

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

Факультет гуманитарный  
Кафедра культурологии

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой  
Мартынов В. Ф.

---

07.03.2018 г.

СОГЛАСОВАНО  
Декан факультета  
Пуйман С. А.

---

07.03.2018 г.

## **КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ШОУ-БИЗНЕСЕ**

*Электронный учебно-методический 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*

Составитель

Коваленко О. С., доцент кафедры культурологии Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова», кандидат искусствоведения, доцент

Рассмотрено и утверждено  
на заседании Совета Института  
протокол № 8 от 27.03.2018 г.

УДК 658.8:7(075.8)  
ББК 65.497:85я73

**Р е ц е н з е н т ы:**

кафедра менеджмента социально-культурной деятельности Государственного учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № 6 от 10.01.2018 г.);

*Зименко А. А.*, директор Частного культурно-просветительского учреждения «Центр изобразительного и медиа искусства «Новая культурная инициатива», кандидат искусствоведения.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению  
кафедрой культурологии  
(протокол № 7 от 26.02.2018 г.)

**К64 Коваленко, О. С.** Конкурентная стратегия в шоу-бизнесе : 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. О. С. Коваленко. – Электрон. дан. (0,9 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2019. – 70 с. – 1 электрон. опт. диск (CD).

Систем. требования (миним.) : Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей) 1 ГГц ; 512 Мб оперативной памяти ; 500 Мб свободного дискового пространства ; привод DVD ; операционная система Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 бит) или более поздние версии ; Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата pdf).

Номер гос. регистрации в НИРУП «Институт прикладных программных систем» 1181815229 от 14.04.2018 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Конкурентная стратегия в шоу-бизнесе».

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-314-6

© Институт современных знаний  
имени А. М. Широкова, 2019

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Конкурентная стратегия в шоу-бизнесе» относится к циклу дисциплин специальности «Культурология (по направлениям)» и ориентирована на то, чтобы помочь студентам познакомиться с основами разработки конкурентной стратегии фирмы.

Цель дисциплины – формирование у студентов цельного и объемного представления о конкуренции и конкурентоспособности в шоу-бизнесе как определяющих факторов его эффективности и развития.

Задачи дисциплины – изучить понятие «конкуренция» и эволюцию теории конкуренции, конкурентных стратегий предприятия;

- исследовать основные подходы к оценке конкурентоспособности шоу-бизнеса;

- раскрыть основные составляющие конкурентной политики в шоу-бизнесе на национальном и международном уровне;

- проанализировать особенности конкурентной стратегии в современных экономических условиях.

В результате изучения дисциплины студенты должны знать:

- основные существующие конкурентные стратегии в шоу-бизнесе, закономерности формирования конкурентных преимуществ на рынке культурных услуг;

- основные подходы к оценке конкурентоспособности;

- принципы и составляющие конкурентной политики;

- особенности конкурентной среды в шоу-бизнесе;

- основные этапы разработки конкурентных стратегий в шоу-бизнесе.

По окончании изучения курса студенты должны уметь:

- определять конкурентные преимущества шоу-бизнеса;

- определять конкурентную позицию отрасли шоу-бизнеса;

- давать оценку конкурентоспособности отдельных направлений шоу-бизнеса;

– разрабатывать концепции конкурентных стратегий шоу-бизнеса и оценивать эффективность.

В рамках курса предусмотрены занятия в форме лекций, семинарских и практических занятий. В ходе обучения применяются интерактивные, диалогические формы, тренинги, индивидуальные творческие задания, направленные на креативное развитие студентов.

Курс дневного обучения рассчитан на 46 часов, в том числе 32 часа аудиторных занятий (14 часов – лекции, 14 часов – семинарские, 4 часа – практические занятия). Самостоятельная работа студентов – 14 часов. Курс заочного обучения рассчитан на 46 часов, в том числе 8 часов аудиторных занятий (4 часа – лекции, 2 часа – семинарские, 2 – практические занятия). Самостоятельная работа студентов – 38 часов.

Текущий контроль – работа на семинарских и практических занятиях.

Итоговый контроль – зачет.

В процессе изучения учебной дисциплины у студентов должны быть сформированы и развиты важные компетенции.

#### АКАДЕМИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ:

АК-1. Быть способным к научно-исследовательской деятельности (анализ, сравнение, систематизация, абстрагирование, моделирование, проверка точности данных, принятие решений, готовность генерировать и использовать новые идеи).

АК-2. Методические знания и исследовательские идеи, которые обеспечивают решение задач творческой, организационно-управленческой, инновационно-методической, научно-исследовательской деятельности.

АК-3. Способность к самостоятельному обучению, обеспечение личного и профессионального саморазвития.

#### СОЦИАЛЬНО-ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:

САК-1. Знать и исполнять права и обязанности гражданина.

САК-2. Учитывать социальные и нравственно-этические нормы в личной и социально-профессиональной жизнедеятельности.

САК-3. Владеть коммуникативными способностями для работы в междисциплинарных отношениях и международном окружении.

САК-4. Быть способным к взаимодействию, сотрудничеству, разумному компромиссу во время решения инновационных проблем.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:

ПК-1. Генерировать и инициировать идеи культурных проектов.

ПК-2. Применять для реализации творческих проектов знания общих основ развития отечественной культуры, закономерности и специфику выразительных средств разных видов искусства.

ПК-3. Управлять процессом подготовки и реализации культурных проектов, осуществления культурных мероприятий.

ПК-4. Использовать нормативно-правовую базу отраслей культуры.

ПК-5. Оценивать состояние тенденций и перспективы развития сфер культуры.

ПК-6. Собирать, анализировать и систематизировать теоретические и экспериментальные данные, разрабатывать методику научных исследований, обрабатывать материалы и делать научно-обоснованные выводы.

ПК-7. Организовывать свою работу на научной основе, самостоятельно оценивать культурные проекты, итоги интеллектуальной деятельности.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. Курс лекций

### Тема 1. Введение в дисциплину. Основные понятия и подходы в теории конкуренции

Понятие и основные черты конкуренции. Конкуренция и конкуренты. Национальная и международная конкуренция Понятие конкурентной среды и конкурентного преимущества на рынке. Конкурентоспособность, основные факторы ее формирования и измерения. Различие понятий «конкурентоспособность» и «конкурентность». Элементы анализа конкурентов. Понятие конкурентных преимуществ фирмы.

Конкуренция (латинск. *concurrentia*, от *concurrere* – «сталкиваться»), соперничество, соревнование людей, групп, организаций в достижении сходных целей, лучших результатов в определенной общественной сфере.

Конкуренция в маркетинге – это ситуация соперничества между двумя и более коммерческими организациями за ограниченные рынки. Конкуренция является неотъемлемым атрибутом свободной рыночной экономики. Об уровне конкуренции имеет смысл говорить только применительно к конкретному рынку.

Конкурентная среда – это область рынка, в которой совершается транзакция при наличии в ней конкурентов.

Конкурентные преимущества – это положительно значимые в качественном отношении линии поведения фирмы, которые по различным параметрам обеспечивают ее превосходство над конкурентами.

Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе. Целью проведения маркетинговых исследований позиции фирмы в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных продуктов является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий. Выбор последних определяется результатами исследований следующих двух кругов проблем. Во-первых, необходимо установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе. Во-вторых – определить конкурентные пози-

ции фирмы и ее продуктов по сравнению с другими фирмами данной отрасли. Зачастую вопросы определения позиции в конкурентной борьбе рассматриваются только с точки зрения решения второго круга проблем. Хотя, безусловно, прежде всего требуется определиться вообще с перспективами данного бизнеса, т.е. рассмотреть первый круг проблем.

Привлекательность отрасли. Существует пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли и позиции данной фирмы в конкурентной борьбе в этой отрасли:

- 1) появление новых конкурентов;
- 2) угроза замены данного продукта новыми продуктами;
- 3) сила позиции поставщиков;
- 4) сила позиции покупателей;
- 5) конкуренция среди производителей в самой отрасли.

Кратко рассмотрим эти конкурентные силы. Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить вход в новую отрасль (для них чем он ниже, тем лучше). Высота барьера определяется следующими факторами:

1. Экономикой масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение ими меньшей прибыли, а может быть, и убытки. Готова ли организация, ради освоения нового бизнеса, пойти на это?

2. Привычностью марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо свою марку сделать популярной среди новых потребителей. Зачастую это очень сложная задача.

Так, например, всемирно известный мировой лидер в области производства джинсовой одежды фирма «Ливайс» несколько лет назад решила освоить

выпуск такой нетрадиционной для нее продукции, как строгие мужские костюмы «тройка». Понятно, что с технологической и производственной точек зрения решение такой новой задачи для «Ливайс» не представляло существенных трудностей. Фирме, несмотря на громадные усилия по продвижению нового продукта, не удалось преодолеть стереотипов отношений потребителей, которые связывали «Ливайс» только с одеждой из джинсовой ткани, в то время как существовали традиционные производители строгих мужских костюмов. «Ливайс» со своим новым проектом не имела коммерческого успеха;

3. Фиксированными затратами, связанными с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.);

4. Затратами на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта;

5. Доступом к системе товародвижения.

Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат;

6. Доступом к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения;

7. Отсутствием опыта производства данного вида продукта, вследствие чего себестоимость продукта в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли;

8. Возможными ответными действиями предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов, в результате чего традиционные производители могут иметь налоговые и другие льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен.



## **Тема 2. Потребитель и его поведение как фактор конкурентоспособности фирмы**

Поведение потребителя. Мотивы поведения потребителя. Определение ценности товара/услуги для потребителя. Связь потребительской ценности и конкурентоспособности.

Процесс принятия решения о выборе товара/услуги. Мотиваторы и демомотиваторы покупательского поведения. Факторы, влияющие на процесс выбора.

В процессе принятия решения о покупке потребитель сначала осознают потребность в услуге, затем они ищут информацию о возможных альтернативах (основываясь при этом на своем прошлом опыте, памяти, средствах массовой информации и маркетинговых коммуникациях), далее происходит оценка вариантов и покупка. Рациональные потребители постоянно оценивают качество предоставляемых услуг. Сделанные выводы повлияют на решение о замене (повторной покупке).

