

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

Факультет гуманитарный
Кафедра менеджмента и коммуникаций

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
Мотульский Р. С.

28.11.2024 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
Иноземцева И. Е.

28.11.2024 г.

ПРОДЮСЕРСТВО В ТЕАТРЕ

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальности
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации*

Составитель
Рыбарева Е. В., старший преподаватель кафедры менеджмента и коммуникаций
Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени
А. М. Широкова»

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета гуманитарного факультета
протокол № 3 от 22.11.2024 г.

УДК 792(075.8)
ББК 85.33я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский университет культуры и искусств» (протокол № 3 от 31.10.2024 г.);

Гурченко А. И., доцент кафедры межкультурных коммуникаций и рекламы учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат искусствоведения, доцент.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой менеджмента и коммуникаций
(протокол № 5 от 28.11.2024 г.)

П78 Рыбарева, Е. В. Продюсерство в театре : учеб.-метод. комплекс для обучающихся специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации [Электронный ресурс] / Сост. Е. В. Рыбарева. – Электрон. дан. (0,6 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2025. – 121 с.

Систем. требования (миним.): процессор с частотой 1 ГГц, 1 ГБ оперативной памяти, 1 ГБ свободного места на жестком диске ; персональный компьютер под управлением ОС Microsoft® Windows® 7 и выше ; macOS® Leopard® и выше или мобильное устройство под управлением Android® 4.x и выше ; iOS® 9.x и выше ; Adobe Reader для соотв. ОС (или аналогичное приложение для чтения PDF-файлов).

Номер гос. регистрации в РУП «Центр цифрового развития» 1142543306 от 07.07.2025 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Продюсерство в театре».

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-506-5

О Институт современных знаний
имени А. М. Широкова, 2025

Введение

Целью изучения учебной дисциплины является получение целостной системы знаний о теоретических и практических основах создания театральных проектов и овладение навыками их реализации.

Задачи: знание студентами специфики развития театрального искусства в современных социокультурных условиях; ознакомление с практикой реализации продюсерских театральных проектов в Республике Беларусь; овладение студентами умениями и навыками анализа продюсерских театральных проектов; формирование у студентов навыков разработки авторских проектов в зрелищной сфере и использования отдельных продюсерских технологий для их практической реализации.

Студент, изучивший данную учебную дисциплину, должен

знать:

- основные профессиональные аспекты продюсерской деятельности; основные этапы развития государственного и частного театрального дела в Республике Беларусь;
- правовую базу, регулирующую деятельность продюсера, типологии и уровни культурных проектов и акций;
- маркетинговые технологии в театре;
- алгоритм разработки и реализации продюсерского театрального проекта от идеи до сценического воплощения;

- виды финансовой поддержки продюсерского проекта;

уметь:

- анализировать театральное произведение с точки зрения его успешного продвижения;
- проектировать и прогнозировать, разрабатывать и реализовывать рекламную кампанию;
- учиться и повышать квалификацию;

иметь навыки:

- критического мышления, работы в команде;

– продвижения продюсерского театрального проекта потребителю.

В процессе изучения учебной дисциплины «Продюсерство в театре» у студентов должны быть сформированы и развиты следующие компетенции:

базовые профессиональные:

– БПК-12. Осуществлять сценарно-режиссерские разработки и постановку культурно-досуговых программ в организациях социокультурной сферы;

– БПК-14. Планировать и организовывать инновационную и художественно-творческую деятельность в сфере индустрии досуга.

Учебная дисциплина «Продюсерство в театре» связана с учебными дисциплинами, изучаемыми на 3, 4 курсах, таких как: «Продюсерство в кино», «Продюсерство на ТВ и радио», «Продюсерство в музейно-галерейном деле» и др. Изучение этих учебных дисциплин формирует у студентов представление о специфике продюсерской деятельности в различных сферах.

Характерными особенностями учебной дисциплины являются использование активных образовательных методов, интерактивность, использование технических средств, ориентация на практическую, творческую, самостоятельную работу студентов. В ходе обучения применяются диалоговые формы, индивидуальные творческие задания, направленные на креативное развитие студентов. В процессе преподавания учебной дисциплины, используется богатый фото и видеопрезентационный материал, записи спектаклей.

Учебная дисциплина «Продюсерство в театре» изучается студентами очной (дневной) и заочной форм получения высшего образования. Общее количество часов по учебной дисциплине для очной (дневной) формы получения высшего образования – 90 часов, в том числе 18 часов лекционных занятий, 4 часа практических занятий, 68 часов – самостоятельной работы. Для заочной формы получения высшего образования: 4 часов лекционных занятий, 2 часа практических занятий, 84 часа – самостоятельной работы.

Текущая аттестация проводится в форме письменного и устного опросов на аудиторных занятиях 2 раза в семестр по темам, определяемым преподавателем.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Курс лекций

Тема 1. Предметное поле учебной дисциплины

«Продюсерство в театре»

Предмет и задачи курса «Продюсерство в театре». Содержание основных разделов тематического плана. Место предмета в структуре технологий социально-культурной деятельности. Связь предмета с другими дисциплинами цикла «Продюсерство в сфере искусств».

Основная цель курса – ознакомление студентов с основами организации театрального дела в той мере, в которой это необходимо для участия в коллективном творческом процессе.

Задача курса – дать будущим специалистам социокультурной сферы представление о принципах продюсирования в театральной сфере, помочь им осознать место сценического искусства в современной социально-культурной ситуации, изучить аспекты правовой, экономической, производственной деятельности по организации театральной постановки.

Курс «Продюсерство в сфере искусств (продюсерство в театре)» является важным элементом в формировании профессиональных компетенций культуролога – менеджера. Наряду с другими гуманитарными дисциплинами он дает представление о взаимосвязи художественной культуры и социальной жизни, о многообразии связей между видами художественного творчества, о специфике создания творческого проекта в сфере сценического искусства и его дальнейшего продвижения. Знания процесса продюсирования в театральной сфере позволяют обучающимся и выпускникам принимать участие в творческо-производственном процессе, повышают его правовую и организационную компетентность, возможность целостного, объективного взгляда на театральный процесс.

Курс «Продюсерство в сфере искусств (продюсерство в театре)» тесно связан с курсами, раскрывающими специфику продюсерской деятельности в

других сферах искусства, таких как кино, телевидение, радио, и в музейно-галерейном деле.

Тема 2. Основные тенденции развития театрального искусства Беларуси в начале XXI века

- 1. История возникновения и развития продюсера.*
- 2. Динамика развития театральной сферы Республики Беларусь на современном этапе: от негосударственных театров-студий до частных театров.*

Профессия продюсера зародилась в сфере кинематографа. С английского *producer* означает «режиссер» – человек, делающий фильм. Если за рубежом режиссер – творческая фигура, учитывающая коммерческий потенциал картины, то в российской практике в обязанности режиссера входило лишь решение творческих задач. В результате оказалось необходимым выделить еще одно ведущее лицо, объединяющее два рода деятельности – творческую и управленческую. Так в киноиндустрии появилось вполне адекватное руководящее звено – продюсер.

В России профессия продюсера зарождалась и имела развитие дважды: в первое и последнее десятилетие XX в. М. П. Ксинопуло, исследуя в своем диссертационном исследовании тенденции развития телевизионного продюсирования, констатирует, что «...с конца XIX века, с одной стороны, произведения искусства оказались тиражируемы, количество произведений искусства всех видов резко увеличилось; с другой стороны, огромная масса произведений искусства стала выпускаться с расчетом на массовое потребление. Новыми явлениями в культурной жизни выступили система организации потребления культуры и инициация спроса на произведения искусства. Между искусством и публикой потребовался посредник. Это и обусловило социальный заказ на появление продюсера как профессионала в данной сфере деятельности».

С. П. Дягилев – одна из ярчайших личностей в российской художественной жизни. Именно он, предприниматель принципиально нового типа, впервые

воплотил в жизнь специальные публичные художественные проекты под названием «Русские сезоны в Париже», которые и в настоящее время не теряют своей значимости для искусства. Причем Дягилев действительно шел за вкусами публики, но теми, которые приобретут актуальность завтра.

Феномен продюсера, возникнув в театральной деятельности как следствие социально-культурных изменений, со временем доказал востребованность в кино, шоу-бизнесе, на телевидении.

Второе возрождение института продюсирования в России начинается с 1991 г., когда Советский Союз и плановая экономика прекратили свое существование. Россия стремительно окунулась в стихию рыночных отношений. Если говорить о телевидении, то на смену бюджетного финансирования государственной вещательной и производственной монополии, в которой главным и единственным продюсером было государство, пришла хозяйственная самостоятельность, экономическая ответственность, что привело к коммерциализации вещания.

В настоящее время слово «продюсер» настолько прочно вошло в повсеместный обиход, что является отражением востребованности данной профессии. Продюсер сам может быть автором идеи, может разделить увлеченность художника, но в любом случае в основе его деятельности лежит новое художественное качество, творческий прорыв, который он поддерживает и организует. Продюсер, понимая идею, умеет понять интересы публики и дает путевку в жизнь всему новому именно потому, что способен соединить тех, кто умеет это делать, с теми, для кого это делается. Продюсер рассматривает возможные риски и принимает решение о том, каким образом будет воплощен проект.

Необходимость творческой и экономической составляющей очевидна. Организация любого проекта начинается с подбора артистов и других участников, ответственных за различные участки проекта. На данном этапе необходим менеджмент. Обеспечивают управленческие отношения на цивилизованном уровне правовые принципы, нашедшие свое отражение в законодательстве и договорном регулировании. Продюсирование творческого проекта – сложный

многоуровневый процесс. Продюсер должен разбираться в мельчайших деталях арт-рынка.

Продюсерская деятельность тесно связана с такими сферами культуры, как музыкальная индустрия, кино, театр, телевидение. Это обосновано тем, что шоу-проект представляет собой синтез различных видов искусств. Он включает в себя музыкальный потенциал, режиссуру, работу клипмейкера и имиджмейкера. Но так или иначе основным объектом интереса продюсера является интеллектуальная собственность. Она имеет ценность как объект культуры, а в бизнесе продюсера интересует и цена, за которую эта собственность приобретается.

Многогранность продюсерской деятельности в современной шоу-индустрии связана с мощной раскруткой проекта, которая включает в себя не только традиционные приемы продвижения (это концертная деятельность, информационная поддержка), но и специфические – мерчендайзинг, участие в престижных фестивалях, премиях, создание промо-кампании в интернете. Несмотря на такую разностороннюю деятельность, продюсер делает ставку, как правило, на одно или несколько направлений. Таким образом, появляются проекты, фундаментом которых является либо оригинальная идея, либо талант исполнителя, либо мастерство композитора, и т. п.

Особое внимание продюсер должен уделять и финансовым вопросам – составлению сметы, фандрайзингу, расчету сроков и размеров возврата вложенных средств. Для успешного продвижения проекта продюсеру нужно разбираться во всех аспектах деятельности и уметь реагировать на складывающиеся кризисные ситуации.

Продюсер – это организатор разноуровневых творческих, управленческих и экономических событий, процессов и явлений. Продюсер – прежде всего субъект творческого процесса, лицо проекта, за которым стоит целая команда.

По своей сути продюсерская компания – это многофункциональная организация, направление деятельности которой может меняться в зависимости как от тренда и спроса на рынке развлечений, так и от квалификации сотрудников

этой организации. Часто ошибочно продюсерами называют менеджеров, которые не создают, а распространяют или продают продукцию на гастролях и других коммерческих мероприятиях.

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 актеров 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. Григалюнас, В. Иноземцев, В. Матросов, В. Савицкий, Р. Талипов, М. Трухан. Театры-студии создавались на хозяйственно-расчетной основе, работали по принципу самоокупаемости 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. Григалюнаса (1990–1996). Руководством театра были найдены исключительные для белорусской сцены способы финансирования и организации художественного творчества. С момента основания театра при нем функционировали три самостоятельные структуры – бизнес-школа «Рейтинг», ре-

кламное агентство «Влад» и художественная галерея «Vita Nowa». Для поддержки театра также были созданы две организации: ресторан, который находился в здании театра, и доход, который шел на покрытие расходов творческой деятельности, а также Фонд помощи развитию культуры (позже Белорусский фонд развития культуры). Реализовывались такие оригинальные проекты, как пост-клуб элитарного 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 белорусской 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 – коллективы драматической направлен-

ности, не имевшие собственной сценической площадки. В их функционировании 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).

Продюсеры драматических антреприз 2000-х гг. в первую очередь начали работать с молодыми белорусскими режиссерами. Е. Огородникова («Двенадцатая ночь» (2004, СХТ), Т. Троянович («12 стульев» (2005, ОДО Новый театр), С. Ковальский («Лунатики, или Вторые люди» (2007, СХТ), А. Савченко («Ах, эти свободные бабочки!», «Эмигранты» (2006), «Дура» (2007, театр «Компания»), О. Киреев («Мастер и Маргарита» (2004), «Ромео и Джульетта MILLENIUM» (2006, ОДО Новый театр, «Дама и ее мужчины» (2009, театрально-концертное агентство «Альфа-концерт»), М. Лошицкий («Мещанская свадьба» (2004), «FM-мучево» (2006, все СХТ). Причем продюсер СХТ, например, отдавал площадку театра выпускникам Белорусской государственной академии искусств, не имевшим возможности работать в государственных театрах: «Нетитулованный» (реж. С. Анцелевич, 2010), «Пролетая над гнездом кукушки» (реж. Д. Федоров, 2010). Осн.: [3]; [14]; [28]. Доп.: [4]; [5]; [9].

Тема 3. Продюсер как организатор и руководитель арт-проекта

1. Внедрение профессии продюсера в театральную сферу.

2. Соотношение понятий менеджер – предприниматель – продюсер и предприниматель – антрепренер – продюсер.

3. Основные профессиональные сферы деятельности продюсера.

Термин «продюсер» (от англ. *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 силы, берет на себя весь риск, получая в награду прибыль и удовлетворение достигнутыми результатами. Продюсерское дело полимерное, включает в себя ряд смежных профессий и предполагает совершенно конкретные человеческие качества и навыки.

В восприятии театрального обывателя персона продюсера ассоциируется довольно-таки часто, с финансами или отождествляется с деятельностью менеджера. Заметим, что в российской и отечественной практике шоу-бизнеса, а также 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, который управляет жизнедеятельностью реализуемого частного спектакля и обеспечивает бесперебойную работу всех звеньев творческого процесса;

предприниматель – человек, 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, открыл новый театр на свой страх и риск, а также 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, импресарио, а также 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, актера, композитора, художника, технического персонала и множество других компонентов.

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 от начала 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.

Спектакль как формат продюсерской деятельности. Конечным продуктом продюсерской деятельности в сфере театрального искусства является постановка спектакля. Спектакль (франц. *spectacle*, от лат. *spectaculum* – зрелище) – произведение сценического искусства, создаваемое театральным коллективом (актеры, 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 деятельно-

стью продюсера. В силу того, что продюсер как автор, имеет право на решающую корректировку работы режиссера, художника, композитора, актеров и т. д.

Важную 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, так как 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.

Стадии разработки продюсерского театрального проекта. 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. 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 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, – нужно 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 ос-

новному 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 оптимальных условий для показа спектакля максимальному числу зрителей, что позволит обеспечить коммерческий успех постановки. Таким образом, организация и координация работы на всех этапах подготовки, а также 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. Осн.: [10]; [15]; [28].

Тема 4. Основы коммерческой деятельности в театральной сфере

- 1. Продюсерство в театре как вид предпринимательской деятельности.*
- 2. Организационные формы коммерческой деятельности продюсера.*
- 3. Специфика театрального искусства как вида сценической деятельности.*

Существует несколько взглядов на сценическое искусство: театр – «смешанное искусство» (Р. Вагнер) и театр – «отрешенное бытие» с семиотическими (знаковыми), эмоциональными и действенными функциями (Г. Шпет) «Строительный материал» театрального спектакля – актер, с его богатым жиз-

ненным 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 характера.

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.

Предпринимательство как самостоятельный вид деятельности. Терминологическая сущность и содержание, вкладываемое в понятие «предпринимательство», менялись и упорядочивались в процессе развития экономической

теории. В римском праве «предпринимательство» рассматривалось как занятие, дело, деятельность, особенно коммерческая. В. И. Даль пишет, что «предпринимать» означает «...затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступить к совершению чего-либо значительного»: отсюда «предприниматель» – «предпринявший» что-либо. В Большом экономическом словаре под редакцией А. Н. Азрилияна дается следующее определение: «Предпринимательство – инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица».

В Беларуси впервые законодательное определение предпринимательства появилось в законе «О предпринимательстве в Республике Беларусь» (от 28 мая 1991 г. № 813-XII). В соответствии с ним, предпринимательством (предпринимательской деятельностью) является самостоятельная, инициативная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода и осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица (предприятия).

Специфика предпринимательской деятельности: коммерческая направленность, риск, имущественная ответственность, самостоятельность в принятии решений, нацеленность на конечный результат получения прибыли. Предпринимательство является сферой профессиональной деятельности особой группы людей – предпринимателей. Предприниматель – физическое или юридическое лицо, которое самостоятельно, на свой собственный страх и риск, а также под свою ответственность, в том числе и материальную, ведет дело.

Предпринимательство выступает в качестве особого вида экономической активности, ибо его начальный этап связан, как правило, лишь с идеей – результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму. Предпринимательство характеризуется обязательным наличием инновационного момента. Театральное предпринимательство – вид

деятельности в сфере сценического искусства, основанный на создании и продвижении театральных спектаклей частными лицами и на частные средства.

Истоки театрального предпринимательства

Истоки предпринимательской инициативы можно наблюдать с момента зарождения театра в V в. до н. э. в Древней Греции. К первым попыткам антрепренерства можно отнести деятельность держателей хора – хорегов. Состоятельные афинские граждане брали на себя все расходы, связанные с подготовкой хора к драматическим соревнованиям (обучение хора, репетиции, изготовление театральных костюмов). Несмотря на то, что расходы по организации и содержанию хора достигали очень значительных размеров, исполнение обязанностей хорега было почетной делом.

Первым, документально зафиксированным и сохранившимся до наших дней образцом театрального предпринимательства, служит подписанный в 1545 г. контракт между французом А. Л'Эпероньером и актрисой М. Фере. Некоторые цитаты из этого документа: «Заключили настоящий договор Антуан де Л'Эпероньер, исполнитель «историй», с Марией Фере <...> в том, что она в течение года будет помогать ему, Л'Эпероньеру, исполнять каждый день в течение указанного времени и столько раз, сколько ему будет угодно, римские древности или другие истории, фарсы и прыжки в присутствии публики и всюду, где пожелает Л'Эпероньер. Мария Фере обязуется исполнять это добросовестно, так чтобы каждый присутствующий получил удовольствие и развлечение. Она должна зарабатывать, собирать и получать деньги для упомянутого Л'Эпероньера и в его пользу от лиц, которые пожелают видеть представление. В свою очередь Л'Эпероньер обязуется кормить, содержать и давать кров Марии Фере, а также платить ей двенадцать турецких ливров в год за эту службу.

