий по продвижению готового спектакля.

Уже при выборе литературного материала становится понятно какими будут затраты по оплате авторских прав автору и/или переводчику. Т.е. требует ли пьеса авторских отчислений согласно Международной конвенции об авторских правах или нет. Важна и история ее постановки: если произведение уже ставилось на сцене раньше, то необходимо будет выплатить проценты автору с ее каждого будущего публичного исполнения на сцене, а если произведение ставится впервые, то необходимо будет выкупить право на его постановку.

В момент формирования творческой группы определяются гонорары режиссера-постановщика, художника-постановщика и других лиц, участвующих в постановке спектакля. Недостаточное финансирование повышает фактор художественного риска: молодой «недорогой»

приглашенный режиссер может быть талантливым, но зачастую недостаток постановочного опыта может привести как к творческой неудаче, так и к непредвиденным дополнительным расходам, необходимость которых обнаружится уже в период репетиций. Финансовая смета будущего спектакля учитывает и сами средства его художественной выразительности: визуальное декоративное оформление, принципы музыкального оформления (написание оригинальной музыки или подбор уже существующих музыкальных произведений, запись музыкального оформления – т.е. расходы на звуковую студию, оркестрантов и пр.), световое решение спектакля и т.д.

При определении актерского состава необходимо учитывать не только их творческие возможности. Востребованные актеры, как правило, заняты по основному месту работы в театре или в кинематографических, телевизионных и других частных проектах. Это существенно усложняет составление реального графика репетиций и его соблюдение. Именно поэтому продюсеры приглашают в спектакль как можно больше актеров из одного театра, что некоторым образом позволяет синхронизировать деятельность в проекте.

Продолжительность репетиционного процесса определяется индивидуально, в зависимости от множества факторов: планирования театром своей работы, загруженности актеров в параллельных репетициях и спектаклях, манеры работы режиссера-постановщика и т.д.

Рекламный аспект спектакля подразумевает анализ и выбор средств рекламирования: разработку и печать афиш, буклетов, программ, подготовка видеоролика и т.п. Организуются публикации статей и интервью в прессе, на телевидении и в других средствах массовой коммуникации, что является эффективным средством формирования зрительского интереса.

Организация проката предполагает создание оптимальные условия для показа спектакля максимальному числу зрителей, что позволит обеспечить коммерческий успех постановки.

Таким образом, организация и координация работы на всех этапах подготовки и существования спектакля – суть роли продюсера проекта. Но самое важное для хорошего театрального продюсера – это умение выработать ту концепцию и выбрать именно тот материал, который будет коммерчески выгоден.

Тема 7. Социально-экономическое значение киноиндустрии в условиях глобализации культурного развития Беларуси

Кинематограф на сегодняшний день является наиболее популярным видом искусства. В развитых странах индустрия кино представляет собой

крупную, быстро развивающуюся сферу экономики, приносящую многомиллиардные доходы. Привлекательность и прибыльность киноиндустрии, как правило, детерминированы стремительным расширением диапазона услуг в целом, прогрессирующими потребностями современного общества в предложениях индустрии досуга, всеобъемлющим развитием научно-технического прогресса и технологий, многоохватностью рынков. Вместе с этими тенденциями следует отметить немалую интенсификацию конкуренции в киносфере, нарастающую значимость построения взаимосвязи с аудиторией, качества удовлетворения спроса. Данные обстоятельства объясняют растущий интерес к отечественному кинематографу как с точки зрения концепции его управления, так и с позиции рассмотрения кино как инструмента воздействия на широкую (массовую) аудиторию.

Поскольку белорусский кинематограф долгое время был частью советского кино, то проблемы, с которыми он столкнулся на заре 1990-х гг. (разрушение единой системы кинопроката и управления киносферой, прекращение поступления госзаказов, отсутствия должного финансирования, отчуждения многих кинематографистов от творческого процесса и т.п.), оказались для системы отечественного киноискусства губительными, а процессы изменения и трансформации киносреды Беларуси затянулись на несколько десятилетий.

Киноиндустрия представляет собой сферу, которая занимается производством кинофильмов, спецэффектов и мультипликации. Не менее важной сферой деятельности киноиндустрии является кинопрокат. Во многих странах киноиндустрия является значимой отраслью экономики и приносит в государственный бюджет значительные доходы.

Мировая киноиндустрия на сегодняшний день переживает время значительного роста и модификации.

Что касается, Беларуси, то в 2017 г. отечественные кинотеатры посетило более 15 миллионов зрителей (в 2002 году зрительская аудитория кинотеатров составляла 10,5 миллионов человек, в 2004 году - более 12 миллионов). За счет своего основного вида деятельности (киновидеопоза) и оказания платных услуг населению получены доходы по республике около Br 50 млрд. Таким образом, кинематограф на данный момент остается важнейшим из искусств для Беларуси.

Кинопроизводство – это процесс от создания кинофильмов от первоначального замысла до непосредственного показа готового продукта аудитории в кинотеатрах, посредством телевидения или Интернета. Кинопроизводство существует во множестве стран и соприкасается с

экономическими, социальными и политическими сферами жизнедеятельности. Как правило, кинопроизводство требует вовлечения большого количества людей, больших временных и материальных затрат. Ведущее место в производстве фильмов принадлежит художественным игровым фильмам, создание которых наиболее сложно и затратно.

Как известно, основные творческо-производственные силы белорусского кинематографа были сосредоточены в стенах киностудии «Беларусьфильм», которой в 1997 г. было присвоен статус национальной. Престиж студии в эти годы был в большей степени связан с документальным и анимационным кино.

На развитие кинопроцесса рубежа XX – XXI вв. немалое влияние оказали частные киностудии и независимые кинокомпании («Диалог» рук. Игорь Добролюбов, «Кадр»рук. Вячеслав Никифоров, «Артель Ф» рук. Александр Карпов, «НС» рук. Николай Пташук, студия им. Тарича рук. Виктор Туров, независимая киновидеостудия «Татьяна» (1991 – 2003 гг.) рук. Валерий Рубинчик, киновидеостудия Белорусского союза кинематографистов «Сябрына» (ликвидирована в 1997 г.), «Анимационный белорусский центр» рук. Олег Белоусов). Независимые студии помимо своей основной творческо-производственной задачи: выпуск игровых, документальных, анимационных и видеофильмов, осваивали опыт продюсерства (Михаил Пташук, Вячеслав Никифоров, Валерий Рыбарев, Александр Карпов-мл., Виктор Дашук), привлекали инвестиции, способствовали росту профессиональной конкуренции в сфере кинематографа и развитию фестивального движения (Первый фестиваль национального кино «Кинакалядки» (1990), Международный кинофестиваль женщин-кинематографистов (1991–1997), фестивали студенческих и любительских фильмов «Феникс» и экологического кино).

Немалое значение в осуществлении целей государственной политики по формированию и развитию кинематографа сыграл в последнее десятилетие XX века Белорусский видеоцентр. Белвидеоцентр, по сути, стал киностудией в миниатюре, поскольку там снимаются разные виды отечественного кино — документальные, игровые фильмы, представленные в широком жанровом диапазоне. Поначалу эта небольшая студия реализовывала идею создания фильма с помощью новых аудиовизуальных технологий. Белвидеоцентр стал востребованной производственно-творческой базой для молодых кинематографистов. Здесь реализовывали свои первые замыслы Андрей Кудиненко («Сны В. В.»), Игорь Бышнеф («Природный цикл»), Сергей Головецкий («Медосмотр», «Душа моя, элзюим теней»), Рената Грицкова («Скора летцамінеца»).

Сегодня Белвидеоцентр в своей деятельности реализовывает такие функции культурной политики как: культурно-репрезентационную, популяризаторско-просветительскую, архивно-аксиологическую. На его базе были создана и собрана коллекция 3—5-минутных видеофильмов на самые разные темы — искусство, туризм, флора, фауна и т.д. Особое место среди белорусских видеофильмов заняла аутентичная национальная культура. Была создана своеобразная видеогалерея белорусских мастеров искусств: художников, композиторов, писателей, народных умельцев — жителей белорусских деревень, сохранивших традиции народной культуры в самых разных формах: вышивке, песнях, плетении, гончарном искусстве, устном творчестве. Во многих белорусских видеофильмах представлены народные обряды, корни которых уходят в языческое прошлое.

Ежегодно Белвидеоцентром выпускается не менее 25 видеофильмов, 5 видеороликов социальной рекламы и большое количество видеосюжетов. Всего в фондах видеоцентра насчитывается более 700 единиц видеопродукции: фильмы игровые, хроникально-документальные и мультипликационные, фильмы-спектакли, видеоролики. Фильмы Белвидеоцентра получили более 90 наград на международных кинофорумах в России, Украине, Казахстане, Польше, Италии, Испании, Эстонии, Венгрии, Румынии и других странах. Предприятию неоднократно вручалась специальная премия Президента Республики Беларусь за высокие достижения в области кино и телевидения.

Одной из задач культурной политики в области кинематографии отражала необходимость архивирования многообразного наследия белорусского киноискусства с целью представления его для новых поколений, для этого в 2002 г. был создан Музей истории белорусского кино. Первым директором которого стал известный белорусский кинокритик, один из авторов уникального издания «Все белорусские фильмы» (в 2-х томах) Игорь Авдеев.

И, тем не менее, начало 2000-х гг. для белорусского кинематографа оказалось кризисным как в производственно-финансовом, так и в творческо-кадровом плане. В начале XXI в. в белорусском кинематографе происходит кадровая рокировка. В кино пришли молодые режиссеры — выпускники мастерской кинорежиссуры М. Пташука (Дмитрий Лось, Дмитрий Скворцов, Андрей Голубев «Краповые береты», Александр Кананович) и творческой мастерской В. Турова (Иван Павлов, Руслан Зголич) и др. Однако в связи с отсутствием штата кинодраматургов, особенно остро чувствовался сценарный кризис. И, несмотря на то, что в современном белорусском кино

сложились определенные тематические направления – это традиционная для белорусского кино тема Великой Отечественной войны (психологическая драма «На безымянной высоте», 2004 г., режиссер В. Никифоров, лирико-драматическая повесть «Еще о войне», 2004 г., режиссер П. Кривостаненко, романтическая драма «В июне 41-го», 2008 г., режиссер А. Франкевич-Лайе, приключенческие боевики «Снайпер: оружие возмездия», 2008 г., режиссер А. Ефремов и «Покушение», 2009 г., режиссер А. Ефремов, героико-патриотическая драма «Брестская крепость», 2010 г., режиссер А. Котт, совместное производство ТРО «Союз», компании «Централ Партнершип» и «Беларусьфильм»), тема городской жизни (А. Ефремов «Поводырь», 2001 г., «Дунечка», 2004 г., «Рифмуется с любовью», 2007 г., Д. Лось «Трамвай в Париж», 2010 г.) и романтико-мистическая драма с элементами триллера (А. Кудиненко, «Масакра», 2010 г.), рубеж XX – XXI веков нельзя назвать удачным для белорусского кинематографа. Поскольку не всегда и не все снятые фильмы можно представлять как произведения киноискусства, далеко не всегда белорусские фильмы являются конкурентоспособными на современном кинорынке (за последнее десятилетие прибыль от реализации фильмов составила всего только 8 % от затраченных средств.). В связи с чем, в начале 2000-х гг. актуализировался вопрос о будущем белорусского кино.

В результате на встрече Президента Республики Беларусь А. Г. Лукашенко с деятелями кинокультуры, которая состоялась 9 сентября 2010 г. были сформулированы предложения о создании:

- 1) государственного продюсерского центра кино;
- 2) формирования фонда поддержки кино;
- 3) установлении определенной доли показа отечественной кинопродукции на белорусском телевидении, к чему с успехом прибегают во многих странах мира.

Кроме того, в ходе встречи подчеркивалась необходимость модернизации материально-технических ресурсов учреждения киновидеопроката. Президент Республики Беларусь поставил задачу ускоренного введения коммерческого аспекта в фильмопроизводство, что предполагает отчисление бюджетных средств на тендерной основе.

Тема 8. Государственная поддержка отечественного кинопроизводства и кинопроката

В соответствии с одобренной Президентом Концепцией развития кинематографии Республики Беларусь на 2009—2014 гг. Министерством культуры Республики Беларусь был разработан проект Закона «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О кинематографии в Республике Беларусь». Основная цель проекта Закона — стимулирование развития в республике кинопроизводства, в том числе с помощью привлечения в киноотрасль частного капитала. Проект предполагает стимулирование заинтересованности производителей в коммерческом успехе фильмов, которые могут быть сняты с при помощи государственного финансирования, установление экономических приоритетов, позволяющих привлечь в кинопроизводство частные инвестиции, например: возможность льготных кредитов для производства фильмов по социально-творческому заказу, а также возмещение за счет бюджета продюсерских рисков производителям крупнобюджетного фильма, если его в течение трех лет с момента начала проката посмотрело более 80 тыс. зрителей.

5 декабря 2011 г. Президент Республики Беларусь подписал Указ № 567 «О мерах по государственной поддержке и стимулированию развития кинематографии». Документ подготовлен в рамках реализации Концепции развития кинематографии Республики Беларусь на 2009—2014 гг. Он устанавливает принципиально новые подходы к государственной поддержке кинематографии и дополнительные стимулирующие меры ее развития, которые позволят сформировать в Беларуси современную киноиндустрию.

В целях стимулирования притока инвестиций в кинопроизводство с учетом зарубежного опыта предусмотрен переход от полного к частичному (до 70 % от стоимости киноленты) бюджетному финансированию съемок фильмов по социально-творческому заказу. Оставшуюся сумму будет вкладывать продюсер за счет собственных средств, кредитов или спонсорской помощи. Бюджетные средства будут выделяться только на конкурсной основе. Участие в конкурсе смогут принять все фильмопроизводящие организации независимо от формы собственности. Монополия киностудии «Беларусьфильм» на кинопроизводство существенно ограничивается.

По окончании действия Концепции развития кинематографии Республики Беларусь на 2009—2014 гг. Министерство культуры совместно с Белорусским Союзом кинематографистов разработало и предложило проект стратегии развития кинематографа Беларуси на 2015—2020 годы. Важнейшей задачей, нашедшей отражение в данной стратегии, стало стремление к *повышению эффективности поддержки государством фильмопроизводства*. Что означает предоставление государственной поддержки

кинопроизводителям (продюсерам) посредством назначения грантов на возмещение издержек, связанных с созданием и реализацией проектов на социально-значимые темы по итогам конкурсов, осуществляемых в форме питчингов – открытых презентаций кинопроектов.

В связи с этим предполагается значительное ужесточение требований к производителям фильмов, которые претендуют на получение господдержки.

Также белорусская сторона должна быть обеспечена прозрачностью и подконтрольностью издержек и прибыли партнеров, участвующих в совместном производстве фильмов и использующих государственные средства финансирования.

Государство предполагает оказание поддержки и области *кинопроката и кинопоказа* с помощью денежных ассигнований, дотаций, осуществления реконструкций и капитального ремонта кинотеатров и иных сооружений, предназначенных для показа фильмов, усовершенствования их технического оснащения за счет бюджетного финансирования, организации процесса пропаганды отечественных картин.

Также немалое внимание со стороны государства уделяется вопросам *подготовки профессиональных кадров* в области кинематографии. Так, например, в учреждении образования «Белорусская государственная академия искусств» предполагается начать преподавание по таким специальностям как художник-аниматор, режиссер монтажа фильма. На базе национальной киностудии «Беларусьфильм» планируется открыть филиалы кафедр режиссуры кино, кино- и телеоператорства, функционирующих в Белорусской государственной академии искусств.

Что касается международного сотрудничества в сфере кинематографии, то оно, по мнению авторов проекта, должно отталкиваться, прежде всего, от интересов отечественного производителя фильмов, с одной стороны, и упрочения статуса Республики в мировом кинематографическом пространстве в рамках фестивального движения. Для реализации этой задачи необходимым условием является привлечение иностранных инвестиций в производство отечественных фильмов, участие в производстве совместных картин на территории Беларуси, организации кинематографических мероприятий, направленных на создание устойчивого имиджа Республики, продвигать отечественную кинопродукцию на зарубежные кино- и телерынки.

Проект стратегии рассматривает также возможность *развития государственно-общественного партнерства в области кинематографа*, что подразумевает использование практики оказания поддержки Белорусскому союзу кинематографистов и Белорусской гильдии актеров кино в реализации

их творческо-производственной деятельности, принятие Министерством культуры, киностудией, Белорусским союзом кинематографистов, Белорусской гильдии актеров кино планов совместных мероприятий.