Одно из основных отличий между товарами и услугами состоит в том, что оценить качество услуги намного труднее. Все продукты, как товары, так и услуги, можно разделить на две части: первая – продукты, качество которых оценить легко, вторая – продукты, которые плохо поддаются оценке. Это распределение происходит на основе особых характеристик услуг: поисковых, эмпирических, предполагаемых (доверительных), которые часто называют атрибутами поиска, атрибутами опыта и атрибутами доверия. Эти три категории атрибутов образуют очень удобную структуру для понимания того, каким образом клиенты оценивают разные типы маркетинговых предложений на рынке сбыта.

Атрибуты поиска в товарах, как правило, подчеркиваются те характеристики, которые позволяют покупателям оценить продукт еще до его покупки. Такие качества, как стиль, цвет, фактура, вкус, звук и цена, потенциальные покупатели могут оценить еще до приобретения ими товара. Они могут продукт посмотреть, примерить, попробовать на вкус или протестировать.

Атрибуты опыта – это характеристики продукта, которые нельзя оценить до момента его приобретения. Потребители должны на себе «испытать» эти свойства, чтобы знать, что они получают. В эту категорию входят: организация досуга, развлечений и спортивных мероприятий, ресторанное обслуживание и т. д.

Атрибуты доверия – это характеристики, которые потребители не могут уверенно оценить даже после покупки и потребления продукта. Например, лишь единицы знают финансовый рынок настолько досконально, чтобы оценить, действительно ли брокер получил максимально возможную прибыль на инвестированные им средства.

*Таблица 1*

### **Характеристика типов покупательского поведения пользователей услуг**

Типы покупательского поведения	Характеристики типов покупательского поведения
1. Комплексное покупательское поведение (Обучающиеся потребители)	Характеризуется высокой степенью вовлеченности в процесс покупки и осознанием существенных различий между производителями или торговыми марками. Потребитель максимально рационален
2. Поведение потребителя, основывающегося на собственных оценках	Характерна высокая степень вовлеченности в процесс покупки, однако он ориентируется, как правило, не на различия потребительских свойств продуктов отдельных производителей, а на уровень цен
3. Привычное покупательское поведение	Сопряжено с низкой вовлеченностью в процесс приобретения, потому что для выбора продукта не требуется активного поиска информации, а также из-за отсутствия значительных различий между торговыми марками
4. Поведение потребителя, ориентированного на широкий выбор услуг	Характеризуется возможностью переключаться с одной торговой марки на другую, что вызвано широким ассортиментом услуг, а не недовольством определённой торговой марки

Для корпоративных клиентов модель принятия решений о покупке отлична от модели потребителей, описанной ранее, сделка между юридическими лицами носит более формальный характер. На способ приобретения услуг корпоративных клиентов влияют многие факторы.

Основные факторы, которые определяют выбор компании по оказанию услуг (по убыванию значимости):

- предыдущий опыт получения аналогичной услуги, уверенность в качестве;
- наличие гарантийных обязательств или их смысловой замены;
- современное оборудование, технологии;
- квалификация персонала;
- специалисты постоянно повышают свою квалификацию;
- внимательный, предупредительный персонал;
- рекомендации знакомых;
- удобный режим работы;
- универсальность (то есть возможность получить сразу несколько видов услуг в одном месте);
- удобное местоположение;
- цена услуги.

Мотиватором является сложная результирующая функция, включающая значимые индивидуальные критерии выбора. Оценка производится на уровне попадания в зону толерантности. Далее проводится оптимизация. Мощнейшие демотиваторы – слухи, сплетни и стереотипы.

## Сегментация рынка

№ п/п	Стадии покупательского поведения	Мотиваторы покупательского поведения	Мотивирующие факторы	Демотиваторы покупательского поведения	Демотивирующие факторы
1	Актуализация потребности. Появление у потенциального потребителя желания решить осознаваемую проблему. Идентификация конкретной сферы услуг, в которой проблема может быть решена	Способность распознать у себя наличие проблем или желаний, признание необходимости или желательности их решения	Знание признаков наличия проблем и осознание их возможных последствий (мотивация к ликвидации проблемы). Конкретизация потребностей в услугу, осознание возможностей и выгод (мотивация к модификации возможностей)	Лень, внутреннее сопротивление, чувство неважности появившегося дискомфорта, наличие альтернатив	Отсутствие времени, денег, желания, референтной поддержки, недооцененность масштаба проблем или желаний и т. п.
2	Конкретизация потребности в услугу. Формирование у потенциального потребителя	Личностная установка на профессиональный уровень	Понимание различий между результатами профессиональной	Суженный ассортимент потребностей, преобладание мотивации	Чаще всего проблемы с платежеспособностью либо страх перед

Сегментация рынка – это разделение рынка на отдельные сегменты: группы потребителей со сходными потребностями в определенных товарах или услугах. Такие группы должны максимально отличаться друг от друга, так как это различие обеспечивает проведение компанией специфической торговой политики и использование конкретных инструментов маркетинга. Сегментация рынка преследует три основные цели. Так как одна компания не в состоянии освоить весь рынок, сегментация рынка позволяет выделить ту его часть, на которой компания сконцентрирует все свои усилия и привлечет потребителей. Второй целью сегментации является выделение сегментов рынка, в которых низкая активность конкурентов и скепсис потребителей к продукции конкурентов.

тов позволит привлечь потребителей без ведения изнурительной войны с конкурирующими фирмами. В случае, когда рынок не содержит сложной структуры, сегментация рынка имеет целью обеспечить присутствие компании в каждом из этих сегментов, предлагая каждому специальную, самую подходящую именно ему модель товара.

Универсального метода сегментирования не существует, поэтому сегментация рынка осуществляется на основании отдельных параметров: по географическому признаку; демографическому признаку (пол, возраст, уровень доходов, образование, национальность); психографическому признаку (принадлежность к определенному общественному классу, образ жизни, тип личности) и поведенческому признаку. Сегментация рынка по поведенческому признаку считается наиболее верной при выборе сегментов рынка, так как учитывает при делении потребителей на группы поводы для совершения потребителями покупки, реакции на товар, степень приверженности, характер использования этого товара, интенсивность потребления и др.

После выявления рыночных сегментов проводится оценка степени их привлекательности для компании по таким критериям, как емкость сегмента, доступность для компании, перспективность, рентабельность, выбираются целевые сегменты и определяются маркетинговые стратегии. Обычно целевой сегмент компания выбирает по нескольким наиболее подходящим критериям, наиболее значимым для компании в текущем периоде. Таким образом, сегментация рынка – эффективный инструмент для принятия оптимального маркетингового решения, и ее назначение в том, чтобы качественные характеристики производимых и реализуемых товаров соответствовали экономическим, таким, как доход, цена, а также представлениям и потребностям покупателей.

Творческий подход к сегментации аудитории услуг в сфере шоу-бизнеса закладывает основы разработки эффективной стратегии маркетингового управления. При сегментации потребителей зрелищных услуг наиболее важным является вопрос выбора критериев сегментации. Выявлено, что наиболее адекватными применительно к сфере шоу-бизнеса выступают психографиче-

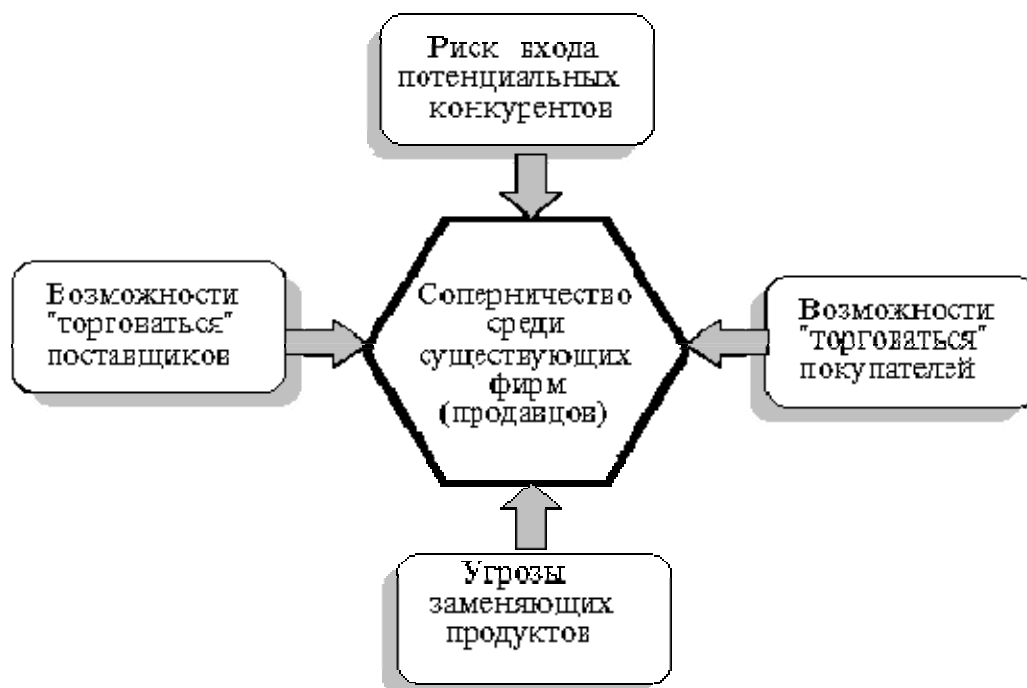
ские признаки сегментации в сочетании с социально-демографическими и географическими. Выделено четыре сегмента потребителей зрелищных услуг: «социально активные», «пассивные», «апатичные», «любители», и составлены их характеристики.

### **Тема 3. Современные конкурентные стратегии, их виды и предъявляемые к ним требования**

Конкурентные стратегии: М. Портера, Р. Траута, Ф. Котлера и др. (Кеничи Омае, Чан Кима).

Модель конкурентных сил М. Портера.

Данная модель позволяет оценить не только текущий уровень конкуренции на рынке, но и его вероятные изменения в ближайшем будущем. Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке в соответствии с моделью М. Портера учитываются следующие группы факторов (силы) (рис. 1):



*Рис. 1. Модель Портера*

– соперничество среди существующих на данном рынке продавцов – конкуренция на рынке;

– конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями – влияние товаров-заменителей;

– угроза появления новых конкурентов – влияние потенциальных конкурентов;

– позиции поставщиков, их экономические возможности давления на фирму – влияние поставщиков;

– позиции потребителей, их экономические возможности давления на фирму – влияние покупателей.