<...> Если настоящий договор не будет утвержден мужем Марии Фере, он объявляется недействительным»

В конце XVII в. в Западной Европе (во второй половине XIX в. и в России) появляется такая форма организации сценического творчества как товарищество актеров. Коллектив актеров, работавших на кооперативных началах,

финансировался из паевых взносов участников. За каждым членом коллектива, в зависимости от его значения в труппе, закреплялось определенное количество условных единиц оплаты («марок»).

В частности, следует сказать о деятельности театра Комеди Франсез, который по своей организационной структуре представлял собой актерское товарищество (*société*). Доходы делились на 24 пая (распределением паев занималось руководство), основные участники товарищества, сосыетеры, имели право на получение пая или его части. В труппу входили и т. н. пансионеры – актеры, привлеченные на отдельные роли. Такая организационная структура театра сохранялась практически все время существования театра. Изменялась она лишь однажды, на несколько лет, в период французской буржуазной революции конца XVIII в.

Этапы развития частного театрального дела на белорусских землях

Географическое расположение Беларуси в центре Европы, на пересечении интересов Востока и Запада, предопределило развитие национального искусства. С одной стороны, становление белорусского искусства происходило в неразрывной связи с культурными традициями ближайших государств. С другой стороны, развитие национального искусства находилось в прямой зависимости от принадлежности территории Беларуси к Польше, России, Украине или Литве. Особенность развития театрального предпринимательства с конца XVIII в. заключается в параллельном существовании передвижных трупп – антреприз с магнатским частновладельческим театром. Владельцы крепостных театров приглашали работать иностранных актеров или целые труппы, заключая с ними договор на один или несколько сезонов.

Спецификой экономической организации передвижных трупп (в отличие от крепостного театра) являлась их самоокупаемость. Если приглашаемые магнатами коллективы получали деньги независимо от качества постановок и зрительского спроса, то для новой формы рентабельность была элементарным условием выживания. Отметим также, что существовало два варианта гастрольной деятельности антрепризы. В первом случае импресарио приезжал в ка-

кой-нибудь уездный город с коллективом из восьмидесяти человек и работал там в течение сезона. Во втором случае в провинциальный театр приглашалась «прима». Актер или актриса приезжали со своими предложениями и трактовками пьес (так как режиссуры в современном понимании этой профессии в то время не было), и труппа подстраивалась под «театральную звезду». Как правило, актеры местных театров знали все роли классического репертуара наизусть и им не составляло большого труда сыграть спектакль с приглашенным актером после одной репетиции.

В истории развития антрепризы можно выделить несколько этапов:

Деятельность на территории Беларуси польских театральных антреприз Л. Перожинского, Д. Моравского, М. Кажиньского, С. Дешнер, А. Жуковского и др.

Деятельность на территории Беларуси русских театральных антреприз А. Невского, П. Павлова, Е. Беляева, П. Волховского и др.

Деятельность на территории Беларуси украинских театральных антреприз М. Кропивницкого, М. Старицкого, М. Садовского, М. Заньковецкой и др.

Деятельность на территории Беларуси еврейских театральных антреприз Г. Шварца и А. Розенфельда, Г. Гольдфадена, Р. Гиршбейна и др.

Собственно, белорусская театральная антреприза конца XIX – начала XX в., к которой искусствоведы относят деятельность коллективов под руководством И. Буйницкого, Ф. Ждановича, Ф. Алехновича, В. Голубка. Праотцом белорусской театральной антрепризы можно считать В. Дунина-Мартинкевича, который на собственные средства не только создал театр в своем имении Лютинка, но и активно гастролировал в Минске, Бобруйске, Слуцке и других городах Беларуси.

Антреприза как частное зрелищное предприятие

Антреприза – частное зрелищное предприятие (театр, цирк и т. д.), созданное и возглавляемое антрепренером (импресарио, продюсером), а также предусматривающее участие в спектаклях актеров из различных театров, собранных на время работы над постановкой. Антреприза охватывает все хозяйственные во-

просы, связанные с публичным исполнением (подготовку помещения, театраль-ных и концертных принадлежностей, продажу билетов и пр.). И вся работа по устройству представления производится антрепренером за его счет.

Не располагая серьезным бюджетом, театральная антреприза в Беларуси пребывала в непосредственной зависимости от кассового сбора. «Дело» чаще всего велось лишь на средства, вырученные от спектакля. Антрепренеру было необходимо окупить предварительные затраты в самый короткий срок, чтобы осуществлять дальнейшую деятельность. Демократизация общественной жизни сделала театр доступным каждому, кто в состоянии уплатить деньги за зритель-ское место. Однако продажа билетов не являлась прибыльным фактором и не могла покрыть даже части расходов. Поэтому нередко были случаи обращения за единовременными пособиями в городские думы Гродно или Минска. Такая финансовая поддержка со стороны государственных властей помогала антре-призе, по крайней мере, сводить концы с концами.

Борьба за физическое выживание неизбежно оттесняла творческие задачи на второй план. Скудность, а тем более отсутствие у антрепренера первоначального капитала не могла покрыть даже большое количество премьер. Известен факт о деятельности труппы антрепренера А. Ф. Картавова (Минск, сезон 1890–1891), когда за три месяца и двенадцать дней гастролей было сыграно свыше семидесяти пьес, причем только две-три из них находились ранее в про-кате. Естественно, что такой лихорадочный темп существования выдерживали не все. Поэтому редкий предприниматель держал антрепризу в каком-нибудь городе Беларуси дольше двух сезонов, находясь при этом в выигрыше.

Специфика творческой организации такого театра заключалась в том, что работники (актеры, режиссеры, художники, музыканты и др.) занимали поло-жение, близкое к положению наемных рабочих. Кроме того, антреприза не рас-полагала, за редким исключением, и необходимой материально-технической базой: отсутствовали оборудованные помещения, предназначенные для теат-ральных постановок, декорации, бутафория, костюмы, реквизит и пр.

Отметим, что активные гастроли русских, украинских, польских и еврейских антреприз на большей части белорусских землях продолжались вплоть до начала 1920-х гг.

Система функционирования государственного белорусского театра в условиях командно-административной экономики

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 объемов производства товаров и услуг, цен на продукты, а также 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 неизменной 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.

Организационно-правовые формы частных театральных организаций Беларуси

Согласно Закону Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» от 9 декабря 1992 г. № 2020-XII (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.

Основные формы организации театрального дела

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 (теат-

ральная 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 (инвестора). Вариантами частного театра может быть антреприза, «проектный театр», «продюсерский», «коммерческий» или «бродвейский» театр.

Основные компоненты рынка театрально-зрелищных услуг

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, созданное 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, а также на получение прибыли.

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 про-

изводят или предлагают услуги. Четкая и обоснованная сегментация – основа эффективной деятельности театральных организаций.

Рынок состоит из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга по потребностям, географическому расположению, ресурсам, покупательским отношениям и привычкам. Любую 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.

Общая характеристика стационарного репертуарного государственного театра

Репертуарный государственный театр характеризуется постоянной труппой, большим жанровым репертуаром, регулярным государственным финансированием и собственным зданием.

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

В основе деятельности стационарного театра лежит 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.

При решении вопроса о репертуарной политике апелляция к вкусу 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.

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, а также премьерных постановок, сроки подготовки новых спектаклей и постановочные расходы на них.

Отметим, что стационарная модель организации сценической деятельности является универсальной и ее действенность возможна как в условиях командной плановой экономики, так и в условиях рыночной.

Характерные черты антрепризы

Антреприза – частное зрелищное предприятие (театр, цирк и т. д.), созданное и возглавляемое антрепренером (импресарио, продюсером), а также 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 в. 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.

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.

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» беззащитно пользуются, предлагая иногда наспех сделанные представления.

Бродвейский тип театра

Бродвейские театры занимают ведущее положение в театральной жизни США. Название «бродвейский» возникло как обозначение места расположения театров – на Бродвее, улице Нью-Йорка. Сегодня «Бродвейский» – это тип театра, тип спектакля (сформировавшийся в конце XIX – начале XX в.). Бродвейские театры изначально существовали, как театры коммерческие, что прямо указывает на взаимосвязь их деятельности с финансовым результатом. Находившиеся на Бродвее и прилегающие к нему улицы театрального помещения арендовались

антрепренерами для показа драматических спектаклей и музыкальных комедий. Бродвейские театры не имеют постоянных трупп, режиссеров, репертуара. Постановки ставятся с неперенным участием «звезд». Труппы комплектуются для исполнения одной пьесы, которая показывается ежедневно и до тех пор, пока она делает сборы. Если спектакль не пользуется успехом и не делает сборов, то труппа распускается. Со спектакля, имеющего успех на Бродвее, делаются «спектакли-копии» и показываются по всей стране. Иногда бродвейский спектакль снимается из репертуара уже через неделю, а некоторые успешные постановки идут каждый вечер по несколько лет. Например, знаменитый мюзикл «Моя прекрасная леди» не сходил со сцены 7 лет.

Спектакли Бродвейских театров обычно идут в пышном, роскошном и дорогостоящем оформлении, требующим значительных затрат, поэтому они финансируются, как правило, крупными предпринимателями, которых называют «ангелами Бродвея».

Актеры Бродвейских театров задают эталонное поведение, стиль, моду. Спектакли Бродвея – демонстрация того, что американцы самые счастливые, богатые и свободные люди в мире. Однако высокие цены на билеты делают эти спектакли недоступными для частог посещения людей среднего достатка, – тех самых «счастливых американцев» [10]; [15]; [28].

Тема 5. Правовое поле продюсерской деятельности в театральной сфере

- 1. Регулирование коммерческой деятельности продюсера: юридические акты и нормативные документы.*
- 2. Законодательная база РБ в сфере культуры.*

В связи с тем, что продюсерская деятельность имеет все признаки предпринимательской деятельности, данный вид профессиональной деятельности подвергается нормативно-правовому регулированию, в том числе и нормами Гражданского кодекса. Что касается определения правового статуса продюсера в контексте действующего национального законодательства, то эта проблема в

настоящее время является более чем актуальной. Закон Республики Беларусь от 16 мая 1996 г. «Об авторском праве и смежных правах» (ст. 4) дает следующее определение: «...производитель аудиовизуального произведения физическое или юридическое лицо, взявшее на себя инициативу и ответственность за создание такого произведения; при отсутствии доказательств иного производителем аудиовизуального произведения признается лицо, имя или наименование которого обозначено на этом произведении».

Термин «продюсер» также встречается в национальном законодательстве. Согласно Закону Республики Беларусь от 14 июня 2004 г. «О кинематографии в Республике Беларусь» (ст. 1): «...производитель фильма (продюсер) юридическое или физическое лицо, взявшее на себя инициативу и ответственность за финансирование и производство фильма».

Как видно, два определения весьма схожи. Однако во втором, в пояснении, законодатель прямо указывает, что производитель фильма и его продюсер являются синонимами, что, по сути, не вполне верно. Поэтому отсутствие подобного пояснения, как в первом определении, вполне может служить основой для его недопонимания, а включение термина «продюсер» в данное определение позволило бы сделать законодательство более согласованным и понятным, соответствующим ситуации, когда в обществе намного чаще говорят о продюсере, нежели о производителе аудиовизуального произведения.

Продюсер должен знать: специальное законодательство в аудиовизуальной сфере, законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие коммерческую и рекламную деятельность, менеджмент и маркетинг, организацию творческого процесса, технологию создания аудиовизуальных произведений и технические средства в этой сфере, экономику, организацию производства, труда и управления, современные средства связи и коммуникации, формы и методы проведения рекламных кампаний, передовой отечественный и зарубежный опыт создания (производства) аудиовизуальных произведений, законодательство о труде, правила и нормы охраны труда. Продюсер – лицо, которое регулирует (или помогает регулировать) финансовые, организационные, техно-

логические вопросы той или иной деятельности, а также вопросы создания того или иного проекта. Это специалист, чья деятельность охватывает несколько профессиональных сфер: менеджмент, деловое администрирование, реклама, коммерция.

Продюсер осуществляет свою деятельность с целью создания коммерчески привлекательных проектов, их финансового обеспечения, проведения в отношении них информационно-рекламной политики. Продюсирование направлено на отыскание источника инвестиций и получение максимальной финансовой прибыли.

В белорусском законодательстве как в законах, так и в значительном числе подзаконных актов (постановлениях Правительства РБ, ведомственных актах) определение понятия «продюсер» дается лишь применительно к сфере создания аудиовизуальных произведений, теле- и радиопрограмм, а также исполнительской деятельности, в том числе в рамках циркового представления (в последнем случае также используется термин «импресарио»).

Гражданский кодекс РБ (далее – ГК РБ) использует понятие продюсера применительно к процессу создания аудиовизуальных произведений. В Законе Республики Беларусь от 14 июня 2004 г. № 292-З «О кинематографии в Республике Беларусь» устанавливается понятие продюсера фильма.

Продюсирование – это деятельность, направленная на создание коммерчески привлекательного продукта в сфере искусства путем осуществления долгосрочных творческих и материальных вложений в объект в сочетании с осуществлением организационных, технических, рекламных, обеспечительных функций, а также финансового, кадрового и иных видов контроля за процессом «производства».

Для правовой регламентации и придания продюсированию в любой сфере искусства статуса законодательно урегулированного института в сфере гражданских правоотношений представляется конструктивным принятие правовых норм, устанавливающих легальное определение продюсера и порядок его деятельности. Это может быть сделано как путем издания отдельного нормативно-

правового акта, регламентирующего продюсерскую деятельность, так и внесением специальных положений в действующие законы и подзаконные акты.

Основой отношений в сфере продюсерства является продюсерский договор. Продюсерский договор (договор с артистом), прежде всего, направлен на регулирование отношений между продюсером и артистом. Белорусское законодательство не выделяет самостоятельно продюсерский договор. Поэтому договор заключается на основании общих норм законодательства. Данный договор можно квалифицировать как смешанный договор. Спецификой продюсерского договора будут являться передача или предоставление исключительного права на определенное, заранее оговоренное произведение продюсеру. Эта часть предмета продюсерского договора будет представлять собой исключительную лицензию либо отчуждение исключительных прав на определенное количество произведений.

Продюсер должен иметь законные основания реализации произведений и осуществления иных действий. Перечень доступных продюсеру действий должен включать размещение изображений произведения в каталогах и рекламных материалах, публичную демонстрацию оригинала произведения непосредственно или на экране, размещение изображений произведения в сети интернет и т. д.

При разработке продюсерского проекта следует опираться на нормативно-правовую базу в отношении закрепления всех правоотношений, возникающих в процессе разработки и реализации проекта. Сюда входят правоотношения со СМИ, правообладателем (музыкальный материал, аудио- и видеоматериал), трудовые отношения, отношения с контрагентами и т. д.

В этапы документного обеспечения проекта, включаемого в организационный пакет создания проекта, входят:

- этап определения порядка и сроков определения затрат на производство аудиовизуальной продукции. Сюда также относят разработку документов по определению предварительной себестоимости проекта;

- этап определения документальной поддержки в сфере сметы затрат на разработку договора продюсирования;

– этап составления генеральной сметы или окончательной плановой себестоимости продюсерского проекта, с включением всех статей расходов и затрат на реализацию телепроекта. Генеральная смета необходима для непрерывного процесса производства и определения потребности в средствах на оплату труда, технических средств, материалов и т. д. В ней находят отражение все без исключения денежные расходы по всем этапам производства – от создания сценария и до сдачи готового проекта.

Для определения затрат по основным разделам, а также статьям сметной калькуляции используются следующие нормативные акты и Положения статей Законов Республики Беларусь: «Авторские и смежные права», «Затраты на оплату труда», «Отчисления на социальные нужды», «Материальные затраты», «Работы и услуги», «Экспедиции», «Прочие прямые расходы», «Страховые взносы», «Непредвиденные расходы», «Общехозяйственные расходы», «Коммерческие расходы», которые отражаются в бухгалтерской отчетности.

В Республики Беларусь государственное регулирование и управление в отрасли культуры осуществляют Президент Республики Беларусь, Правительство Республики Беларусь, Министерство культуры Республики Беларусь, местные исполнительные и распорядительные органы, иные государственные органы в рамках их компетенции.

Система государственного управления сферой культуры включает Министерство культуры, областные и Минское городское управление, районные, а также городские отделы культуры. Действует Фонд Президента Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства.

Система управленческой деятельности в сфере культуры Республики Беларусь обеспечивает деятельность различных организаций культуры, в том числе и театрально-зрелищных, которые осуществляют культурную деятельность через подготовку, организацию, показ или проведение спектаклей, концертов и других публичных показов. К ним относятся театры, цирки, концертные организации и пр.

Постоянно совершенствуется законодательная база Республики Беларусь. В частности, 4 июня 1991 г. был принят закон «О культуре в Республике Беларусь», нацеленный на создание правовых условий для свободного саморазвития культурных процессов, обеспечение материальных и финансовых гарантий развития культуры и социальной защиты работников культуры в условиях рыночных отношений, установление базового регулирования отношений в сфере культуры, определение прав и обязанностей отдельных субъектов в области культуры, приоритетов в ее развитии.

Закон о культуре стал не только первым законодательным актом в рассматриваемой сфере. Он стал основой, получившей свое развитие в актах законодательства, принятых в Беларуси в последующие годы.

Развитие театральной сферы также связано с укреплением материально-технической базы профессиональных театров, включая ремонт зданий, обеспечение их современным техническим оборудованием, транспортными средствами, позволяющими обслуживать сельскую местность, удаленные регионы. В республике проводится целенаправленная работа по совершенствованию концертной деятельности. В первую очередь это увеличение объемов гастрольно-концертной деятельности, ориентированной на широкий круг зрителей, за счет создания льготных условий для белорусских коллективов и исполнителей. А также расширение ее географии, освоение новых форм массовой концертной работы.

Основой развития и распространения театрального искусства в стране продолжает оставаться бюджетное финансирование. Основным методом планирования и распределения финансовых ресурсов в театрах долгое время являлся т. н. сметный метод. Необходимые финансовые средства выделялись театрам, исходя из смет расходов, постатейно утверждаемых, а также в последующем контролируемых органами управления культуры и финансовыми органами.

Позже стал применяться нормативно-целевой метод, в рамках которого финансирование текущих расходов осуществлялось на основе утверждаемых нормативов финансовых затрат на единицу оказываемой услуги.

Однако сметный, а также введенный позднее нормативный порядок выделения бюджетных ассигнований на сферу культуры не создали стимулов к снижению издержек организаций, экономии бюджетных средств и не в полной мере были ориентированы на достижение поставленных целей. И в практике государственного финансирования культуры на первый план выдвигаются:

- привлечение внебюджетных источников к финансированию государственных проектов и программ;
- стимулирование механизмов самофинансирования сферы культуры.

Для улучшения ситуации с финансированием учреждений культуры государство принимает меры по расширению их финансовой самостоятельности. Были законодательно разрешены дополнительные источники финансирования деятельности учреждений культуры: доходы от предпринимательской деятельности, кредиты банков, добровольные пожертвования физических и юридических лиц и др. Были приняты нормативные правовые акты, предусматривающие освобождение от уплаты налога на прибыль учреждений культуры, финансируемых из республиканского и местных бюджетов, в части дополнительных средств, полученных от осуществления предпринимательской деятельности, с направлением высвободившихся сумм на укрепление их материально-технической базы. Указ Президента Республики Беларусь от 3 сентября 2010 г. № 457 «О поддержке отдельных организаций культуры и внесении изменений в Указ Президента Республики Беларусь от 28 декабря 1999 г. № 770». Указ Президента Республики Беларусь от 28 февраля 2011 г. № 77 «О внесении изменений и дополнений в указы Президента Республики Беларусь от 1 июля 2005 г. № 300 и от 26 июля 2005 г. № 339». Указ Президента Республики Беларусь от 14 апреля 2011 г., № 145 «О некоторых вопросах налогообложения в сферах культуры и информации». Закон Республики Беларусь 1 июля 2010 г. «О поддержке малого и среднего предпринимательства».