Таким образом, проект стратегии развития киноиндустрии Республики Беларусь на 2015–2020 годы, разработанный по поручению правительства для решения проблем в белорусской киноиндустрии, затрагивает все сферы отечественного кинематографа – производство и прокат фильмов, международное сотрудничество, деятельность государственной киностудии «Беларусьфильм», подготовка кинематографических кадров, тем самым обозначая рычаги государственной поддержки и управления киноотрасли, развитие которой до сих пор находится под началом государства и в рамках государственной политики.

Тема 9. Организационно-экономические аспекты управления отечественными и зарубежными организациями кинематографии

В настоящее время одна из важнейших задач управления деятельностью хозяйствующих субъектов в Беларуси состоит в повышении их конкурентоспособности. Неотъемлемым условием роста конкурентоспособности является переход экономики на инновационный путь развития, что является приоритетным направлением государственной социально-экономической политики. Организации кинопроката и кинопоказа, как важнейшие структурные составляющие сферы кинематографии, для повышения качества кинозрелищных услуг также активно используют инновационные подходы и новые технологические решения, что способствует повышению их конкурентоспособности. Так, в современных условиях основной тенденцией, определяющей целевые ориентиры развития организаций кинопроката и кинопоказа, стало технологическое развитие кинопоказа, что подтверждается ростом такого показателя как число цифровых кинотеатров.

При этом, отмечается рост популярности использования населением альтернативных средств получения кинозрелищных услуг, например, сети Интернет.

Острая конкурентная обстановка на рынке кинозрелищных услуг и изменения потребительских предпочтений населения определили потребность в проведении исследований факторов и тенденций, оказывающих влияние на формирование приоритетных направлений развития таких хозяйствующих

субъектов сферы кинематографии, как организации кинопроката и кинопоказа. Для повышения конкурентоспособности организаций кинопроката и кинопоказа необходимо сформировать механизм управления развитием, что позволит реализовать ряд комплексных мер, связанных с выбором целевых показателей развития, выбора приоритетных направлений развития, осуществлять перераспределение основополагающих ресурсов: финансовых средств, трудовых ресурсов, времени.

Современная специфика управления развитием организаций характеризуется высокой степенью изменчивости рыночной ситуации и присутствием риска неопределенности при выборе и реализации стратегий, когда точность долгосрочного прогнозирования снижается, а возможность применения *адаптивных управленческих механизмов* является единственным выходом в данной ситуации. Адаптация механизма управления развитием к меняющимся условиям рынка кинозрелищных услуг предполагает постоянные структурные и организационные изменения.

Функцией управления развитием организаций является *обеспечение сбалансированности целей социально-культурного и экономического развития и условий их достижения.*

Управление развитием организаций создает реальные возможности повышения их устойчивости, как системы управления, так как предполагает осуществление действий, направленных на создание механизмов, обеспечивающих запас ее прочности.

Под *управлением развитием* организаций понимается деятельность квалифицированных специалистов, осуществляемая с целью повышения и поддержания конкурентоспособности организации.

При этом *конкурентоспособность организации* проявляется через адаптивность и эффективность в долгосрочном периоде.

Конкурентоспособность организации – комплексное понятие, которое характеризует ее состояние, формирующееся в процессе управления ресурсами.

Таким образом, в современных социально-экономических условиях основной целью управления организационным развитием является создание новых и совершенствование существующих организационных отношений и связей, направленных на:

- создание эффективной, сбалансированной и непротиворечивой системы управления;
- реализацию программы развития;
- упорядочивание деятельности;

- повышение эффективности бизнес-процессов и конкурентоспособности организации.

В настоящее время в организациях кинопроката и кинопоказа *детального рассмотрения требуют* вопросы совершенствования организации управления персоналом, финансового обеспечения, маркетинговой, инновационной деятельности для повышения их экономической устойчивости и конкурентоспособности.

С учетом функциональных назначений и целевой ориентации системы управления развитием организаций кинопроката и кинопоказа можно выделить *два основных метода управления*, раскрывающих их специфику:

1. Процессно-ориентированное управление для управления процессами внутри организации [118]. Его специфика определяет процессный подход к управлению основной деятельностью, что, как правило, характерно для процессов, связанных с массовым обслуживанием населения.

2. Проектно-ориентированное управление используется для управления изменениями в деятельности организаций в разрезе отдельных проектов: внутреннего развития организации, реорганизации, внедрения новых технологий, создания новых услуг и т.д.

Эти методы управления могут быть интегрированы в единый механизм через разработку и внедрение следующего *комплекса мер управления*

- государственные меры управления развитием организаций;
- организационно-экономические меры влияния на уровень взаимодействия участников рынка кинозрелищных услуг;
- меры самоуправления структурных составляющих.

Тема 10. Методика применения и оценка эффективности механизма управления развитием организаций кинопроката и кинопоказа

Для выбора критерия оценки эффективности механизма управления организационным развитием использован сравнительный метод анализа коэффициентов эффективности, на основе которого построена модель оценки, позволяющая выявлять направления повышения конкурентоспособности выбранных сегментов.

Для оценки эффективности реализации механизма управления развитием организаций сегментов кинопроката и кинопоказа использован аппарат линейного программирования и пакет Поиска решения в Excel.

Эффективность бизнес-процессов зависит от уровня централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности. Важными требованиями, являются, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей.

При оценке эффективности отдельных мероприятий по управлению организационным развитием допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

Меры, по совершенствованию деятельности и достижению устойчивости функционирования организаций кинопоказа и кинопроката зависят от показателей, характеризующий действующий механизм организационного развития. В качестве инструментов, используемых для оценки эффективности механизма управления развитием организаций сегментов кинопроката и кинопоказа, предлагается комплекс показателей, включающий показатели эффективности управления и качества функционирования механизма управления организационным развитием.

К первой группе следует относить *показатели эффективности управления организационным развитием*, выражающихся через соотношение конечных результатов деятельности организации и затрат на управление развитием. При получении таких оценок эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве ожидаемого экономического эффекта, обусловленного функционированием механизма управления развитием, могут быть объемы оказываемых услуг, кассовые сборы, прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, качество услуг, сроки внедрения новой техники и другие.

Ко второй группе следует относить *показатели качества функционирования механизма управления организационным развитием*, характеризующие содержание и организацию процесса управления организационным развитием, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда, оценивающих качество бизнес-процессов. В качестве затрат на управление развитием следует учитывать затраты на программное обеспечение, информационные контент, текущие расходы на содержание административно-управленческого персонала, осуществляющего мероприятия по развитию, затраты подготовку и его переподготовку, затраты на эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений.

Используемые при оценке эффективности управления развитием количественные и качественные показатели, выступают в качестве критериев эффективности управления, имеют шкалу, носят нормативный характер, для отслеживания изменений, происходящих в организации.

Тема 11. Формирование модели управления предпринимательскими рисками в киноиндустрии

Руководитель или менеджер, осуществляющий управление процессом реализации того или иного предпринимательского проекта, управление тем или иным объектом собственности, должен ясно представлять себе значение развитой системы управления рисками для эффективной реализации проекта, эффективного функционирования данного объекта в современных экономических условиях. Жесткая конкуренция предпринимателей за инвестиционные ресурсы остро ставит сегодня вопрос об адекватности организационно-экономической среды, сформированной в рамках конкретного кинопроекта, общеэкономическим условиям его реализации.

Для того чтобы реально управлять рисками, мало просто осознавать, что проект подвержен воздействию «чистых» рисков, необходимо знать, какие риски имеют особое значение для киноиндустрии, какова степень их вероятного воздействия на кинопроект, какими возможностями обладает кинопродюсер для организации защиты от их отрицательного влияния.

Знание экономических основ управления рисками продюсерской деятельности позволяет продюсеру выработать правильные подходы к организации и осуществлению программ риск-менеджмента и страхования. Продюсерская деятельность, как и любая другая разновидность предпринимательской деятельности, осуществляется посредством вступления продюсера в экономические отношения с поставщиками тех или иных ресурсов, товаров и услуг, необходимых для реализации проекта. В эти отношения и продюсер, и его контрагенты вступают в соответствии со своими интересами. Эти интересы являются движущей силой, практической основой, экономических отношений. Понимание интересов участников экономических отношений - главная предпосылка эффективного управления предпринимательской, в том числе и продюсерской, деятельностью во всех ее аспектах.

Особенности производственной деятельности в сфере фильмопроизводства, таковы, что каждая из ее составных частей: и цель, и

живой труд, и предмет труда, и средства труда, и результат имеют особую подверженность рискам, отличающую «рисковый портрет» этой деятельности от любой другой. При этом главные отличия заключены в исключительной роли рисков, влияющих на высококвалифицированный (так называемый «творческий») живой труд, и на носитель, в котором воплощена вся информация и все затраты.

На практике немалое значение имеет специфика проявления этих рисков в рамках конкретного проекта. Каждый фильм индивидуален, в каждом фильме присутствует уникальное сочетание тех или иных рисковых факторов. Например, в одном проекте предполагается значительное количество батальных сцен, использование больших масс людей, техники, спецэффектов и т.п., в другом - все действие ограничено несколькими интерьерами с привлечением ограниченного количества актеров. В каждом из этих случаев «рисковый портрет» будет разным.

Профессиональная подготовленность в области разработки программы управления рисками, отвечающей не только потребностям конкретного кинопроекта, но и возможностям киностудии по ее исполнению, способность осуществлять квалифицированный подбор надежных страховых и финансовых компаний, необходимых для реализации программы, умение эффективно управлять текущим исполнением программы - вот те основные профессиональные навыки, которые требуются сегодня от менеджера в сфере кинематографа при организации работы по управлению рисками. Можно констатировать, что в настоящее время уровень организации этой работы в отечественных кинокомпаниях остается, за редким исключением, крайне низким.

Помимо решения вопросов внешнего проблемного поля, особое значение для эффективной организации риск-менеджмента имеет правильная организация работы по управлению рисками внутри самой кинокомпании и на каждом из осуществляемых ей проектов. Для того чтобы соответствовать этим требованиям и необходимости эффективной реализации своих интересов в области управления рисками и страхования арт-менеджер должен иметь, прежде всего, четкое представление о порядке разработки и реализации программ страхового риск-менеджмента.

ХРЕСТОМАТИЙНЫЙ МАТЕРИАЛ

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

СОДЕРЖАНИЕ

О. Иванова. Электронный билет: современно, удобно, выгодно.....	39
Дмитрий Бертман: «Я теперь для строителей свой».....	44
Паспорт спектакля	48
О. Соколовская Маркетинговые коммуникации в театральной среде.....	50
Т.Н. Канащук Особенности маркетинга в сфере театральной деятельности...	54

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Источник: Иванова, О. Электронный билет: современно, удобно, выгодно / О. Иванова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2015. – № 9. – С. 54–57.

Электронный журнал

справочник руководителя

*Учреждения
Культуры*

Экономика и финансы

Электронный билет: современно, удобно и выгодно

Иванова Ольга

аудитор

С развитием современных платежных систем спрос на покупку входных билетов на культурные мероприятия, концерты, выставки и т. д. через сеть Интернет и терминалы растет. Как организовать такой процесс, чтобы и зрителям было удобно, и продавцу выгодно? ПРЕДЛАГАЕМ несколько советов руководителям учреждений культуры.

Реализация через Интернет

▪ **Электронный билет** — совокупность информации (параметров), характеризующей право на посещение определенного театрально-зрелищного, культурно-просветительного либо зрелищно-развлекательного мероприятия в определенном месте и в определенное время.

Продажа билетов через Интернет выгодна и для учреждения, и для клиента. Учреждение таким образом снижает свои затраты, в т. ч. и на изготовление бумажного носителя. Клиент экономит время, ему не нужно куда-то ехать, стоять в очередях и т. д. Тенденция перевода продаж в Интернет очевидна и поддерживается как учреждениями культуры, так и государственными органами.

Если в учреждении культуры сильна дань традиции и отказываться совсем от продажи билетов через кассу не хочется, электронный билет может быть введен параллельно. Существует 2 способа перехода на электронный билет:

1. Аутсорсинг. Компаний, которые имеют хороший опыт и техническую базу для организации электронных продаж, довольно много.
2. Самостоятельная реализация. При этом учреждение культуры должно обязательно иметь свой сайт в Интернете.

-
- Основным направлением Концепции реформирования системы бюджетных платежей на период до 2017 года, утв. приказом Минфина от 29.08.2013 № 227, является сокращение наличного оборота и перевод его в безналичную форму за счет развития инструментов безналичных расчетов, применения современных и эффективных платежных технологий.
-

Заказать электронный билет может как физическое, так и юридическое лицо. Это необходимо учитывать при разработке бланка заказа билета. Для физического лица обязательным является указание фамилии, имени, отчества, паспортных данных; для юридического лица — наименование, ИНН, фактическое месторасположение. Учреждение культуры может самостоятельно вводить в бланк заказа строки для отражения другой важной для себя информации.

Приобретая электронный билет, покупатель должен иметь возможность указать и способ его покупки: доставка по указанному адресу или выкуп в офисе учреждения культуры.

Алгоритм формирования заказа электронного билета на сайте может быть представлен следующим образом:

1. Выбор в репертуаре интересующего мероприятия и даты.
2. Выбор в зале места, доступного для продажи.
3. Выбор способа оплаты и способа доставки:
 - оплата заказа на сайте с помощью банковской карты;
 - формирование заказа с последующим самостоятельным выкупом билетов в кассах театра;
 - формирование заказа с услугой курьерской доставки.
4. Введение персональных данных покупателя (имя, фамилия, электронный адрес).

В качестве подтверждения оформления заказа на электронную почту покупателя отправляется письмо, дублирующее информацию о заказе.

Оплата электронных билетов производится различными способами. Наиболее распространенный на данный момент — оплата наличными денежными средствами. Также оплата может быть произведена и безналичным способом, денежные средства поступают на счет учреждения культуры.

В зависимости от условий, закрепленных в учетной политике, за бронирование билетов и услуги доставки с покупателей взимается определенная плата, либо данные затраты могут производиться за счет средств учреждения культуры.

Обратите внимание

Деньги за реализованные билеты на сайте с помощью банковской карты будет получать платежная система, поэтому в договоре особое внимание следует обратить на порядок расчетов, сроки перевода денег учреждению культуры и размер комиссионного вознаграждения, причитающегося платежной системе за организацию денежных расчетов.

Реализация с использованием банковских карт через POS-терминал

▪ **Эквайринг** (от англ. Acquiring — приобретение) — прием к оплате платежных карт в качестве средства оплаты товара, работ, услуг. Осуществляется уполномоченным банком-эквайером (англ. acquiring bank) путем установки на предприятиях торговли (услуг) платежных терминалов (POS-терминалов) или импринтеров.

В настоящий момент в мире существует более 18 млн предприятий торговли и обслуживания, где имеется возможность оплатить покупки с помощью платежных карт.

Большая часть рынка эквайринговых услуг занята банками — членами Visa и MasterCard. Интернет-эквайринг — прием к оплате платежных карт через Интернет с использованием специально разработанного веб-интерфейса.

Организации могут осуществлять как наличные денежные расчеты, так и расчеты с использованием платежных карт без применения контрольно-кассовой техники в случае выдачи ими соответствующих бланков строгой отчетности (п. 2 ст. 2 Федерального закона от 22.05.2003 № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» (далее — Закон № 54-ФЗ).

Согласно п. 1.9 Положения об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт, утвержденного ЦБ РФ от 24.12.2004 № 266-П, расчеты с организациями торговли (услуг) по операциям, совершаемым с использованием платежных карт, осуществляют кредитные организации — эквайеры.

Соответственно, для организации реализации входных билетов через POS-терминалы необходимо заключить договор эквайринга с банком (Указание Банка России от 12.11.2009 № 2332-У). По договору эквайринга учреждение открывает счет, на который будут поступать платежи по кредитным картам покупателей. Оплата банковской картой принимается в учреждении с использованием специального POS-терминала: кассир проводит банковскую карту через электронное устройство, считывающее информацию с карты и проверяющее ее платежеспособность, автоматически запрашивая у банка разрешение на проведение операции. Реализацию услуг оформляют выпиской товарных чеков (слипов) в 3 экземплярах, которые прокатывают на специальных машинах, при этом:

- первый экземпляр слипа вручается покупателю;
- второй — сдается инкассатору;
- третий (с подписью покупателя) — передается в бухгалтерию в составе кассового отчета.