Каждая из рассматриваемых сил конкуренции может оказывать различное как по направлению, так и по значимости воздействие на ситуацию в отрасли, а их суммарное воздействие в итоге определяет характеристики конкурентной борьбы в отрасли, прибыльность отрасли, место фирмы на рынке и ее успешность.

Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами в баллах по определенной шкале. Далее рассчитываются средневзвешенные баллы для каждой группы факторов. А через распределение значений средневзвешенных баллов, определяется уровень конкуренции в отрасли.

Ф. Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, претендент на лидерство, последователь или «нишевик». Каждому из них приписывается особый стиль поведения на рынке.

#### *Стратегии лидера рынка*

Многие отрасли возглавляют признанные компании-лидеры, удерживающие самые большие доли рынка. Такие компании обычно подают пример конкурентам, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и увеличивая интенсивность мероприятий по продвижению. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие компании пытаются оспорить его позицию или нажиться на его слабости. Доминирующая позиция обязывает фирму вести активные действия сразу на трех фронтах. Во-первых, компании необходимо найти способы расширения

общего спроса на выпускаемые отраслью продукты. Во-вторых, ей надлежит защищать свой сегмент рынка при помощи хорошо спланированных оборонительных и наступательных действий. В-третьих, лидер может попытаться расширить свою долю рынка даже при условии стабилизации его общего объема.

#### *Возможные стратегии лидеров рынка*

Расширение рынка – при расширении рынка в целом, как правило, выигрывает доминирующая компания. Возможные пути:

– новые потребители. Каждая товарная категория имеет потенциал для привлечения новых покупателей: людей, не осведомленных о продукте либо отказывающихся от него ввиду высокой цены или отсутствия у продукта требуемых характеристик;

– новые способы применения продукта. Расширению рынков способствуют открытие и пропаганда новых способов использования продуктов;

– повышение интенсивности употребления товара.

Защита доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий. Доминирующая компания имеет возможность использовать шесть оборонительных стратегий.

1. Позиционная оборона. Основной принцип любой обороны – построение неприступных фортификационных сооружений на границах своей территории.

2. Защита флангов. Ответом на действия конкурентов может быть выпуск лидером еще одной марки, направленной на то, чтобы превзойти конкурентное преимущество преследователя.

3. Упреждающие оборонительные действия. Если компанию не устраивает пассивная позиция, она опережает концентрирующих силы противников и наносит упреждающий удар, нарушая тем самым планы каждого из них.

4. Контратака. Эффективный метод контратаки – вторжение на основную территорию противника. Еще одна распространенная форма контратаки — экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно наиболее рентабельные для конкурентов) при их повышении на другие свои товары или



заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы потребители прекратили закупки у соперника. Кроме того, в арсенале остается лоббирование невыгодных конкуренту политических решений.

5. Мобильная защита. Лидер раздвигает свои рубежи за счет расширения и диверсификации рынков. При расширении рынка компания переносит внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяет данный класс товаров в целом, ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке.

6. Вынужденное сокращение. Планируемое сокращение (стратегический отход) подразумевает концентрацию ресурсов на перспективных направлениях.

Дж. Траут и Э. Райс в своей книге «Маркетинговые войны» описывают так называемый стратегический квадрат, который может быть построен для любой отрасли. Квадрат состоит из 4-х типов конкурентных стратегий:

1. Оборонительная война – для лидера рынков;
2. Наступательная война – для ближайшего преследователя лидера;
3. Фланговая война – для середнячков отрасли;
4. Партизанская война – для небольших нишевых игроков.

#### *Оборонительная война*

Лидер не может выиграть за счет постоянных побед. Если компания ликвидирует одного или нескольких своих конкурентов-автопроизводителей, то столкнется с антимонопольным законодательством и рискует быть разбитой на несколько мелких частей. Лидер может победить лишь за счет того, что не будет проигрывать. И потому должен избрать оборонительный тип войны.

*Принцип обороны № 1:* Оборонительная война – игра только для маркетингового лидера. Компании не создают лидеров – их создают покупатели. Истинным лидером в категории является тот, кого они посчитают таковым.

*Принцип обороны № 2:* Лучшая стратегия обороны – это мужество атаковать самого себя. Чтобы еще более упрочить свою позицию, лучше всего постоянно ее атаковать. Иными словами, вы укрепляете свою позицию, выпуская товары и услуги, которые делают ваши предыдущие продукты устаревшими.

Конкуренты предпринимают судорожные попытки, пытаясь за ней угнаться. В движущуюся цель попасть труднее, чем в неподвижную. Атака на самого себя может заставить пожертвовать сиюминутными прибылями, но имеет одно фундаментальное преимущество. Она защищает рыночную долю – решающее оружие борьбы в любой маркетинговой битве. Верно и обратное. Любая компания, которая не может решиться атаковать себя, обычно теряет часть рынка и, в конечном итоге, лидерство на нем.

*Принцип обороны № 3:* Сильные шаги конкурентов всегда нужно блокировать. Если лидер упустит возможность и не атакует самого себя, компания, как правило, сможет поправить свое положение за счет копирования шагов конкурентов. Помните, что война происходит в умах потенциальных покупателей. Атакующей стороне требуется время, чтобы произвести на них впечатление, сформировать представления. Обычно этого времени достаточно, чтобы лидер прикрыл свои тылы.

И еще одно небольшое правило: что-то нужно хранить в резерве. Атакующий может поставить на карту все, что у него есть, но для лидера не всегда желательно тратить на маркетинговые операции максимально возможные суммы. Остальное следует оставить в резерве. Если вдруг конкуренты выйдут с каким-то необычайно привлекательным предложением, у вас будут деньги, чтобы защитить свои позиции.

### *Наступательная война*

Наступательная война – это удел компании № 2 или № 3 в данной сфере. Такая компания достаточно сильна, чтобы вести длительные атаки на лидера. Ближайший преследователь лидера по определению – сильная компания. Ее главная цель – стать лидером. Поэтому она должна атаковать лидера, потому что именно у лидера есть рынок. Отобрав у лидера 10%, компания значительно увеличит свои продажи, тогда как отобранные 10% у более мелких игроков она может даже не заметить.

*Принцип наступления № 1:* Главное, что нужно принимать во внимание, – это сила позиции лидера. Преследователь должен делать одно – следить за ли-

дером. За его продуктами, его торговым персоналом, его ценами, его торговой сетью. Не важно, насколько сильна компания № 2 в определенной товарной категории; она не сможет победить, если в этой же категории силен и лидер. Большинство планов маркетинга взывают к «увеличению нашего присутствия на рынке». Гораздо более выгодной стратегией для № 2 будет взглянуть на лидера и спросить себя: «Как я могу уменьшить его долю рынка?».

*Принцип наступления № 2:* Найти слабое место в силе лидера и атаковать его. По мере того как рост доли рынка компании переваливает определенное значение, она становится не сильнее, а слабее. Все эти марки, имеющие по 60, 70 или 80% рынка, кажутся чрезвычайно сильными; в то же время порой они так уязвимы... если удастся найти их уязвимое место. Эти местом может быть послепродажное обслуживание, где неизбежны проблемы при больших объемах. Или большие производственные мощности, которые будет слишком затратно быстро перестроить при появлении новых технологий.

*Принцип наступления № 3:* Проводите атаку на возможно более узком фронте. Предпочтительно с одним-единственным продуктом. «Полный ассортимент» – это роскошь, которую могут себе позволить только лидеры. Наступательную войну следует вести узкими фронтами, и чем ближе к одиночному продукту они будут, тем лучше.

#### *Фланговая война*

Фланговые маневры не требуют значительных ресурсов, однако способны привести громкую зрелищную победу. Однако они требуют очень точного расчета. Тем не менее, они всегда являются риском для компании.

*Принцип фланговой войны № 1:* Хороший фланговый маневр должен быть направлен на еще не оспариваемую территорию. Традиционная теория маркетинга называет этот подход сегментированием, поиском новых сегментов или ниш. Это очень важное условие. Чтобы предпринять настоящую фланговую атаку, нужно первым занять сегмент. В противном случае операция превратится в наступательные действия на обороняемую позицию. Обычным продавцам трудно торговать товаром, у которого нет своего рынка. Но это именно то, что

вы должны делать, если хотите успешно провести фланговую атаку. С чего же должна начать компания, не имея стартового рынка? С конкурентов, на головы которых направлена атака. Разгадка силы противника является сутью успешного флангового маневра. Она может создать огромный импульс, который вашим конкурентам будет очень трудно погасить.

*Принцип фланговой войны № 2:* Тактический сюрприз должен быть важным элементом плана. Наиболее успешные фланговые маневры абсолютно непредсказуемы. Чем неожиданнее атака, тем больше времени понадобится лидеру, чтобы прийти в себя и предпринять какие-то ответные действия. Поэтому крупные фланговые маневры часто срываются из-за проведения пробного маркетинга или слишком большого числа исследований, которые выдают стратегию компании ее конкурентам. Пробный маркетинг предлагаемой фланговой атаки – безумие. Если атака не удастся, то она не удастся. Успешный исход атаки предупредит лидера о шагах, гарантирующих провал при расширении пробного маркетинга до регионального или национального уровня.

*Принцип фланговой войны № 3:* Преследование противника также важно, как и сама атака. Очень многие компании, вырвавшись вперед, самоустраиваются от дальнейшей борьбы. Они достигают свои первоначальные маркетинговые цели, а затем направляют ресурсы на решение иных задач. Это правило очень напоминает классический принцип, как надо делать деньги на фондовой бирже: избавляйтесь от того, что приносит одни убытки, и заставляйте работать то, что приносит прибыль. Если ваш новый товар, который вы применили для проведения фланговой атаки, становится популярным у покупателей, вы должны использовать его «на полную катушку».

Возможные виды фланговых стратегий:

- фланговая атака низкой или высокой ценой – смещая продукт в более высокую или низкую ценовую категорию;
- фланговая атака меньшим или большим размером продукта – изменяя привычный потребителю размер продукта;

- фланговая атака формой продукта – через создание непривычной потребителю формы (визуальных характеристик) продукта;
- фланговая атака составом – через инновации в химическом составе продукта (калорийность и т.п.);
- фланговая атака распределением – через использование новых каналов дистрибуции.