Постоянно осуществляется государственный заказ спектаклей, приуроченных к определенным национальным праздникам и памятным датам. Госзаказ в театре – это дополнительные деньги, которые выделяются в виде субси-

дий на выполнение некоего государственного задания, т. е. государство выдает театру задание и само же его финансирует. Согласно Закону РБ от 13 июля 2012 г. № 419-З «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» должен проводиться открытый конкурс, в ходе которого специальная комиссия определяет будущего создателя постановки. При этом, оценка и сравнение предложений при проведении открытого конкурса по созданию новых театральных постановок может осуществляться по следующим критериям: художественная и культурная значимость результата творческой деятельности, качественные характеристики результата творческой деятельности, сроки создания результата творческой деятельности, квалификация участников, цена предложения (ст. 39).

Законодательная база Беларуси в сфере театрального искусства

Принятый в июле 2016 г. и вступивший в силу в феврале 2017 г. Кодекс Республики Беларусь «О культуре», лишь вскользь затрагивает аспекты развития театрального искусства. В главе 8 «Коллективы художественного творчества» прописано, что по жанрам коллективы художественного творчества подразделяются на театральные: драматические, музыкальные, кукольные, прозы и поэзии, сатиры и юмора, пантомимы, миниатюры и другие театральные жанры, а по формам – на театры, студии и пр. (ст. 45).

В статьях 46-49 обозначен статус коллектива художественного творчества (ст. 46), а также вопросы порядка создания и ликвидации коллективов художественного творчества (ст. 47), основания для осуществления деятельности (ст. 48) и управления коллективом художественного творчества (ст. 49).

В главе 9 «Организации культуры и подразделения юридических лиц», что театры могут быть как организациями культуры, так и подразделениями юридических лиц, в том числе обособленными (ст. 50).

Организации культуры по форме собственности делятся на государственные и частные, по основной цели деятельности на коммерческие и некоммерческие. Организации культуры могут быть созданы в форме следующих коммерческих организаций: хозяйственных обществ (открытого или закрытого акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и общества с

дополнительной ответственностью), полного и командитного товариществ, унитарных предприятий. Организации культуры могут быть созданы в форме следующих некоммерческих организаций: финансируемых собственником учреждений, ассоциаций (союзов), других формах, предусмотренных законодательными актами.

В зависимости от направлений культурной деятельности в организациях культуры выделяются такие типы как театры, продюсерские центры, организации по проведению культурных мероприятий и пр.

Организации культуры, которые обеспечивают создание исполнений произведений сценического искусства и их публичное исполнение, считаются театрально-зрелищными. К театрально-зрелищным организациям культуры относятся театры, цирки, концертные организации, другие типы организаций культуры, которые осуществляют указанную культурную деятельность (ст. 51). В статьях 52 и 53 соответственно обозначены особенности учреждений культуры как одной из форм некоммерческих организаций культуры и порядок создания, реорганизации и ликвидации организаций культуры. Глава 23 посвящена вопросам «деятельности профессиональных коллективов художественного творчества». В главе 22 «Культурные мероприятия», состоящей из 14 статей, рассматриваются понятия «культурное мероприятие» (ст. 209), «культурно-зрелищное мероприятие» (ст. 213), «входные билеты» (ст. 217), «гастроли» (ст. 218), раскрываются вопросы выдачи удостоверения на право организации и проведения культурно-зрелищного мероприятия на территории Республики Беларусь (ст. 214-215), организации и проведения культурно-зрелищного мероприятия (ст. 216).

В тоже время вопросы регулирования развития театрального искусства напрямую остаются незатронутыми. Даже в главе 23, которая характеризуется наибольшим вниманием к театральному искусству, в статьях 223–225, которой обозначаются направления деятельности профессиональных коллективов художественного творчества их принципы и цели, а также права и обязанности,

нигде, как и в кодексе в целом (театральное искусство и театры), как таковые не обозначаются.

Более значимым для сферы театрального искусства является модельный закон «О театре и театральной деятельности», в котором обозначаются такие понятия как «театр», «театральная организация», «некоммерческий театр», «коммерческий театр», «государственный театр», «негосударственный театр», «продюсер» (гл. 1, ст. 1), определяются цель и виды основной деятельности театра (гл. 1, ст. 5), а также права и обязанности театра (гл. 3-4). Отдельное внимание уделяется вопросам государственной политики в области театра и театральной деятельности (гл. 1 ст. 4 и гл. 2), а также организации и экономическому регулированию деятельности театров (гл. 5). Однако данный закон является модельным, а это значит, носит всего лишь рекомендательный характер его использования в национальных законодательствах.

Спектакль как объект интеллектуальной собственности

Сегодня особое значение приобретает интеллектуальная собственность как результат интеллектуальной деятельности человека по созданию нового продукта. Интеллектуальная собственность предоставляет ее владельцу выгоду по сравнению с его конкурентами. По этой причине правообладатели сталкиваются с проблемой защиты прав интеллектуальной собственности.

В соответствии со ст. 2 Стокгольмской конвенции, учреждающей Всемирную Организацию Интеллектуальной Собственности (подписана в Стокгольме 14.07.1967, изменена 02.10.1979), интеллектуальная собственность включает права, относящиеся к литературным, художественным и научным произведениям, исполнительской деятельности артистов, звукозаписи, радио и телевизионным передачам, изобретениям во всех областях человеческой деятельности, научным открытиям, промышленным образцам, товарным знакам, знакам обслуживания, фирменным наименованиям, коммерческим обозначениям, защите против недобросовестной конкуренции, а также все другие права, относящиеся к интеллектуальной собственности в производственной, научной, литературной и художественной областях.

Понятие интеллектуальной собственности в нормативных документах нашей страны встречается в ст. 51 Конституции Республики Беларусь («Интеллектуальная собственность охраняется законом») и ГК Республики Беларусь: раздел V «Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность)».

В целом же, вопросы регулирования интеллектуальной собственности в сфере театрального искусства рассматриваются в законе «Об авторском праве и смежных правах» (от 17 мая 2011 г. № 262-3).

Авторское право распространяется на произведения науки, литературы и искусства, существующие в какой-либо объективной форме (ст. 5). Объектами авторского права являются драматические и музыкально-драматические произведения, произведения хореографии и пантомимы и другие сценарные произведения (ст. 6).

Авторское право на произведение возникает в силу факта его создания. Для возникновения и осуществления авторского права не требуется соблюдение каких-либо формальностей (ст. 8). Личные неимущественные права на произведения науки, литературы и искусства охраняются бессрочно. Исключительное право на произведение действует в течение жизни автора и пятидесяти лет после его смерти (ст. 20).

Смежные права распространяются на исполнения, фонограммы, передачи организаций эфирного или кабельного вещания. К исполнениям относятся исполнения артистов-исполнителей и дирижеров, постановки режиссеров-постановщиков спектаклей. Для возникновения и осуществления смежных прав не требуется соблюдение каких-либо формальностей (ст. 23).

Исполнителю в отношении его исполнения принадлежат личные неимущественные права: право авторства в отношении исполнения, т. е. право признаваться исполнителем, право на имя (право использовать или разрешать использовать исполнение) под подлинным именем исполнителя, вымышленным именем (псевдонимом) либо без обозначения имени (анонимно).

Исполнителю или иному правообладателю принадлежит исключительное право на исполнение. Использование исполнения признается публичное исполнение постановки режиссера-постановщика спектакля или ее записи (ст. 25). Любое использование произведения автора другими лицами осуществляется на основании авторского договора, если иное не предусмотрено законодательством.

В авторском договоре должны быть предусмотрены конкретные способы использования произведения. В случае если авторский договор является возмездным, в нем должен предусматриваться размер авторского вознаграждения или порядок определения размера авторского вознаграждения за каждый способ использования произведения, порядок и сроки его выплаты.

При отсутствии в авторском договоре условия о сроке его действия авторский договор может быть расторгнут автором по истечении трех лет с даты его заключения, если лицензиат будет письменно уведомлен об этом не менее чем за три месяца до расторжения договора. При отсутствии в авторском договоре условия о территории, на которой допускается использование произведения, действие договора ограничивается территорией Республики Беларусь (тексты законов Республики Беларусь, сайт www.pravo.by) [17]; [18]; [19].

Тема 6. Бизнес-план как юридическая и финансовая основа деятельности продюсера

- 1. Бизнес-план как инструмент управления предприятием.*
- 2. Основные объекты бизнес-планирования.*
- 3. Содержание основных разделов бизнес-плана и их характеристика.*

Бизнес-план составляется в целях эффективного управления и планирования бизнеса и является одним из основных инструментов управления предприятием, определяющих эффективность его деятельности. В условиях рынка и конкурентной борьбы предприятие должно уметь быстро и адекватно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде и внутри самого предприятия. Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей, при-

влечения инвестиций. Внешние цели, для которых составляется бизнес-план – обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся возможностей, привлечение внимания со стороны инвесторов и банков, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта. Каждый инвестор захочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый проект, оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованность вложений. Бизнес-план, по сути – визитная карточка инвестиционного проекта. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен. Обязательным условием получения банковского кредита является предоставленный банку грамотно составленный бизнес-план инвестиционного проекта.

Важными для предприятия являются и внутренние цели, для которых составляется бизнес-план. Внутренние цели – проверка знаний управляющего персонала, понимания ими рыночной среды и реального положения предприятия на рынке. Важно понимание инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных условиях.

Создание новых проектов предполагает предварительное экономическое обоснование их целесообразности, последующее планирование необходимых затрат на их осуществление и ожидаемых конечных результатов. Основными объектами бизнес-планирования служат доходные и конкурентоспособные инновационные проекты. Современный рынок всегда будет отдавать предпочтение в кредитовании и финансировании тем производственным, предпринимательским или коммерческим предложениям, которые в будущем дадут наибольший социально-экономический результат. Бизнес-планы в основном предназначаются для того, чтобы способствовать выходу на рынок высоко конкурентных новых видов товаров и услуг. Следовательно, любой инновационный бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план обоснования

оптимальных показателей производства и продажи товаров и услуг как на отечественном, так и на зарубежном рынке. В рыночных отношениях бизнес-план сам превращается в своеобразный товар, продвижение которого в банковско-кредитную или финансово-инвестиционную среду должно принести максимальный доход разработчикам нового проекта. В них обосновывается социально-экономическая цель, имеющая завершённый созидательный результат.

Рассмотрим для примера структуру действующих на зарубежных фирмах бизнес-планов. *Титульный лист*: название и адрес фирмы, имена и адреса учредителей, суть предлагаемого проекта, стоимость проекта. *Вводная часть*: основные положения предлагаемого проекта. *Анализ положения дел в отрасли*: текущая ситуация и тенденции ее развития, потенциальные конкуренты, предполагаемые потребители. *Существо предлагаемого проекта*: выпускаемая продукция, выполняемые работы и услуги, необходимые помещения и оборудование, требуемый административный и производственный персонал, сведения о самом предпринимателе и его партнерах. *Производственный план*: содержание технологического и производственного процессов, предполагаемые субподрядчики и партнеры, стоимость основных производственных фондов, номенклатура и объем выпуска продукции, перечень применяемых материалов, поставщики сырья. *План маркетинга*: предполагаемые цены на продукцию, возможные каналы сбыта, реклама продукции, прогноз новых видов изделий, целевые показатели. *Организационный план*: форма собственности, сведения о партнерах (пайщиках), мера ответственности партнеров, состав руководящих органов, организационная структура фирмы, распределение обязанностей и функций. *Финансовый план*: план доходов и расходов, денежные поступления и платежи, балансовый план, точка самоокупаемости, основные источники денежных средств, порядок использования доходов. *Оценка риска*: слабые стороны предприятия, вероятность появления новых технологий, альтернативные стратегии, надежность партнеров и поставщиков. *Приложения*: перечень основных документов. Осн.: [5]; [10]; [15]; [28].

Тема 7. Маркетинг и его применение в театральной сфере

1. *Концепция маркетинга в системе продюсерских предложений.*
2. *Маркетинг-план продюсера.*
3. *Бренд в театральном маркетинге.*

Маркетинговые стратегии в продюсерской деятельности. Термин «маркетинг» (от англ. «*market*» – рынок) появился в экономической литературе США в начале XIX в. В мировой литературе существует в настоящее время около 200 определений маркетинга. В самой общей форме определение маркетинга дается комитетом дефиниций Американской маркетинговой ассоциации (АМА): «Маркетинг представляет собой предпринимательскую деятельность, связанную с направлением потока товаров и услуг от производителя к покупателю или потребителю. Более позднее определение рассматривает маркетинг как «...процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций». Широкое распространение на Западе имеет определение маркетинга данное Британским институтом управления: «Маркетинг – это один из видов творческой управленческой деятельности, который содействует расширению производства и торговли и увеличению занятости путем выявления запросов потребителей, организации исследований и разработок для удовлетворения этих запросов; маркетинг увязывает возможности производства с возможностями реализации товаров и услуг, обосновывает характер, направляя масштабы всей работы, необходимой для получения прибыли в результате продажи максимального количества продукции конечному потребителю». В данном определении все действия в маркетинге направлены на достижение максимальной выгоды производителя за счет комплексного удовлетворения потребностей конечных потребителей. Главное предназначение маркетинга – это связать производителя и потребителя. Решение этой задачи связано с целеполаганием. Под целью понимается определенный количественный или качественный результат, которого следует достичь к определенному моменту времени. Цели должны быть мобилизующими, достижимыми, ранжируемыми,

контролируемыми и одобренными организацией. Каждая цель предполагает срок исполнения, лицо, ответственное за ее достижение, и стимулы по ее достижению.

Цели в маркетинге могут быть классифицированы следующим образом:

- рыночные – завоевание определенной доли или выявление перспективных рынков;
- маркетинговые – создание имиджа фирмы, мероприятия по созданию благоприятного отношения к фирме, объем продаж, объем прибыли, конкурентная борьба;
- управленческие – совершенствование структуры управления; 4) обеспечивающие – ценовая политика, стимулирование сбыта, потребительские характеристики товара;
- контрольные.

Принципы маркетинга:

- нацеленность на четкий коммерческий результат;
- комплексный подход к достижению поставленных целей на основе анализа потребностей, прогнозирования рынка, изучения товара, рекламы, стимулирования сбыта;
- максимальный учет условий и требований выбранного рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него;
- долговременность целей, направленных на товары, обладающие принципиально новыми потребительскими свойствами и обеспечивающие долгосрочный коммерческий успех;
- адаптивная предприимчивость, обеспечивающая быструю и эффективную реакцию на изменения внешней среды, а также проявление инициативы как формы управления производством и сбытом продукции.

Целью маркетинга в продюсерской деятельности является коммерциализация сферы культуры и достижение эффективного использования денежных вложений. Маркетинг должен ориентироваться на потребительский спрос зрителей. В сфере культуры производство и потребление связаны посредством це-

лого ряда факторов. Здесь посредниками принимаются во внимание не только потребительский спрос и платежеспособность потребителя продукта, но и его желание потратить свой досуг на потребителей этого продукта. Потребитель выбирает не товар, а ценность, которую тот может ему принести. В данном случае это – эмоции, чувства зрителей. Отдел маркетинга в театре играет значимую роль в разработке стратегии продюсерского проекта. Маркетинговое сопровождение специалистами отдела подразумевает: комплексные аналитические решения, бизнес-планирование; проведение и сопровождение маркетинговых исследований (портрет целевой аудитории, выявление потребительских предпочтений, исследование конкурентных товаров и услуг и т. п.); разработка рекламной стратегии и отдельных элементов комплекса рекламных мероприятий (медиа-планирование, разработка и сопровождение рекламных компаний, разработка рекламно-информационных материалов и т. п.).

В настоящее время нет общепринятого определения термина «бренд». Наиболее часто используемым является определение Американской ассоциации маркетинга (АМА): «Бренд – название, термин, дизайн, символ или любая другая особенность, которые идентифицируют товары или услуги одного продавца и отличают их от услуг, или товаров других продавцов». Анализируя многочисленные определения бренда, можно выделить два основных аспекта, к которым апеллируют исследователи. Это материальные аспекты – атрибуты, которые обозначают определенные товар или услугу, и нематериальные аспекты – совокупность неосознаваемых ценностей, идей, смыслов, которыми наделен товар, или услуга. Очевидно, бренд выполняет ряд функций, способствующих продвижению товара или услуги на рынке (маркетинговым процессам). Выделяют три ключевые функции бренда: 1) идентификация (распознавание) товаров или услуг; 2) дифференциация (отличие от конкурентов) товаров или услуг; 3) влияние на поведение потребителей товаров или услуг. Как «имя» (бренд) может стать критерием покупки того или иного товара, или услуги? Свои функции бренды выполняют, принося потребителям разнообразную выгоду: помогают сделать выбор среди большого количества аналогичных товаров и

услуг. Разработка специальных техник и приемов, которые превращают товар или услугу в бренд. Совокупностью техник и приемов, которые превращают товар или услугу в бренд, является брэндинг, который определяется как деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару или услуге.

Выделяют четыре последовательных этапа брэндинга:

- аналитический этап (этап включает деятельность по анализу рыночной ситуации, которая позволяет выявить актуальные проблемы и возможности развития);
- этап проектирования брендов (этап включает разработку идентичности идентификаторов бренда);
- этап внедрения и управления портфелем бренда (этап включает использование бренда во всем комплексе коммуникаций с целевой аудиторией и корректирование коммуникационной кампании);
- этап оценки эффективности (оценка капитала бренда).

Другими словами, брэндинг представляет собой комплексную деятельность по созданию и продвижению бренда. Осн.: [6]; [8]; [12]. Доп.: [2]; [3].

Тема 8. Разработка маркетинговой стратегии театрального проекта

1. *Сегментация рынка зрелищных услуг.*
2. *Выбор критериев для разделения зрителей на группы.*
3. *Этапы планирования маркетинга взаимоотношений со зрителями.*

Из множества определений маркетинга необходимо сконцентрироваться на его сущности, которая определяется формулой: создавать только то, что находит сбыт, а не пытаться навязывать потребителю ранее произведенный продукт, не согласованный с рынком.

Система маркетинга ставит производство товаров и оказание услуг в прямую зависимость от запросов покупателей. Причем таких товаров и услуг, на которые у покупателей действительно есть спрос.

Рассматривая понятие маркетинга, можно выделить две наиболее распространенные трактовки: маркетинг как совокупность финансовых, организаци-

онно-технических и коммерческих мероприятий организации, имеющих целью повышение реализации товаров и услуг; маркетинг как философия бизнеса, как рыночная концепция управления, которая представляет собой проведение централизованной коммерческой политики, направленной на производство только тех товаров и услуг, реализация на рынке которых может быть осуществлена полностью.