Владимир Спирин,

менеджер по электронным переводам средств

Организация эквайринга учреждению культуры с небольшим объемом платежных операций

Организовать канал поступления платежей технически довольно просто: нужно, чтобы банк-эквайер установил необходимое оборудование, например POS-терминал. Некоторые банки готовы сделать это бесплатно. При этом банк заинтересован в большом стабильном объеме операций. Однако далеко не все учреждения культуры, в отличие, например, от предприятий общественного питания, способны гарантировать такой объем. Это делает одиночные учреждения культуры не самыми интересными партнерами для коммерческих банков.

Выход здесь может быть в создании юридического лица, оказывающего услуги по продаже билетов. Учреждения культуры города подписывают с ним партнерские соглашения, на основании которых вновь созданное юридическое лицо может принимать средства в счет другого лица, обеспечивая таким образом необходимый объем транзакций.

ПРИМИТЕ К СВЕДЕНИЮ

Контрольно-кассовая техника, включенная в Государственный реестр, применяется учреждением в обязательном порядке при осуществлении расчетов с использованием платежных карт в случаях продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Федеральный закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ п. 1 ст. 2

Согласно Указаниям о порядке применения бюджетной классификации Российской Федерации, утвержденным приказом Минфина России от 01.07.2013 № 65н, доходы учреждения, полученные от реализации входных билетов, относятся на ст. 130 «Доходы от оказания платных услуг (работ)» КОСГУ.

Следовательно, учет расчетов по суммам доходов, полученным от реализации входных билетов на концерт, необходимо производить на счете 205 30 000 «Расчеты по доходам от оказания платных работ, услуг» (пп. 197, 199 Инструкции по применению Единого плана счетов, утвержденной приказом Минфина России от 01.12.2010 № 157н).

ПРИМЕР

Бухгалтерские записи в учете бюджетного учреждения при реализации входных билетов через pos-терминал:

Содержание операции	Дебет	Кредит
Внесена плата через POS-терминал	2 201 23 510	2 205 31 660
Начислен доход от продаж	2 205 31 560	2 401 10 130
Зачисление на расчетный счет сумм оплаты	2 201 11 510 (забалансовый счет 17 код КОСГУ 130)	2 201 23 610
Отражена сумма комиссии, причитающаяся банку*	2 109 XX 226	2 302 26 730
Списано банком комиссионное вознаграждение	2 302 26 830	2 201 23 610

* Удержание суммы вознаграждения оператора осуществляется на основании заключенного договора. При этом в соответствии с письмом Банка России от 30.07.2013 № 14-27/763 вознаграждение оператора по переводу денежных средств (при его взимании) не может быть удержано из суммы перевода денежных средств, за исключением случаев осуществления трансграничных переводов денежных средств. Во избежание претензий со стороны проверяющих органов при заключении договора с банком следует разделить операции по зачислению средств на счет учреждения и уплате им комиссии банка.

Возможность заключения казенным учреждением договора эквайринга действующим законодательством не предусмотрена. Расчеты казенными учреждениями в соответствии с требованиями п. 8 ст. 9.2 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» осуществляются через лицевые счета в органах Федерального казначейства, которые, в свою очередь, не имеют правовых оснований для заключения договоров эквайринга.

Источник: Дмитрий Бертман: «Я теперь для строителей свой» [Текст] / беседовала Валентина Иванова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2015. – № 11. – С. 97–99.

Электронный журнал

справочник руководителя

*Учреждения
Культуры*

Клуб менеджеров культуры

Дмитрий Бертман: «Я теперь для строителей свой»



Беседе с художественным руководителем "Гедикон-оперы" Дмитрием Бертманом предшествовала экскурсия по новому зданию театра. Масштаб преобразований поразил. Зрительный зал с оригинальным архитектурным и дизайнерским решением, сцена, оборудованная по последнему слову техники, наполненные солнцем атриумы, просторные холлы. И во всем этом узнаваются элементы старого здания театра.

К нему в ходе так называемой реставрации с приспособлением присоединили окружающие постройки, в том числе и усадьбу Глебовых-Стрешневых-Шаховских, вокруг которой в 2010—2011 гг. разгорелся нешуточный спор с "Архнадзором". Теперь очевидно, что сомнения противников реконструкции оказались напрасными. Бережное сохранение исторической части в сочетании с современными материалами и оборудованием превратили группу ветхих строений в центре Москвы в современный культурный комплекс.

Какое отношение художественный руководитель оперного театра имеет к строительству и реконструкции? Самое непосредственное. Бертман не готов ограничивать сферу своей ответственности вопросами творческой деятельности. Поэтому пояснения, которые Дмитрий Александрович давал в ходе экскурсии, касались буквально всех нюансов реконструкции и были вполне профессиональными.

Прежде всего поздравляю Вас с долгожданным новосельем!

Это буквально второе рождение театра. Все 25 лет своего существования театр работал, как говорится, вопреки. Сначала на Большой Никитской — в неоснащенном зале без оркестровой ямы, с крошечной сценой, на которой громоздились 6 колонн. А мы ставили и «Онегина», и «Аиду», и «Травиату». Время было тяжёлое, но интересное в творческом плане. Потом мы уехали на Новый Арбат и попали в кошмар: не было ни репетиционных классов, ни музыкальных инструментов, спектакли шли в бывшем конференц-зале. Акустика была чудовищная, и некоторые критики ее нам же ставили в вину! Мы проработали там 8 лет и, несмотря ни на что, выпустили много спектаклей, ездили на гастроли.

К счастью, мы переезжаем в фантастическое новое здание. Здесь есть все условия, чтобы работать, делать новые спектакли. Вся труппа находится на эмоциональном подъеме, в ожидании самых светлых событий.

Новое здание действительно впечатляет. Как Вам удалось достичь таких результатов?

Самое важное — жить делом. Строители должны понимать, что я разбираюсь в процессе, понимаю, что такое, например, буросекущие сваи. В этом году на День строителя я получил много поздравлений от самих строителей. Я теперь свой. Вообще очень важно, чтобы все относились к делу с душой, чтобы не было казенщины. Иногда в каком-нибудь российском театре видишь инвентарный номер, грубо написанный на мебели, покрашенные масляной краской стены — и понимаешь, что это не от бедности, а от безразличия. А у нас в зале потрясающая акустика, и это потому, что мы тщательно изучали объекты с отличной акустикой за рубежом, провели некоторые эксклюзивные виды работ. Например, полы сделаны по технологии 19-го века: между лагами и полом есть расстояние для реверберации низких частот. На сцене применена специальная штукатурка, рецепт тоже из 19-го века, называется «шуба». Она улучшает акустический эффект. Стены в зале сделаны из массива дуба, а в яме — из массива сосны. Нам ведь сначала обили яму другим деревом, она была полностью готова. Главный дирижер Владимир Александрович Понькин посмотрел и сказал, что это не годится, его поддержал акустик Анатолий Лившиц. Руководителям организации, которая делала яму, тоже было не всё равно, они понимали, что хорошим результатом работы заработают себе реноме, и пошли на дополнительные расходы. Яму переделали за 3 дня!

Говорят, чтобы правильно рассчитать смету строительства, нужно предполагаемые расходы удвоить... Но если ты строишь себе дом, то сам регулируешь процесс, решаешь, на что потратить больше, где перехватить недостающие деньги. Вы же тратили деньги правительства Москвы...

Мы сами деньги не брали. Когда начинается стройка, первым делом выясняется, кто заказчик, куда приходят бюджетные деньги и кто приглашает подрядчиков. Обычно для этого создается Дирекция единого заказчика, и мне советовали сделать именно так, чтобы контролировать расходы. Но я сразу отказался. Пусть департамент сам будет заказчиком. Мне не нужно знать, сколько потрачено денег. Я знаю, что был выделен лимит, в который нужно было уложиться. Для этого мы, конечно, что-то делали: меняли материалы, корректировали проект...

Кто Вы по отношению к своему детищу? Отец? Руководитель?

Я об этом не задумывался. Это просто мой мир, и люди, которые здесь со мной, — моя семья, а не партнеры и сотрудники. Все они мне очень близки. В театре по-другому невозможно. Я работаю во многих театрах мира и знаю, что успех приходит туда, где существует что-то надконтрактное.

В расписании «Геликона» невозможно найти свободного дня; выходных, так называемых окон, практически нет. В то же время во многих театрах страны спектакли идут максимум 3–4 раза в неделю. Как Вам удается так организовать свое дело?

Творческий человек должен постоянно трудиться. Когда я прихожу и говорю, что появился новый проект, то команда, с которой я работаю, воспринимает это не как «ой, ну опять лишнюю работу принес», а начинается творческий процесс, нацеленный на новую победу. Это очень важно. Хотя время сейчас и сложное, но любой творческий коллектив имеет огромное количество невыработанных ресурсов. Почти во всех театрах есть очень занятые и незанятые актеры. Незанятый человек — это самое страшное: он обижен, теряет форму, опускается... Нужно придумать для них

что-то. Многие мои коллеги из регионов жалуются, что в труппе много стариков, которые почти не работают. Но ведь старые артисты когда-то были молоды и усиленно работали. Может, многие и форму-то от этого потеряли! Нельзя пытаться любыми способами избавляться от них. Задача художественного руководителя придумать им творческую работу, например драматический спектакль со вставными музыкальными номерами. Вполне возможно, что такой проект будет иметь успех у публики. Ведь когда-то Анатолий Васильев поставил во МХАТе знаменитый спектакль «Соло для часов с боем», где занял актеров старшего поколения! Вся Москва бежала на него, теперь это золотая страница театра.

А как пройти по тонкой линии, делая коммерческие спектакли и не опуская при этом эстетическую и художественную планку?

Мне кажется, в словах «коммерческий спектакль» ничего плохого нет. Театр начинался на площадях. Когда говорят про элитарный спектакль, куда приходят 20 человек, потому что остальные ничего не понимают, я не радуюсь. Не может работать огромный театральный механизм на 20 зрителей! Если спектакль успешный, это совсем неплохо. А вот совесть постановщика никак не регламентируется. Чем можно привлечь в театр? Это вопрос нравственности художника, принципов, воспитания. И дело зрителя — выбирать, куда прийти. Никаких запретов в искусстве быть не может. Главным критерием должна быть эмоция. Если её нет, спектакль умрёт или не станет коммерческим.

А кто-то скажет, он работает в Москве, дружит с начальством... Есть у Вас какие-то рекомендации общего плана?

Первое: театр должен максимально выйти из стен того здания, где находится. В Москве это сделать сложнее, здесь огромное количество театров, и такое желание есть не только у нас. А в небольших городах театр часто бывает только один, и если он является проблемой бюджета города и руководители города — не его фанаты, нужно пробудить к себе интерес. Необходимо, чтобы театр выходил к людям, чтобы его знали, чтобы певцы или артисты этого театра были желанными гостями на разных мероприятиях. Театр не может работать засекречено.

И второе: люди, от которых зависит благосостояние театра, должны понимать, во что они вкладывают деньги, государственные или частные, должны видеть результат. Театр, особенно оперный, — убыточное дело: очень дорогое производство, большая труппа, многочисленные службы... Отдавать мы можем только душу. Эта отдача должна быть максимальной. И этот посыл должен дойти до чиновников и спонсоров, они должны знать репертуар, артистов. Тогда возникнет любовь.

Всё, чего Вы достигли, не случайно. У Вас есть какие-то рецепты работы с людьми во власти?

Решение о строительстве нового театра было принято в 2002 году, когда мэром был Ю. М. Лужков. Затем мы пережили довольно болезненно смену власти, когда пришли неизвестные нам люди. Казалось, что судьба бросает вызов. Встала задача увлечь их нашим делом, помочь почувствовать себя комфортно в нашем театре, полюбить его. И я должен был в них влюбиться, что тоже важно... И у нас все получилось. Я благодарен и лично мэру Москвы С. С. Собянину, и его дружной команде за профессиональную и плодотворную работу и за теплые человеческие отношения.

«Нет» почти никогда не бывает окончательным. Нужно стараться, чтобы сказали «да». Для этого у каждого человека есть масса ресурсов. Важно понимать, где необходимо настаивать, а где можно и согласиться. Нужно работать, общаться. Сидя в кресле в уютном кабинете, ничего сделать нельзя.

Сейчас к работе готов весь театр, а мой кабинет только начали отделывать. Он будет сдан в последнюю очередь.

Вы не жадный художественный руководитель...

Теперь нет. Те условия, в которых мы работали раньше, мало кто из приглашенных режиссеров мог вынести. Поэтому на Новом Арбате спектакли ставили только я и наш штатный режиссер Илья Ильин. Теперь все будет по-другому...

Каких премьер нам ожидать на новой сцене?

После грандиозного гала-открытия новой сцены состоится премьера оперы «Садко» Римского-Корсакова, затем — реконструкция спектакля «Евгений Онегин», который в 1922 году поставил Станиславский. Этот легендарный спектакль несколько десятилетий шел в Москве. Я уже дважды возобновлял его: один раз со студентами, другой — в Эстонии со шведским составом исполнителей. За ними последует опера молодого московского композитора Алексея Сергунина «Доктор Гааз» по роману Л. Улицкой. Ее поставит молодой, но уже известный режиссер Денис Азаров. Будет такой молодежный проект. А потом — «Паяцы» Леонкавалло в постановке победителя нашего конкурса «Нано-опера» Дмитрия Белянушкина.

Бурных аплодисментов Вам!

Беседовала Валентина Иванова

Паспорт спектакля

Приложение 3

к [Правилам](#) по охране труда для театров и концертных залов

11.02.2005 № 4

Наименование театра (концертного зала), адрес

ПАСПОРТ

СПЕКТАКЛЯ (КОНЦЕРТА)

Регистрационный № _____

1. Наименование спектакля (концерта) _____
предполагаемая дата премьеры «__» _____ 200__ г.
2. Автор пьесы, сценария _____
3. Режиссер _____
4. Художник (количество эскизов) _____
5. Художник по костюмам (количество эскизов) _____
6. Конструктор _____
7. Дата акта приемки макета постановки (число, месяц, год) _____
8. Монтажный лист спектакля по картинам _____
9. Фотографии по картинам _____
10. Описание оформления (опись работ) _____
11. Комплект чертежей (листов) _____
12. Расчет на прочность узлов и деталей конструкций всех элементов декорационного оформления (стенки, станки, лестницы и т.д.) с учетом наибольшего количества людей, одновременно находящихся на станках, лестницах _____
13. Система управления механизмами спектакля, концерта _____
 - 13.1. характеристика электропривода _____
(электропривод переменного тока с односкоростным, двухскоростным двигателем, с двумя электродвигателями, электропривод постоянного тока с двигателем-генератором)
 - 13.2. технические характеристики электродвигателя декорации _____
 - 13.3. тип электродвигателя _____
 - 13.4. мощность электродвигателя, кВт _____
 - 13.5. число оборотов в минуту _____
 - 13.6. завод-изготовитель _____
14. Организация, мастерская, изготовлявшая декорационное оформление _____
15. Дата акта сварных соединений металлических конструкций декораций _____

(номер удостоверения сварщика, фамилия, имя, отчество)
Вид сварки, применявшийся при изготовлении _____
Данные о присадочном материале: _____
16. Дата акта пропитки декораций и их масса _____
17. Дата приемки декорационного оформления _____
18. Партитура света _____
19. Партитура музыкально-шумового оформления _____
20. Техническое состояние декорационного оформления: _____

Год	Хорошее	Среднее	Плохое	Аварийное
200_				
200_				
200_				

21. Сведения о ремонте, замене канатов, механизмов и электрооборудования:

Дата	Перечень работ, проведенных при ремонте	Расписка ответственного лица
------	---	------------------------------

22. Стоимость постановки _____

23. Прочие сведения _____

24. Лицо, ответственное за техническое состояние декорационного оформления _____

25. Заключение.

Декорации спектакля изготовлены и устанавливаются в соответствии с Правилами по охране труда для театров и концертных залов.

В паспорте пронумеровано _____ страниц.

Пронумеровано всего _____ листов, в т.ч. чертежей на _____ листах.

(дата составления паспорта)

Руководитель театра

(подпись) (инициалы, фамилия)

СОГЛАСОВАНО

Специалист по охране
труда

(подпись)

(инициалы, фамилия)

Источник: А. О. Соколовская **Маркетинговые коммуникации в театральной среде / А. О. Соколовская // Сборник работ 69-й научной конференции студентов и аспирантов Белорусского государственного университета, 14-17 мая 2012 г., Минск. – Ч. 3. - Минск, 2013. – С. 329–333.**

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ТЕАТРАЛЬНОЙ СФЕРЕ

А. О. Соколовская

Современные тенденции в театральной практике, условия медийной реальности, сокращение государственной финансовой поддержки организаций культуры и искусства привели к тому, что театры становятся полноправными субъектами рыночных отношений. Оказавшись в новых условиях, они вынуждены искать альтернативные способы организации своей деятельности, распространения информации о себе, а также пути контакта с целевой аудиторией, чтобы поддерживать её интерес. Обычные театральные тумбы и щиты – единственный канал информации о театре, создаваемый самим театром в предыдущие эпохи, уже не могут заинтересовать аудиторию [1].