### *Партизанская война*

Небольшие компании не обладают достаточными ресурсами, чтобы пытаться атаковать лидеров. Чаще всего они ограничены в ресурсах, их дистрибутивная сеть и производственные мощности не сопоставимы с лидерами, поэтому даже если они и достигнут краткосрочного успеха с новым продуктом или маркетинговой акцией, то, скорее всего, не смогут его удержать. Стратегия такой компании должна сводиться к тому, чтобы найти сегмент, который достаточно велик, чтобы оказаться для партизана прибыльным, и слишком мал, чтобы на него покусился лидер.

Ключ к успеху в маркетинговой войне – умение подстроить тактику под конкурентов, а не под свою компанию.

*Принцип партизанской войны № 1:* Найдите достаточно маленький сегмент рынка, который вы смогли бы защищать. Партизанская организация бизнеса не меняет математики маркетинговой войны. (Большая компания по-прежнему побеждает маленькую.) Взамен партизан старается уменьшить поле боя, чтобы достичь на нем превосходства в силе. При этом хотя стратегия компании заключается в отъеме бизнеса у других, – она не посягает на их позиции.

*Принцип партизанской войны № 2:* Какого бы успеха вы ни добились, никогда не ведите себя как лидер. В день, когда компания-партизан впервые закажет своему директору лимузин, начнется ее упадок. Успешные партизаны используют совершенно иную организацию и темпы работы. В типичной большой компании более половины людей занимаются тем, что оказывают услуги другим работникам. На «внешнем фронте» действует лишь малая часть корпоративной армии, и только она имеет дело с реальным противником – с

конкурентами. Партизаны обязаны использовать эту слабость: как можно больший процент их работников должен находиться на «линии огня». По возможности у них вообще не должно быть штата – одни линейные работники. Кроме того, благодаря своим небольшим размерам партизан может гораздо быстрее принимать решения. Это очень ценное качество, когда вы конкурируете с большими компаниями национального масштаба, для которых «быстро принять решение» означает потратить на него 6 недель, а не 6 месяцев, как обычно.

*Принцип партизанской войны № 3:* Будьте готовы свернуть свои дела в любой момент. Компания, которая вовремя убегает, может снова возродиться в другом городе. У партизана нет лишних ресурсов, чтобы тратить их на заведомо проигрышный план. Партизан должен уметь быстро сдаться и уйти на новое место. Маленькая компания может повернуться на 180°, не поднимая при этом волн возмущения внутри себя. В маленькой компании для выпуска нового продукта достаточно горячего желания одного человека. В большой компании аналогичное желание, скорее всего, будет похоронено в комитетах на многие месяцы.

Виды партизанских стратегий:

- географическая партизанская война – концентрация на одном географическом сегменте;
- демографическая партизанская война – концентрация на определенных узких слоях населения;
- отраслевая партизанская война – для компаний b2b сегмента, концентрация на клиентах из определенной отрасли;
- продуктовая партизанская война – концентрация на уникальных в своем роде продуктах;
- партизанская война в высших секторах рынка – высокие цены делают товар «заметным» в системе распределения, это позволяет привлечь внимание к тому, что такого уникального умеет продукт и почему он так дорого стоит;

– создание союзников – объединение усилий с другими небольшими участниками рынка для взаимного дополнения; типичным вариантом является построение франчайзинговой сети.

Конкурентные стратегии стандартного и специализированного рынков. Четыре типа конкурентной борьбы, ориентированные на условия и ресурсы фирмы/предприятия: виолентная, пациентная, коммутантная, эксплерентная.

Виолентная («силовая») стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного стандартного производства товаров и услуг. Фундаментальный источник силы придерживающихся ее фирм заключен в том, что массовое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Малые издержки, в свою очередь, позволяют устанавливать сравнительно низкий уровень цен, который и становится источником конкурентных преимуществ для фирм-виолентов. Продавая добротную (средний уровень качества) продукцию по невысоким ценам, такая компания обеспечивает себе большой запас конкурентоспособности (разность между величиной потребительской ценности и ценой приобретения велика, а, значит, велик и чистый выигрыш потребителя).

*Пациентная (нишевая) стратегия.* Такая стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще ограниченного) круга потребителей.

Рыночную силу компании-пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не расплыться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю узкого рыночного сегмента. Свои дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

*Коммутантная (соединяющая) стратегия* – стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимально гибкое удовлетворение небольших по

объему (локальных) потребностей рынка. Сила мелкого не специализированного предприятия – в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это тоже путь повышения потребительской ценности, но не за счет сверхвысокого качества (как у пациентов), а за счет индивидуализации услуги. «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы», – таким мог бы быть лозунг этих фирм.

*Эксплерентная (пионерская) стратегия.* Эта стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о рискованном (но и выгодном в случае удачи) поиске революционных решений.

Дифференциация рыночных ниш компании – процесс размежевания реализованных ниш компаний. Чтобы не вступать в ожесточенные схватки, фирмы стараются не занимать одну и ту же нишу. Каждая из них выпускает чуть измененный товар; занимает свой собственный сегмент рынка. Фирмы (из-за различной приспособленности к деятельности в разных рыночных условиях) стремятся работать только на тех его сегментах, где они сильнее конкурентов. Они пытаются выделить свою продукцию, наделяя ее отличительными чертами за счет повышения качества и технологических характеристик, новых потребительских свойств, особенностью дизайна, дополнительных услуг, долговечности или личных условий продажи в кредит.

Вторгаясь в чуждую для себя сферу, компания наталкивается на ожесточенное сопротивление, а собственные приемы конкурентной борьбы с должной степенью действенности применить не может. Даже мощные корпорации-виоленты при попытках заняться специализированным производством терпят поражение. Их отличительная характеристика – эффективность массового выпуска товаров – на узком рынке не срабатывает. Противопоставить опыту пациентов в удовлетворении особых потребностей покупателей оказывается нечего.

Цикл жизни фирмы – процесс естественного роста. Отправной точкой развития недавно организованной компании, как правило, служит состояние



коммутанта – «серой мыши». Такая фирма благодаря верному выбору сферы деятельности (не обладая при этом высокопроизводительным оборудованием, специальными познаниями, научно-техническими заделами) может обеспечить себе устойчивое положение и достаточный уровень прибылей. Если компания окажется гибкой, то постепенно накопит капитал и станет увеличиваться в размерах. Но механическое увеличение размеров, без соответствующего изменения стратегии, ведет к краху. Чтобы выжить и продолжить развитие, малой фирме надо вовремя превратиться в «хитрую лису» – специализированную компанию-пациента. Здесь необходимо научиться делать что-либо существенно лучше других, тогда в избранной сфере специализации не будет конкурентов.

Компания-лиса растет, укрепляется и занимает все большую часть своего рыночного сегмента (сначала в национальных, а при удаче и в международных масштабах). Здесь необходимо благополучно вторгнуться в сферу массового производства с очень перспективной специализацией. «Хитрая лиса» превращается в «гордого льва» (виолента), удовлетворяющего своей продукцией быстро растущий спрос на какую-то массовую разновидность товаров (услуг).

Другой путь к состоянию «льва» – рискованный путь прорывного научно-технического прогресса. В случае успеха компания-эксплерент («первая ласточка») оказывается на волне динамично растущего спроса (например, Apple).

Фирма не может пребывать постоянно в состоянии взрывного роста, поэтому динамичное состояние «гордого льва» постепенно сменяется «могучим слоном». Наступает насыщение рынка. Фирма проникает во все новые сферы, стремясь везде занять доминирующие позиции. «Могучим слоном» компания может быть порой до столетия и даже больше. Но возможна и неблагоприятная ситуация – становление «неповоротливым бегемотом».

Фирма-бегемот обрастает второстепенными производствами, становится малоуправляемой, окончательно утрачивает динамизм и, следовательно, прибыльность. Благодаря огромным размерам и мощи это не ведет ее к немедленному краху: действие очень продолжительно. Здесь существует всего 2 принципиальных выхода из ситуации: 1) избавление от неэффективных производств путем их

ликвидации или распродажи и возвращение к стадии «слона»; 2) поглощение более удачливыми конкурентами, знаменующее конец истории фирмы.

База и границы эффективности крупного производства. Крупное производство подвергается в последние годы сокрушительной критике. Гигантов обвиняют в бюрократизме, негибкости, враждебности к потребителям, монополизме и пр. Но при всех своих недостатках они являются стержнем любой современной развитой экономики.

Исторические факты эффективности крупного производства заключаются в том, что с массовым выпуском стандартных продуктов действительно лучше справляются крупные фирмы. Этим фирмам свойственна экономия на масштабах производства, которая состоит в том, что с ростом размеров предприятия издержки производства единицы продукции падают. Однако эта эффективность все же имеет границы, т.к. предприятие не может увеличиваться до бесконечно сохраняя свои преимущества, они начинают перерастать в недостатки.

Также крупные предприятия имеют значительные преимущества в финансировании НИОКР, так как мелкие фирмы заведомо не смогут их окупить. Это тоже делает крупные предприятия эффективными.

*Преимущества в финансировании рекламы.* Это преимущество возникает исходя из того, что и малая, и большая фирма должна внести одну и ту же фиксированную сумму за рекламу, либо отказаться от этого канала рекламы. И, следовательно, более крупной фирме реклама в расчете на одного клиента обходится много дешевле.

Преимущества в финансировании сбыта. Широкая сбытовая сеть не годится для небольшой фирмы из-за непомерных фиксированных издержек. А отказ от нее отдаст все преимущества крупным фирмам, такой сетью располагающим.

#### **Тема 4. Стратегический менеджмент фирмы сферы культуры**

Менеджмент в сфере культуры имеет специфические особенности, отличающие его от менеджмента в сфере производства. К числу таких отличитель-

ных особенностей относятся в первую очередь рост числа и степени конкуренции среди участников, желающих получить возможность формировать культурные услуги, конкуренция между организациями и творческими личностями с целью привлечения клиентов (зрителей) на получение услуг, многозначность целей культурных услуг и возможность их расширения.