Представленная трактовка маркетинга определяет функции деятельности театральной организации, включающие, в том числе, и аспект предпринимательства. Функции деятельности театральной организации совпадают с функциями маркетинга и включают: специфическую функцию, аналитическую, производственную, функцию продаж. Виды деятельности: анализ рынка как такового, изучение потребителей, изучение фирменной структуры, изучение структуры товаров или услуг, организация производства новых товаров либо услуг, организация материально-технического снабжения, управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции, организация системы сбыта (гастроли, прокат), организация сервиса, реклама и стимулирование сбыта, организация системы формирования спроса, проведение целенаправленной репертуарной политики, реклама среди конечных, или промежуточных потребителей с использованием всех СМИ. Используется поощрение покупателей: скидки с цены, добавление подарков или сувениров, премии, конкурсы, купоны и т. д., стимулирование работников сбыта (распространителей билетов).

Маркетинг увязывает возможности постановок спектаклей с возможностью их реализации на арт-рынке. При использовании маркетинга в коммерческой деятельности театрального искусства их продукция рассматривается как товар (факт наличия постановки) и как услуга (факт демонстрации ее потребителю).

Являясь произведением искусства спектакль как товар должен отвечать определенным техническим требованиям: качество звука и света, продолжительность показа, качество костюмов, декораций и реквизита. Существенные особенности характеризуют также систему реализации театральной продукции.

Законченный спектакль (продукт) не всегда сразу же поступает непосредственно к зрителю (потребителю), так как может передаваться продюсером антрепренеру.

Следует отметить своеобразную форму реализации спектакля, т. е. товара зрителям (покупателям). Это своеобразие состоит в том, что зритель не приобретает собственно спектакль. Покупая билет, он получает право на услугу – просмотр спектакля. Количество таких услуг (просмотров) зависит от качества театральной постановки.

Аудитория театра. Основу театрального маркетинга составляет всестороннее изучение социокультурных потребностей зрителей и создание предпосылок для превращения их в реальный зрительский спрос и его последующее удовлетворение.

Один из крупнейших американских специалистов в области маркетинга У. Фокс в общем виде суммировал вопросы, которые продюсеры, проводя маркетинговые исследования, должны поставить перед собой:

- кем;
- где;
- каким образом (покупается, продается, применяется продукция организации);
- почему;
- когда;
- в каком количестве.

Все большее распространение в нашей республике получает социальный маркетинг. Театральные спектакли часто создаются по социально-творческому заказу государства и направлены не столько на извлечение прибыли, сколько на выявление и удовлетворение потребностей театральных зрителей, воспитание зрительского вкуса, обеспечение доступа заинтересованных потребителей к произведениям непосещаемым массовой аудиторией.

Предпринимались различные попытки сегментировать театральную аудиторию (на основе частоты посещений различных мероприятий, отношения лю-

дей к разнообразным видам зрелищных развлечений и т. п.). Однако среди всех критериев сегментации можно выделить так называемые поведенческие (например, критерий выгоды от потребления данных услуг, которую ищет зритель), имеющие субъективный характер и касающиеся поведения потребителя.

Основным принципом сегментации рынка услуг является территориальный принцип. Существует два типа населенных пунктов – городские и сельские. В соответствии с этим можно условно выделить два типа рынка – городской и сельский, а потребителей можно разделить на проживающих в городских и в сельских населенных пунктах.

Основными демографическими критериями сегментирования потребителей выступают: пол, возраст, этап жизненного цикла семьи, уровень доходов населения.

Все группы потребителей одновременно присутствуют на рынке и образуют своеобразную потребительскую пирамиду спроса. Поведение потребителя существенно меняется в зависимости от того, что он покупает. Различают четыре типа покупательского поведения: сложное, неуверенное, привычное и поисковое покупательское поведение.

Процесс принятия решения о покупке включает пять этапов: осознание потребности, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке, реакция на покупку.

Маркетинговая среда театра. Маркетинговая среда организации – совокупность активных субъектов и сил, действующих на организацию и влияющих на возможности службы маркетинга успешно сотрудничать с клиентами. Маркетинговая среда включает в себя внешнюю и внутреннюю среду. В свою очередь внешняя среда организации состоит из микро- и макросреды. Во внешнюю среду входят явления, факторы и объекты, находящиеся во вне организации, оказывающие прямое влияние на ее функционирование. Микросреду организации составляют ее взаимоотношения с клиентами, конкурентами, поставщиками и посредниками. Макросреда включает более глобальные факторы полити-

ческого, демографического, экономического, технического, природного и культурного характера.

Применительно к театральной практике микросреда театра – это актеры, технический и производственно-творческий персонал, финансовые службы и дирекция театра. И службы маркетинга должны работать в тесном взаимодействии со всеми этими группами и принимать решения, не противоречащие основным планам руководства театра.

Микросреда театра – это и организации, обеспечивающие материально-техническую сторону творческого процесса: поставщики осветительного и акустического сценического оборудования, театральной мебели и прочего инвентаря. А также маркетинговые посредники, которые помогают театру в продвижении спектаклей: сбыте и распространении билетов. К ним относятся театрально-зрелищные предприятия, дирекции театрально-зрелищных касс, интернет-магазины или нештатные уполномоченные.

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

Стратегическое маркетинговое планирование – процесс создания и практической реализации основной программы действий организации. Стратегическое маркетинговое планирование включает:

- формулировку миссии театра;
- формулировку стратегических коммерческих, социальных, культурных, организационных целей и задач на планируемый период;
- разработку маркетинговых программ на основе стратегических решений.

Миссия – это «сверхзадача», которая определяет направление деятельности организации, пути ее развития. Миссия театра – воспитание и развитие восприятия высоких ценностей искусства, обогащение ими посетителей театра, посредством сценического театрального искусства.

В систему маркетинга входят четыре основные понятия или 4P: product – продукт, place – место, price – цена, promotion – продвижение. Применительно к театральной индустрии структура маркетинга выглядит следующим образом:

- спектакль как товар;
- распространение спектакля (показы, гастроли) в определенных временных рамках;
- цена на театральную продукцию (цена всех прав на спектакль, цена на производственно-технические услуги, цена на билеты);
- поддержка спектакля средствами рекламы и PR-технологий.

На основе изучения потребностей реальной и потенциальной аудитории, внедрения новых форм деятельности менеджер проводит маркетинг услуг. При организации гастрольных поездок и артистических турне, оказывая культурные услуги, ориентированные на конкретные сегменты рынка, менеджер проводит маркетинг мест. При анализе содержания культурных услуг и отношения к ним потребителей менеджер проводит маркетинг идей. Маркетинг личности занимается изучением деятельности знаменитостей. Осн.: [6]; [8]; [12].

Тема 9. Технология реализации продюсерского театрального проекта

1. *Понятие «проекта»: типология и уровни культурных проектов и акций.*
2. *Спектакль как формат продюсерской деятельности.*
3. *Алгоритм разработки и реализации продюсерского театрального проекта от идеи до сценического воплощения.*

Проект – это ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможными ограничениями расходования средств и ресурсов, а также со специфической организацией. *Характеристики проекта:* наличие сложных и многочисленных заданий, уникальная последовательность событий, конечность – даты начала и окончания работ установлены, ограниченность ресурсов и бюджета, участие большого числа людей, обычно из нескольких функциональных подразделений организации, установленный порядок выполнения заданий, ориентация на достижение конечной цели, результат – получение конечного продукта или предоставление услуг.

Классификация по сферам деятельности (тип проекта): технический (строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения и т. д.). Организационный (реформирование существующего или создание нового предприятия, внедрение новой системы управления, проведение международной конференции и т. д.). Экономический (приватизация предприятия, внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, введение новой системы налогообложения и т. д.). Социальный (реформирование системы социального обеспечения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений). Смешанный (проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности, к примеру, проект реформирования предприятия, включающий внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, разработку и внедрение специального программного обеспечения и т. д.).

Классификация по длительности проекта (длительность проекта): краткосрочный проект – до 1 года, среднесрочный проект – от 1 года до 3 лет, долгосрочный проект – свыше 3 лет. В зависимости от цели проекта (получение прибыли или социального эффекта) различают коммерческие и некоммерческие проекты.

Стадии управления проектом включают:

- *планирование*. Определение ясных и точных задач (и составляющих их рабочих заданий), служащих для достижения конечной, поставленной цели. Цель может представлять решение какой-нибудь проблемы или достижение некоего состояния или условия, отличного от существующего;
- *организацию*. Кроме организации людей, управление проектом включает в себя подбор необходимых ресурсов (людских, материальных и денежных) для выполнения запланированной работы. Составной частью управления проектом также является создание структуры, требуемой для реализации плана;
- *контроль*. После объединения всех ресурсов в единую структуру, необходимо осуществлять ее контроль и сопровождение в процессе реализации проекта. Контроль также предполагает определение и создание системы отчет-

ности для предоставления информации о состоянии проекта в заданные моменты его жизненного цикла. Отчеты предназначены не только для отражения хронологии событий, но и для раннего предупреждения случаев и ситуаций, указывающих на отклонения от плана;

– *изменения*. После обнаружения ситуаций, требующих внесения изменения в план работ, руководитель проекта должен сделать это.

Этапы разработки продюсерского театрального проекта. *Выбор оригинальной темы постановки*. Творчество предполагает умение провоцировать реакцию зрителя и навык управления ею. Выстраивая концепцию постановки необходимо в самом общем виде определиться с темой: жизнь, смерть, любовь и т. д. Спрос определяет развитие любого рынка, в том числе и театрального. Не страшно, если спектакль будет отвечать определенным ожиданиям. Главное – не идти на поводу у этих ожиданий, что неизбежно приведет к занижению уровня качества спектакля. Следует учитывать, что наиболее привлекательными жанрами являются комедии и мелодрамы. Театральный маркетинг базируется на двух основных позициях, какой товар (спектакль) и кому (целевая аудитория) необходимо предложить. Характерной особенностью театрального маркетинга является наличие готового продукта, которым необходимо заинтересовать зрителя и заставить его купить билет. Решению этой задачи служит исследование целевой аудитории, которое проводится согласно выделенным критериям. Возраст аудитории, финансовое положение, социальный статус, способ жизни, увлечения доминирующей чертой выбранного сегмента аудитории может являться любая характеристика. Определение личностных ценностей, надежд, устремлений и чаяний выбранной аудитории, их основных проблем и «маленьких радостей жизни», – все эти аспекты частного мира человека анализируются и сопоставляются с выделенными характеристиками спектакля. Конечным результатом маркетингового исследования является разработка технологий рекламы и PR- кампании: через дизайн и текст афиш, плакатов и программ, через пресс-конференции и тесный контакт со СМИ, через рекламу в

местах общего доступа и т. д. Зрителям доносится идея необходимости посещения именно этого спектакля.

Правовое исследование. Требуется ли покупка авторских прав. В одних случаях (постановка Ж.-Б. Мольера, произведения которого стали общественным достоянием) не требуется оплата авторских прав. Другое дело, постановка произведений С. Мрожека. Без его согласия и соответствующей оплаты, принадлежащих ему авторских прав постановка юридически невозможна. Существует не совсем корректная лазейка – переработка произведения и переименование спектакля «Нет такой страны, Голландия» (по пьесе «Ненормальная» Н. Птушкиной). *Финансовое исследование или бизнес-план.* Обязательным является решение вопросов, связанных с финансированием постановки и последующей его прокатной жизни. *Фандрейзинг.* Дословно это «возрастание денежных средств», а по смыслу – поиск денег. В целом в Беларуси спонсорство и благотворительность, не являются приоритетными направлениями деятельности коммерческих компаний. При нестабильной экономике трудно говорить и о долгосрочных проектах сотрудничества бизнеса и искусства. В условиях трудно прогнозируемого экономического развития в стране немногие фирмы-спонсоры решаются на долгосрочное партнерство.

Производственное исследование. Создание креативной команды постановщиков, с которой в индивидуальном порядке составляется контракт, где оговариваются все условия труда, оплаты. Учитывая, что для проекта собираются актеры, режиссер и технический персонал из разных театров, необходимо уточнить их занятость по основному месту работы и скорректировать дальнейшую работу.

Риски. Наиболее значимыми рисками являются творческие, организационные и репутационные риски, поскольку они все в разной степени влияют на финансово-хозяйственные результаты творческой деятельности. Основными предпринимательскими рисками, с которыми сталкиваются собственники и продюсеры, становятся выбор креативной идеи (сценария, пьесы, инсценировки), понимание целевой аудитории, способной оценить и оплатить предлагае-

мый творческий продукт (спектакль). В театральных организациях присутствуют различные уровни экономических рисков, которые, в свою очередь, напрямую связаны с установлением пределов развития их предпринимательского потенциала. Во многом эти пределы зависят от состояния внутренней среды организации, места конкретной организации в системе сферы культуры, направления и качества организационно-технических, управленческих, кадровых услуг, а также от возможностей театральных организаций сформировать единую творческо-производственную среду. *Репетиционный период* в театре имеет особое значение как самостоятельное театральное и жизненное действие, в процессе которого создается спектакль. Видов репетиций много, основные из них это репетиции застольные (по ролям, актерам, характерам), в «выгородке», и выход на сцену. В музыкальных театрах дополнительно практикуются оркестровые репетиции, концертмейстерские (сольные и ансамблевые), хоровые, хореографические и т. д. Параллельно сценическим актерским репетициям назначаются репетиции для техническо-постановочных цехов: монтировочные и световые, когда окончательно определяются, ставятся, монтируются и отрабатываются все перестановки декораций, а также световое оформление спектакля, создаются монтировочные и световые партитуры. Заключительная стадия – сборка всех компонентов спектакля и прогонных репетиций, когда отдельные сцены собираются в единое целое. В этот период режиссер-постановщик редко прерывает течение отдельных сцен с целью ее уточнения или повтора. Здесь важным становится уже цельное впечатление от спектакля, поэтому все замечания актерам высказываются по окончанию прогона.

Организация проката спектакля. Параллельно с репетиционным процессом идет подготовка к последнему важнейшему этапу – организации проката спектакля. Необходимо создать оптимальные условия для показа спектакля максимальному числу зрителей. Это – главное условие как для художественного, так и для коммерческого успеха представления. Разрабатывается оптимальный график проката спектакля на стационаре и гастролях, организуется распространение билетов. При этом учитываются интересы и потребности разных со-

циальных, а также возрастных категорий зрителей, привязка тематики спектакля к календарным датам или иным событиям.

Еще до премьеры организуется *рекламная кампания спектакля*: разрабатываются и печатаются афиши, плакаты, буклеты, программки и т. п. Организуются публикации статей и интервью в прессе, на телевидении и в других средствах массовой коммуникации. В рамках рекламной кампании проводятся и творческие встречи со зрителями исполнителей главных ролей, а также других членов постановочной группы – это весьма эффективное средство формирования зрительского интереса.

Премьерный показ. Успешное осуществление работы на всех этапах подготовки спектакля суть организации театрального дела, что подтверждается всей огромной историей мирового профессионального театра. Осн.: [10]; [13]; [15].

Тема 10. Гастрольный менеджмент продюсера

1. *Характеристика понятий турне, одноразовое представление с ночевкой, выезд. Ангажемент.*
2. *Цели гастрольной деятельности. Бытовой, технический, гастрольный райдер.*

В жизни коллективов, специализирующихся на исполнительских искусствах, гастроли играют важную роль. Продолжительность гастролей во многом определяется тем, насколько существование коллектива зависит от гастрольной деятельности и приносимых ею доходов. Понятие «гастроли» служит для обозначения самых разных видов деятельности коллектива, который покидает свою постоянную базу, чтобы устроить выступление или цикл выступлений либо провести другие мероприятия.

Рассмотрим разные виды деятельности, объединенные этим общим термином: *турне* – это цикл выступлений или других мероприятий, которые организуются коллективом в различных местах в течение одной поездки. *Одноразовое представление с ночевкой* – это выступление, которое организуется для конкретного спонсора и является частью турне. *Выезд* – представление в бли-

жайшем городе или пригороде, не требующее ночевки на месте. Выезд никогда не проходит без представления, но короткая поездка может включать в себя и другие мероприятия (например, мастер-классы).

Перед определением стратегии, которая должна быть выбрана для маркетинговой подготовки к турне необходимо решить ряд вопросов:

- какой планируется репертуар;
- какова минимальная продолжительность отдельного ангажемента во время турне;
- сколько недель продлится турне по максимуму и минимуму;
- каким способом будем продвигать коллектив со своим оборудованием;
- где будут проходить турне;
- когда будет проходить турне;
- в какую сумму обойдутся гастроли;
- какую разумную долю расходов можно постараться покрыть за счет спонсоров;
- есть ли другие источники финансирования гастролей.

Обращение к спонсорам. После определения места, времени и стоимости предполагаемых гастролей организация обращается к потенциальным спонсорам. Список потенциальных спонсоров зависит от ответов на выше поставленные вопросы.

Успех поиска *ангажементов* зависит от множества факторов: популярность коллектива, его художественная продукция (репертуар), личных качеств человека, ведущего переговоры. Специалист, занимающийся поиском ангажементов, должен: встретиться с художественным руководителем, директором-распорядителем и членами попечительского совета для обсуждения гастрольных приоритетов и бюджета, наблюдать за изготовлением маркетинговых материалов, достать почтовые списки и осуществлять надзор за почтовой рассылкой, проводить переговоры со спонсорами, отправлять им дополнительные письма и материалы, обсуждать жалованье и услуги, а также участвовать в определении маршрута турне, посещать конференции, посвященные вопросам

предоставления ангажементов, архивировать данные о контактах со спонсорами и обмене корреспонденцией.

Турне связывает несколько отдельных ангажементов в единый маршрут. Самым выгодным в экономическом отношении является маршрут в форме петли, восьмерки или круга, описывающего населенный пункт расположения базы организации. Полезно искать дополнительных спонсоров по местам маршрута. Не следует заключать окончательные договоренности на конкретные дни, пока не готов полностью маршрут турне. После выбора маршрута необходимо перейти к обсуждению условий отдельных выступлений, включая размеры гонорара.