Ситуация сложившаяся в белорусской театральной практике усложняется ещё и тем, что в СССР театры существовали в среде, в которой оптимальной считалось командно-административное управление [2].

Цель данной статьи – обосновать необходимость применения технологий маркетинговых коммуникаций в театрах для их успешного функционирования в современных условиях

Театр как организация представляет собой совокупность элементов, находящихся в различных отношениях друг с другом и образующих определенную целостность и единство, то есть театр – это система. Существенным элементом любой системы являются коммуникации, которые связывают части системы между собой и с элементами внешней среды. Если система является открытой, то она непрерывно обменивается информацией с внешней средой, оперативно реагирует на изменения внешней среды, активно перерабатывает получаемую извне информацию и выстраивает свою деятельность на основе полученной информации. Закрытая же система самодостаточна и полностью изолирована от коммуникационных обменов с внешней средой [3].

Театр создает продукт, который является информацией для внешней среды. Однако если проанализировать деятельность театра по признаку быстрой реакции на изменения в ее внешней среде, и рассмотреть создавшуюся в белорусских театрах в последнее десятилетие ситуацию с точки зрения коммуникации (модель Шеннона), то становится очевидным, что современный белорусский театр открытой системой не является [4]. В тоже время можно выявить признаки сложившегося кризиса и определить те

механизмы, которые оказывают влияние на театральный процесс.

Условия полного государственного обеспечения не стимулировали театр обращаться к понятиям конкуренции, целевой аудитории, не ставилась задача привлекать новых клиентов. Такие составляющие коммуникационного процесса как ответная реакция и обратная связь – главные условия успешной коммуникации – не принимались во внимание. Также не уделялось внимания элементу «коммуникационный канал».

Эти элементы коммуникации и стали основой проблем театральной сферы. В изменившихся внешних условиях нарушился процесс коммуникации с внешней средой, отсутствует быстрая реакция на внешние изменения. И, несмотря на эти изменения, театр продолжает функционировать по устоявшейся схеме и поэтому сегодня сталкивается с множеством сложностей.

Разрабатывая коммуникационный процесс в театре необходимо вырабатывать новые механизмы управления коммуникационной системой, которые учитывали бы особенности театра как открытой системы, а также особенности внешней среды театра, были бы направлены на управление коммуникационными процессами организации.

Данным условиям соответствует разработанная Шульцем, Танненбаумом и Лаутерборном в 1993 году модель интегрированных маркетинговых коммуникаций, которую можно рассматривать как основу при разработке маркетинговых коммуникаций театра.

Интегрированные маркетинговые коммуникации – это концепция планирования коммуникаций, которая исходит из необходимости оптимального и гармоничного сочетания отдельных маркетинговых инструментов (рекламы, PR, стимулирования сбыта, личных продаж) для обеспечения четкости, последовательности и поиска максимизации их воздействия посредством непротиворечивой интеграции всех сообщений и инструментов [5].

Спектакль начинается задолго до входа зрителя в здание театра. Театр – это постоянная работа со зрителями, распространение информации о мероприятиях театра, сотрудничество с государственными структурами, поиск новых спонсоров, фандрайзинг, контакты со СМИ, работа с волонтерами и т.д., всё, что можно обобщить понятием «связи с общественностью». Поэтому использование в театре маркетинговых коммуникаций, которые переходят одна в одну, а в идеале используются одновременно, – это закономерное явление [6]. Это важно и с точки зрения того, что деятельность театров, как правило, является некоммерческой, и даже если все билеты на спектакли проданы, то это ещё не значит, что маркетинговые задачи успешно достигнуты. Ведь театр подразумевает осуществление социальной миссии, привлечение на спектакли тех, кто не ходит в театр, поддержание и укрепление имиджа театра, представление артиста и его деятельности возможно более широкой аудитории

и содействие пониманию зрителем художественного решения режиссёра [7].

И если американские и западноевропейские театры уже пришли к этому пониманию и активно используют инструменты маркетинговых коммуникаций в своей деятельности, а профессии театральных менеджеров и маркетологов уже не редкость, то в Беларуси только в некоторых театрах существуют отделы маркетинга и внешних связей. Но даже в них, не говоря уже о других театрах, функции связей общественностью разделены между генеральным директором, администратором и заведующим литературно-драматургической частью, а осознание того, что системный и интегрированный маркетинговый подход важен для успешного функционирования современного театра, отсутствует.

Так, американский театральный центр Мак-Картера (Нью-Джерси) имеет отдельные подразделения маркетинга, информационных технологий, развития, контактов с аудиторией, каждый из которых занимается своим направлением работы. Театр активно использует такие платформы как twitter, facebook для информирования о своей деятельности. Театр выпускает трейлеры к каждому спектаклю, предлагает множество специальных программ для зрителей, встреч и обсуждений спектаклей, активно сотрудничает с волонтерами, предлагает стажировки начинающим специалистам и т.д.

В Берлине существует организация Nekticket, координирующая продажу билетов всех городских театров в последние дни и часы перед спектаклем, предлагая зрителям скидки на нераспроданные билеты.

Маркетинговые коммуникации белорусских театров интуитивны, несистематичны и поэтому не способствуют их эффективной деятельности. Большинство театров ограничивают своё присутствие в Интернете сайтами, которые нерегулярно обновляются. Взаимодействие с аудиторией ведётся только во время фестивалей, а не является частью повседневной работы театра. Поэтому практически полностью отсутствуют отзывы и критика спектаклей, дискуссии о театральной жизни и интерес к тому, что происходит за сценой. Часто, выбирая стратегию позиционирования, театр не может подобрать адекватные инструменты, что приводит к несоответствию сообщения (конкретного спектакля) и аудитории (так, например, случилось при проведении молодёжного театрального форума «М@рт-контакт-2012», аудиторию которого составило более взрослое поколение людей).

Таким образом, использование маркетинговых коммуникаций белорусскими театрами важно для развития театрального движения в Беларуси и продвижения современного белорусского искусства в целом. На сегодняшний день в Беларуси официально насчитывается около 30 театральных площадок. Несмотря на то, что каждая из них осуществляет индивидуальную репертуарную политику, в целом белорусский театр представляет собой достаточно однородное явление. О существовании белорусских любительских

и экспериментальных театров общественность, за исключением заинтересованных аудиторий, даже не догадывается. В Европе вообще практически ничего не знают о белорусском театре.

Современная медийная реальность, ориентированность на рыночный подход, сокращение государственного финансирования поставили театры в новые условия и требуют новых способов организации театральной деятельности для эффективного функционирования. Ответом на этот вызов является использование инструментов маркетинговых коммуникаций театрами. В то время, когда театры должны ориентироваться на свою внешнюю среду, становиться открытыми и готовыми к постоянному диалогу с аудиторией, интегрированные маркетинговые коммуникации позволяют добиться этих задач и эффективно организовать работу театра.

Литература

1. *Дымникова А.* Секреты театрального маркетинга или маркетинг в культуре существовал всегда // Сцена. 2008. № 5. С. 74–76.
2. *Тульчинский Г. Л.* Маркетинг в сфере культуры. СПб., 1995.
3. *Орлова Т. Д.* Современная театральная культура // Учебно-методическое пособие для студентов факультета журналистики специальности Г.04.01.00 «Журналистика». Мн., 2001.
4. Основы теории коммуникации: Учебник / Под ред. проф. Василика М.А. М.: Гардарики, 2003.
5. *Шульц Д. Е.* Новая парадигма маркетинга: Интегрированные маркетинговые коммуникации: Пер. с англ. Шульц Д.Е., Танненбаум С.И., Лаутерборн Р.Ф. М.: Инфра-М, 2004.
6. *Филип Котлер.* Все билеты проданы: стратегии маркетинга исполнительских искусств: перевод с английского. Москва: Классика-XXI, 2004.
7. The Theater Management Handbook / Richard E. Schneider and Mary Jo Ford, Writer's Digest Books, 1999.

Источник: Канащук, Т. Н. Особенности маркетинга в сфере театральной деятельности / Т. Н. Канащук // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - № 3. – 2012. – С. 135–138.

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ ТЕАТРАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Т.Н. Канащук

Одной из главных закономерностей развивающейся экономики России является стремительный рост сферы услуг, который охватывает широкий круг видов деятельности, направленных на удовлетворение потребностей населения, нужд производства и общества в целом: от торговли, транспорта и финансирования до страхования, посредничества консультирования и удовлетворения духовных запросов потребителей.

С приходом рыночной экономики учреждения культуры оказались в принципиально новых условиях. Снижение уровня государственного финансирования, нестабильность формирующегося спонсорства, благотворительности и меценатства, непредсказуемость поведения аудитории, в том числе из-за развития коммерческого сектора досуга, обусловили целый комплекс проблем. Однако именно вызов новой социально-культурной реальности, перестраивающей взаимоотношения искусства и публики, придал маркетингу столь важное значение.

Маркетинг присутствует в сфере культуры как в явно выраженной форме, так и в ситуациях, подразумевающих его присутствие. Например, в том случае, когда речь идет о потребностях в сфере культуры, на самом деле имеются в виду проблемы маркетинга. На сегодняшний день культурные потребности являются вторичными (или же, по-другому, высшими) потребностями. Никто не пойдет в театр или не начнет читать книгу, если ему не знакомо чувство восприятия художественных ценностей. Недостаточно только понимать естественную суть культурных потребностей, необходимо стимулировать это явление, вызвать интерес к нему.

На современном этапе развития рынка культурных услуг в стране возникла насущная необходимость осознанного применения маркетингового подхода в управлении учреждениями театральной сферы. Изменение социально-культурных потребностей посетителей, несоответствие спроса и предложения на рынке культурных услуг определяют необходимость внедрения инструментов маркетинга в процесс управления учреждениями культуры для обеспечения качественного формирования, развития и удовлетворения социально-культурных потребностей человека и общества, что в конечном итоге способствует повышению качества жизни потребителей.

На сегодняшнем рынке побеждает не столько качество и даже не новизна - они стали нормой. Все чаще конкурентное преимущество определяется умением занять определенные позиции в информационном поле общества, где борьба идет за известность, за интерес и внимание публики. А это означает, что культура, традиционно и эффективно работавшая с общественными интересами, становится потенциальным ресурсом для бизнеса, зависящего от творческих решений дизайнеров, специалистов по рекламе и PR.

На социологию исполнительских искусств западные ученые обратили внимания еще в начале XX в. В 1950-1960-х гг. появились первые труды, посвященные экономике культуры и проблемам финансирования исполнительского искусства, позднее в 1970-х, крупнейшие маркетингологи всерьез озаботились проблемами исследования рынка в некоммерческом секторе. Дискуссию начал Ф. Котлер, предложив распространить маркетинг на непродовольственную, некоммерческую (нонпрофитную) сферу на том основании, что она, как и обычное производство, ориентирована на потребителя.

Однако стоит более подробно остановиться на том, что же такое маркетинг, в чем отличие маркетинга некоммерческих организаций и в чем состоит разница в подходе к маркетингу в западных и российских организациях исполнительского искусства.

По мнению Котлера современный маркетинг - «это метод, который сегментирует население, определяет нужды представителей этих сегментов и затем создает и приспособливает продукты для удовлетворения их потребностей» [1, с. 49].

Иными словами, маркетинг есть определение поведения фирмы в соответствии с рынком. Однако в данном определении есть одна важная деталь - оно полностью ориентировано на потребителя. Продукт создается после того как осознан целевой сегмент и его целевые нужды. Безусловно, маркетинг включает в себя не только осознание мотивации потребителя, но и программирование деятельности, ее реализацию, контроль осуществления, оценку, как самой деятельности, так и ее результатов. Из вышеизложенного вытекает, что маркетинг - понятие, требующее конкретного наполнения. И одновременно комплексный вид управленческой деятельности. В самых общих чертах можно сказать, что маркетинг - это теория и практика менеджмента в соответствии с ситуацией на рынке и влияния на эту ситуацию, именно так его определяет Г.Л. Тульчинский [2].

В данном аспекте рассмотрим определение маркетинга для некоммерческих организаций Ф. Котлера, - «это анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением тщательно разработанных программ, призванных обеспечить добровольный обмен ценностями с целевыми рынками

ради достижения целей организации. Он в большей степени опирается на модификацию предложения организации с учетом нужд и желаний целевых рынков, а также на использование эффективного ценообразования, связей с публикой и рекламных рассылок для информирования, привлечения и удовлетворения спроса клиентов» [3] (пер. автора).

В целом данное определение достаточно универсально и имеет больше схожего, чем различного с коммерческой сферой. Здесь также говорится об «анализе» и «планировании», а также «модификации предложения с учетом нужд», однако учтена важная особенность: в коммерческой сфере продукт возникает вследствие потребностей рынка, а в сфере культуры он хоть и «опирается» на нужды и желания целевых рынков, но все же возникает во многом по причине своей художественной ценности [4].

Понимание маркетинга как средства развития торговли часто выпадает из поля зрения учреждений культуры. Маркетинг чаще считают деятельностью, направленной на повышение имиджа, направлением, которое поможет привести публику или найти пользователей услуг. В центре внимания на первом месте все же должна быть реализация создаваемого продукта и получаемые от этого доходы. Цель маркетинга заключается в том, чтобы люди покупали больше и чаще [5].

Традиционно экономическая наука рассматривает театральную деятельность в рамках сферы услуг. Деятельность организаций культуры отражает состояние отрасли через содержание предлагаемых произведений (декларируемые ценности, спорные вопросы, табу), через использование определенных технологических форм и приемов, через объем предложения и через тип потребления. Тип потребления можно проиллюстрировать следующим примером: танец могут исполнять все присутствующие, в таком случае это развлечение; если же танец смотрит публика, это представление [6].

Основной целью маркетинга в сфере культуры становится поиск своего потребителя: зрителя, слушателя, читателя, участника проекта, того покупателя, ради которого, в конечном счете, и существует любая организация культуры.

Технологии управления театра, существовавшие в условиях нахождения Омского театра кукол «Арлекин» в плохо приспособленном помещении, с залом в 90 мест, хотя и имели некоторые признаки рыночного механизма, в современных условиях применяться в той мере уже не могут. Поэтому поиск форм и методов совершенствования управления театром, направленного на пропаганду искусства театра кукол в стране и за рубежом, возрождение театральных традиций, привлечение зрителей на спектакли не только актуален, но и жизненно необходим.

Театр кукол - единственный из театров, где актеры не выходят на репетицию без готовых декораций и кукол. Театр кукол - это небольшое государство со своим управлением, своим производством - мастерскими по изготовлению кукол и декораций, со своей экономикой, со своей политикой (репертуарной и ценовой), со своими жителями - персоналом. Поэтому очень важно, используя рыночные механизмы, помнить об этой специфике театра кукол.

Омский театр кукол был основан в 1936 г. В 1958 г. театр кукол переезжает из деревянного домика на улице Чкалова, где у него было всего две комнаты, в новое помещение на пр. К. Маркса, 10 (зал - 90 мест). 30 декабря 2005 г. Омский государственный театр куклы, актера, маски «Арлекин» переезжает в новое, здание общей площадью 6835,1 кв. м, с двумя сценами и залами, современным оборудованием, зимним садом, вертикальным музеем театра служебным и зрительским буфетом, залом психологической разгрузки.

Современное здание позволяет не только реализовывать новые творческие замыслы, но обуславливает новый подход к формированию услуг театра: основных и дополнительных.

Изменившиеся условия среды определили дальнейшее развитие имеющихся и появление новых направлений в работе Омского государственного театра куклы, актера, маски «Арлекин».

Традиционно существует стереотип, что театр кукол - театр для зрителя младшего возраста, но в репертуаре Омского театра кукол есть и спектакли для взрослого зрителя, очень остро стоит вопрос о привлечении зрителей в его залы. Существует еще и психологический аспект: молодые люди в период становления пытаются отречься от всего, что окружало их в детстве, в данном контексте - от кукол. И это тоже непосредственно сказывается на «желании» зрителей молодого возраста посещать театр.

На представлениях театра кукол «Арлекин» традиционно приходится видеть публику разных возрастов, в том числе и взрослых, пришедших на драматический спектакль с участием кукол. В репертуаре театра на сегодняшний день 51 спектакль, из них 7 спектаклей для взрослой аудитории.