Перспективы каждой конкретной организации, в миссию которой входит, поддержание, сохранение и развитие культурного уровня людей, проживающих на данной территории, зависят от того, насколько *нужной* будет эта организация в ближайшем и более отдаленном будущем данному сообществу и следующему его поколению в *данных* экономических, политических, социальных, технологических и территориальных условиях. Другими словами, организация культуры должна увидеть *свое место*, или, говоря языком маркетинга, свою нишу во всем этом пространственном, временном и людском контексте. Программа ее развития должна быть вписана в стратегическую программу развития территории, и ее действия должны вытекать из целостного представления о задачах развития местной культурной среды. Такая постановка вопроса требует не изоляции, а, напротив, интеграции всех организаций культуры как субъектов культурной политики. Сотрудничество и кооперация становятся в настоящее время наиболее рациональной моделью функционирования культурных институтов.

Менеджмент учреждения культуры, рассматриваемый в данном, стратегическом ракурсе, является, по сути, менеджментом культурной среды.

#### *Культурная среда как объект стратегического программирования*

Термин «культурная среда» все чаще встречается в публикациях, посвященных разным сторонам функционирования культуры. Очевидно, это свидетельствует о циркуляции в обществе расширительного толкования сферы культуры. Сфера культуры долгое время (в советский период) трактовалась как отрасль культуры, как совокупность учреждений, осуществляющих культурно-просветительную функцию. Термин «культурная среда» позволяет уйти от этого стереотипа. Культурная среда сегодня становится ключевым понятием со-

временного общества, наиболее точно характеризующим его культурную и духовную составляющую. Культурная среда – это, во-первых, результат всей совокупности культурной деятельности общества — прошлой и настоящей (включая инфраструктуру организаций культуры, произведения искусства), во-вторых, институт приобщения граждан к нравственным ценностям, хранимым ею, в-третьих, область творческой реализации духовного потенциала людей, в том числе молодого поколения.

Структура культурной среды разнородна: она включает пространственно-временные формы, институализированные и неинституализированные формы культурных практик. При этом традиционные культурные институты – театры, филармонии, дома культуры, библиотеки, музеи, парки культуры и отдыха – представлены в культурной среде, в том числе и в пространственно-временных формах.

Пространственно-временные формы культурной среды — это материально-предметное окружение, создававшееся многими поколениями людей, жившими до нас на данной территории, и запечатлевшее их мировоззрение, и эстетические идеалы. К пространственно-временным формам относятся архитектурные сооружения, памятники монументального искусства, пространства городских площадей, улиц скверов, парков и т.д. Многие материальные объекты культурной среды являются объектами культурного наследия.

Основополагающими структурными элементами культурной среды наряду с учреждениями культуры являются такие социокультурные институты, как образование, краеведение, средства массовой информации. В последнее время в качестве социокультурного института выступает туризм, поскольку играет важную роль в процессе преобразования культурной среды, в корректировке социальных стандартов государства и повышении качества жизни.

Стратегическое программирование культурной среды (учреждения культуры) – главный, ключевой инструмент стратегического менеджмента в сфере культуры. Без стратегической программы невозможно представить себе менеджмент ни в одной сфере деятельности. Собственно, наличие этого инстру-

мента определяет менеджмент как науку в отличие от менеджмента как искусства (где главным инструментом является интуиция, являющаяся продуктом опыта и таланта). Успех или неуспех менеджмента зависит от того, насколько все остальные инструменты подчинены этому главному.

Стратегия – это способ действия в ситуации, когда достижение главной цели невозможно только с помощью наличных ресурсов. Стратегия предполагает некую политику, позволяющую при минимуме средств достичь максимума результатов. Стратегический менеджмент – это управление организацией, нацеленное на долгосрочную перспективу, достижение эффективных результатов и поддержание конкурентных преимуществ организации в ближайшем и более отдаленном будущем.

Стратегическое программирование зиждется на алгоритме, который, несмотря на кажущуюся простоту, не всеми руководящими работниками хорошо понят или усвоен. Этот алгоритм есть цепочка мыследеятельности, в которой нельзя менять местами ее звенья:

Программа – Проект – План – Действие

Для того чтобы начать действовать в целях усовершенствования культурной среды (учреждения культуры), необходимо иметь точное представление о том, чего мы хотим достичь. Это некий образ мира, уже измененный нашим сознанием, нашим воображением. Это должна быть довольно целостная картина, воплощающая наши мечты, устремления, идеалы. Это нарисованный в воображении и затем запечатленный в тексте или в модели готовый результат наших устремлений.

Имея этот образ мира или, другими словами, **цель**, мы можем сформулировать далее по пунктам, **что** мы должны сделать для ее достижения. Документ, в котором запечатлены по пунктам эти действия (иными словами – **задачи**), называется программой.

**Программа** – это всегда программа действий, которые направлены на достижение поставленной цели. Программа отвечает на вопрос «Что делать?», она задает направление движения, указывает путь, ведущий к цели. К сожалению

нию, часто имеет место путаница понятий, когда под программой понимается план.

**План** – это перечисление по пунктам мероприятий, выстроенных друг за другом в соответствии со сроками, назначенными для каждого из них. План отвечает на вопросы «Когда?» и «Какими средствами?» (т.е. с помощью каких проектов и мероприятий) будет осуществляться программа.

**Проект** – это всегда проект чего-либо определенного: здания, парка, квартала, нового учреждения, культурного события. Проект должен быть упорядочен, конкретен, по возможности содержать наглядный образ ожидаемого результата. Проект содержит ответ на вопрос «Как делать?».

Если не существует программы, то проекты случайны. В жизни любого предприятия, учебного заведения, фирмы и даже шире — страны и всего мира случайные проекты являются одним из самых опасных элементов. Проектное воображение должно быть обязательно дисциплинировано, подчинено программе. Случайные проекты могут проскользнуть незамеченными, никак не повлияв на нашу жизнь. Тогда остается только пожалеть потраченных на них сил и средств. Но встречаются ситуации, когда случайные проекты влекут за собой негативные изменения, порой устойчивые и тяжкие.

Созданию собственно программы предшествует еще одно обязательное действие – предпрограммное исследование. Это сбор и анализ информации о состоянии культурной среды (учреждения культуры). На этапе составления программы полезно использовать также вспомогательные инструменты, такие как PEST-анализ (STEP-анализ) и SWOT-анализ.

Управление фирмой в рыночных условиях невозможно без использования методов стратегического менеджмента. Формирование стратегий связано с использованием специфического методического инструментария, который дает ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке.

SWOT-анализ – это инструмент стратегического анализа и планирования, применяемый для оценки явлений и факторов, оказывающих влияние на компанию или проект.

Все параметры подразделяются на 4 категории:

- strengths (положительные стороны);
- weaknesses (негативные стороны);
- opportunities (потенциальные возможности);
- threats (потенциальные угрозы).

Метод SWOT-анализа подразумевает обозначение цели проекта и определение внешних и внутренних факторов, влияющих на достижение цели или наоборот, мешающих ее достижению.

Таблица 3

	Положительные факторы	Негативные факторы
Внутренняя среда	Сильные стороны – Strengths (характеристики коллектива или проекта, являющиеся преимуществами перед другими компаниями в отрасли)	Слабые стороны – Weaknesses (характеристики, ослабляющие компанию или проект)
Внешняя среда	Возможности – Opportunities (внешние потенциальные возможности, т.е. факторы, которые могут помочь достичь цель)	Угрозы – Threats (внешние потенциальные угрозы, т.е. факторы, которые могут стать препятствием на пути достижения цели)

Определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны фирмы дают возможность определить те параметры, которые являются выигрышными, их нужно развивать и поддерживать на необходимом уровне, и параметры, улучшение которых может оптимизировать процессы совершенствования управления и свести к минимуму возможность аспекты ухудшения имиджа фирмы.

PEST-анализ также называемый STEP-анализом – это анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов внешнего окружения предприятия.

PEST – это аббревиатура от английских слов «Political» – политические, «Economic» – экономические, «Social» – социальные и «Technological» – технологические. Изучение политических факторов важно, поскольку действующие и издаваемые в стране законы оказывают непосредственное влияние на внешнюю среду компании и ее функционирование. Экономические факторы определяют то, на какие ресурсы может рассчитывать предприятие. Соци-

альные факторы определяют клиентов компании. А технологические факторы помогают определить основное направление технологического развития, которое может стать причиной изменений на рынке в виду появления новых продуктов.

После проведения PEST-анализа (STEP-анализа) составляют матрицу, в которой оговаривают самые важные факторы, выявленные в ходе PEST-анализа, каждому фактору выставляют балл или ранг, определяющий его важность. Таким образом, результаты PEST-анализа дают возможность проанализировать внешнее окружение предприятия, и оценить текущую ситуацию, которая сложилась в коммерческой деятельности и в производственной деятельности.

### **Тема 5. Маркетинговые стратегии в коммерческой и некоммерческой деятельности в сфере культуры**

По определению Ф. Кольбера, маркетинг в сфере культуры – это технология достижения тех сегментов рынка, которые наиболее вероятно заинтересованы в данном продукте, адаптируя к продукту коммерческие переменные – цену, место, продвижение, чтобы установить контакт продукта с достаточным числом потребителей и достичь целей, совместимых с миссией организации культуры.

Ф. Котлер в книге «Все билеты проданы. Маркетинговые стратегии в исполнительских искусствах» трактует маркетинг для сферы культуры и искусства как науку и технологию выбирать целевые рынки, находить клиентов, удерживать их, увеличивать их количество путем коммуникаций и создания для клиентов необходимых ценностей и возможных путей доставки.

Главная цель маркетинга – создать клиента и удовлетворить его потребности, опираясь на миссию компании. Маркетинг не является технологией манипуляции, он не стремится к обману, не навязывает продукт клиенту и не ограничивает свободу творчества. Маркетинг – это философия менеджмента, а не функция организации.



В коммерческой сфере вся маркетинговая деятельность строится в ориентации на рынок. В этом случае рынок – определяющая позиция, критерий выбора стратегии и тактики. Рынок транслирует через информационную систему все свои качественные характеристики. Компания-производитель осмысливает эти характеристики и принимает решение, каким образом она будет использовать маркетинговый комплекс и в результате определит цену, место и средства продвижения.

В коммерческом секторе главная цель – прибыль. В секторе культуры и искусства главная цель – миссионерская: удовлетворение эстетической потребности, задача художественная, а не экономическая. На лицо существенная разница моделей, которая состоит в разнице целеполагания.

Прежде чем определить специфику маркетинга в культуре и искусстве, необходимо осмыслить специфику рынка в этой области.