Гастроли – концертная программа, проводимая за пределами города, области, края, республики, длительностью пребывания коллектива более суток. Цель гастрольных программ формирование благоприятных условий для создания пропаганды, распространения и популяризация исполнительского искусства артистов, а также оптимального финансового результата, эффективного концертного обслуживания населения. Взаимоотношения в гастрольной деятельности строятся между юридическими субъектами шоу-бизнеса (агентство-агентство). Главными фигурантами концертной деятельности являются: с одной стороны, артист в лице его агента, тур-менеджера или промоутера. С другой стороны – принимающая сторона, которая берет на себя всю ответственность за концерт, – это концертное агентство. Артисты – концертные исполнители имеют сегодня достаточно широкие возможности для выбора организаций, через которые они могут осуществлять концертную деятельность. В числе этих организаций немаловажную роль занимают различные промоутерские фирмы, филармонии и концертные агентства. Целью деятельности концертных агентств является: получение максимальной прибыли посредством предпринимательской деятельности, осуществляемой предприятием, расширение рынка творческих проектов и услуг, маркетинговые цели (выявление интересов и потребностей зрительской аудитории) и планирование деятельности на основе этих данных. Концерты, в рамках гастрольной деятельности, проходят на условиях полной предоплаты представителям артиста (за оказание концертных услуг). Орга-

низационные затраты агентства – гонорар артиста, стоимость авиабилетов, гостиницы, при необходимости оформление визы, авиатранспортировка груза артиста. Концертное агентство несет расходы по оплате местного питания артиста, автотранспорт, при необходимости на переводчика, охраны и другого обслуживающего персонала. Организатор оплачивает аренду зала, света, звука, а также работу персонала на площадке, рекламу на радио, ТВ, в Интернете, наружные щиты, берет на себя расходы по печати и распространению афиш, билетов, флаеров, расходы по страхованию, отчисления в РАО и все иные непредвиденные обстоятельства. Уровень затрат также зависит и от условий переезда (железная дорога, авто или авиатранспорт). Агентское вознаграждение составляет 10% от общей сметы комплекса мероприятий по организации гастрольных концертов. Продажа билетов по сформированной цене – вполне оправданный риск для предприятия. Она зависит от факторов популярности артиста и успеха рекламной кампании. Особое внимание агентство уделяет поиску спонсоров, продаже билетов, их распространению.

В работе концертного агентства по организации гастролей можно выделить следующие аспекты деятельности. Организационный аспект: аренда и художественное оформление концертных помещений, установка звуковой, музыкальной и технической аппаратуры (согласно техническому райдеру), расписание репетиций и саун-чеков, подбор вспомогательной группы (менеджеры, визажисты, стилисты, персональная охрана), а также создание бытовых условий для исполнителя и других членов гастрольного тура. Аккредитация журналистов различных ТВ каналов. *Маркетинговый* аспект: выявление процента потенциальной зрительской аудитории, исследование востребованности данного исполнителя или группы, организация рекламной кампании, подготовка афиш и видео ролика, проведение пресс-конференций, организация акций по связям с общественностью и т. д.; организация каналов распространения билетов. *Финансовый* аспект: формирование бюджета гастрольного тура, поиск генеральных, официальных и медиа спонсоров. Подготовка коммерческих предложений для данной категории организаций. *Нормативно-правовой* аспект: заключение

договора с представителями эстрадного исполнителя и выполнения договорных обязательств. Основные составляющие типового договора райдера – требования по техническому обеспечению, световой и музыкальной аппаратуре, оформлению концертного зала, предоставлению гостиничных номеров и питания исполнителя. Агентство не имеет непосредственного отношения к артисту, а занимается самим событием (концертом, фестивалем, туром), отвечает за рекламу события, высокий уровень организации гастролей и концертов, ведет переговоры с местными властями (с представителями правопорядка, охранного предприятия, пожарной службы и т. д.). Цена представления зависит от уровня популярности исполнителей, платежеспособности зрительской аудитории, региона и условий проведения концерта (удаленность от столицы, наличие посадочных мест в зале, технические характеристики звуковой и световой аппаратуры, экономических особенностей региона), переговорной деятельности субъектов организации гастрольной программы. С целью снижения стоимости гастрольного тура принимающая сторона – промоутеры, агенты, концертная площадка, обращаются к агенту с предложением организации эфиров на местном ТВ и радио, промо-акций и т. д. За счет подобной практики стоимость концертного мероприятия несколько уменьшается.

Гастроли представляют собой нечто большее, нежели простой выезд с показом или представлением своего вида искусства. Основными отличительными чертами гастрольной деятельности являются: жанровое многообразие исполняемых произведений, вместимость и тип сценической или концертной площадки, а также многократное исполнение одного и того же материала в разных местах, организованных для подобного рода мероприятий.

В театрах существуют свои специфические подходы к организации гастролей коллективов. Есть следующие варианты их организации: гастроли «на гарантию»; гастроли «на паритетных началах»; гастроли на кассу; фестивальные гастроли; обменные гастроли.

Гастроли «на гарантию» предполагают, что театр сам несет все гастрольные расходы, за исключением платы за аренду помещения, расходов, связанных

с продажей билетов и с размещением рекламы. Принимающая сторона гарантирует выплату определенной – договорной суммы за каждый проведенный спектакль. Объем гарантированных доходов обычно покрывает или превышает расходы театра, а все заработанное «сверх гарантии» принимающая сторона оставляет себе.

Существовала, но была мало продвинута иная форма отношений театра с принимающей стороной – «гастроли на паритетных началах». Здесь стороны распределяли между собой расходы и обязанности, обусловленные проведением гастролей, и в определенных (договорных) пропорциях делили полученный доход.

Гастроли «на кассу» строятся на том, что театр несет все возможные расходы, включая арендную плату, но при этом ни с кем не делится доходами. Гастроли на кассу являются одной из самых распространенных форм организации гастролей.

Обменные гастроли предусматривают безвозмездное предоставление каждой из сторон театральной площадки на время гастролей, но прочие собственные расходы, такие как проживание и транспорт, каждый сам берет на себя.

Обменные гастроли проходят по двум принципам. Театр самостоятельно организует эти гастроли, не прибегая к дополнительной финансовой поддержке, помощи продюсера. Он все организует самостоятельно, рассчитывает свои риски, ставя перед собой определенные цели и задачи. Театр работает с продюсером, получает дополнительное финансирование. При этом у него появляются дополнительные возможности и дополнительные обязанности, потому что в данном случае он является уже не просто самостоятельным организатором, но и в какой-то степени исполнителем.

Обменные гастроли являются наименее затратными, так как это позволяет сэкономить театрам значительные средства. Чем еще хороши обменные гастроли: приезжает к нам другой театр, и мы организовываем продажу. Им не надо в нашем городе ничего искать, устанавливать новые связи. У нас зарабо-

тано все, что касается блока рекламы, есть партнеры, с которыми мы постоянно работаем, наработаны все каналы продаж. Это очень эффективно.

Наконец, фестивали – это особенный вид гастролей. В этом случае одна сторона приглашает к себе несколько других театров из других регионов (для показа спектаклей одной тематической направленности). Как, например, фестиваль «Островский в доме Островского», традиционно проводящийся в Малом театре. Расходы на проезд каждая приглашенная сторона оплачивает самостоятельно, тогда как площадка и иногда проживание предоставляется приглашающей стороной. По форме для каждого театра участие в фестивале – это малые гастроли, по деньгам – та или иная форма паритетных отношений.

В мире проводится большое количество театральных фестивалей. Приведем несколько примеров самых крупных из них. *Венский фестиваль* (один из крупнейших фестивалей мира), сфокусирован на новом видении в искусстве во всех его проявлениях. В программе: современный театр, музыка, танец, инсталляции. *Международный фестиваль в Мельбурне* (один из ведущих фестивалей Австралии и один из крупнейших в мире фестивалей самых разных форм искусства), в масштабной программе фестиваля представлены работы, исполненные качеством и новациями. Каждый фестиваль в Мельбурне – это торжество танца, театра, музыки, изобразительного искусства, мультимедийных, уличных представлений, известных и подающих надежды австралийских, а также зарубежных коллективов деятелей искусств. *Фестиваль танца и театра в Гетеборге* (крупный международный фестиваль искусств в Швеции), в фестивале принимают участие лучшие и наиболее интересные работы из сферы современного танца, театра, цирка и перформанса. Также проходят обсуждения, просмотры фильмов, мастер-классы.

Гастроли помимо профессионального общения дают городу и региону возможность увидеть массу интересного. Потому что, как правило, на гастроли привозится лучшее, что есть в том или ином театре. Осн.: [17]; [22]; [26]; [28].

Тема 11. Современные формы финансирования продюсерских проектов

1. *Основные виды финансовой поддержки продюсерского проекта: спонсорство, меценатство, патронаж. Мотивация спонсорской поддержки продюсерских проектов.*
2. *Спонсорский пакет.*
3. *Фандрайзинг.*

Основные источники финансирования государственных театров. Дотации – бюджетные денежные средства, предоставляемые государством театрам на безвозвратной/безвозмездной основе. Их ценность в возможности покрытия текущих затрат. Разные виды дотаций, установленные законом, помогают покрыть убытки и компенсировать издержки. *Финансирование из бюджетов* – это система предоставления денежных средств государственным театрам на проведение мероприятий, которые предусмотрены бюджетом (республиканского или местного уровня). *Театральная деятельность, рассчитанная на самоокупаемость* – дополнительная деятельность, позволяющая покрывать определенные издержки (сборы от продажи билетов и от предоставления сопутствующих услуг), реализация и сдача в аренду основных фондов, имущества театра, деятельность, приносящая доход и не предусмотренная уставом, соответствующая целям создания театра и пр. *Спонсорская помощь* – оказание финансовой или материальной помощи на условиях ее безвозвратности, но при этом, взаимовыгодное сотрудничество.

Основные источники финансирования частных театров. Использование нераспределенной прибыли (сборов) от проката спектаклей. Организация продюсерами гастролей антреприз из других стран, реализация менее затратных околотеатральных проектов: концертов, тематических вечеров или творческих встреч. Собственные средства продюсеров. Спонсорская помощь.

Перспективные формы негосударственной поддержки сферы театрального искусства: патронаж – покровительство не только финансовое, но и организационное, оказываемое на стабильной и долговременной основе; меценат-

ство – материальная или иная безвозмездная поддержка организаций, или отдельных представителей культуры и искусства физическими лицами.

Вопросы предоставления и использования безвозмездной (спонсорской) помощи определены Указом Президента РБ от 01.07.2005 № 300 «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи». Юридические лица и индивидуальные предприниматели Республики Беларусь вправе оказывать организациям, индивидуальным предпринимателям, иным физическим лицам республики безвозмездную (спонсорскую) помощь в виде денежных средств, в т. ч. в иностранной валюте, товаров (имущества), работ, услуг, имущественных прав, включая исключительные права на объекты интеллектуальной собственности, на условиях, определяемых Указом.

Безвозмездная (спонсорская) помощь предоставляется безвозвратно на основе добровольности и свободы выбора ее целей в соответствии с Указом (1 пт.). При предоставлении (получении) безвозмездной (спонсорской) помощи юридические лица, индивидуальные предприниматели и иные физические лица исчисляют и уплачивают налоги, сборы (пошлины) в соответствии с законодательством (13 пт.).

С другой стороны, согласно Указу Президента Республики Беларусь «О некоторых вопросах налогообложения в сферах культуры и информации» от 14 апреля 2011 г. № 145 освобождаются от налога на добавленную стоимость услуги по показу спектаклей, от налогообложения налогом на прибыль освобождается прибыль организаций культуры, полученная от осуществления культурной деятельности; освобождаются от налога на недвижимость здания и сооружения (их части) организаций культуры, а также здания и сооружения (их части), сданные в аренду, иное возмездное или безвозмездное пользование организациям культуры; освобождаются от земельного налога земельные участки организаций культуры.

Спонсорский пакет – это полный комплект юридических, финансовых и программных документов, который дает возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информаци-

онно-рекламные возможности и, самое главное, финансовые затраты. *Структура спонсорского пакета.* Спонсорский пакет включает в себя описание проекта и его идеи с акцентом на деталях, наиболее важных для спонсора, дается оценка значению проекта для города (региона, страны) и нужных спонсору социальных групп. Программу с информацией о месте и времени события, сценарии, графике, перечисление авторов, организаторов и участников проекта.

Указания о поддержке проекта государственными структурами, авторитетными учреждениями науки, культуры, благотворительными фондами, известными и уважаемыми людьми. Копии официальных решений, рекомендательных писем, обращений и т. д. Обязательно спонсорский пакет должен включать бюджет: максимальную и минимальную стоимости проекта, расходы организаторов (постатейно), а также расходы, которые необходимо покрыть за счет спонсорских взносов.

Важным является информация о статусе спонсорства: в зависимости от объема поддержки в рамках любого проекта существует несколько категорий статусов спонсора и, следовательно, различные спонсорские пакеты. В спонсорский пакет должна входить наиболее подробная его часть – полный перечень предоставляемых спонсору рекламных и информационных возможностей согласно выбранному статусу, в этой части спонсорский пакет должен включать в себя также медиаплан. А также прогноз спонсорского эффекта: потенциальное количество участников, посетителей, зрителей и т. д., расчет прямого воздействия рекламы, аудиторию СМИ, возможный общественный, культурный, политический резонанс, результат которого оценивается в сравнении с намеченными ранее целями.

Одна из новых услуг спонсоринговых агентств – привлечение в качестве спонсоров официальных страховщиков мероприятия, сумма страховки является предметом договоренностей (страховщик может выступить спонсором на всю стоимость своих услуг или на их часть).

Литературное описание проекта (акции). Составляется в форме популярной статьи с выделением наиболее значимых для спонсора деталей. Определяет

значение проекта для страны, региона, города, целевых групп. Намечает направления рекламы и PR для проекта и спонсора.

Программное описание проекта. Включает место проведения, сценарий проекта, повременную программу, перечисляются авторы, организаторы и участники акции.

Поддержка проекта. Указываются наименования и доказательства поддержки государственных структур, престижных учреждений науки, культуры, известных и уважаемых людей, а также доказательства поддержки – решения, рекомендательные письма и т. п.

Бюджет проекта. Здесь оценивается максимальная и минимальная стоимость проекта, указывается часть расходов организаторов, а также расходы, которые должны быть покрыты за счет спонсорских взносов.

Спонсорские градации. В качестве таковых могут быть использованы следующие: титульный спонсор (100 процентов стоимости проекта, название организации-спонсора включается в название проекта), генеральный спонсор (50 процентов), официальный спонсор (25 процентов), спонсор-участник (до 10 процентов). Еще одну категорию составляют информационные спонсоры (СМИ) и технические (бартерные) спонсоры, оказывающие помощь товарами или услугами. Возможны и другие градации, в том числе эксклюзивное спонсирование (патронаж).

Спонсорская реклама и PR. Наиболее подробная часть спонсорского пакета включает официальную часть: объявление названия компании на акциях и презентациях, выступления первых лиц, логотип и название компании-спонсора на полиграфической, сувенирной продукции и т. п.

Особый раздел – СМИ – важнейший инструмент спонсоринга. Сюда прилагаются медиа-планы, информация о теле- и радиопередачах, статьях для газет и журналов, рекламных буклетах и брошюрах, имеющих целью ярко и выпукло представить роль спонсора в проекте, а также другие важные для него черты. Объемы рекламы с указанием их направленности на целевые группы фиксируются в договорах и соответствуют спонсорской градации.

Прогноз спонсорского эффекта. Включает расчет прямого воздействия рекламы (участники, зрители – целевая группа), аудиторию СМИ (телевидения, радио, газет), количество людей, которые увидят внешнюю рекламу (целевая аудитория). Способ расчета пакета главного (генерального, титульного) спонсора – окупить прямые затраты на мероприятие и рекламную кампанию. По крайней мере, это на первом этапе.

Фандрейзинг – деятельность по поиску ресурсов (людей, оборудования, информации, времени, денег и др.) для реализации проектов или поддержания существования организации. Источниками ресурсов выступают возможности определенных компаний, частных лиц, фондов и даже государственных органов. Все названные представители могут выступать в качестве инвестора или финансового спонсора, спонсора на условиях бартера, донора, мецената, а также грантодателя. Доноры – это организации, деятельность которых предусматривает предоставление безвозвратной помощи (финансовой, технической и пр.) на конкурсном основании.

Грантодатель – лицо или организация, предоставляющие грант (гранты).
Осн.: [1]; [7]; [18]; [20]; [28].

Тема 12. Рекламные технологии в сфере зрелищных искусств

1. Реклама как информация о продюсерском проекте. Спрос как показатель эффективности информации.

2. Виды и основные средства распространения рекламной информации.

Интегрированные маркетинговые коммуникации

The integrated marketing communications (IMC) – интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) – концепция, которая объединяет все способы и средства коммуникации (рекламу, PR, личные продажи, стимулирование сбыта, каналы интернет-маркетинга, комплекс директ-маркетинга) в единый комплекс. Это комплекс коммуникаций, основанный на разнообразных специально организованных каналах обратной связи, без которых его существование невозможно. Это коммуникация, в основе которой лежит не столько сильная ре-

кламная идея, сколько мощный информационный повод, дающий компании возможность организации социально-значимого диалога театра с потенциальными потребителями. ИМК позволяют театру четко позиционировать себя на рынке с учетом желаний потребителя и обозначить ценность спектаклей театра относительно постановок конкурентов. ИМК фокусируются на разработке комплекса маркетинговых коммуникаций в зависимости от деятельности потребителя относительно конкретного театра и маркетинговой активности самого театра. И, кроме того, учитывают, что поведенческие установки потребителей постоянно меняются, поэтому собирают данные о потребительском поведении и анализируют их не разово, а на постоянной основе.

Реклама – (лат. *привыкать*) информация о предстоящих мероприятиях, предлагаемых видах культурных услуг, с целью освещения населения и создания на них социального спроса; распространение сведений о чем-либо или о ком-либо с целью создания популярности.

Для рекламы театрального искусства активно используются: СМИ, газеты, журналы, телетекст, радио, телевидение. Наружная реклама: крупно- и малогабаритные плакаты, газосветные установки, бегущая строка. Почтовая реклама: рассылка печатных материалов, информационные письма. Реклама на транспорте и в метро: плакаты, наклейки, надписи в салоне и снаружи. Трансляция в метро: Метро-ТВ. Реклама в местах продажи: вывески, витрины, надписи, этикетки, трансляторы, громкоговорители. Презентации, интервью. Упаковки, привлекающие внимание предметы. Компьютерная реклама: сеть интернет, носители информации, ролики. Печатная реклама: проспекты, каталоги, справочники, листовки, пресс-релизы, купоны.

Практикуется внедрение в сферу театрального искусства комплекса маркетинговых мероприятий по стимулированию сбыта, совершаемых непосредственно в местах продаж: ценовое (скидки, акции), активное (конкурсы, лотереи, игры) и подарочное стимулирование (сертификаты).

Театрами активно используются ресурсы Интернета (интернет-маркетинг): интернет-сайты театров, электронные письма (e-mail) с тематиче-

ской почтовой рассылкой, персональные письма с личным обращением, баннерная и контекстная реклама. Интернет-маркетинг – средство маркетинговой коммуникации, основанное на использовании максимального количества ресурсов Интернета с целью продвижения товаров и услуг организации, повышения положительного отношения (лояльности) покупателей к организации или результатам ее деятельности, а также стимулирования их повторных покупок.

Баннерная реклама (баннер – это прямоугольник с текстовым или графическим рекламным предложением, содержащим гиперссылку на рекламируемый сайт). Контекстная реклама – это соответствие рекламных сообщений содержанию интернет-страниц, на которых они размещаются. Директ-маркетинг – прямая почтовая реклама (директ-мейл-маркетинг) и телемаркетинг. Осн.: [10]; [13]; [15]; [28].