Когда есть выбор, зритель, как правило, отдает предпочтение спектаклю, который предоставляет возможность одновременно оценить игру любимых актеров, сходить в «престижный» театр или на «модного» режиссера. Поэтому, чтобы правильно выбрать стратегический подход к решению проблемы проката и успешно его реализовать, необходимо определить миссию проекта, его философию, смысл существования и задать главный вопрос: почему зритель должен выбрать именно этот спектакль?

Проблему проката спектаклей можно разделить на четыре составляющие - три основные и одну вспомогательную: продвижение спектакля,

распространение билетов, организацию гастролей и имиджевую политику [1, с. 304].

Остановимся более подробно на одной из них - распространение или продажа билетов, что является главной проблемой театра. Одним из эффективных способов продвижения спектакля является продажа персональная, или прямая. Так как продажа производится лично, то это дает возможность придать эмоциональность сообщению, учесть индивидуальность потенциального зрителя, ответить на все интересующие его вопросы или развеять сомнения, так как спектакль - театральная услуга, а она неосвязаема и нематериальна по своей природе.

Большое внимание и значение придается работе с билетными кассирами-уполномоченными. Они обеспечивают - 36 % от общей продажи билетов (см. диаграмму). Их вознаграждение устанавливается приказом директора театра по ценовой политике. Распространение билетов через кассы в крупных торговых центрах составляет 11 % от общей продажи билетов.

На прямые продажи билетов приходится 12 %. При этих продажах процент вознаграждения не выплачивается и расширяется клиентская база зрителей. Продажи через интернет-кассы в театре не существует. Эта проблема в настоящее время находится в разработке, так как этот способ покупки билета удобен для людей, постоянно пользующихся Интернетом и живущими далеко от мест распространения театральных билетов.

Если проанализировать процесс распространения билетов, то можно сделать вывод, что самой эффективной является продажа через билетных кассиров, при личном контакте продавца и покупателя. Реализация билетов через театральные кассы города в течение года меняется от 5 % в июне до 15,2 % в декабре. Продажа билетов через центральную кассу театра - от 29 % в декабре до 59 % в январе -показывает востребованность театра и желание потребителей посещать спектакли и приобретать билеты.

У театра нет вчера и завтра, есть только сегодня. Театр всегда ведет диалог со своими современниками. От поднятия занавеса до его закрытия. Чудо свершится, если зритель будет в зале и за короткий срок актер и режиссер сумеют достучаться до его сердца.

1. Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. - М. : Классика-XXI, 2004.
2. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. - СПб., 2001. - С. 131.
3. Kotler F. Strategic marketing for nonprofit organizations. - Englewood Cliffs; NS: Prentice-hall, 1975. - P. 5.

4. Потемкина О. Маркетинг исполнительских искусств: динамика развития и отличительные черты // Сцена. - 2006. - № 5. -С.55-56.
5. Драгичевич-Шешич М., Стойкович Б. Менеджмент в культуре и искусстве : сб. статей / пер. Л. Данилекно. - Новосибирск : Тигра, 2000. - С. 85.
6. Колбер Ф. и др. Маркетинг культуры и искусства / пер с англ. Л. Мочалова; под ред. М. Наймарк. - СПб. : Издатель А.И. Васин. -2004.- С. 18.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

**ПРАКТИЧЕСКИЙ
РАЗДЕЛ**

РЕПОЗИТОРИЙ ВГУКИ

ТЕМАТИКА И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Семинарские и практические занятия по учебной дисциплине «Менеджмент в зрелищных видах искусства» для студентов II степени высшего образования (магистратура) специальности «арт-менеджмент» предназначены для углубленного изучения дисциплины и направлены на развитие навыка творческого профессионального мышления; овладение языком соответствующей науки и навыком оперирования понятиями и определениями; повторение и закрепление знаний.

При подготовке доклада следует отбирать наиболее интересный материал, раскрывающий суть вопроса. С этой целью необходимо использовать информацию из различных источников: учебных пособий, статей, Интернет-ресурсов, рекомендованных в соответствующей теме семинарского занятия в УМК или самостоятельно найденных автором доклада. Нежелательно готовить выступление только на основе одного источника.

Доклад должен быть логично выстроен, не содержать непонятных терминов и, по возможности, сопровождаться демонстрацией подготовленной автором наглядности.

При выступлениях на семинарском занятии крайне нежелательно сплошное чтение с листа. Предполагается свободное изложение материала, демонстрирующее понимание его автором и хорошее им владение им. Допускается пользование подготовленным текстом выступления, но таким образом, чтобы это не мешало свободному изложению материала докладчика.

После доклада возможно его обсуждение в учебной группе: студенты и преподаватель задают докладчику вопросы, делятся своим опытом.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Специфика организации театрального дела в репертуарных и антрепризных театрах

Основные вопросы

1. Организационно-правовые формы: государственные или частные организации, коммерческие или некоммерческие организации.
2. Театральные организации: некоммерческий театр, коммерческий театр, государственный театр, негосударственный театр.
3. Отличительные черты общественных, антрепренерских и акционерных форм театров.

4. Отличительные черты музыкально-драматической и цирковой антрепризы.
5. Бродвейский тип театра.
6. Театры Off Broadway и Off-off Broadway.

Литература

1. Зись, А. Виды искусства / А. Зись. – М. : Знание, 1979. – 128 с.
2. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступае ў сілу з 3 лютага 2017 г. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 272 с.
3. Костюк, Е. Б. Популярные музыкальные направления и жанры XX века: джаз, мюзикл, рок-музыка, рок-опера / Е. Б. Костюк. – СПб. : С.-Петербург. гуманитар. ун-т профсоюзов, 2008. – 192 с.
4. О модельном законе «О театре и театральной деятельности» : постановление Межпарламент. ассамблеи государств-участников Содружества Независимых Государств, 24 нояб. 2001 г., № 18 –19 [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2002.
5. Стельмах, А. М. Репертуарный театр и театральная антреприза: специфика системы функционирования / А. М. Стельмах // Традыцыі і сучасны стан культуры і мастацтваў : матэрыялы Міжнар. навук.-практ. канф., Мінск, 25–26 крас. 2013 г. : у 5 ч. / Цэнтр даслед. беларус. культуры, мовы і літ. НАН Беларусі ; рэдкал.: А. І. Лакотка (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск, 2013. – Ч. 3 : Праблемы тэатральнага, экраннага і музычнага мастацтва. – С. 27–31.
6. Театральная Беларусь : энциклопедия : у 2 т. / под агульн. рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск : Бел.ЭН., 2002–2003. – Т. 1 : «А досвіткі...» – Кучынская / Г. П. Пашкоў [і інш.]. – 2002. – 568 с.
7. Театральная Беларусь : энциклопедия : у 2 т. / под агульн. рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск : Бел.ЭН., 2002–2003. – Т. 2 : Лабанок – Яшчур / Г. П. Пашкоў [і інш.]. – 2003. – 576 с.
8. Цирковое искусство России : энциклопедия / редкол.: М. Е. Швыдкой (гл. ред.) [и др.] ; сост.: В. В. Кошкин [и др.]. – М. : Большая рос. энцикл., 2000. – 479 с.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2-3

Основные этапы развития предпринимательской деятельности в сфере театрального искусства

Основные вопросы

1. Хореги – первые предприниматели в театре Древней Греции: характеристика их деятельности.

2. Понятие театральной антрепризы и ее исторически сложившиеся компоненты.
3. Возникновение товариществ актеров как противодействия театральной антрепризе.
4. Деятельность на территории Беларуси польских театральных антреприз Л. Перожинского, Д. Моравского, М. Кажиньского, С. Дешнер, А. Жуковского и др.
5. Деятельность на территории Беларуси русских театральных антреприз А. Невского, П. Павлова, Е. Беляева, П. Волховского и др.
6. Деятельность на территории Беларуси украинских театральных антреприз М. Кропивницкого, М. Старицкого, М. Садовского, М. Заньковецкой и др.
7. Деятельность на территории Беларуси еврейских театральных антреприз Г. Шварца и А. Розенфельда, Г. Гольдфадена, Р. Гиршбейна и др.
8. Собственно белорусская театральная антреприза конца XIX – начала XX века, к которой искусствоведы относят деятельность коллективов под руководством И. Буйницкого, Ф. Ждановича, Ф. Алехновича, В. Голубка.

Литература

1. Гісторыя беларускага тэатра : у 3 т. / рэдкал.: У. І. Няфёд (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск : Навука і тэхніка, 1983–1987. – Т. 1 : Беларускі тэатр ад вытокаў да Кастрычніка 1917 г. / М. Каладзінскі [і інш.]. – 1983. – 496 с.
2. История зарубежного театра : в 4 т. / редкол. : Г. Н. Бояджиев, А. Г. Образцова. – М. : Просвещение, 1981–1987. – Т. 1 : Театр Западной Европы от античности до Просвещения / под ред. Г. Н. Бояджиева, А. Г. Образцовой. – 2-е изд. – 1981. – 336 с.
3. Мокульский, С. Хрестоматия по истории западноевропейского театра / С. Мокульский. – Т. 1. – М. : Искусство, 1952. – С. 590.
4. Стельмах, А. М. Переосмысление опыта театральной антрепризы Беларуси XIX века на современном этапе / А. М. Стельмах // II-я Няфёдаўскія чытанні : матэрыялы Міжнар. Навук.-творч. Канф., прысвеч. Памяці У. І. Няфёда, Мінск, 24–25 сак. 2005 г. / Беларус. дзярж. акад. мастацтваў ; рэдкал.: Р. Б. Смольскі [і інш.]. – Мінск, 2005. – С. 59–63.
5. Тэатральная Беларусь : энцыклапедыя : у 2 т. / пад агульн. рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск : Бел.ЭН., 2002–2003. – Т. 1 : «А досвіткі...» – Кучынская / Г.П. Пашкоў [і інш.]. – 2002. – 568 с.
6. Тэатральная Беларусь : энцыклапедыя : у 2 т. / пад агульн. рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск : Бел.ЭН., 2002–2003. – Т. 2 : Лабанок – Яшчур / Г.П. Пашкоў [і інш.]. – 2003. – 576 с.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Современная сеть и структура театральных организаций Беларуси

Основные вопросы

1. Характер развития белорусских государственных театров в конце XX – начале XXI в.
2. Характер хозяйственно-расчетной деятельности в студийных театрах Беларуси 1980–1990-х гг.
3. Особенности развития белорусской антрепризы и частных театров в 1990–2000-х гг.
4. Организационно-правовые формы частных театральных организаций Беларуси: хозяйственные общества.
5. Отличительные черты общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью: порядок открытия и ликвидации.

Литература

1. Галковская, Г. Л. Студийные театры Беларусі 1980–1990 гадоў / Г. Л. Галковская. – Мінск : Беларус. гос. акад. искусств, 2005. – 152 с.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь : 7 дек. 1998 г. № 218-З : принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобрен Советом Респ. 19 нояб. 1998 г. : с изм. и доп. от 30 дек. 2015 г.: вступает в силу с 15 июля 2016 г. – Мінск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2016. – 653 с.
3. Мазура, В. Я. Новыя тэатральныя праекты і формы дзейнасці ў сучасным беларускім сцэнічным мастацтве / В.Я. Мазура // Аперат. Інф-цыя па прабл. К-ры і маст-ва / Нац. Бібл. Беларусі. – 1998. – Вып. 4. – С. 4–13.
4. Смольскі, Р. Сінхронна з часам: актуальныя праблемы развіцця беларускага тэатра / Р. Смольскі, А. Ракаў, В. Грыбайла ; Беларус. дзярж. акад. музыкі. – Мінск : БДАМ, 2010. – 268 с.
5. Стэльмах, Г. Арганізацыйна-творчыя механізмы функцыянавання беларускай тэатральнай антрэпрызы / Г. Стэльмах // Роднае слова. – 2011. – № 1. – С. 105–109.
6. Стэльмах, Г. М. Альтэрнатыўныя формы арганізацыі тэатральнай дзейнасці на прыкладзе антрэпрызы / Г. М. Стэльмах // Эканоміка і менеджмент у сферы культуры : манаграфія / І. Б. Лапцёнак [і інш.] ; навук. рэд.: І. Б. Лапцёнак (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск : Інстытут культуры Беларусі, 2016. – С. 179–184.
7. Тэатры Беларусі / М-ва культуры Рэсп. Беларусь; пад рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск : Беларус. навука, 1998. – 135 с.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Продюсер как организатор и руководитель проекта в сфере театрального искусства. Спектакль как арт-продукт

Основные вопросы

1. Понятие продюсирования как вида предпринимательской деятельности.
2. Личностные качества и способности продюсера.
3. Профессиональные обязанности независимого, исполнительного и функциональных кинопродюсеров.
4. Профессиональные компетенции театрального продюсера.
5. Спектакль как арт-проект.
6. Стадии разработки продюсерского театрального проекта.

Литература

1. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
2. Макарова, Е. А. Теория и технологии арт-менеджмента : науч.-метод. пособие / Е. А. Макарова. – Минск : ГУО «Институт культуры Беларуси», 2013. – 131 с.
3. Новикова, Г. Н. Технологии арт-менеджмента / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2006. – 178 с.
4. Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера: учеб. для вузов / Г. П. Иванов [и др.]; редкол.: Г. П. Иванов [и др.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 719 с.
5. Смелянский, Д. Я. Продюсер в театральном процессе России. Организационно-творческий аспект : автореф. дис. ... канд. искусствоведения : 17.00.01 / Д. Я. Смелянский ; Рос. акад. театр. искусства (ГИТИС). – М., 2000. – 22 с.
6. Стельмах, А. М. Личность продюсера в системе театрального искусства / А. М. Стельмах // Дзяржава і творчая асоба : матэрыялы III Рэсп. навук.-практыч. канф., Мінск, 8 ліст. 2012 г. / Беларус. дзярж. акад. мастацтваў ; рэдкал.: С. П. Вінакурава [і інш.]. – Мінск, 2013. – С. 225–231.
7. Стельмах, А. М. Проектные технологии в театральной сфере / А. М. Стельмах // Проектные технологии в социально-культурной сфере : пособие для работников культуры / Минский обл. центр народн. тв-ва ; науч. рук.: Е. А. Макарова. – Минск, 20017. – С. 67–77.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Специфика организации продвижения театрального продукта

Основные вопросы

1. Понятие и сущность интегрированных маркетинговых коммуникаций.
2. Сущность рекламной коммуникации театра.
3. Основные виды рекламных мероприятий, осуществляемых театром.
4. PR как компонент маркетинговых коммуникаций.
5. Основные инструменты PR: media relation и corporate affairs.
6. Разновидности special event.
7. Комплекс маркетинговых мероприятий театра по стимулированию сбыта.
8. Использование театрами возможностей интернет-маркетинга.
9. Возможности директ-маркетинга.
10. Организация проката спектаклей.
11. Понятие гастрольного менеджмента.
12. Основные аспекты организации гастролей театра.
13. Ангажемент и деятельность арт-менеджера по организации ангажемента.

Литература

1. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
2. Корнеева, С. Как зажигают звезды / С. Корнеева. – СПб. : Питер, 2004. – 320 с.
3. Макарова, Е. А. Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие для работников культуры / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович. – Минск : Издатель Змицер Колас, 2015. – 164 с.
4. Макарова, Е. А. Теория и технологии арт-менеджмента : науч.-метод. пособие / Е. А. Макарова. – Минск : ГУО «Институт культуры Беларуси», 2013. – 131 с.
5. Новикова, Г. Н. Технологии арт-менеджмента / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2006. – 178 с.
6. Романов, А. А. Маркетинговые коммуникации / А. А. Романов, А. В. Панько. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
7. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Планета музыки : Лань, 2010. – 381 с.

8. Фокина, К. И. Информационное сопровождение спектакля в современном театральном процессе : дис. ... канд. искусствоведения : 17.00.01 / К. И. Фокина. – М., 2007. – 180 с.
9. Шейган. Р. Гастроли / Р. Шейган. – ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2002. – № 2. – С. 56–58; № 3. – С. 3–7.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Эволюция и состояние киноиндустрии в Республике Беларусь.

Основные вопросы

1. Развитие кинематографической отрасли в Беларуси на современном этапе.
2. Особенности кинопроизводства Республики Беларусь.
3. Цели менеджмента киноиндустрии на территории Беларуси.
4. Социально-экономическое значение киноиндустрии в условиях глобализации культурного развития нашей страны.
5. Предпосылки возникновения и развития института продюсерства в кинематографии в Республике Беларусь.

Тема для дискуссии

1. Принципы реализации кинопродукции в Республике Беларусь.