В области культуры и искусства рынок состоит из ряда следующих субъектов:

- организации культуры и искусства, создающие условия для творчества или реализующие само творчество;
- потребители, голосующие за удовлетворение своих художественных потребностей своим кошельком;
- дистрибуторы, или распространители художественных продуктов;
- государство, создающее законодательную базу и другие институциональные условия существования культуры и искусства (культурная политика и механизмы ее реализации);
- спонсоры (различные коммерческие и некоммерческие организации, способствующие внебюджетному и многоканальному финансированию сферы культуры и искусства).

Для рынка культуры и искусства западные исследователи предлагают совершенно иную схему маркетинговых действий по сравнению с коммерческой сферой. Следуя позиции Ф. Кольбера, можно отчетливо представить, что выведение художественного продукта на рынок начинается не с изучения рынка, а с

изучения самого продукта, его особенностей и качественных характеристик. Сведения о художественном продукте передаются в информационную систему, а через нее рынку (потребителям, государству, спонсорам, агентам на местах). Далее полученная обратная связь от рынка транслируется в информационную систему, анализируется и возвращается компании- производителю. Компания- производитель принимает решение относительно критериев маркетингового комплекса и устанавливает цену, место и способы продвижения и воздействует ими на целевые аудитории потребителей.

В сфере культуры и искусства традиционная маркетинговая модель меняется кардинально и включает дополнительные звенья. Если в традиционной модели маркетинга для коммерческого сектора все идет от рынка и эта цепочка состоит из 4-х основных звеньев, то в маркетинговой модели, которая применяется в сфере культуры и искусства, все начинается с продукта, а затем последовательно транслируется в информационную систему, затем всем субъектам рынка; далее – всё в обратном порядке – в информационную систему и компанию, и только после этого в маркетинговый комплекс и опять субъектам рынка.

Наряду с усложнением классической маркетинговой модели при ее адаптации к художественному рынку, классический закон «4 Р» тоже претерпевает определенные изменения и некоторые маркетингологи предлагают дополнить его еще тремя «Р»:

- People – Люди;
- Physical evidence – Физическое присутствие;
- Process – Процесс.

Теперь о каждой позиции несколько подробнее.

*People / Люди* в услугах (и особенно культурных) – очень важная составляющая. В этой позиции смыкаются и творец, и посредник (продюсер, импресарио, арт-дилер, куратор), и потребитель (целевая аудитория). В искусстве от человека зависит практически все.

*Physical evidence / Физическое присутствие* обязательно в момент получения культурной или художественной услуги, также, как, например, обяза-

тельно непосредственное присутствие конкретного человека при оказании услуги по стрижке волос: заочно подстричь невозможно, этот процесс не поддается трансляции.

*Process / Процесс* – услуга предполагает большую или меньшую продолжительность во времени. Важен эффект присутствия в момент совершения всей услуги. В культурно-художественной услуге в этом плане выделяются три важных момента:

1. Потребитель должен получить услугу;
2. Потребитель должен остаться доволен ее качеством;
3. Потребитель должен получить удовольствие от самого процесса получения услуги.

Особенно концентрировано эти параметры проявляются в исполнительских искусствах, протекающих on-line. Блистательный режиссер XX в. Г. Товстоногов, подчеркивая специфику сценического искусства, писал, что если в «...театре играют Софокла, то его играют “здесь» и «сейчас”».

Специфика маркетингового подхода к сфере культуры и искусства проявляется на уровне создания художественного продукта, на уровне позиционирования и определения целевой аудитории, на уровне продвижения и сбыта.

#### *Реклама, PR, брендинг в шоу-бизнесе*

Под термином PR специалисты понимают управляемый процесс коммуникации между субъектом и обществом, призвание которого – информирование общественности о деятельности с коммерческими, специальными или иными целями.

PR – не реклама. Реклама редко является самоцелью. Как правило, реклама является лишь частью общей PR-кампании. Образно говоря, PR – это стратегия, а реклама – тактика успеха. Тема «PR в шоу-бизнесе» тесно переплетается с вопросами имиджа личности. Особенности PR в шоу-бизнесе: шоу-бизнес подразумевает некую эксцентричность, «работу на публику». Правильно сформированный профессиональный имидж, по сути дела, становится символом и реально помогает добиться успеха. Персональный имидж важен на всех уров-

нях коммуникации – от внутрикорпоративной до международной. Наиболее очевидно необходимость в адекватном имидже проявляется в шоу-бизнесе и политике. Слухи и скандалы – неизменная составляющая шоу-бизнеса. Управление этим процессом является немаловажной частью работы специалистов в PR шоу-бизнеса.

#### *Имидж в PR шоу-бизнеса*

Имидж личности (от англ. *Image* – «образ») – ореол, создаваемый вокруг конкретной личности с целью ее популяризации и оказания эмоционально-психологического воздействия на общественное мнение. Имидж – совокупность свойств, приписываемых рекламой, пропагандой, модой, предрассудками, традицией и т.д. субъекту с целью вызвать определенные реакции по отношению к этому субъекту. Имидж – не застывший образ, не моментальная фотография. Он изменяется во времени, постоянно совершенствуется. Специалисты PR называют его «постоянным конкурсом красоты».

В целом значение PR для имиджа личности огромно. С помощью тщательно продуманных и хорошо выполненных PR-акций возможно как успешное позиционирование, а затем возвышение объекта, так и его полное уничтожение в глазах общественности.

Одним из направлений PR является имиджмейкинг – важнейшая проблема шоу-бизнеса (и не только). Имиджмейкинг – направление PR, ставящее задачей создание благоприятного образа (имиджа) личности или организации. Имидж – это не просто «социальное Я» человека, это сложившийся в сознании людей положительный (а порой наоборот – отрицательный), эмоционально окрашенный, устойчивый образ личности, созданный для достижения определенных целей. Имидж полифоничен, многослоен: он вбирает в себя множество характеристик субъекта, стараясь именно через них продемонстрировать индивидуальность. В структуре имиджа выделяется одна или несколько черт, составляющих его основу, так называемые имиджевые константы. На формирование имиджа той или иной фирмы, личности или общественной кампании затрачиваются огромные средства. Но эти затраты на целенаправленное, продуманное

создание образа приводят к позитивному результату, тогда как стихийное формирование имиджа может дать негативный эффект. «Казаться, чтобы быть!» - лозунг, возникновение которого приписывается модельному бизнесу Франции, хорошо иллюстрирует суть имиджмейкинга. Ведь люди (покупатели, зрители, клиенты, избиратели) более благосклонно относятся к тому, кто им больше нравится. Назначение мероприятий имиджмейкинга личности – конкуренция, имеющая целью формирование управляемого имиджа личности, моды, идеологии и т.п. Методов формирования имиджа очень много, и имиджмейкеру приходится составлять из различных компонентов именно ту формулу, которая будет верна для данного объекта. При этом нельзя представить полный перечень возможных комбинаций. PR-профи должен знать общие законы психологии человека, чтобы на их основе формировать стратегию создания имиджа.

*Бренд и брендинг.* Однозначного толкования бренда не выработано. В наиболее простом случае бренд отождествляется с торговой маркой, т.е. названием определенного товара (услуги) конкретного производителя, отделяющее его от товаров (услуг) других производителей. Иногда в бренд включают марку товара и способы его представления. В настоящее время наиболее распространенным является понимание бренда как торговой марки, имеющей определенную стоимость за счет ценности сопутствующего ей имиджа (репутации). Бренд – не просто торговая марка, которую можно запатентовать, и которая может являться собственностью. Бренд же, хотя он и входит в стоимость компании, нельзя запатентовать, и он не является собственностью по одной простой причине, что он существует в потребительском сознании. Поэтому оценка стоимости такого нематериального актива как бренд, весьма затруднена. Существуют различные методики оценки стоимости бренда – практически в каждой фирме вырабатывается своя методика. Главное, стоимость бренда – это не просто затраты (издержки производства). Это затраты + знание (паблисити как известность и узнаваемость) + убеждения + умения. Покупая бренд, покупают всю культуру, с ним связанную и в нем выраженную. Поэтому, наверное, наиболее точное и простое выражение стоимости бренда – это разница в цене,

которую готов платить потребитель по отношению к товарам и услугам других фирм. Или даже – готовность платить за данный товар еще большую цену. Таким образом, если имидж – это общие представления об организации, а репутация – ценностная характеристика имиджа (честность, ответственность, порядочность), то бренд – доверие и сопричастность под воздействием репутации.

#### *Бренд как система имиджей. Брендинг*

Бренд – это не просто имидж, представление о фирме и впечатление, которое она производит. Бренд обеспечивает лояльность потребителей и выражает их устойчивую привязанность к продукции фирмы. С точки зрения брендинга потребитель покупает не столько товар, не выгоду, сколько самоопределение, подтверждение амбиций, самоудовлетворение. Современный потребитель покупает не столько товар или даже его качество, сколько бренд.

Из содержания бренда очевидна и технология его формирования и развития. Ключевым моментом в брендинге является достижение публичности – известности и узнаваемости. Обеспечивается это не столько рекламой, сколько средствами PR – созданием событий и новостных поводов. Смыслом этого события, этой новости должен стать некий мессидж, послание к потребителю и обществу в целом. Любой современный хороший, «раскрученный» бренд – это всегда мессидж, содержащий некую волшебную историю об уникальных качествах некоего товара, выступающего в качестве магического артефакта, обладание которым способно реализовать ожидания (мечты, надежды) потребителя, открыть ему дверь в царство мечты.

### **Тема 6. Основные направления коммерческой деятельности в шоу-бизнесе**

Коммерческая деятельность шоу-бизнеса – это создание определенного продукта в индустрии развлечений и продвижения его на рынок с целью получения прибыли. Под художественно-творческой продукцией будем понимать шоу-программы, концерты, фестивали, конкурсы, клубные вечера, показы мод, компакт-диски, компакт-кассеты, видеокассеты, развлекательные и игровые

программы, теле- и радиопрограммы, специализированные газеты и журналы, книги и т. д., техническое оборудование для концертно-зрелищных мероприятий (свет, звук, сценография и т.п.), музыкальные инструменты. Изготовление и реализация этой продукции должны быть прибыльными для производителя.

Это определение отражает современное состояние шоу-бизнеса как сферы, имеющей самого массового потребителя и включающей в себя такие области, как кино, телевидение, радио, производство профессионального светового, звукового, сценического оборудования, производство музыкальных инструментов, организацию и постановку зрелищных программ, издательскую деятельность, артистический менеджмент и т.п.