Тема 13. Продвижение продюсерского театрального проекта

- 1. Креативные технологии в разработке рекламы продукта.*
- 2. Проведение рекламной кампании.*
- 3. Использование традиционных средств PR для позиционирования продюсерского проекта. Приемы мифологизации в практике PR.*

В настоящее время традиционная реклама уже не так эффективна, как прежде. Люди просто не могут усвоить все сообщения, которые им посылает внешняя среда. У человека сегодня есть масса возможностей игнорировать рекламу. Как правило, большая часть людей во время рекламы просто переключают каналы. Прочитав бумажный журнал, только единицы могут вспомнить хоть какое-нибудь рекламное объявление, а еще меньшее число вспомнит фирму рекламодателя. Так как реклама в привычном ее виде стала «всеобщим раздражителем», то маркетологи нашли новые инструменты для эффективного продвижения товаров и услуг – это вирусный маркетинг и вирусная реклама. Вирусный маркетинг, как один из видов маркетинга, представляет собой маркетинговую технику, которая использует существующие глобальные и социальные сети для повышения осведомленности о бренде, товаре, услуге. Вирусный

маркетинг использует психологические особенности человека, в частности, необходимость делиться друг с другом чем-то интересным, так как все мы постоянно обмениваемся мнениями, изображениями, аудио и видеозаписями, найденными в сети. Интернет в первую очередь связан с вирусным маркетингом, поскольку у людей пропало доверие к повседневной рекламе, которая стала слишком театральной и навязчивой. Вирусные рекламные ролики выглядят более интересными и живыми. Следует отметить, что использование вирусного маркетинга дает уверенность в том, что рекламное сообщение исходит от лица, напрямую не заинтересованного в продвижении данного продукта, товара либо услуги, что естественно вызывает доверие к данному сообщению. Чем скандальнее сообщение, тем быстрее оно получит свое распространение. Рассмотрим методы вирусного маркетинга: «себе, соседу». Один из первых путей вирусного маркетинга – это рассылка в одном почтовом конверте двух купонов на скидку. И это почти гарант того, что, решив пойти на распродажу непременно следует захватить друга. «Подпольное» название таких купонов – «передай дальше»; «дружеский подкуп». Кто-то вкладывает миллионы в рекламные компании, а кто-то помнит о русской пословице: «Не имей сто рублей, а имей сто друзей. Суть этого метода проста: привел друга – получи приз.

«Ты и я – мы с тобой друзья». С появлением Интернета вирусный маркетинг получил мощный толчок к развитию и поиску новых методов. Началось все с Сабира Бхатия и Джека Смита, подаривших миру бесплатные почтовые сервисы. Сегодня в сети можно раскрутить виртуальный или реальный магазин, персону, проект. Главное, уметь владеть вирусным маркетингом. Сейчас трудно представить, но было время, когда электронная почта была только для «избранных». Почтовый сервис имелся только в университетах, школах, больницах и других учреждениях, о личной почте никто и подумать не мог. Вскоре Бахтия и Смит создали почтовый сервис Hotmail.com, благодаря которому каждый желающий мог завести себе бесплатную электронную почту. Одна маленькая строчка «...получите свою бесплатную почту» в письмах, приходящих в различные учреждения, написанная маленьким шрифтом в конце сообщения при-

несла компании «Microsoft» (ей и принадлежал сервис Hotmail) 18 миллионов клиентов за полтора года. Этот метод вирусного маркетинга используется и по сей день, следует только внимательно присмотреться к приходящим электронным письмам.

Вирусный маркетинг имеет ряд преимуществ: распространение вирусной рекламы экономически выгодно; реклама на телевидении, помимо затрат на создание видеоролика, требует значительных вложений в прокат.

С вирусной рекламой дела обстоят проще, так как распространение информации бесплатное. Вирусная реклама формирует отношение потребителей. Как известно, для того, чтобы заставить человека купить продукт, необходимо сформировать у него потребность в этом продукте. Люди пересылают ссылки, которые считают интересными, те, которые подсознательно затрагивают сферу их интересов и потребностей. Таким образом, грамотно сделанный вирусный продукт актуализирует проблему, решить которую, призван продукт.

Универсальность вирусной рекламы. На телевидении ролик демонстрируется в строго определенное время, которое тщательно подбирается, чтобы застать целевую аудиторию. В Интернет информация распространяется в удобное для пользователя время. Сохраненный в виде ссылки ролик можно просматривать в любое удобное время и любое количество раз. В результате этого, по оценкам экспертов, период жизненной активности вирусной рекламы не менее трех лет.

Вирусная реклама как искусство. Некоторые образцы вирусных работ можно отнести к области искусства. Такие работы, помимо прямого назначения вирусной рекламы, выставляются также на фестивалях рекламы и рекламных идей.

«Сарафанное радио» – один из лучших способов продвижения. Разве вы не расскажете своему другу о полезной программе, передающей голос в любую точку земного шара? И программа эта абсолютно бесплатна, только перед скачиванием необходимо просмотреть рекламу, чаще всего тематического харак-

тера. Например, реклама провайдера, позволяющего совершать звонки в любую страну мира по выгодным тарифам.

Рекламная кампания – комплекс различных рекламных мероприятий, дополняющих друг друга. Может проводиться одним предприятием, объединением или группой предприятий одного, или нескольких ведомств.

Рекламные кампании характеризуются рядом признаков, каждый из которых может быть положен в основу их группировки. К таким признакам относятся: объект рекламирования, целевая установка, продолжительность проведения рекламной кампании, масштаб рекламной кампании.

По объекту рекламирования можно выделить кампании по рекламе: коллективов и исполнителей, товаров и услуг данной сферы.

Виды рекламных кампаний по целевой установке: вводящая рекламная кампания, утверждающая рекламная кампания, напоминающая рекламная кампания.

По продолжительности рекламные кампании могут быть: непродолжительные (до одного месяца), реклама концертов, гастролей акций средней продолжительности (от одного до шести месяцев), длительными (свыше шести месяцев).

С точки зрения масштаба следует различать рекламные кампании (местные, проводимые на территории города, района; региональные, общенациональные, международные).

Источники финансирования рекламной кампании могут быть:

- децентрализованные (за счет средств от дельных предприятий, организаций, фирм, объединений);
- централизованные (за счет фонда на рекламу, созданного в центральном порядке, республиканских ведомствах, министерствах).

Следует отметить, что целевая установка, источники финансирования, а также характер рекламной кампании, продолжительность ее и масштабы проведения полностью зависят от основного объекта рекламирования.

Public relations представляет собой многогранную деятельность, которая объединяет множество направлений, приемов и инструментов. Практика PR имеет целью достижение и поддержание взаимопонимания между какой-либо организацией и общественностью. PR – это компонент маркетинговых коммуникаций, который содействует выстраиванию управляемых взаимоотношений с различными целевыми группами: коммуникации между организацией (театром) и обществом (зрителем). В то время как реклама всю коммуникацию разворачивает вокруг товара.

Media relation (взаимоотношения со СМИ) – это разработка концепции и стратегии взаимоотношений со СМИ, включающая такие мероприятия как: формирование пула изданий, инициирование информационных новостей, предоставление информации прессе (выпуск и распространение пресс-релизов), организация и проведение брифингов, пресс-конференций, круглых столов и пр. анализ, мониторинг прессы и др.

Corporate affairs (управление корпоративным имиджем) и это разработка концепции и стратегии управления имиджем, а также формирования корпоративной репутации.

Special event (организация и проведение специальных мероприятий) – разного рода мероприятия (форумы, выставки, конкурсы, шоу, презентации, концерты, фестивали и т. п.) для потребителей, партнеров, инвесторов и других контактных аудиторий.

Паблик Рилейшнз или связи с общественностью, – становятся все более значимой сферой компаний, государственных структур, общественных организаций. Управление информационным полем становится необходимостью для любой организации, функционирующей в обществе, достигшем информационной ступени цивилизации. Существует большое количество инструментов связей с общественностью, выбор и использование которых зависит от специфических целей организации. Для воздействия на общественное мнение используют мероприятия и события самого различного характера: ярмарки, благотворительные вечера, распродажи, спортивные мероприятия, концерты, выставки, презентации,

съезды, скандалы и слухи. В информационном пространстве существуют мифы, которые нужно рассматривать прагматически как инструменты связей с общественностью. Например, сказка о Золушке (очень часто используется американскими политиками), миф о спасителе или победителе. Человек пытается вырваться за рамки обыденности и обращается к мифологическим ценностям. Мифы близки людям, так как отражают не новую, а уже усвоенную и понятную информацию. Именно поэтому в рамках PR используются мифы, которые позволяют воздействовать на группы общественности через информацию, которая уже понятна и знакома целевой аудитории. Мифы в определенной степени защищают людей от нежелательных изменений, делают появление нового менее болезненным, уменьшают барьеры восприятия, поэтому их изучение и использование приобретает особое значение в рамках PR-деятельности.

Существует множество определений мифа. Т. Духонина предлагает следующее: «Миф – это семиологическая и коммуникативная система, часть коллективного бессознательного». Н. Шестов характеризует миф как текст, хранящий определенную социально значимую информацию, специфически ее излагающий, придающий ей особый статус и семантический оттенок. Важнейшей задачей PR является создание коллективных мифов. Это объясняется тем, что реклама и связи с общественностью напрямую оказывают влияние на массовую культуру потребителей. К примеру, навязанная нам массовая культура предполагает, что все здоровые люди пьют «живой йогурт» по утрам. Человек сам по себе и есть мифотворец: он создает мифы, называет эти мифы истинами, а также живет по ним и по их законам, подстраивая мир под размерность этих мифов. Любой миф сначала рождается на индивидуальном уровне, а лишь затем может вырасти до масштаба наций и государств.

Мифы имеют ряд функций. Среди них: аксиологическая функция выражает качественное состояние предмета или идеи, семиотическая функция – чтение текстов на специфическом языке знаков, гносеологическая функция – способность накапливать знания о мире из поколения в поколение. Все эти функции важны для специалиста по PR. Беспрерывный цикл воспроизведения

функций обеспечивает сам процесс мифологизации. Мифологизация как самостоятельное явление по своей сути является прагматической и рациональной интерпретацией событий в коммерческой, а также политической сферах. Сегодня мифологические образы активно эксплуатируются специалистами по PR. Включая мифы в свои тексты и другие материалы, пиармен апеллирует к родовым началам человека, что, в свою очередь, в массовом масштабе означает обращение к «коллективному бессознательному». При воздействии на массовую аудиторию гораздо проще и эффективнее использовать укоренившиеся в коллективном сознании архетипы и образы, чем опираться на относительно быстро меняющиеся социальные стереотипы. Одной из основных особенностей мифов является то, что миф рассказывает о событиях, в которых человек задействован самым активным образом. К основным свойствам мифов относятся: слияние реального и идеального, опора на бессознательное, синкретизм восприятия, побуждение к какому-либо действию. Задача создателя мифа состоит в том, чтобы обнаружить или спроектировать ту, или иную потребность потенциального клиента, мало того, спроецировать ее удовлетворение на конкретный мотив, который в виде мифа предлагается потребителю как один из возможных путей этого удовлетворения. На использовании потребностей человека основаны наиболее сложные свойства мифологии, они связывают те или иные человеческие потребности с конкретным товаром, или услугой.

В жизни людей постоянно присутствуют мифы. Каким бы ни было общество и менталитет его народа, мифы существуют всегда. Они, как зеркало, отражают перемены в жизни человека и, в то же время, означают наличие некой постоянной базы в виде ментальных структур общества. Архетипы и образы, на которые опираются мифы, остаются неизменными. Задача PR – специалиста – грамотно использовать существующие мифы и при необходимости создавать новые. Мифотворчество – неизбежная составляющая современных социальных коммуникаций. Однако только в умелых руках специалиста миф может стать одним из наиболее действенных инструментов PR. Осн.: [10]; [15]; [28]. Доп.: [15]; [16].

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Тематика семинарских занятий

Тема «Технология реализации продюсерского театрального проекта»

1. Понятие «проекта»: типология и уровни культурных проектов и акций.
2. Спектакль как формат продюсерской деятельности.
3. Алгоритм разработки и реализации продюсерского театрального проекта от идеи до сценического воплощения.
4. Взаимодействие продюсера с творческой группой и техническим персоналом.

Литература

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.

Мастерство продюсера кино и телевидения: учебник / под ред. П. К. Огурчикова [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 863 с.

Новикова, Г. Н. Технология арт-менеджмента / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2006. – 178 с.

Тема «Гастрольный менеджмент продюсера»

1. Характеристика понятий турне, одноразовое представление с ночевкой, выезд.
2. Цели гастрольной деятельности.
3. Ангажемент.
4. Бытовой, технический и гастрольный райдер.

Литература

О порядке организации гастрольно-концертной деятельности на территории Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь,

10 сент. 2004 г., № 1130 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004. № 146, 5/14842.

Тульчинский, Г. Л. Технологии менеджмента в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Санкт-Петербург. гос. академ. Культуры, 1996. – 192 с.

Шапран, С. Госгастроль вскоре может появиться в нашей стране / С. Шапран // БДГ. – 2003. – 15 окт. – С. 14.

Тема «Рекламные технологии в сфере зрелищных искусств»

1. Реклама как информация о продюсерском проекте.
2. Спрос как показатель эффективности информации.
3. Целевая направленность рекламной информации на аудиторию.
4. Виды и основные средства распространения рекламной информации: реклама в прессе; телевизионная и радиореклама; реклама в интернете; наружная реклама; SMS-коммуникация, мобильный маркетинг.

Литература

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.

Мастерство продюсера кино и телевидения: учебник / под ред. П. К. Огурчикова [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 863 с.

Новикова, Г. Н. Технология арт-менеджмента / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2006. – 178 с.

Тема «Продвижение продюсерского театрального проекта»

1. Креативные технологии в разработке рекламы продукта.
2. Этапы проведения рекламной кампании.
3. Использование традиционных средств PR для позиционирования продюсерского проекта.
4. Приемы мифологизации в практике PR.

Литература

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.

Новикова, Г. Н. Технология арт-менеджмента / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2006. – 178 с.

РЕПОЗИТОРИЙ ИСЭ

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Перечень способов контроля результатов учебной деятельности студентов

К устной форме контроля результатов деятельности студентов относятся: индивидуальные консультации, выступления на семинарских и практических занятиях, устные зачеты, дискуссии.

К письменной форме контроля результатов деятельности студентов относятся: рефераты, эссе.

К технической форме контроля результатов деятельности студентов относится презентация.

Оценка учебных достижений студентов осуществляется по десятибалльной системе.

Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов

№ п/п	Отметка	Критерии
1	10 (десять) баллов, зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы по изучаемой учебной дисциплине, модулю; умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, а также давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
2	9 (девять) баллов, зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

		владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных, а также профессиональных задач; способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю, а также давать им аналитическую оценку; систематическая, активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
	8 (восемь) баллов, зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать им аналитическую оценку; активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
4	7 (семь) баллов, зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях, направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать их аналитическую оценку; самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
5	6 (шесть) баллов, зачтено	достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю;

		усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине, модулю, а также давать им сравнительную оценку; активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
6	5 (пять) баллов, зачтено	достаточные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю, а также давать им сравнительную оценку; самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий
7	4 (четыре) балла, зачтено	достаточный объем знаний в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю, а также давать им оценку; работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий
8	3 (три) балла, не зачтено	недостаточно полный объем знаний в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; слабое владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой учебной дисциплины, модуля; пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
9	2 (два) балла, не зачтено	фрагментарные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, модуля, наличие в ответе грубых, логических ошибок; пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры ис-

		полнения заданий
10	1 (один) балл, не зачтено	отсутствие знаний и компетенций в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю, отказ от ответа, неявка на аттестацию без уважительной причины

3.1. Вопросы к зачету

1. Характеристика современной социокультурной ситуации в Республике Беларусь.
2. Достоинства и недостатки государственного регулирования сферы культуры.
3. Продюсерство в театре как вид предпринимательской деятельности.
4. Продюсер как художественный руководитель театрального проекта.
5. Характеристика понятий предприниматель – антрепренер – продюсер.
6. Характеристика понятий предприниматель – менеджер – продюсер.
7. Основные профессиональные аспекты деятельности продюсера.
8. Мотивационный механизм продюсерства.
9. Театральная антреприза и продюсер.
10. Характеристика основных типов предприятий в сфере культуры в Республике Беларусь.
11. Спектакль как формат продюсерской деятельности.
12. Коммерческая и художественная привлекательность продюсерских спектаклей.
13. Сущностные характеристики продюсерского театра.
14. Характеристика структурных элементов продюсерского центра.
15. Сравнительная характеристика продюсерских и государственных театров.
16. Закон о культуре в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
17. Закон об авторском праве и смежных правах в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
18. Закон о предпринимательстве в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.

19. Нормативно-правовые акты по регулированию гастрольной деятельности в Республике Беларусь.
20. Договорное регулирование взаимодействия продюсера и участников проекта: типы договоров.
21. Бизнес-план как базовый (финансовый) документ продюсерской деятельности: внутренние и внешние цели бизнес-планирования.
22. Содержание основных разделов бизнес-плана и их характеристика.
23. Маркетинг как система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос.
24. Критерии сегментации белорусских потребителей театральных проектов.
25. Потребители продюсерских проектов: интересы и потребности.
26. Имидж театра как фактор заинтересованности и сопричастности зрительской аудитории.
27. Бренд в театральном маркетинге.
28. Алгоритм разработки и реализации продюсерского театрального проекта от идеи до сценического воплощения.
29. Виды репетиций и их характеристика.
30. Материально-техническая база реализации продюсерского театрального проекта.
31. Технология организации гастрольных туров.
32. Обязанности менеджера по поиску ангажемента.
33. Технический райдер. Бытовой райдер. Информационный райдер.
34. Виды и основные средства распространения рекламной информации о продюсерском театральном проекте.
35. Этапы проведения рекламной кампании продюсерского театрального проекта.
36. Оценка эффективности рекламной кампании продюсерского театрального проекта.

37. PR-мероприятия для продвижения продюсерского театрального проекта.

38. Виды коммерческих предприятий в сфере культуры и их характеристика.

39. Основные виды финансовой поддержки продюсерского проекта: спонсорство, меценатство, патронаж.

40. Мотивация спонсорской поддержки продюсерских проектов.

41. Спонсорский пакет и спонсорский лист.

42. Фандрайзинговая деятельность продюсера.

3.2. Перечень вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов

1. С. Дягилев и «Русские сезоны».

2. Бродвейский тип театра. Анализ примеров театральных постановок.

3. Продюсерство в театре как вид предпринимательской деятельности.

4. Продюсер как художественный руководитель театрального проекта.

Личностные и профессиональные качества.

5. Характеристика понятий предприниматель – антрепренер – продюсер.

6. Характеристика понятий предприниматель – менеджер – продюсер.

7. Основные профессиональные аспекты деятельности продюсера.

8. Театральная антреприза и продюсер.

9. Анализ примеров антрепризных театральных постановок.

10. Анализ деятельности государственных театров в республике Беларусь.

11. Спектакль как формат продюсерской деятельности.

12. Коммерческая и художественная привлекательность продюсерских спектаклей.

13. Сущностные характеристики продюсерского театра. Анализ примеров.

14. Характеристика структурных элементов продюсерского центра.