Вопросы для обсуждения

1. Кино в Беларуси – искусство или развлечение?
2. Чего, на ваш взгляд, не хватает отечественному кино?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Законодательная база кинематографии Республики Беларусь

Основные вопросы

1. Национальное законодательство и международное право:
 - понятие интеллектуальной собственности
 - авторское право
 - смежные права
 - авторские общества
 - правовое регулирование совместного производства.
2. Международные отношения:

- международная деятельность в области кинематографии (суть международного сотрудничества)
 - квоты и ограничения (по ввозу и проч.)
 - совместное производство
3. Государственное регулирование отрасли:
- государственный орган управления кинематографией
 - цели и задачи государственной политики в кинематографе
 - система и направления государственной поддержки кинопроизводства
 - положение о “национальном фильме”
 - объемы государственной поддержки отрасли кинематографии
4. Инфраструктура кинематографии Республики Беларусь:
- объемы кинопроизводства
 - кинокомпании, кинопредприятия, производственные мощности.
5. Каковы важнейшие факторы дальнейшего развития кинематографии в Республике Беларусь.

Вопросы для обсуждения

1. Насколько совершенна законодательная база Республики Беларусь в аудиовизуальной сфере?
2. Перечислите законы, положения, нормативные акты, регулирующие деятельность:
 - продюсера аудиовизуальной сферы
 - кинематографистов.
3. Преимущества и недостатки государственного регулирования аудиовизуальной отрасли.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Оценка зрительского потенциала аудиовизуального проекта.

Основные вопросы

1. Прогноз как форма научного предвидения.
2. Закономерности и природа исследуемого объекта (кинопроцесса).
3. Оценка экономической эффективности аудиовизуального проекта.
4. Этапы проведения предварительной оценки потенциала кинопроекта.
5. Критерии оценки зрительского потенциала фильма на этапе его разработки.
6. Процедура принятия управленческих решений о целесообразности работы над кинопроектом.

Темы для докладов

1. Оценка постановочной сложности кинопроектов.

2. Определение постановочных параметров и их оптимизация.
3. Оценка зрительского потенциала кинопроекта посредством социально-экономического анализа сценария.
4. Оценка зрительского потенциала кинопроекта посредством лингвистического анализа сценария.
5. Оценка зрительского потенциала кинопроекта посредством психологического анализа сценария.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Интернет как рекламная и PR-площадка для продвижения аудиовизуальных произведений.

Основные вопросы

1. Интернет, веб-сервис, веб-браузер, гипертекст: основные понятия и значения дефиниций.
2. Виды рекламы в Интернете.
3. Реклама и PR в Интернете на каждом этапе производства аудиовизуального проекта:
 - а. подготовительный период – начало PR кампании
 - б. съемочный период
 - в. монтажно-тонировочный период
 - г. рекламная кампания на этапе подготовки к выходу фильма в прокат
4. Нетрадиционная реклама в Интернете.

Темы для обсуждения

1. Место и уровень эффективности рекламы в Интернете в сравнении с рекламой на других площадках и носителях.
2. Интернет: эволюция становления и развития.
3. Аудитория Всемирной Сети.
4. Продвижение фильмов ограниченного проката через PR.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ
ЗНАНИЙ

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОНТРОЛИРУЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ МАГИСТРАНТОВ

Самостоятельная работа по учебной дисциплине «Менеджмент в зрелищных видах искусства» для студентов II ступени высшего образования (магистратура) специальности «арт-менеджмент» является частью образовательного процесса и выступает в качестве стимулирующего средства развития их готовности к профессиональному самообразованию, а также приобретению знаний и навыков, соответствующих компетентностному подходу к структуре высшего профессионального образования – квалификации магистра.

Самостоятельная работа магистранта направлена на систематизацию и закрепление полученных углубленных теоретических знаний и практических умений, формирование навыков самостоятельного решения практических задач.

Самостоятельная работа магистранта разделяется на обязательную и рекомендуемую.

Обязательная самостоятельная работа магистрантов предлагает изучение и систематизация официальных государственных документов – законов, постановлений, указов, с использованием ресурсов портала www.pravo.by.

С целью закрепления узловых вопросов театрального менеджмента магистрантам предлагается написание обоснования выбора пьесы с позиции ее коммерческой привлекательности по следующим основным параметрам:

- ✓ название и автор пьесы;
- ✓ тема и идея пьесы;
- ✓ жанр спектакля;
- ✓ целевая аудитория спектакля;
- ✓ режиссер и актерский состав спектакля;
- ✓ сценическая площадка для осуществления проката;
- ✓ сроки реализации спектакля;
- ✓ привлекательность спектакля для спонсоров.

Рекомендуемая самостоятельная работа магистрантов включает написание рефератов и выступление с докладами по основным темам дисциплины с использованием разработок отечественных и зарубежных авторов по искусствоведению, менеджменту и экономике культуры. В целях стимулирования научно-исследовательских компетенций студента предлагается написание научных докладов, тезисов, статей и подготовка к выступлениям на научных конференциях.

Управляемая самостоятельная работа предполагает проведение публичной презентации и защиты обоснования выбора пьесы, а также выступления с докладами по выбранной проблематике.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

Зачет по учебной дисциплине «Менеджмент в зрелищных видах искусства» для студентов II ступени высшего образования (магистратура) специальности «арт-менеджмент» проводится в вопросной форме.

Перечень вопросов к зачету предлагается ниже:

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Понятие «киноиндустрии» как одного из передовых направлений арт-менеджмента.
2. Цели и задачи менеджмента в современной отечественной киноиндустрии.
3. Социально-экономическое значение киноиндустрии в условиях глобализации культурного развития.
4. Основные тенденции развития отечественной киноиндустрии в современных экономических, политических и социально-культурных условиях.
5. Содержание и значение Концепции развития кинематографа Беларуси на 2015–2020.
6. Основные направления государственной поддержки в сфере кинематографии Беларуси.
7. Нормативно-правовое обеспечение кинематографической сферы Республики Беларусь.
8. Характеристика деятельности организаций киноиндустрии зарубежных стран.
9. Характеристика деятельности организаций киноиндустрии России.
10. Организационно-экономические аспекты управления развитием отечественных организаций кинематографии.
11. Факторы, влияющие на развитие организаций кинопроката и кинопоказа.
12. Принципы управления развитием организаций кинопроката и кинопоказа, отражающие их устойчивое функционирование.
13. Методы управления развитием организаций кинопроката и кинопоказа, обеспечивающие их успешную деятельность.
14. Комплекс организационно-экономических мер, повышающих конкурентоспособность организаций отечественной киноиндустрии.
15. Этапы формирования модели управления рисками кинопроекта.
16. Особенности, достоинства и недостатки различных видов управления рисками в киноиндустрии.
17. Функции арт-менеджера по риску в кинопроизводстве.

18. Факторы, определяющие выбор того или иного метода управления рисками.
19. Инструменты анализа рисков в кинопроизводстве с позиции методов управления ими.
20. Практические действия по предотвращению и контролю рисков кинопроекта.
21. Характеристика деятельности кинотеатрального сектора Республики Беларусь.
22. Социально-культурные и образовательные функции, выполняемые отечественными кинотеатрами.
23. Особенности осуществления цифровой модернизации отечественных кинотеатров.
24. Связь рентабельности отечественной киноиндустрии с функционированием кинотеатров.
25. Основные компоненты театрального рынка.
26. Продюсер как художественный руководитель театрального проекта
27. Характеристика понятий предприниматель – антрепренер – продюсер.
28. Характеристика понятий директор – менеджер – продюсер.
29. Основные профессиональные аспекты деятельности и личностные качества театрального продюсера.
30. Театральный спектакль как арт-проект: общая характеристика.
31. Коммерческая и художественная привлекательность продюсерского спектакля.
32. Антреприза как форма организации театрального дела.
33. Специфика организации театрального дела в государственном театре.
34. Кодекс о культуре в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий театральную сферу.
35. Модельный закон о театре и театральной деятельности: основные статьи и положения.
36. Бизнес план как базовый (финансовый) документ продюсерской деятельности: содержание основных разделов и их характеристика.
37. Критерии сегментации потребителей театральных проектов.
38. Имидж театра как фактор заинтересованности и сопричастности зрительской аудитории.
39. Алгоритм разработки и реализации продюсерского театрального проекта от идеи до сценического воплощения.
40. Основные виды театральных репетиций и их характеристика.
41. Технология организации гастрольных туров.
42. Технический, бытовой и гастрольный райдер.

43. Виды и основные средства распространения рекламной информации о спектакле.
44. PR-мероприятия для продвижения спектакля.
45. Основные виды финансовой поддержки государственных и частных театров.
46. Титульный, информационный и генеральный спонсор: отличительные черты.
47. Ангажемент и деятельность арт-менеджера по организации ангажемента.
48. Характеристика современной сети театральных организаций Беларуси.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Понятие «киностудии», эволюция и становление мегакорпораций.
2. Деятельность и опыт крупных киностудий мира.
3. Роль и значение менеджмента в современном кинобизнесе.
4. Отличительные черты системы управления в киноиндустрии.
5. Особенности кино/театрального фестивального менеджмента.
6. Потребительские характеристики кинопродукции в качестве товара и в качестве услуги.
7. Особенности формирования спроса на отечественную кинопродукцию.
8. Рейтинги кинофильмов.
9. Принципы реализации кинопродукции в Республике Беларусь.
10. Законодательное регулирование кинобизнеса в Республике Беларусь.
11. Специфика проведения маркетинговых исследований в сфере киноискусства.
12. Внедрение в театральную сферу интегрированных маркетинговых коммуникаций
13. Организация рекламных мероприятий премьерного кинопоказа.
14. Влияние государственной политики на сферу культуры и искусства, в целом, и на киноиндустрию, в частности.
15. Цифровые технологии в кинематографе и телевидении (производство и показ).
16. Внедрение современных мультимедийных средств в театральные спектакли
17. Нестандартные способы кинотеатрального продвижения.
18. Проблемы интеграции кинопроизводства, кинораспределени и кинопотребления.
19. Комплекс маркетинга «4P» и концепция «4C» и их применение в сфере кино / театральной продукции.
20. Эволюция и состояние киноиндустрии в Республике Беларусь.
21. Тенденции развития частного театрального дела в Беларуси.
22. Социально-экономическое значение киноиндустрии в условиях глобализации культурного развития нашей страны.
23. Арт-менеджмент в киноиндустрии Республики Беларусь.
24. Кинофестиваль как механизм развития белорусского современного экранного искусства.
25. Организационно-технологические основы гастрольного менеджмента.
26. Антреприза как форма организации театрального дела.
27. Проектный театр как форма организации театрального дела.
28. Театральный проект как форма организации театрального дела.

29. Деятельность продюсерских центров и иных театральных организаций Беларуси.
30. Договорное регулирование отношений субъектов театральной сферы.
31. Театральный бренд.
32. Роль СМИ в формировании имиджа театра.
33. Проблема плагиата в театральной сфере.
34. Авторский договор.
35. Интеллектуальная собственность и способы ее защиты в Беларуси.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ МАГИСТРАНТОВ

1. Раскройте понятие «продюсер».
2. Назовите личностные качества продюсера.
3. Назовите профессиональные качества продюсера.
4. Назовите основные мотивы продюсерства.
5. Перечислите виды деятельности продюсера.
6. Чем отличаются понятия: менеджер – антрепренер – продюсер?
7. Чем отличаются понятия: менеджер – предприниматель – продюсер?
8. Назовите основные формы организации искусства.
9. Назовите отличительные черты государственного и частного театра.
10. Назовите отличие антрепризы от товарищества актеров.
11. Что такое спектакль?
 - a. Перечислите основных участников театрального спектакля.
 - b. Назовите основные компоненты театрального спектакля.
12. Назовите основные аспекты привлекательности продюсерского проекта.
13. В чем заключается сущность предпринимательской деятельности?
 - a. Каковы основные цели предпринимательской деятельности?
 - b. В чем заключаются особенности предпринимательства в театральной сфере?
14. Назовите основные различия между понятиями «директор», «продюсер», «художественный руководитель».
15. Что такое интеллектуальная собственность?
16. Что такое авторский договор?
17. Назовите основные этапы реализации продюсерского театрального спектакля.
18. Что такое хозяйственное общество?
19. Перечислите особенности общества с дополнительной ответственностью и общества с ограниченной ответственностью.
20. Назовите источники финансирования продюсерских проектов.
21. Что такое самофинансирование и из чего оно складывается?
22. Перечислите возможные риски при создании продюсерского театрального проекта.
23. Что является характеристиками продукта в сфере культуры?
24. Что является характеристиками услуги в сфере культуры?
25. Что такое фандрайзинг?
26. Что включает в себя понятие маркетинга?
27. Назовите отличительные черты понятий «товар» и «услуга».
28. Что включает в себя понятие инвестирования?
29. Что включает в себя понятие спонсоринга?

30. Назовите отличительные характеристики мецената и патрона.
31. Назовите отличительные характеристики донора и грантодателя.
32. Что такое титульный спонсор?
33. Что такое информационный спонсор?
34. Что такое генеральный спонсор?
35. Что включает в себя спонсорский пакет?
36. Что такое спонсорский лист?
37. Перечислите основные мотивы спонсоринга.
38. Как осуществляется расчет цены (стоимости билета) на театральную услугу.
39. Перечислите основные этапы создания продукции арт-индустрии (на примере театра, кино или музыки).
40. Что такое интегрированные маркетинговые коммуникации?
41. Какова цель рекламы и PR в продвижении к зрителям продюсерского проекта в театральной сфере?
42. Перечислите основные PR-мероприятия, предпринимаемые продюсером для продвижения проекта в театральной сфере
43. Что такое Media relation?
44. Что такое corporate affairs?
45. Что такое special event?
46. Что такое стимулирование сбыта?
47. Что такое ангажемент?
48. Что такое кассовый спектакль?
49. Что такое гарантийный спектакль?
50. Что такое система абонементов?
51. Что такое гастролы и каковы их цели?
52. Каковы функции гастрольного директора/менеджера?
53. Перечислите виды рекламных средств, используемых в театральной сфере.
54. Как осуществляется оценка эффективности рекламной кампании?
55. Какие разделы Кодекса о культуре Республики Беларусь регулируют продюсерскую деятельность?
56. Что входит в понятие «авторское право»?
57. Какие законодательные акты в Беларуси способствуют развитию частного предпринимательства?
58. Что такое «смежное право» и при каких обстоятельствах оно возникает?
59. Назовите критерии сегментации зрительской аудитории.
60. Как происходит продвижение продюсерского театрального проекта на телевидении?

61. Как происходит продвижение продюсерского театрального проекта на радио?
62. Как происходит продвижение продюсерского театрального проекта в печатных СМИ?
63. Как происходит продвижение продюсерского театрального проекта в Интернете? Что такое интернет-маркетинг?
64. Что такое директ-маркетинг?
65. Что такое внешняя и внутренняя среда театра?
66. Что включает в себя процесс принятия решения о покупке?
67. Что такое покупательское поведение и как оно регулируется?
68. Охарактеризуйте комплекс маркетинга 4P в контексте театрального искусства.
69. Что включает в себя стратегическое маркетинговое планирование?

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ
РАЗДЕЛ

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

«Менеджмент в зрелищных видах искусства» – учебная дисциплина для студентов II ступени высшего образования (магистратура) специальности «арт-менеджмент».

Программа разработана с учетом современных требований, предъявляемых к подготовке специалистов высшей квалификации, и с использованием трудов современных искусствоведов, социологов, маркетологов, посвященных вопросам развития кинематографической отрасли и театрального дела. В рамках данной дисциплины формируются компетенции в организационно-управленческой, коммерческой и финансово-хозяйственной, маркетинговой и рекламно-информационной видах деятельности.

Цель учебной дисциплины – формирование глубоких и систематизированных знаний у магистрантов о специфике управления театральным процессом в государственном и частном театрах, а также особенностях управления организациями кинопроката и кинопоказа и реализации кинопроектов в киноиндустрии.

Преподавание учебной дисциплины «Менеджмент в зрелищных видах искусства» ведется с опорой на дисциплины циклов прикладной культурологии и менеджмента и маркетинга в сфере культуры I первой ступени высшего образования: «Менеджмент в сфере культуры», «Финансовый менеджмент», «Маркетинг в сфере культуры», «Реклама в сфере культуры», «Режиссура культурно-досуговых программ», а также дисциплин II ступени высшего образования «Теория и технология арт-менеджмента» и «Экономические основы арт-менеджмента». Преподавание дисциплины «Менеджмент в зрелищных видах искусства» направлено на создание устойчивой базы для дальнейшего освоения дисциплин «Менеджмент галерейно-выставочной деятельности», «Менеджмент концертно-зрелищной деятельности», «Инновационные технологии в индустрии досуга».