#### *Новаторство или новация*

Новаторство или новация – открытие новых талантов, создание новых коллективов, новой продукции – является одной из ведущих задач в организации маркетинга. Безусловно, это связано с риском, особенно при создании нового проекта, коллектива или «раскрутки» нового имени. Можно выявить основные этапы продвижения продукции на рынке услуг. Применительно к музыкальному шоу-бизнесу это выглядит следующим образом:

- формирование идей создания проекта в целом;
- отбор идеи по созданию коллектива, звезды, определение их стиля, имиджа;
- разработка замысла стратегии маркетинга;
- анализ продвижения продукта на исполнительский рынок, рынок культурных услуг;
- проверка продукта в условиях конкуренции: отборный концерт, рынок аппаратуры, музыкальных инструментов;
- дальнейшее развитие успеха, популярности, роста рейтинга художественной продукции.

Удачным проектом маркетинга, как с творческой, так и с коммерческой точек зрения может служить проект Б. Алибасова по созданию и продвижению на рынок группы «На-На».

### *Циклы функционирования проекта*

При разработке перспектив нового проекта (создание коллектива, открытие новых талантов, производство новой аппаратуры, музыкальных инструментов) следует учитывать основные циклы его функционирования. Практика показывает, что в типичном жизненном творческом цикле любого исполнителя или группы можно отчетливо выделить четыре этапа:

1. Этап выведения на рынок – период медленного роста популярности, спроса на исполнителя, группу, аппаратуру по мере выхода на рынок. В связи с большими затратами по подготовке номера, программы, компакт-диска, видеокассеты, технического оборудования, инструментов и т.д., прибыли на этом этапе еще нет;

2. Этап роста – период быстрого роста популярности, спроса на исполнителя, аппаратуру, компакт-диски, видеокассеты и т.д. и быстрого роста прибылей;

3. Этап зрелости – период стабильности в связи с тем, что коллектив, исполнитель, продукция получили широкую популярность, пользуются большим спросом. Прибыли стабилизируются или снижаются в связи с ростом затрат на защиту от конкурентов;

4. Этап упадка – период, характеризующийся резким угасанием популярности, падением спроса и снижением прибыли.

Знание этих циклов особенно важно для учета в прогнозировании развития проекта, поскольку различные этапы творческого цикла группы, отдельного исполнителя, моральный и физический износ аппаратуры требуют использования различных стратегий маркетинга. Фирма должна стремиться постепенно изменять имидж артиста, группы, совершенствовать их исполнительское мастерство, обновлять репертуар, костюмы, оснащать их более совершенной аппаратурой и инструментами, грамотно организовывать рекламу, снижать цены на аппаратуру или билеты, а иногда сознательно создавать «скандальную» ситуацию с тем, чтобы снова привлечь внимание зрителей к артисту, группе, продукции в целом.



### *Артистический менеджмент*

Приоритетным направлением в коммерческой деятельности является артистический менеджмент. Главная его задача – поиск талантливых исполнителей-артистов, организация их творческой деятельности: подбор репертуара, поиск инвестора, создание сценического имиджа, планирование карьеры. Понятно, что от менеджера при этом зависит как уровень популярности артиста, так и коммерческий успех проекта.

К сожалению, в отечественной практике шоу-бизнеса нет строгого разграничения функций и обязанностей лиц, работающей в данной сфере. В настоящее время во многих концертных организациях с исполнителем, как правило, работает директор, который одновременно выполняет функции бизнес-менеджера, продюсера. Это противоречит мировой практике, где функции строго определены:

- продюсер – осуществляет руководство всем творческим процессом, обеспечивает финансирование и творческий контроль;
- агент – осуществляет поиск работы для артиста;
- персональный менеджер – советует, подбирает артисту агента, юриста, компанию звукозаписи, координирует турне, приобретает звукозаписи, обеспечивает пиротехнику, билеты на транспорт и т.д.;
- бизнес-менеджер – выполняет функции бухгалтера;
- продакшн-менеджер – заведующий постановочной частью, отвечает за аппаратуру и оборудование;
- юрист — регулирует и контролирует все взаимоотношения.

### *Фестивали, конкурсы, представления*

Также приоритетным направлением в коммерческой деятельности шоу-бизнеса является постановка зрелищных программ. Самыми массовыми и дорогостоящими являются конкурсы, фестивали, театрализованные представления, народные гуляния, праздники, карнавалы. Их организация и проведение реальны при наличии меценатов, спонсоров или при гарантированном приобретении

какой-либо телекомпанией прав на показ такой акции, как это принято за рубежом. Окупаемость же самих шоу-программ и концертов возможна при увеличении количества выступлений и повышении стоимости билетов.

При организации фестивалей, конкурсов, праздников необходимо учитывать следующее:

- тематический характер (фестивали и конкурсы джазовой музыки, фестивали и конкурсы эстрадной песни, фестивали рок-музыки);
- место проведения (локальные, региональные, мега-праздники, фестивали и конкурсы);
- частота проведения (раз в месяц, год, два-пять лет);
- объем;
- система финансирования;
- рыночная направленность (международный, национальный, региональный, локальный).

Изучение практики организации крупных фестивалей, конкурсов и праздников музыки в нашей стране и за рубежом показывает, что они в основном проводятся некоммерческими организациями. Их учредителями, как правило, являются государственные и общественные организации, учебные заведения, международные и национальные ассоциации различных жанров музыкальной эстрады (Министерство культуры, Союз композиторов, Консерватория и др.), а коммерческие организации приглашаются в качестве спонсоров или включаются в состав оргкомитетов.

#### *Научно-технический прогресс*

На становление и размещение современных форм эстрадного исполнительства и формирование шоу-бизнеса большое влияние оказывает научно-технический прогресс. Это, прежде всего, световая, звуковая индустрия, цветное, звуковое, стереоскопическое кино, компьютеризация световой и цветовой аппаратуры, поливидеоэкран и т.д. Производство такой музыкальной, художественной продукции невозможно без наличия профессионалов шоу-бизнеса – продюсеров, менеджеров, режиссеров, художников.

Совершенствование технического оборудования и музыкальных инструментов влечет за собой появление новых форм, удовлетворяющих нужды не только отдельных потребителей, но и фирм, которые используют это оборудование в создании концертных программ, представлений, дискотек, ночных клубов. К сожалению, на сегодняшний день приоритет в данной продукции отдается зарубежным производителям. Однако наиболее крупные фирмы создают отделы производства собственной продукции и это, на наш взгляд, способствует получению прибыли. Анализ коммерческой деятельности по созданию технических средств музыкального шоу-бизнеса позволяет утверждать – в России, в основном, производство собственной продукции осуществляется посредством комплектации аппаратуры приборами западных фирм, а коммерческий результат достигается путем продажи или сдачи ее в аренду.

### *Торговля*

Следует отметить еще одно направление коммерческой деятельности шоу-бизнеса. Менеджеры и предприниматели для расширения своей деятельности создают побочные производства, предприятия, организуют покупку и продажу товаров народного потребления повышенного спроса, что позволяет покрыть финансовый дефицит. Пример такой практики – сеть ресторанов и казино акционерного общества одной из компаний. Получая от них прибыль, фирма вкладывает деньги в открытие новых исполнителей.

Таким образом, изучение основных направлений коммерческой деятельности фирм, занимающихся организацией концертной деятельности, и собственный опыт автора позволили выделить два основных вида бизнеса, органично сочетающие искусство и коммерцию:

1) предпринимательство – это производство собственной художественной продукции с последующим продвижением ее на рынок культурных услуг;

2) коммерция (торговля) – получение дохода за счет продажи или перепродажи товаров народного потребления повышенного спроса, произведенных другими фирмами, организации побочных предприятий культурно-досуговой деятельности.

## Тема 7. Модели деятельности фирм в сфере шоу-бизнеса

Изучение практики крупных, средних и небольших фирм, объединений, компаний, ассоциаций и т.д., занимающихся организацией концертной деятельности в музыкальном шоу-бизнесе, позволил выявить ряд различных направлений в коммерческой деятельности различных организаций – от пяти-семи до двух-трех подразделений.

### Типичная модель крупной фирмы



Рис. 2.

## Типичная модель средней фирмы



Рис. 3.

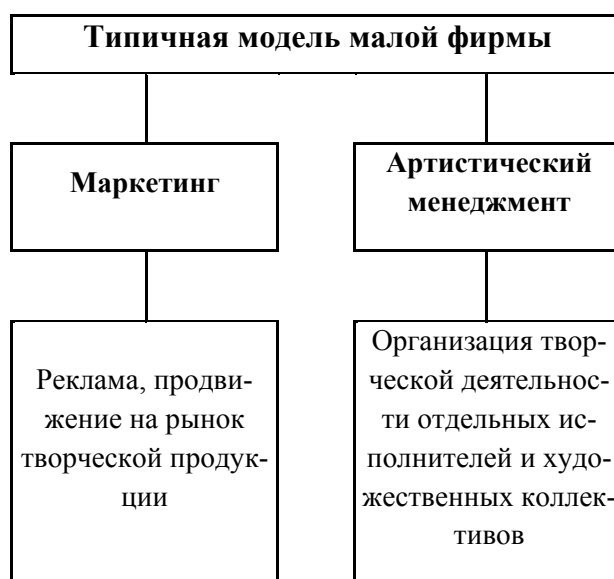


Рис. 4.

## **2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **2.1. Тематика семинарских занятий**

1. Потребитель и его поведение как фактор конкурентоспособности фирмы.
2. Сегментация рынка потребителей.
3. Современные конкурентные стратегии их виды и предъявляемые к ним требования.
4. Типы конкурентной борьбы.
5. Стратегический менеджмент фирмы сферы культуры.
6. Проведение анализа среды. STEP и SWOT-анализ.
7. Маркетинговые стратегии в коммерческой и некоммерческой деятельности в сфере культуры.
8. Реклама, PR, брендинг. Имидж фирмы.
9. Основные направления коммерческой деятельности в шоу-бизнесе.
10. Продюсерская фирма, ее организационные формы.
11. Артистический менеджмент. Брендирование личности в шоу-бизнесе.
12. Модели деятельности фирм в сфере шоу-бизнеса.