15. Сравнительная характеристика продюсерских и государственных театров.
16. Закон о культуре в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
17. Закон об авторском праве и смежных правах в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
18. Закон о предпринимательстве в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
19. Нормативно-правовые акты по регулированию гастрольной деятельности в Республике Беларусь.
20. Гастрольный менеджмент Большого театра оперы и балета республики Беларусь.
21. Разработка бизнес-плана театрального проекта.
22. Содержание основных разделов бизнес-плана и их характеристика.
23. Маркетинг как система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос.
24. Критерии сегментации белорусских потребителей театральных проектов.
25. Зрительская аудитория продюсерских проектов: интересы и потребности.
26. Имидж театра как фактор заинтересованности и сопричастности зрительской аудитории. Анализ примеров.
27. Бренд в театральном маркетинге. Анализ примеров.
28. Алгоритм разработки и реализации продюсерского театрального проекта от идеи до сценического воплощения.
29. Виды репетиций и их характеристика.
30. Технология организации гастрольных туров.
31. Виды и основные средства распространения рекламной информации о продюсерском театральном проекте.

32. Этапы проведения рекламной кампании продюсерского театрального проекта.

33. Пример рекламной кампании театрального проекта.

34. PR-мероприятия для продвижения продюсерского театрального проекта.

35. Пример PR-мероприятия по продвижению продюсерского театрального проекта.

36. Фестивали театрального искусства в Республике Беларусь и за рубежом.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ ИМЕНИ А.М.ШИРОКОВА»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института современных зна-
ний имени А.М.Широкова

А.Л.Капилов

. 2024

Регистрационный № УД-02 /уч.

4.1. Учебная программа по учебной дисциплине

ПРОДЮСЕРСТВО В ТЕАТРЕ

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине
для специальности:

6-05-0314-03 «Социально-культурный менеджмент и коммуникации»

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО 6-05-0314-03-2023 для специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации и учебного плана по специальности

СОСТАВИТЕЛЬ:

Е.В.Рыбарева, старший преподаватель кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова»

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

А.И.Гурченко, доцент кафедры межкультурных коммуникаций и рекламы государственного учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат искусствоведения, доцент;

М.И.Козлович, проректор по учебной и научной работе Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова», кандидат искусствоведения, доцент

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» (протокол № 9 от 25.04.2024)

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» (протокол № 4 от 26.06.2024)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Целью изучения учебной дисциплины является получение целостной системы знаний о теоретических и практических основах создания театральных проектов и овладение навыками их реализации.

Задачи: знание студентами специфики развития театрального искусства в современных социокультурных условиях; ознакомление с практикой реализации продюсерских театральных проектов в Республике Беларусь; овладение студентами умениями и навыками анализа продюсерских театральных проектов; формирование у студентов навыков разработки авторских проектов в зрелищной сфере и использования отдельных продюсерских технологий для их практической реализации.

Студент, изучивший данную учебную дисциплину, должен

знать:

основные профессиональные аспекты продюсерской деятельности; основные этапы развития государственного и частного театрального дела в Республике Беларусь;

правовую базу, регулирующую деятельность продюсера; типологии и уровни культурных проектов и акций;

маркетинговые технологии в театре;

алгоритм разработки и реализации продюсерского театрального проекта от идеи до сценического воплощения;

виды финансовой поддержки продюсерского проекта;

уметь:

анализировать театральное произведение с точки зрения его успешного продвижения,

проектировать и прогнозировать; разрабатывать и реализовывать рекламную кампанию;

учиться и повышать квалификацию;

иметь навыки:

критического мышления; работы в команде;

продвижения продюсерского театрального проекта потребителю.

В процессе изучения учебной дисциплины «Продюсерство в театре» у студентов должны быть сформированы и развиты следующие компетенции:

базовые профессиональные:

БПК-12. Осуществлять сценарно-режиссерские разработки и постановку культурно-досуговых программ в организациях социокультурной сферы;

БПК-14. Планировать и организовывать инновационную и художественно-творческую деятельность в сфере индустрии досуга;

Учебная дисциплина «Продюсерство в театре» связана с учебными дисциплинами, изучаемыми на 3, 4 курсах, таких как : «Продюсерство в кино », «Продюсерство на ТВ и радио», «Продюсерство в музейно-галерейном деле» и др. Изучение этих учебных дисциплин формирует у студентов представление о специфике продюсерской деятельности в различных сферах.

Характерными особенностями учебной дисциплины являются использование активных образовательных методов, интерактивность, использование технических средств, ориентация на практическую, творческую, самостоятельную работу студентов. В ходе обучения применяются диалоговые формы, индивидуальные творческие задания, направленные на креативное развитие студентов. В процессе преподавания учебной дисциплины, используется богатый фото и видеопрезентационный материал, записи спектаклей.

Учебная дисциплина «Продюсерство в театре» изучается студентами очной (дневной) и заочной форм получения высшего образования. Общее количество часов по учебной дисциплине для очной (дневной) формы получения высшего образования – 90 часов, в том числе 18 часов лекционных занятий, 4 часа практических занятий, 68 часов – самостоятельная работа. Для заочной формы получения высшего образования: 4 часов лекционных занятий, 2 часа практических занятий, 84 часа – самостоятельная работа.

Текущая аттестация проводится в форме письменного и устного опросов на аудиторных занятиях 2 раза в семестр по темам, определяемым преподавателем.

Формой промежуточной аттестации студентов является зачет.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Предметное поле учебной дисциплины «Продюсерство в театре»

Предмет и задачи курса «Продюсерство в театре». Содержание основных разделов тематического плана. Место предмета в структуре технологий социально-культурной деятельности. Связь предмета с другими дисциплинами цикла «Продюсерство в сфере искусств». Обзор литературы по курсу.

Тема 2. Основные тенденции развития театрального искусства Беларуси в начале XXI века

История возникновения и развития продюсерства. Динамика развития театральной сферы Республики Беларусь на современном этапе: особенности инфраструктуры. Влияние политических, экономических и социально-культурных факторов на становление белорусского арт-рынка (культурный кризис 1990-х гг.).

Общая характеристика развития театрального дела в Беларуси: от негосударственных театров-студий до частных театров. Факторы интереса зрителей к театральным проектам.

Тема 3. Продюсер как организатор и руководитель арт-проекта

Внедрение профессии продюсера в театральную сферу. Соотношение понятий менеджер – предприниматель – продюсер и предприниматель – антрепренер – продюсер. Основные профессиональные аспекты деятельности продюсера. Артистические, экономические и организаторские таланты продюсера. Мотивационный механизм продюсерства.

Тема 4. Основы коммерческой деятельности в театральной сфере

Продюсерство в театре как вид предпринимательской деятельности. Спектакль – конечный продукт коммерческой деятельности продюсера. Разнообразие театральных проектов.

Коммерческие предприятия в театральной сфере. Продюсерские центры, театральные агентства, гильдии актеров как организационные формы коммерческой деятельности продюсера.

Тема 5. Правовое поле продюсерской деятельности в театральной сфере

Регулирование коммерческой деятельности продюсера: юридические акты и нормативные документы.

Законодательная база Республики Беларусь в сфере культуры: закон о культуре, закон об авторском и смежном праве, закон о СМИ. Нормативно-правовые акты по регулированию отношений постановщиков и исполнителей продюсерских проектов, организаторов театральных гастролей.

Тема 6. Бизнес-план как юридическая и финансовая основа деятельности продюсера

Бизнес-план как инструмент управления предприятием. Внутренние и внешние цели бизнес-планирования (привлечение дополнительного инвестирования, заем средств, стратегические цели предприятия, характеристика конкурентной среды). Основные объекты бизнес-планирования.

Бизнес-план как базовый документ будущего коммерческого предприятия. Совместное участие в составлении бизнес-плана экономистов и предпринимателей. Содержание основных разделов бизнес-плана и их характеристика.

Тема 7. Маркетинг и его применение в театральной сфере

Концепция маркетинга в системе продюсерских предложений. Изучение и формирование мотивов, потребностей и предпочтений зрительской аудитории. Маркетинг-план продюсера. Стратегии CRM (Customer Relationship Management), управления взаимоотношениями с клиентами.

Бренд в театральном маркетинге. Имидж театра как фактор заинтересованности и сопричастности зрительской аудитории. Понятие двухуровневого брендинга. Спектакли как продукты-бренды первого уровня Театр, актеры, имя как бренд второго уровня.

Тема 8. Разработка маркетинговой стратегии театрального проекта

Сегментация рынка зрелищных услуг. Целевая аудитория рынка зрелищных услуг. Выбор критериев для разделения зрителей на группы.

Территориальный принцип сегментации рынка зрелищных услуг. Сельский рынок зрелищных услуг. Структура потребления зрелищных услуг в городских населенных пунктах.

Этапы планирования маркетинга взаимоотношений со зрителями.

Тема 9. Технология реализации продюсерского театрального проекта

Понятие «проекта». Типология и уровни культурных проектов и акций. Продюсер – художественный руководитель театрального проекта. Спектакль как формат продюсерской деятельности. Коммерческая и художественная привлекательность продюсерских спектаклей.

Алгоритм разработки и реализации продюсерского театрального проекта от идеи до сценического воплощения. Взаимодействие продюсера с творческой группой и техническим персоналом.

Тема 10. Гастрольный менеджмент продюсера

Понятие «гастроли». Характеристика понятий турне, одноразовое представление с ночевкой, выезд. Цели гастрольной деятельности.

Ангажемент. Обязанности менеджера по поиску ангажемента. Разработка графика гастрольной деятельности, порядка проведения спектаклей. Бытовой, технический и гастрольный райдер.

Разработка рекламной кампании по объявлению спектаклей театра в зависимости от величины и специфики площадки.

Тема 11. Современные формы финансирования продюсерских проектов

Современная сфера организационно-экономического сотрудничества продюсера: спонсорство, меценатство, патронаж. Мотивация спонсорской поддержки продюсерских проектов.

Основные виды финансовой поддержки продюсерского проекта. Спонсорский пакет. Характеристика бизнес-плана продюсерского проекта, предоставляемого спонсору.

Фандрайзинг.

Тема 12. Рекламные технологии в сфере зрелищных искусств

Реклама как информация о продюсерском проекте. Спрос как показатель эффективности информации. Основные требования к информации, обеспечивающей получение эффекта – спроса. Целевая направленность рекламной информации на аудиторию. Своевременность и достоверность рекламной информации.

Виды и основные средства распространения рекламной информации.

Реклама в прессе. Телевизионная и радиореклама.

Реклама в интернете: рекламные площадки и тематические порталы. Баннерная и контекстная реклама, продвижение сайта в поисковых машинах. Размещение видеороликов, реклама в online играх.

Наружная реклама. SMS-коммуникация, мобильный маркетинг.

Тема 13. Продвижение продюсерского театрального проекта

Креативные технологии в разработке рекламы продукта: product placement, вирусный маркетинг (viral marketing), прием «сарафанное радио» (word-of-mouth), партизанский маркетинг (guerrilla marketing), мобильный маркетинг и др.

Этапы проведения рекламной кампании. Источники финансирования рекламной кампании. Оценка эффективности рекламной кампании. Обратная связь в рекламной кампании.

Использование традиционных средств PR: интервью, пресс-конференций, брифингов, презентаций для позиционирования продюсерского проекта. Приемы мифологизации в практике PR.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

(для очной (дневной) формы получения высшего образования)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				самостоятельная работа студента	Формы Контроля знаний
		лекции	семинарские занятия	практические занятия	лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Предметное поле учебной дисциплины «Продюсерство в театре»	1					
2.	Основные тенденции развития театрального искусства Беларуси в начале XXI века	1				5	Конспект, письменный опрос
3.	Продюсер как организатор и руководитель арт-проекта	1				6	Устный опрос
4.	Основы коммерческой деятельности в театральной сфере	1				5	Конспект

5.	Правовое поле продюсерской деятельности в театральной сфере	1				6	Конспект
6.	Бизнес-план как юридическая и финансовая основа деятельности продюсера	1				6	Бизнес-план постановки
7.	Маркетинг и его применение в театральной сфере	1				6	Концепция бренда театра
8.	Разработка маркетинговой стратегии театрального проекта	1				6	
9.	Технология реализации продюсерского театрального проекта	2	1			8	Предоставить обоснование проекта
10.	Гастрольный менеджмент продюсера	2	1			2	Устный опрос
11.	Современные формы финансирования продюсерских проектов	2				2	Предоставить бюджет проекта
12.	Рекламные технологии в сфере зрелищных искусств	2	1			2	Мультимедийная презентация

13.	Продвижение продюсерского театрального проекта	2	1		2	Проект реклам- ной кампании
14.	Промежуточная аттестация				12	зачет
Итого: 90		18	4		68	

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
(для заочной формы получения высшего образования)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудитор- ных часов				самостоятельная работа студента	Формы Контроля знаний
		лекции	семинарские заня- тия	практические заня- тия	лабораторные заня- тия		
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Предметное поле учебной дисциплины «Продюсерство в театре»						
2.	Основные тенденции развития театрального искусства Беларуси в начале XXI века					4	Конспект, письменный опрос
3.	Продюсер как организатор и руководитель арт-проекта	1				2	Опрос
4.	Основы коммерческой деятельности в театральной сфере					2	Конспект

5.	Правовое поле продюсерской деятельности в театральной сфере					2	Конспект
6.	Бизнес-план как юридическая и финансовая основа деятельности продюсера					2	Бизнес-план постановки
7.	Маркетинг и его применение в театральной сфере	1				4	Концепция бренда театра
8.	Разработка маркетинговой стратегии театрального проекта			1		4	
9.	Технология реализации продюсерского театрального проекта	1		1		6	Обоснование проекта
10.	Гастрольный менеджмент продюсера					10	
11.	Современные формы финансирования продюсерских проектов					12	Бюджет проекта
12.	Рекламные технологии в сфере зрелищных искусств					12	Мультимедийная презентация

							зентация
13.	Продвижение продюсерского театрального проекта	1				12	Проект ре- кламной кампании
	Промежуточная аттестация					12	зачет
		4		2		84	

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Перечень рекомендуемых средств диагностики результатов учебной деятельности студентов

Основным средством диагностики усвоения знаний и овладения необходимыми умениями по учебной дисциплине является проверка заданий различного типа, которые выполняются в рамках часов, отведенных на лекции (фронтальный опрос на лекциях, лекция-беседа, проверка творческих заданий), семинарские занятия (устный опрос, мультимедийная презентация), выполнение самостоятельной работы (письменный опрос, конспект, проверка творческих заданий, собеседование).

Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа направлена на углубление знаний по учебной дисциплине, побуждение студентов к мотивированной учебной деятельности и всестороннему усвоению учебного материала. Организация самостоятельной работы студентов предусматривает следующие формы: письменные работы (рефераты), мультимедийные презентации, изучение источников, устные выступления, посещение библиотек. Выполненная работа должна отражать степень усвоения студентом основных теоретических вопросов, умение самостоятельно мыслить, обобщать материал, определять достижения, проблемы, делать выводы.

Требования к выполнению самостоятельной работы студентов

№ п/п	Название раздела, темы	Кол-во часов на СРС Д/З	Задание * При подготовке и выполнении самостоятельных заданий необходимо ориентироваться на список заданий и вопросов для самостоятельной работы студентов стр. 20	Форма выполнения	Цель или задача СРС
1	Предметное поле учебной дисциплины «Продюсерство в театре»	1	Изучить дополнительный материал по теме занятия. №3	Конспект	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
2	Основные тенденции развития театрального искусства Беларуси в начале XXI века	5/4	Изучить дополнительный материал по теме занятия. № 10, 15, 16	Конспект, презентация	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
3	Продюсер как организатор и руководитель арт-проекта	6/2	Изучить дополнительный материал по теме занятия. № 3-8	Конспект	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
4	Основы коммерческой деятельности в театральной сфере	5/2	Изучить дополнительный материал по теме занятия. № 8-18	Конспект	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
5	Правовое поле продюсерской деятельности в театральной сфере	6/2	Изучить дополнительный материал по теме занятия. № 13-19	конспект	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
6	Бизнес-план как юридическая и финансовая основа деятельности продюсера	6/2	Изучить дополнительный материал по теме занятия № 21, 28	Письменное сообщение, презентация Предоставление бизнес-плана постановки	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
7	Маркетинг и его применение в театральной сфере	8/4	Изучить дополнительный материал по теме занятия № 23	Письменное сообщение, презентация. Предоставить концепцию бренда театра	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
8	Технология реализации продюсерского театрального проекта	6/4	Изучить дополнительный материал по теме занятия №28,33-38	Письменное сообщение, презентация	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
9	Разработка маркетинговой стратегии театрального проекта	8/6	Изучить дополнительный материал по теме занятия №23-25	Письменное сообщение, презентация. Предоставить обоснование проекта	Получение, закрепление и систематизация новых знаний

10	Гастрольный менеджмент продюсера	2/10	Изучить дополнительный материал по теме занятия № 19,20	Презентация	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
11	Современные формы финансирования продюсерских проектов	2/12	Проанализировать примеры №2,8, 12,13,15	Презентация Предоставить бюджет проекта	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
12	Рекламные технологии в сфере зрелищных искусств	2/12	Изучить дополнительный материал по теме занятия № 34-38	Мультимедийная презентация	Получение, закрепление и систематизация новых знаний
13	Продвижение продюсерского театрального проекта	2/12	Изучить дополнительный материал по теме занятия №33-36	Мультимедийная презентация. Предоставление рекламной кампании проекта	
14	Промежуточная аттестация	12/12		Подготовка к сдаче зачета	

Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов

№ п/п	Отметка	Критерии
1	10 (десять) баллов, зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы по изучаемой учебной дисциплине, модулю; умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
2	9 (девять) баллов, зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; точное использование научной терминологии, (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной

		программой УВО по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать им аналитическую оценку; систематическая, активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
	8 (восемь) баллов, зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать им аналитическую оценку; активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
4	7 (семь) баллов, зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях, направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать их аналитическую оценку; самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
5	6 (шесть) баллов, зачтено	достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках, учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине, модулю и давать им сравнительную оценку; активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодиче-

		ское участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
6	5 (пять) баллов, зачтено	достаточные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать им сравнительную оценку; самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий
7	4 (четыре) балла, зачтено	достаточный объем знаний в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать им оценку; работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий
8	3 (три) балла, не зачтено	недостаточно полный объем знаний в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; слабое владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой учебной дисциплины, модуля; пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
9	2 (два) балла, не зачтено	фрагментарные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю; знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой УВО по учебной дисциплине, модулю; неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, модуля, наличие в ответе грубых, логических ошибок; пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
10	1 (один) балл, не зачтено	отсутствие знаний и компетенций в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине, модулю, отказ от ответа, неявка на аттестацию без уважительной причины

Вопросы к зачету

1. Характеристика современной социокультурной ситуации в Республике Беларусь.
2. Достоинства и недостатки государственного регулирования сферы культуры.
3. Продюсерство в театре как вид предпринимательской деятельности.
4. Продюсер как художественный руководитель театрального проекта.
5. Характеристика понятий предприниматель – антрепренер – продюсер.
6. Характеристика понятий предприниматель – менеджер – продюсер.
7. Основные профессиональные аспекты деятельности продюсера.
8. Мотивационный механизм продюсерства.
9. Театральная антреприза и продюсер.
10. Характеристика основных типов предприятий в сфере культуры в Республике Беларусь.
11. Спектакль как формат продюсерской деятельности.
12. Коммерческая и художественная привлекательность продюсерских спектаклей.
13. Сущностные характеристики продюсерского театра.
14. Характеристика структурных элементов продюсерского центра.
15. Сравнительная характеристика продюсерских и государственных театров.
16. Закон о культуре в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
17. Закон об авторском праве и смежных правах в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
18. Закон о предпринимательстве в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
19. Нормативно-правовые акты по регулированию гастрольной деятельности в Республике Беларусь.