Задачи учебной дисциплины:

– создание у магистрантов представлений о роли арт-менеджмента в развитии зрелищных видов искусства современной Беларуси;

– постижение механизмов организации, планирования творческих и производственных процессов в театральном искусстве в их неразрывной взаимосвязи;

– ознакомление с опытом функционирования государственных и частных театров Беларуси;

– определение социально-экономического значения киноиндустрии в условиях глобализации культурного развития страны;

– освоение теоретических принципов и практических подходов современного коммерческого управления бизнес-процессами в кинодеятельности.

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент в зрелищных видах искусства» магистрант должен *знать*:

– теоретические принципы и практические подходы современного коммерческого управления бизнес-процессами в кинодеятельности;

– определение социально-экономического значения киноиндустрии в условиях глобализации культурного развития страны;

– профессиональные функции и обязанности, а также особенности деятельности продюсера, антрепренера и менеджера в сфере театрального искусства;

– содержательные и организационно-управленческие аспекты процесса создания театрального спектакля как в условиях государственного театра, так и в условиях частного театра.

Магистрант должен *уметь*:

– относить развитие театрального арт-менеджмента в Беларуси с основными тенденциями развития российского и американского театрального арт-менеджмента;

– анализировать театральный спектакль как результат деятельности конкретного театра и контексте развития театрального искусства;

— определять жанрово-тематические приоритеты в структуре предлагаемой кинопродукции;

– обеспечивать координацию и взаимодействие между всеми субъектами кинопроцесса и кинопроката;

– выявлять динамику интереса аудитории к киноискусству и изменений ее ориентации в области кинорепертуара.

Магистрант должен *владеть*:

– навыками организационно-управленческой, финансово-экономической маркетинговой и рекламно-информационной деятельности в ходе реализации театральных спектаклей различных жанров;

– технологиями систематического проведения мониторинга и сегментации рынка кинопроката;

– технологией внедрения маркетинговых технологий в практику деятельности кинотеатров;

– созданием и организацией технической поддержки сайтов в системе отечественного кинопроката.

В соответствии с образовательным стандартом подготовки магистрантов по специальности II ступени высшего образования «арт-менеджмент» учебная дисциплина «Менеджмент в зрелищных видах искусства» нацелена на формирование следующих универсальных и углубленных профессиональных компетенций магистрантов:

УК-3. Обладать системным представлением об основных теориях арт-менеджмента, концепциях и подходах в управлении социально-культурными процессами.

УК-4. Быть способным к творческому решению актуальных проблем современности на основе принципов их социокультурной детерминации и междисциплинарного подхода.

УПК-1. Уметь выявлять социодинамику процессов в сфере культуры и искусства.

УПК-2. Быть способным применять экономические законы в реализации арт-проектов.

УПК-3. Владеть навыками информационного сопровождения и интернет-коммуникации в реализации арт-проектов.

Учебным планом по специальности II ступени высшего образования «арт-менеджмент» на изучение дисциплины «Менеджмент в зрелищных видах искусства» всего предусмотрено 94 часа, из них 38 часов – аудиторные занятия. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекции – 18 часов, семинары и практические занятия – 20 часов.

Оценка и диагностика результатов магистрантов выполняется в процессе проведения практических и семинарских занятий в форме дискуссий, рефератов, защиты обоснования коммерческой привлекательности выбранной пьесы и других форм контроля.

Рекомендуемая итоговая форма контроля знаний магистрантов – зачет.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Введение в дисциплину «Менеджмент в зрелищных видах искусства»

Учебная дисциплина «Зрелищные виды искусства»: сущность понятия и краткая характеристика основных зрелищных видов искусства.

Цели и задачи дисциплины. Содержание основных разделов тематического плана. Обзор литературы по дисциплине.

Театр как зрелищный вид искусства, художественно осваивающий мир через драматическое действие, осуществляемое творческим коллективом. Обрядовая культура как источник художественного осмысления действительности. Истоки театра в древних игрищах, в народных обрядах, тотемических плясках и пр.

Театр и другие зрелищные виды искусства. Взаимодействие театра, кино, телевидения. Видовое (драматическое, оперное, балетное, опереточное и пр.) и жанровое (комедии, трагедии, мелодрамы, фарсы, водевили, пасторали и пр.) разнообразие театрального искусства. Архитектура, живопись и скульптура, музыка и литература, хореография и искусство актерской игры и т.д. как основные элементы театрального искусства.

Тема 2. Специфика организации театрального дела в репертуарных и антрепризных театрах

Специфика театрального искусства как вида сценической деятельности, возникающей в процессе игры актеров перед зрителями. Контакт между сценой и залом, взаимодействие и взаимозависимость актера и зрителя в процессе исполнения спектакля. Уникальность театрального спектакля и невозможность его повторения с предельной точностью.

Основные формы организации театрального дела: репертуарный театр и антреприза («репертуарный и проектный, режиссерский и продюсерский, бюджетный и частный, некоммерческий и коммерческий, репертуарный и бродвейский»).

Общая характеристика стационарного репертуарного государственного театра: наличие двух руководителей (директор и художественный руководитель), постоянная труппа и обслуживающий персонал, жанрово-тематического и художественно-стилистического разнообразия репертуара, регулярное государственное финансирование, собственное помещение.

Антреприза как форма организации театрального дела в условиях рыночной экономики. Характерные черты антрепризы: наличие персоны организатора (продюсера или антрепренера), частное финансирование, отсутствие постоянного творческого коллектива и стационарной площадки для

выступлений. Особенности формы музыкально-драматической, цирковой и драматической антрепризы.

Тема 3. Основные этапы развития предпринимательской деятельности в сфере театрального искусства

Предпринимательство как самостоятельный вид деятельности и процесс организации производства товаров и услуг для удовлетворения спроса и получения прибыли. Специфика предпринимательской деятельности: коммерческая направленность, риск, имущественная ответственность, самостоятельность в принятии решений, нацеленность на конечный результат получения прибыли. Театральное предпринимательство как вид деятельности, основанный на создании и продвижении арт-продуктов частными лицами за частные средства.

Истоки театрального предпринимательства в древнегреческом театре: деятельность хорегов по подготовке хора к драматическим соревнованиям. Товарищества актеров как форма организации сценического творчества в Западной Европе в конце XVII в. и в России во второй половине XIX в.: паевые взносы участников товарищества и фиксированная ставка оплаты труда в виде «марок».

Развитие частного театрального предпринимательства на белорусских землях: параллельное сосуществование с конца XVIII в. передвижных трупп (польских, русских, украинских, еврейских антреприз) и магнатского частновладельческого театра.

Творческо-организационная деятельность В. Дунина-Марцинкевича (по постановке пьесы «Селянка»), функционирование Первой белорусской труппы И. Буйницкого (1907–1917) и Первого товарищества белорусской драмы и комедии Ф. Ждановича (1917–1920) как попытки формирования белорусской театральной антрепризы.

Тема 4. Современная сеть и структура театральных организаций Беларуси

Система функционирования государственного белорусского театра в условиях командно-административной экономики: пятилетнее государственное планирование, художественно-политические советы, формирование сети государственных театров. Государство как главный театральный предприниматель.

Попытки перевода театров на самофинансирование в конце 1980-гг. Деятельность на хозяйственно-расчетной основе по принципу самоокупаемости театров-студий В. Барковского, В. Иноземцева, В. Матросова, Р. Галипова,

М. Трухана и пр. Уникальность организационной и финансовой структуры «Альтернативного театра» под руководством В. Григалюнаса.

Формирование сети театров: государственные (республиканские, областные и ведомственные) и частные (антреприза, театральные проекты). Театральные агентства, продюсерские центры, актерские компании, концертные агентства и др. организации: их сеть и основные принципы структурного построения. Общее и специфическое в деятельности театра и других организаций исполнительских искусств.

Организационно-правовые формы частных театральных организаций Беларуси: хозяйственные общества. Отличительные черты общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью: порядок открытия и ликвидации.

Тема 5. Продюсер как организатор и руководитель проекта в сфере театрального искусства

Понятие «продюсирования» (от англ. produce – производить, создавать) как вида предпринимательской деятельности в области кинопроизводства. Внедрение профессии продюсера в сферу театрального искусства. Соотношение понятий «менеджер» – «предприниматель» – «продюсер» и «предприниматель» – «антрепренер» – «продюсер».

Спектр профессиональных функций продюсера: художественные, организационные, маркетинговые, финансовые и нормативно-правовые аспекты деятельности. Мотивационный механизм продюсерства. Природные, артистические, экономические и организационные таланты продюсера.

Продюсер как автор концепции спектакля. Спектакль как формат продюсерской деятельности. Коммерческая привлекательность продюсерского спектакля: «брендовые имена» режиссеров, актеров, драматургов; жанровая диверсификация; осовременивание классической драматургии и пр. Временная, ресурсная и бюджетная ограниченность продюсерского арт-проекта.

Этапы разработки продюсерского театрального проекта: планирование (выбор оригинальной темы для постановки, маркетинговое исследование, выбор пьесы); организация (определение необходимых творческих, материальных, финансовых ресурсов, документальное оформление взаимоотношений с участниками, урегулирование вопросов покупки авторских прав); контроль (за ходом репетиционного процесса и управление рисками при подготовке и реализации проекта); прокат спектакля.

Тема 6. Специфика организации продвижения театрального продукта

Интегрированные маркетинговые коммуникации (Integrated Marketing Communications) как стратегический ресурс театра для продвижения арт-

продукта. Концептуальная основа ИМК – объединение всех способов и средств коммуникации (рекламы, PR, стимулирования сбыта, интернет- и директ-маркетинга) в единый комплекс.

Рекламная коммуникация театра для пропаганды театрального искусства. Взаимодействие театра со СМИ; наружная реклама; реклама на транспорте и в метро; печатная реклама. PR как компонент маркетинговых коммуникаций, содействующий выстраиванию управляемых взаимоотношений между организацией (театром) и обществом (зрителем).

Внедрение в сферу театрального искусства комплекса маркетинговых мероприятий по стимулированию сбыта, совершаемых непосредственно в местах продаж и ресурсов Интернета. Директ-маркетинг (прямой маркетинг) как стратегия установления непосредственных контактов с перспективными покупателями с целью дальнейшего поддержания с ними, регулярных индивидуальных связей.

Тема 7. Социально-экономическое значение киноиндустрии в условиях глобализации культурного развития Беларуси

Киноиндустрия Беларуси в ее связи с мировым кинематографом и процессом влияния кино на социально-экономическую сферу страны. Кинодеятельность как объект и механизм формирования определенной социокультурной среды в конкретных хозяйственно-экономических условиях.

Цели и задачи современного арт-менеджмента в киноиндустрии. Проблемы формирования теоретических принципов и практических подходов современного коммерческого управления бизнес-процессами в кинодеятельности. Рост творческих и экономических международных связей киносистем различных стран как тенденция интернационализации бизнес-процессов в киносфере. Значение совместного с другими странами кинопроизводства для Беларуси.

Тема 8. Государственная поддержка отечественного кинопроизводства и кинопроката

Основные тенденции развития отечественной киноиндустрии: расширение диапазона услуг в киносфере, прогрессирующие потребности современного общества в предложениях индустрии досуга, всеобъемлющее развитие научно-технического прогресса и технологий, многоохватность рынков. Современная киноиндустрия характеризуется интенсификацией конкуренции, нарастающей значимостью построения связи с аудиторией и качеством удовлетворения спроса.

Содержание и значение Концепции развития кинематографа Беларуси на 2015–2020. Основные направления государственной поддержки в сфере

кинематографии касаются вопросов фильмопроизводства (назначение грантов), государственно-частного и государственно-общественного партнерства в кинопроизводстве и кинопрокате, усовершенствования нормативно-правового обеспечения кинематографической сферы, подготовки кинематографических кадров.

Тема 9. Организационно-экономические аспекты управления отечественными и зарубежными организациями кинематографии

Характеристика деятельности организаций киноиндустрии зарубежных стран и России с точки зрения целей их функционирования, источников финансирования, возможных форм взаимоотношений с государством. Определение факторов, влияющих на развитие организаций кинопроката и кинопоказа (структурная фрагментация рынка, технологический фактор, фактор формирования репертуарной политики, позиционирование организаций кинозрелищных услуг).

Анализ организационно-экономических аспектов управления развитием отечественных и зарубежных организаций кинематографии. Выделить особенности ситуации в киноотрасли и государственной политики в этой сфере в ряде европейских стран.

Тема 10. Методика применения и оценка эффективности механизма управления развитием организаций кинопроката и кинопоказа

Устойчивое развитие организаций кинопроката и кинопоказа определяется целевой ориентацией, направленной на экономический и инновационный результат. Достичь данного результата возможно с помощью комплекса организационно-экономических мер, направленного на снижение зависимости отечественной киноиндустрии от зарубежных операторов рынка кинопродукции, повышения качества создаваемых кинопродуктов с учетом предпочтений аудитории, развитием новых способов потребления киноуслуг и др.

Эффективность механизма управления развитием организаций киносферы определяют ряд экономических, организационных, финансовых, инновационных, маркетинговых и социально-культурных преобразований.

Тема 11. Формирование модели управления предпринимательскими рисками в киноиндустрии

Необходимость формирования модели управления рисками, способной обеспечить эффективную реализацию кинопроизводства. Этапы формирования модели управления рисками кинопроекта: интенсификация рисков, анализ и оценка, разработка методов реагирования на риск, контроль реагирования на

рисковые события. Особенности, достоинства и недостатки различных видов управления рисками в киноиндустрии. Факторы, определяющие выбор того или иного метода управления рисками. Функции арт-менеджера по риску в кинопроизводстве.

Инструменты анализа рисков в кинопроизводстве с позиции методов управления ими. Практические действия по предотвращению и контролю рисков кинопроекта. Страхование как способ управления рисками. Виды страхования в кинопроизводстве.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Дневная форма получения образования

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов		управляемая самостоятельная работа магистранта	Форма контроля
		лекции	семинарско-практические занятия		
1	Введение в дисциплину «Менеджмент в зрелищных видах искусства».	2			
2	Специфика организации театрального дела в репертуарных и антрепризных театрах	2	2		
3	Основные этапы развития предпринимательской деятельности в сфере театрального искусства		4		
4	Современная сеть и структура театральных организаций Беларуси	2	2		
5	Продюсер как организатор и руководитель проекта в сфере театрального искусства	2	2	2	защита обоснования выбора пьесы
6	Специфика организации продвижения театрального продукта		2		
7	Социально-экономическое значение киноиндустрии в условиях глобализации культурного развития Беларуси	2	2	2	опрос и реферат
8	Государственная поддержка отечественного кинопроизводства и кинопроката	2		2	опрос и реферат
9	Организационно-экономические аспекты управления отечественными и зарубежными организациями кинематографии	2	2		опрос
10	Методика применения и оценка эффективности механизма управления развитием организаций кинопроката и кинопоказа	2	2	2	опрос и письменная работа
11	Формирование модели управления предпринимательскими рисками в киноиндустрии	2	2	2	опрос
Всего...		18	20	10	

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Заочная форма получения образования

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов	
		лекции	семинарско-практические занятия
1	Введение в дисциплину «Менеджмент в зрелищных видах искусства»	2	
2	Специфика организации театрального дела в репертуарных и антрепризных театрах		2
3	Продюсер как организатор и руководитель проекта в сфере театрального искусства		2
4	Социально-экономическое значение киноиндустрии в условиях глобализации культурного развития Беларуси	2	
5	Государственная поддержка отечественного кинопроизводства и кинопроката		2
6	Организационно-экономические аспекты управления отечественными и зарубежными организациями кинематографии		2
Всего...		4	8

СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сб. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; под ред. С. Б. Мойсейчук, А. И. Степанцова. – Минск, 2012. – 156 с.
2. *Алисейчик, Г.* Театр Беларуси на современном этапе: проблемы развития / Г. Алисейчик // Культура Беларуси: рэаліі сучаснасці : матэрыялы Міжнар. навук.-практ. канф., Мінск, 12–13 чэрв. 2012 г. / Ін-т культуры Беларусі ; рэдкал.: І. І. Крук (гал. рэд.), А. А. Галкін, І. Р. Голубева. – Мінск, 2012. – С. 351–354.
3. *Безгин, И. Д.* Объект управления – театр: опыт комплексного исследования / И. Д. Безгин. – Киев : Мистецтво, 1976. – 198 с.
4. *Вайнъярд, Дж.* Постановка съемок кино- и видеофильмов / перевод с англ. под редакцией проф. А.А. Белоусова и д.т.н. А.И. Винокура. – СПб. : изд. СПбГУКиТ, 2001. – 139 с.
5. *Горюнова, Г.Н.* Организация производства кинофильмов / Г.Н. Горюнова. – М. : Искусство, 2008. – 216 с.
6. *Дадамян, Г. Г.* Социально-экономические проблемы театрального искусства / Г. Г. Дадамян. – М.:ВТО, 1982. – 152 с.
7. *Евменов, А.Д.* Дистрибуция в кинематографе : учебное пособие для вузов / А. Д. Евменов [и др.] ; С.-Петерб. гос. ун-т кино и тел. – СПб. : СПбГУКиТ, 2014. – 115 с.
8. *Евменов, А.Д.* Организация производства на предприятиях кинематографии и телевидения. Учебное пособие / А.Д. Евменов, Э.К. Какосьян, П.В. Данилов. – СПб. : Изд. СПбГУКиТ, 2010. – 97 с.
9. *Евменов, А.Д.* Исследование систем продюсирования кинопроизводства / А.Д. Евменов, Э.К. Какосьян, П.В. Данилов. – СПб.: Изд. СПбГУКиТ, 2011. – 123 с.
10. *Жданова, Е.И.* Управление и экономика в шоу-бизнесе: учебное пособие / Е.И. Жданова, С.В. Иванов, Н.В. Кротова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
11. *Калабихина, Е.А.* Рейтинг роста и финансирования кинопроизводства в странах с развитой киноиндустрией / Е.А. Калабихина // Вестник Московского университета. Серия 6, Экономика. – М. –2013. – № 6. – С. 48-60.
12. *Калинкина, О.А.* Основные этапы становления и развития белорусского кинопроката / О. А. Калинкина // Вести Института современных знаний. – Минск. – 2015. – № 2. – С. 19-24.
13. *Кокарев, И.* Кино как бизнес и политика / И. Кокарев. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 344 с.

14. *Косинова, М.И.* Дистрибуция и кинопоказ в России / М.И. Косинова. – Рязань : Изд-во Ряз.обл.тип., 2008. – 680 с.
15. *Косинова, М.И.* История кинопродюсерства в России: учеб. пособие / М.И. Косинова ; под ред. В. И. Фомина; Гос. ун-т упр., каф. менеджмента в кино и ТВ, Продюс. арт-центр «Светотень». – М. ; Рязань : Узорочье, 2004. – 332 с.
16. *Костюк, Е. Б.* Популярные музыкальные направления и жанры XX века: джаз, мюзикл, рок-музыка, рок-опера / Е. Б. Костюк. – СПб. : С.-Петербург. гуманитар. ун-т профсоюзов, 2008. – 192 с.
17. *Келли, Т.* Сценический менеджер / Т. Келли // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М.: Холдинговая компания «Блиц-Информ» – 2003. – № 2. – С. 35–38.
18. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. :Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. Рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
19. Культура Беларуси: 20 лет развития, 1991–2011 / С.П. Винокурова [и др.] ; под общ. ред. О.А. Галкина, И.Г. Голубевой. – Минск : Ин-т культуры Беларуси, 2012. – 332 с.
20. *Ленгли, С.* Идея для театра. Менеджер для идеи / С. Ленгли // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М.: Холдинговая компания «Блиц-Информ» – 2003. – № 1. – С. 20–25.
21. *Мазуро, О. Е.* Театр в условиях рынка: на примере состояния театрального процесса в Беларуси и некоторых стран ближнего зарубежья: По материалам белорусской и российской печати [Электронный ресурс] / О. Е. Мазуро // Актуальные проблемы культуры і мастацтва, 2001–2006 : інфармац.-аналіт. зб. /НББ ; склад. : А. В. Гарбачова, В. А. Грынкевіч. – Мінск, 2008. – 21 с.
22. *Макарова, Е.А.* Арт-менеджмент как вид профессиональной деятельности в сфере культуры и искусства / Е.А. Макарова // Веснік Інстытута культуры Беларусі. – 2012. – № 5. – С. 94–101.
23. *Макарова, Е. А.* Теория и технологии арт-менеджмента :науч.-метод. пособие / Е. А. Макарова. – Минск : ГУО «Институт культуры Беларуси», 2013. – 131 с.
24. *Переверзев, М.П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб.пособие / М.П. Переверзев, Т.В. Косцов, под ред. М.П. Переверзева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 192с.
25. *Познин, В.Ф.* Аудиовизуальный продукт : технология плюс творчество : монография / В.Ф. Познин. – СПб. : Изд-во СПбГУКиТ, 2006. – 256 с.
26. *Смелянский, Д. Я.* Продюсер в театральном процессе России.

- Организационно-творческий аспект : автореф. дис. ... канд. искусствоведения : 17.00.01 / Д. Я. Смелянский ; Рос. акад. театр. искусства (ГИТИС). – М., 2000. – 22 с.
27. *Стельмах, А. М.* Современные технологии арт-менеджмента и проблемы формирования театральной аудитории / А. М. Стельмах // Культура Беларуси: рэаліі сучаснасці : матэрыялы Міжнар. навук.-практ. канф., Мінск, 12–13 чэрв. 2012 г. / Ін-т культуры Беларусі ; рэдкал.: І. І. Крук (гал. рэд.), А. А. Галкін, І. Р. Голубева. – Мінск, 2012. – С. 347–350.
28. *Теплова, Т.В.* Экономика киноиндустрии и факторы, влияющие на стоимость кинотеатра (часть 1) / Т.В. Теплова // Управление корпоративными финансами. – М. – 2015. – № 4. – С. 198–207.
29. *Теплова, Т.В.* Экономика киноиндустрии и факторы, влияющие на стоимость кинотеатра (часть 2) / Т.В. Теплова // Управление корпоративными финансами. – М. – 2015. – № 5/6. – С. 328–340.
30. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.
31. Экономические основы культурной деятельности: индивидуальные предпочтения и общественный интерес : в 3 т. / под общ. ред. А. Я. Рубинштейна. – СПб. : Алетейя, 2002. – Т. 1 : Рынок культурных услуг: публика театра 90-х годов / отв. ред. А. Я. Рубинштейн, Ю. У. Фохт-Бабушкин. – 634 с.

СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Агафонова, Н.А.* Общая теория кино и основы анализа фильма / Н.А. Агафонова. – Минск : Тесей, 2008. – 392 с.
2. *Абросимов, Н.В.* PR-поддержка и сопровождение рекламной кампании [Текст] / Н. В. Абросимов. – М. : Лаборатория книги, 2012. – 144 с.
3. *Арабов, Ю.* Кинодраматургия. Мастер-класс 01 / Ю. Арабов. – М. : Мир искусства, 2010 – 88 с.
4. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сборник статей / Белорусский государственный университет культуры и искусств ; под ред. С. Б. Мойсейчук, А. И. Степанцова. – Минск : БГУКИ, 2012. – 155 с.
5. *Беларуская культура сёння: гадавы агляд, 2009/* А.М. Бязутлы [і інш.]; пад агул. рэд. Т.І. Стружэцкага; М-ва культуры Рэсп. Беларусь, Беларус. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. - Мінск: БДУ культуры і мастацтваў, 2010. - 148 с.
6. *Блинкина-Мельник, М.М.* Рекламный текст. Задачник для копирайтеров / М.М. Блинкина-Мельник. – М.:ОГИ, 2003. С. 11-72.
7. *Вакурова, Н.В.* Типология жанров современной экранной продукции. Учебное пособие / Вакурова Н. В., Л. И. Московин. - М.:Институт Современного искусства, 1997. -157с.
8. *Дворко, Н.И.* Профессия - режиссёр мультимедиа. / Н.И. Дворко. – СПбГУ, 2004 - 160 с.
9. *Данилов, П.В.,* Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине «Основы кинематографического мастерства» для студентов / П.В. Данилов, Э.К. Какосьян, В.И. Смородин. - СПб.: Изд. СПбГУКиТ, 2011.
10. *Евменов, А.Д.* Маркетинг в социальной сфере. Учебное пособие. /А.Д. Евменов, Э.К. Какосьян, П.В Данилов. - СПб.: Изд. СПбГУКиТ, 2010.
11. *Жабский, М.И.* Социокультурная драма кинематографа. Аналитическая летопись 1969-2005 гг. / М.И. Жабский. – М.: «Канон +», 2009. – 775 с.
12. *Жабский, М.И.* Феномен массовости кино / ред. М.И. Жабский. – М. : НИИ киноискусства. – 2004. – 368 с.
13. *Зак, М.Е.* Кино как искусство, или Настоящее кино / М.Е. Зак. – М. : Материк, 2004. – 440 с.
14. *Ивонинский, А.Н.* Характеристика основных проблем предприятий кинопоказа в Российской Федерации / А.Н. Ивонинский // Проблемы современной экономики. – СПб, 2014. – № 1. – С. 238–240.
15. *Изолов, Н.А.* Феномен кино: История и теория / Н.А. Изолов. – М. : ЭГСИ, 2001. – 320 с.

16. История зарубежного кино (1945-2000) : Учебное пособие / К.Э. Разлогов, В.А. Утилов и др.; отв. ред. В.А. Утилов. – М. : Прогресс-Традиция, 2005. – 566 с.
17. История зарубежного театра: в 4 т. / редколл.: Г. Н. Бояджиев, А. Г. Образцова. – М.: Просвещение, 1981–1987. – Т. 1: Театр Западной Европы от античности до Просвещения / под ред. Г. Н. Бояджиева, А. Г. Образцовой. – 2-е изд. – 1981. – 336 с.
18. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол.моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. :Русайнс, 2016. – Т. 1. – 330 с.
19. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол.моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. :Русайнс, 2016. – Т. 2. – 196 с.
20. *Мазура, В. Я.* Новыя тэатральныя праекты і формы дзейнасці ў сучасным беларускім сцэнічным мастацтве : па матэрыялах рэсп. друку / В. Я. Мазура // Аператыўная інфармацыя па праблемах культуры і мастацтва / Нац. б-ка Беларусі. – Мінск, 1998. – Вып. 4. – С. 4–13.
21. *Макаревич, А.В.* Кинотеатр как социально-культурный институт / Макаревич А.В. // Гуманітарний корпус : зб. наук.ст. з актуал. проблем філософії, психології, педагогіки та історії / [упоряд. : Є. В. Кучеренко, С. С. Русаков, О. А. Барма ; редкол. : В. І. Бондаро [та ін.]] ; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова, Ін-т філософ. освіти і науки, Ін-т педагогіки і психології, Громад.орг. «Акад. розвитку психолог. науки і практики». – Вип. 6. – Вінниця : Нілан-ЛТД, 2016. – С. 155-159.
22. *Мастерство* продюсера кино и телевидения: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Продюсерство кино и телевидения» и другим кинематографическим специальностям / под ред. П.К. Огурчикова, В.В. Падейского, В.И. Сидоренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.-863с.
23. *Митта, А.* Кино между адом и раем / А. Митта. – М.: Эксмо-Пресс, 2002. – 560с.
24. *Михеева, О.* Альтернативный театр и другие... Из истории становления новых театров Беларуси 1980 – 90 гг. / О. Михеева; под науч. ред. Т. А. Ратобильской. – Минск: ООО Ковчег, 2005. – 64 с.
25. О модельном законе «О театре и театральной деятельности» : постановление Межпарламент. ассамблеи государств-участников Содружества Независимых Государств, 24 нояб. 2001 г., № 18–12 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. –Минск, 2002.
26. О некоторых вопросах налогообложения в сферах культуры и информации : Указ Президента Респ. Беларусь, 14 апр. 2011 г., № 145 // Нац.

- реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 45. – 1/12473.
27. О поддержке малого и среднего предпринимательства : Закон Респ. Беларусь, 1 июля 2010 г. № 148-3 : в ред. Закона Респ. Беларусь от 30.12.2015 г. № 344-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2010. – №170. – 2/1703.
28. О проведении культурно-зрелищных мероприятий : Указ Президента Респ. Беларусь, 19 окт. 2010 г., № 542 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2010. – №253. – 1/12043.
29. Об авторском праве и смежных правах: Закон Респ. Беларусь, 17 мая 2011 г. № 262-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 60. – 2/1813.
30. *Основы продюсерства: Аудиовизуал. сфера: [Учеб. для вузов по специальностям в обл. кино и телевидения / В.В. Арсеньев, И.Д. Барский, А.Л. Богданов и др.] ; Под ред. Г. П. Иванова и др. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2003. – 719 с.*
31. *Паниотова, Т. С. Основы теории и истории искусств. Изобразительное искусство. Театр. Кино : учеб. пособие / Т. С. Паниотова, Г. А. Коробова, Л. И. Корсикова и др. – СПб. : Лань, Планета музыки, 2018. – 456 с.*
32. *Стельмах, А. М. Театральная антреприза и предпринимательство / А. М. Стельмах // Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сб. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; под ред. С. Б. Мойсейчук, А. И. Степанцова. – Минск, 2011. – С. 79–86.*
33. *Театральная Беларусь : энциклопедия : у 2 т. / под агульн. рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск : Бел.ЭН., 2002–2003. – Т. 1 : «А досвіткі...» – Кучынская / Г. П. Пашкоў [і інш.]. – 2002. – 568 с.*
34. *Театральная Беларусь : энциклопедия : у 2 т. / под агульн. рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск : Бел.ЭН., 2002–2003. – Т. 2 : Лабанок – Яшчур / Г. П. Пашкоў [і інш.]. – 2003. – 576 с.*
35. *Шкарина, В. С. Управление развитием предпринимательского потенциала театральных организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. С. Шкарина // Бесплатная электронная библиотека. Авторефераты, диссертации, методички, учебные программы, монографии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://diss.seluk.ru/av-ekonomika/786278-1-upravlenie-razvitiem-predprinimatelskogo-potenciala-teatralnih-organizacij.php>. – Дата доступа: 07.08.2019.*

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ



ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ

«Университетская
библиотека онлайн»
biblioclub.ru

это электронная библиотека, обеспечивающая доступ высших и средних учебных заведений, публичных библиотек и корпоративных пользователей к наиболее востребованным материалам учебной и научной литературы по всем отраслям знаний от ведущих российских издательств



Университетская
библиотека
ONLINE

Издательские
коллекции



Периодика



Энциклопедии



Обучающие
мультимедиа



Язык: русский

более **70000**

наименований электронных книг

Доступ откроется после
авторизации на сайте под
логином и паролем



- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день





ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
eLIBRARY.RU

крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и анализа научной информации

более 26 млн. научных публикаций

более 5700
российских
научных журналов

оформлена
подписка

на 33
журнала
(полные тексты)

Тематика:

- Культурология
- Философия
- Искусствоведение
- Педагогика и др.

Язык: русский

в открытом
доступе

5300
научных
журналов

Тематика:
Многопрофильная

elibrary.ru



Библиотека интегрирована с
Российским индексом научного
цитирования (РИНЦ)





ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ

издательский
ДОМ



книги и журналы сотен издательств России
и ближнего зарубежья по разным областям знаний

www.e.lanbook.com

электронно - библиотечная система

более
700
научных
журналов

500
журналов
в открытом
доступе

ФУНКЦИИ:

- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день
- цитирование текстовых фрагментов
- генерация библиографической записи



+ **БЕСПЛАТНЫЙ ДОСТУП** к классическим
трудам по гуманитарным наукам
и художественной литературе

Язык: русский

Тип ресурса:
полнотекстовый



+ **БЕСПЛАТНЫЙ ДОСТУП** к классическим
трудам по гуманитарным наукам
и художественной литературе

Тип ресурса:
полнотекстовый





ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ



платформа, предоставляющая доступ к мировой научной периодике в электронном формате

всего 11 баз данных

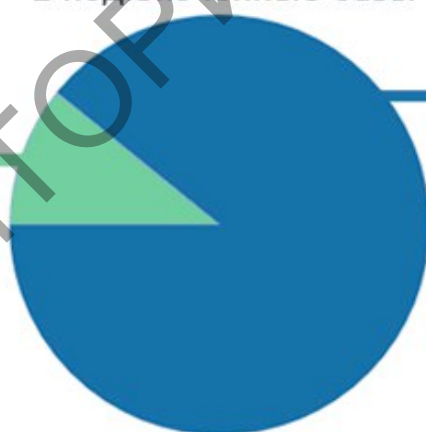
2 подключенные базы

search.ebscohost.com

560
журналов
(указатель)

Library, Information
Science & Technology

Тематика:
Библиотечное дело,
библиометрия,
информационный менеджмент
и др.



Academic
Search Premier

4600
журналов
(полнотекстовая)

Тематика:
Многопрофильная

Язык: английский

Доступ возможен по ссылке
либо через виртуальный
читальный зал НББ