20. Договорное регулирование взаимодействия продюсера и участников проекта: типы договоров.
21. Бизнес-план как базовый (финансовый) документ продюсерской деятельности: внутренние и внешние цели бизнес-планирования.
22. Содержание основных разделов бизнес-плана и их характеристика.
23. Маркетинг как система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос.
24. Критерии сегментации белорусских потребителей театральных проектов.
25. Потребители продюсерских проектов: интересы и потребности.
26. Имидж театра как фактор заинтересованности и сопричастности зрительской аудитории.
27. Бренд в театральном маркетинге.
28. Алгоритм разработки и реализации продюсерского театрального проекта от идеи до сценического воплощения.
29. Виды репетиций и их характеристика.
30. Материально-техническая база реализации продюсерского театрального проекта.
31. Технология организации гастрольных туров.
32. Обязанности менеджера по поиску ангажемента.
33. Технический райдер. Бытовой райдер. Информационный райдер.
34. Виды и основные средства распространения рекламной информации о продюсерском театральном проекте.
35. Этапы проведения рекламной кампании продюсерского театрального проекта.
36. Оценка эффективности рекламной кампании продюсерского театрального проекта.
37. PR-мероприятия для продвижения продюсерского театрального проекта.

38. Виды коммерческих предприятий в сфере культуры и их характеристика.

39. Основные виды финансовой поддержки продюсерского проекта: спонсорство, меценатство, патронаж.

40. Мотивация спонсорской поддержки продюсерских проектов.

41. Спонсорский пакет и спонсорский лист.

42. Фандрайзинговая деятельность продюсера.

Перечень вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов

1. С. Дягилев и «Русские сезоны».

2. Бродвейский тип театра. Анализ примеров театральных постановок.

3. Продюсерство в театре как вид предпринимательской деятельности.

4. Продюсер как художественный руководитель театрального проекта.

Личностные и профессиональные качества.

5. Характеристика понятий предприниматель – антрепренер – продюсер.

6. Характеристика понятий предприниматель – менеджер – продюсер.

7. Основные профессиональные аспекты деятельности продюсера.

8. Театральная антреприза и продюсер.

9. Анализ примеров антрепризных театральных постановок.

10. Анализ деятельности государственных театров в республике Беларусь.

11. Спектакль как формат продюсерской деятельности.

12. Коммерческая и художественная привлекательность продюсерских спектаклей.

13. Сущностные характеристики продюсерского театра. Анализ примеров.

14. Характеристика структурных элементов продюсерского центра.

15. Сравнительная характеристика продюсерских и государственных театров.
16. Закон о культуре в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
17. Закон об авторском праве и смежных правах в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
18. Закон о предпринимательстве в Республике Беларусь как базовый документ, регулирующий продюсерскую деятельность в театре.
19. Нормативно-правовые акты по регулированию гастрольной деятельности в Республике Беларусь.
20. Гастрольный менеджмент Большого театра оперы и балета республики Беларусь.
21. Разработка бизнес-плана театрального проекта.
22. Содержание основных разделов бизнес-плана и их характеристика.
23. Маркетинг как система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос.
24. Критерии сегментации белорусских потребителей театральных проектов.
25. Зрительская аудитория продюсерских проектов: интересы и потребности.
26. Имидж театра как фактор заинтересованности и сопричастности зрительской аудитории. Анализ примеров.
27. Бренд в театральном маркетинге. Анализ примеров.
28. Алгоритм разработки и реализации продюсерского театрального проекта от идеи до сценического воплощения.
29. Виды репетиций и их характеристика.
30. Технология организации гастрольных туров.
31. Виды и основные средства распространения рекламной информации о продюсерском театральном проекте.

32. Этапы проведения рекламной кампании продюсерского театрального проекта.
33. Пример рекламной кампании театрального проекта.
34. PR-мероприятия для продвижения продюсерского театрального проекта.
35. Пример PR-мероприятия по продвижению продюсерского театрального проекта.
36. Фестивали театрального искусства в Республике Беларусь и за рубежом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. *Азбука фандрайзинга* // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2002. - № 1. – С. 18–23; № 2. – С. 18–20.
2. *Алпатова, И.* Репутация или кошелек / И. Алпатова // Культура. – 1998. – 2 июня. – С. 12.
3. *Амяльковіч, Д.* «Далікатнае» палажэнне / Д. Амяльковіч // Культура. – 2001. – № 46. – С. 5.
4. *Арье, Е.* Как управлять карьерой режиссера / Е. Арье // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2004. - № 1. – С. 55–57.
5. *Атанесян, А. А.* Краткая инструкция для начинающего продюсера: сб. лекций / А. А. Атанесян. – М. : УНЦДО, 2004. – 129 с.
6. *Бабков, А.* Зачем индустрии культуры маркетинговые исследования / А. Бабков // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2003. - № 3. – С. 22–24.

7. *Бабков, А.* Технология работы со спонсорами / А. Бабков // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2003. - № 1. – С. 48–51; № 2. – С. 42–44.
8. *Донова, Д.* Новомодные штучки, или Несколько слов в защиту театрального маркетинга / Д. Донова // Сцена. – 2004. – № 3. – С. 15–16.
9. *Дымко, М.* Драматурги жаждут крови / М. Дымко // БДГ. – 2005. – 5 апр. – С. 14.
10. *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.
11. *Колбер, Ф.* Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия / Ф. Колбер, И. Эввар // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2002. - № 3. – С. 3–7.
12. *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.
13. *Мастерство продюсера кино и телевидения: учебник* / под ред. П. К. Огурчикова [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 863 с.
14. *Михеева, О.* Альтернативный театр и другие... Из истории становления новых театров Беларуси 1980–90 гг. / О. Михеева; под науч. ред. Т. А. Ратобылской. – Минск: ООО «Ковчег», 2005. – 64 с.
15. *Новикова, Г. Н.* Технология арт-менеджмента / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2006. – 178 с.
16. *О внесении дополнения в постановление* Министерства культуры Республики Беларусь от 9 ноября 2004 г. № 25: постановление Министерства культуры Респ. Беларусь, 14 окт. 2005 г., № 24 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2005. - № 179, 8/13390.
17. *О порядке организации* гастрольно-концертной деятельности на территории Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 10 сент. 2004 г., № 1130 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004. - № 146, 5/14842.
18. *О предоставлении и использовании* безвозмездной (спонсорской) помощи: Указ Президента Респ. Беларусь, 1 июля 2005 г., № 300 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2005. - № 1/6586.
19. *Основы продюсера*. Аудиовизуальная сфера : учеб. для вузов / Г. П. Иванов [и др.]; редкол. : Г. П. Иванов [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 719 с.
20. *Павлова, Е.* Фандрейзинг в театре / Е. Павлова // Сцена. – 2004. – № 3. – С. 17–18.

21. *Рыбарева, Е. В.* Продюсерство в сфере искусств (продюсерство в театре) : учеб. -метод. комплекс для студентов специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям), направление специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная), специализация 1-21 04 01-02 01 Продюсерство в сфере искусств [Электронный ресурс] / Сост. Е. В. Рыбарева. – Электрон. дан. (0,9 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2020. – 121 с. – 1 электрон. опт. диск (CD).
22. *Смелянский, Д. Я.* Продюсер в театральном процессе России. Организационно-творческий аспект : автореф. дис. ... канд. искусствоведения : 17. 00. 01 / Давид Яковлевич Смелянский ; Рос. акад. театр. искусства. – М., 2000. – 22 с.
23. *Тульчинский, Г. Л.* Технологии менеджмента в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Санкт-Петербург. гос. академ. Культуры, 1996. – 192 с.
24. *Цекало, А.* Как управлять карьерой продюсера / А. Цекало // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2004. - № 1. – С. 58–59.
25. *Шакуро, Н.* Есть контакт! / Н. Шакуро // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2003. - № 3. – С. 47–50.
26. *Шапран, С.* Бизнес-шоу / С. Шапран // БДГ. – 2003. – 15 мая. – С. 14.
27. *Шапран, С.* Госгастроль вскоре может появиться в нашей стране / С. Шапран // БДГ. – 2003. – 15 окт. – С. 14.
28. *Шапран, С.* Удавка на частные театры / С. Шапран // БДГ. – 2003. – 5 нояб. – С. 13.

Дополнительная

1. *Алпатова, И.* Шаг назад, два шага вперед / И. Алпатова // Театральная жизнь. – 1999. – № 4. – С. 25–30.
2. *Ивченко, В. Н.* Социальный портрет театральной аудитории 1990-х гг. : По материалам социологического исследования / В. Н. Ивченко // Аперат. інф-цыя па прабл. к-ры і маст-ва / Нац. бібліятэка Беларусі. – 2000. – Вып. 3. – С. 4–16.
3. *Келли, Т.* Сценический менеджер / Т. Келли // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2003. - № 2. – С. 35–38.
4. *Мамедов, Э.* Еще раз об антрепризе / Э. Мамедов // Сцена. – 2004. – № 3. – С. 13–14.
5. *От антрепренера до предпринимателя XXI века* // Предпринимательство в Беларуси. – 2000. – № 2. – С. 36.

6. *Рэзалюцыя* усебеларускай тэатральнай канферэнцыі “Тэатральнае мастацтва Беларусі і праблемы нацыянальна-культурнага адраджэння” // Тэатральная Беларусь. – 1994. – № 2. – С. 35- 36.
7. *Современный словарь-справочник по искусству* / Науч. ред. и сост. А. А. Мелик-Пашаев. – М. : Олимп: ООО «Издательство АСТ», 2000. – 816 с.
8. *Стельмах, А. М.* Антреприза как явление массовой культуры / А. М. Стельмах // Вестн. молодежн. науч. общ-ва. – 2005. – № 2. – С. 76–78.
9. *Стрельцова, Е.* Королева-то, голая: История антрепризы / Е. Стрельцова // Театральная жизнь. – 2001. – № 3. – С. 2–7.
10. *Тэатральная антрэпрыза*: мастацтва або камерцыйная крама? / [“Круглы стол” з удзелам мастацкіх кіраўнікоў недзяржаўных тэатраў Мінска; падрыхт. Л. Грамыка] // Мастацтва. – 1999. – № 8. – С. 2–5.
11. *Тэатральная Беларусь*: энцыклапедыя: у 2 т. / пад агул. рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск : БелЭН, 2002–2003. – Т. 1 : «А досвіткі. . .» – Кучынская / Г. П. Пашкоў [і інш.]. – 2002. – 568 с.
12. *Тэатральная Беларусь*: энцыклапедыя: у 2 т. / пад агул. рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск : БелЭН, 2002–2003. – Т. 2 : Лабанок – Яшчур / Г. П. Пашкоў [і інш.]. – 2003. – 576 с.
13. *Флиер, А. Я.* Массовая культура и социальные функции / А. Я. Флиер // Общественные науки и современность. – 1998. – № 6. – С. 138–148.
14. *Хазанов, Г.* Антреприза вчера и сегодня / Г. Хазанов // Театральная жизнь. – 2003. – № 1. – С. 14–16.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по изучаемой учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ

на 20 __/20__ учебный год

№№ ПП	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента
протокол № 9 от 25. 04. 2024

Заведующий кафедрой

(степень, звание)

(подпись)

(И. О. Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета

(степень, звание)

(подпись)

(И. О. Фамилия)

4.2. Список литературы

Основная

1. Азбука фандрайзинга // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2002. – № 1. – С. 18–23; № 2. – С. 18–20.
2. Алпатова, И. Репутация или кошелек / И. Алпатова // Культура. – 1998. – 2 июня. – С. 12.
3. Амяльковіч, Д. «Далікатнае» палажэнне / Д. Амяльковіч // Культура. – 2001. – № 46. – С. 5.
4. Арье, Е. Как управлять карьерой режиссера / Е. Арье // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2004. – № 1. – С. 55–57.
5. Атанесян, А. А. Краткая инструкция для начинающего продюсера: сб. лекций / А. А. Атанесян. – М. : УНЦДО, 2004. – 129 с.
6. Бабков, А. Зачем индустрии культуры маркетинговые исследования / А. Бабков // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2003. – № 3. – С. 22–24.
7. Бабков, А. Технология работы со спонсорами / А. Бабков // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2003. – № 1. – С. 48–51; № 2. – С. 42–44.
8. Донова, Д. Новомодные штучки, или Несколько слов в защиту театрального маркетинга / Д. Донова // Сцена. – 2004. – № 3. – С. 15–16.
9. Дымко, М. Драматурги жаждут крови / М. Дымко // БДГ. – 2005. – 5 апр. – С. 14.
10. 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.
11. Колбер, Ф. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия / Ф. Колбер, И. Эврар // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2002. – № 3. – С. 3–7.

12. 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.
13. Мастерство продюсера кино и телевидения : учебник / под ред. П. К. Огурчикова [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 863 с.
14. Михеева, О. Альтернативный театр и другие... Из истории становления новых театров Беларуси 1980–90 гг. / О. Михеева; под науч. ред. Т. А. Ратобылской. – Мн. : ООО «Ковчег», 2005. – 64 с.
15. Новикова, Г. Н. Технология арт-менеджмента / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2006. – 178 с.
16. О внесении дополнения в постановление Министерства культуры Республики Беларусь от 9 ноября 2004 г. № 25: постановление Министерства культуры Респ. Беларусь, 14 окт. 2005 г., № 24 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2005. – № 179, 8/13390.
17. О порядке организации гастрольно-концертной деятельности на территории Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 10 сент. 2004 г., № 1130 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004. – № 146, 5/14842.
18. О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи: Указ Президента Респ. Беларусь, 1 июля 2005 г., № 300 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2005. – № 1/6586.
19. Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера: учеб. для вузов / Г. П. Иванов [и др.] ; редкол. : Г. П. Иванов [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 719 с.
20. Павлова, Е. Фандрейзинг в театре / Е. Павлова // Сцена. – 2004. – № 3. – С. 17–18.
21. Смелянский, Д. Я. Продюсер в театральном процессе России. Организационно-творческий аспект : автореф. дис. ... канд. искусствоведения : 17. 00. 01 / Давид Яковлевич Смелянский ; Рос. акад. театр. искусства. – М., 2000. – 22 с.

22. Тульчинский, Г. Л. Технологии менеджмента в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Санкт-Петербург. гос. академ. культуры, 1996. – 192 с.

23. Цекало, А. Как управлять карьерой продюсера / А. Цекало // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2004. – № 1. – С. 58–59.

24. Шакуро, Н. Есть контакт! / Н. Шакуро // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2003. – № 3. – С. 47–50.

25. Шапран, С. Бизнес-шоу / С. Шапран // БДГ. – 2003. – 15 мая. – С. 14.

26. Шапран, С. Госгастроль вскоре может появиться в нашей стране / С. Шапран // БДГ. – 2003. – 15 окт. – С. 14.

27. Шапран, С. Удавка на частные театры / С. Шапран // БДГ. – 2003. – 5 нояб. – С. 13.

28. Стельмах, А. Менеджмент в театральной сфере / А. Стельмах. – УМК. Репозиторий БГУКИ. – 2018. – С. 142.

Дополнительная

1. Алпатова, И. Шаг назад, два шага вперед / И. Алпатова // Театральная жизнь. – 1999. – № 4. – С. 25–30.

2. Ивченко, В. Н. Социальный портрет театральной аудитории 1990-х гг. : По материалам социологического исследования / В. Н. Ивченко // Аперат. інф-цыя па прабл. к-ры і маст-ва / Нац. бібліятэка Беларусі. – 2000. – Вып. 3. – С. 4–16.

3. Келли, Т. Сценический менеджер / Т. Келли // ART-менеджер: журнал для профессионалов. – М. : Холдинговая компания «Блиц-Информ», 2003. – № 2. – С. 35–38.

4. Мамедов, Э. Еще раз об антрепризе / Э. Мамедов // Сцена. – 2004. – № 3. – С. 13–14.

5. От антрепренера до предпринимателя XXI века // Предпринимательство в Беларуси. – 2000. – № 2. – С. 36.
6. Рэзалюцыя усебеларускай тэатральнай канферэнцыі “Тэатральнае мастацтва Беларусі і праблемы нацыянальна-культурнага адраджэння” // Тэатральная Беларусь. – 1994. – № 2. – С. 35-36.
7. Современный словарь-справочник по искусству / Науч. ред. и сост. А. А. Мелик-Пашаев. – М. : Олимп: ООО «Издательство АСТ», 2000. – 816 с.
8. Стельмах, А. М. Антреприза как явление массовой культуры / А. М. Стельмах // Вестн. молодежн. науч. общ-ва. – 2005. – № 2. – С. 76–78.
9. Стрельцова, Е. Королева-то, голая: История антрепризы / Е. Стрельцова // Театральная жизнь. – 2001. – № 3. – С. 2–7.
10. Тэатральная антрэпрыза: мастацтва або камерцыйная крама? / [“Круглы стол” з удзелам мастацкіх кіраўнікоў недзяржаўных тэатраў Мінска; падрыхт. Л. Грамыка] // Мастацтва. – 1999. – № 8. – С. 2–5.
11. Тэатральная Беларусь: Энцыклапедыя: у 2 т. / Пад агульн. рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск: БелЭН., 2002–2003. – Т. 1: “А досвітку...” – Кучынская / Г. П. Пашкоў [і інш.]. – 2002. – 568 с.
12. Тэатральная Беларусь: энцыклапедыя : у 2 т. / пад агул. рэд. А. В. Сабалеўскага. – Мінск : БелЭН, 2002–2003. – Т. 2 : Лабанок – Яшчур / Г. П. Пашкоў [і інш.]. – 2003. – 576 с.
13. Флиер, А. Я. Массовая культура и социальные функции / А. Я. Флиер // Общественные науки и современность. – 1998. – № 6. – С. 138–148.
14. Хазанов, Г. Антреприза вчера и сегодня / Г. Хазанов // Театральная жизнь. – 2003. – № 1. – С. 14–16.
15. Духонина Т. Миф как техника PR. – [Электронный ресурс]. – URL: http://psujourn.narod.ru/vestnik/vyp_2/myth_pr.htm (дата обращения: 18.10.2014).
16. Николаев, А. Психологические основы рекламы: мифологический аспект. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.listos.biz> (дата обращения: 18.10.2014).

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	5
1.1. Курс лекций.....	5
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	77
2.1. Тематика семинарских занятий.....	77
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	80
3.1. Вопросы к зачету.....	83
3.2. Перечень вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов.....	85
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	88
4.1. Учебная программа.....	88
4.2. Список литературы.....	116

Учебное электронное издание

Составитель
Рыбарева Елена Валерьевна

ПРОДЮСЕРСТВО В ТЕАТРЕ

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальности
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации*

[Электронный ресурс]

Редактор *В. Ю. Казанина*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 24.10.2025.
Гарнитура Times Roman. Объем 0,6 Мб

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»
Свидетельство о регистрации издателя №1/29 от 19.08.2013
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 978-985-547-506-5



9 789855 475065