## 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### 3.1. Задания для самостоятельной работы студентов

Целью самостоятельной работы студентов является повышение конкурентоспособности выпускников вузов посредством формирования у них компетенций самообразования. Компетентностный подход предусматривает усиление практической ориентированности образовательного процесса и роли самостоятельной деятельности студентов в решении профессиональных задач. Самостоятельная работа предусматривает изучение учебной, научной литературы, посещение музеев, галерей, использование мультимедийных материалов, подготовку рефератов, курсовых работ.

#### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Задание	Формы выполнения
1. Основные понятия и подходы в теории конкуренции	Работа с литературой, просмотр видеофильмов по теме
2. Потребитель и его поведение как фактор конкурентоспособности фирмы	Работа с литературой, посещение концертов, просмотр видеофильмов по теме
3. Современные конкурентные стратегии их виды и предъявляемые к ним требования	Работа с литературой, посещение концертов, театров, просмотр видео по теме
4. Стратегический менеджмент фирмы сферы культуры	Работа с литературой, посещение концертов, просмотр видеосюжетов по теме, подготовка реферата
5. Маркетинговые стратегии в коммерческой и некоммерческой деятельности в сфере культуры	Работа с литературой, посещение концертов, просмотр видеосюжетов по теме
6. Основные направления коммерческой деятельности в шоу-бизнесе	Работа с литературой, посещение концертов, просмотр видеосюжетов по теме
7. Модели деятельности фирмы в сфере шоу-бизнеса	Работа с литературой, посещение концертов, просмотр видеосюжетов по теме

### **3.2. Перечень вопросов к зачету**

1. Конкуренция как системообразующий элемент рыночной экономики.
2. Потребитель и его поведение как фактор конкурентоспособности фирмы.
3. Сегментация рынка потребителей.
4. Современные конкурентные стратегии их виды и предъявляемые к ним требования.
5. Типы конкурентной борьбы.
6. Стратегический менеджмент фирмы сферы культуры.
7. Проведение анализа среды. STEP и SWOT-анализ.
8. Маркетинговые стратегии в коммерческой и некоммерческой деятельности в сфере культуры.
9. Продюсерская фирма, ее организационные формы.
10. Формирование миссии и целей организации (фирмы). Определение стратегии фирмы.
11. Цикл жизни фирмы.
12. Командный менеджмент.
13. Артистический менеджмент.
14. Реклама, PR, брендинг. Имидж фирмы.
15. Рекламно-издательская и PR-деятельность в шоу-бизнесе.
16. Основные направления коммерческой деятельности в шоу-бизнесе.
17. Брендирование фирмы, личности в шоу-бизнесе.
18. Модели деятельности фирм в сфере шоу-бизнеса.



## **4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

### **4.1. Учебная программа**

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

УТВЕРЖДАЮ

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

\_\_\_\_\_ А.Л.Капилов

\_\_\_\_\_ /р.  
Регистрационный № УД- \_\_\_\_\_/р.

### **КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ШОУ-БИЗНЕСЕ**

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине  
для специальности;

1-21 04 01 Культурология (по направлениям):

направление специальности: 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная)

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего первая ступень специальность 1-1 04 -01 от 30.08.2013г. № 87 и учебного плана по специализации 1-21 04-02 05 «Продюсерство в сфере искусств»

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

П.Н.САВОСТЕНОК, кандидат философских наук, доцент, начальник Центра дополнительного образования «Альтернатива» Белорусского государственного педагогического университета им. М.Танка

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой культурологии Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова» (протокол №12 от 27.06.2016);

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова» (протокол № 4 от 30.06.2016)

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Конкурентная стратегия в шоу-бизнесе» относится к циклу дисциплин специальности «Культурология» ( по направлениям) и рассчитана на то, чтобы помочь студентам познакомиться с основами разработки конкурентной стратегии фирмы. Программа предусматривает занятия, как в форме лекций, так и семинарские занятия.

**Цель дисциплины** состоит в формировании у студентов цельного и объемного представления о конкуренции и конкурентоспособности в шоу-бизнесе как определяющих факторов его эффективности и развития.

### **Задачи дисциплины:**

изучить понятие и эволюцию теории конкуренции, конкурентных стратегий предприятия;

исследовать основные подходы к оценке конкурентоспособности шоу-бизнеса;

раскрыть основные составляющие конкурентной политики в шоу-бизнесе на национальном и международном уровне;

проанализировать особенности конкурентной стратегии в современных экономических условиях.

### **В результате изучения дисциплины студенты должны знать:**

основные существующие конкурентные стратегии в шоу-бизнесе, закономерности формирования конкурентных преимуществ на рынке культурных услуг;

основные подходы к оценке конкурентоспособности;

принципы и составляющие конкурентной политики;

особенности конкурентной среды в шоу-бизнесе;

основные этапы разработки конкурентных стратегий в шоу-бизнесе.

### **В результате обучения студенты должны уметь:**

определять конкурентные преимущества шоу-бизнеса;

определять конкурентную позицию отрасли шоу-бизнеса;

давать оценку конкурентоспособности отдельных направлений шоу-бизнеса;

разрабатывать концепции конкурентных стратегий шоу-бизнеса и оценивать эффективность.

По окончании обучения студенты должны обладать следующими компетенциями:

**Академические компетенции:**

АК-1. Уметь использовать базовые научно-теоретические для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками в области шоу-бизнеса.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5. Быть способным порождать креативные идеи.

АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, использованием информации и работой с компьютером

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию на протяжении всей жизни.

**Социально-личностные компетенции:**

САК-3. Быть способным к межличностным коммуникациям.

САК-5. Быть способным к критике и самокритике

САК-6. Уметь работать в команде.

САК-9. Формировать и аргументировать собственные суждения и профессиональную позицию.

**Профессиональные компетенции:**

организационно-руководящей деятельности:

ПК-1. Присоединять различные группы населения и отдельных индивидов к процессу создания, освоения, сохранения и распространения ценностей культуры

ПК-2. Использовать нормативную правовую базу сферы шоу-бизнеса, инновационно-методической деятельности.

Программа «Конкурентная стратегия в шоу-бизнесе» включает в себя тематический план лекционных и семинарских занятий, а также список рекомендованной литературы.

Курс дневного обучения рассчитан на 46 часов, в том числе 32 часа аудиторных занятий (14 часов – лекции, 14 часа – семинарские, 4 часа – практические занятия). Самостоятельная работа студентов – 14 часов.

Курс заочного обучения рассчитан на 46 часов, в том числе 8 часов аудиторных занятий (4 часа – лекции, 2 часа – семинарские, 2 практические занятия). Самостоятельная работа студентов – 38 часов.

Текущий контроль – работа на семинарских и практических занятиях.

Итоговый контроль – зачет.

В ходе обучения широко применяются диалогические формы, игры, упражнения и творческие задания, направленные на личностный рост и интеллектуальное развитие студентов.

В связи с отсутствием по данной дисциплине типовой учебной программы курс является авторским.

# СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

## **Тема 1. Введение в дисциплину. Основные понятия и подходы в теории конкуренции**

Понятие и основные черты конкуренции. Конкуренция и конкуренты. Национальная и международная конкуренция Понятие конкурентной среды и конкурентного преимущества на рынке. Конкурентоспособность, основные факторы ее формирования и измерения. Различие понятий «конкурентоспособность» и «конкурентность». Элементы анализа конкурентов. Понятие конкурентных преимуществ фирмы.

## **Тема 2. Потребитель и его поведение как фактор конкурентоспособности фирмы**

Поведение потребителя. Мотивы поведения потребителя. Определение ценности товара/услуги для потребителя. Связь потребительской ценности и конкурентоспособности.

Процесс принятия решения о выборе товара/услуги. Мотиваторы и демомотиваторы покупательского поведения. Факторы, влияющие на процесс выбора. Сегментация рынка потребителей.

## **Тема 3. Современные конкурентные стратегии, их виды и предъявляемые к ним требования**

Конкурентные стратегии: М. Портера, Р. Траута, Ф. Котлера, Кеничи Омае, Чан Кима. Конкурентные стратегии стандартного и специализированного рынков. Четыре типа конкурентной борьбы, ориентированные на условия и ресурсы фирмы/предприятия: виолентная, пациентная, комутантная, эксплерентная.

Дифференциация рыночных ниш компании. Цикл жизни фирмы.

База и границы эффективности крупного производства. Формирование стратегической конкуренции.

Конкурентные преимущества узкой специализации. Факторы дифференциации товаров/услуг: качество, сервис, реклама, цены.

#### **Тема 4. Стратегический менеджмент фирмы сферы культуры**

Сущность стратегического управления фирмой. Конкурентные преимущества. Стратегический инновационный менеджмент. Разработка и внедрение на рынок новых услуг и товаров в сфере культуры. Проектная деятельность в сфере культуры. Менеджмент культурных проектов.

Содержание и структура стратегического управления фирмой.

Проведение анализа среды. STEP и SWOT-анализ. Анализ макроокружения. Анализ непосредственного окружения. Анализ внутренней среды. Методы анализа среды. Выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для развития деятельности фирмы на рынке.

Формирование миссии и целей организации (фирмы). Определение стратегии фирмы.

Организационная структура как объект стратегических изменений. Организационная культура как объект стратегических изменений. Стратегические изменения в организации. Стратегический контроль.

#### **Тема 5. Маркетинговые стратегии в коммерческой и некоммерческой деятельности в сфере культуры**

Особенности маркетинговых стратегий в сфере культуры, традиций, прикладного народного творчества. Модели культурных услуг. Продвижение досуговых мероприятий. Конкурентные стратегии развития развлекательных центров и шоу-бизнеса. Реклама, PR, брендинг. Имидж фирмы.

#### **Тема 6. Основные направления коммерческой деятельности в шоу-бизнесе**

Продукт индустрии развлечений. Продвижение его на рынок с целью получения прибыли. Циклы функционирования проекта.

Продюсерская фирма, ее организационные формы. Командный менеджмент. Артистический менеджмент. Брендирование личности в шоу-бизнесе.

Создание новых досуговых структур. Молодежные структурные центры.

## **Тема 7. Модели деятельности фирм в сфере шоу-бизнеса**

Модель крупной фирмы: менеджмент и продвижение услуг. Нормативное правовое регулирование деятельности в шоу-бизнесе. Особенности артистического менеджмента. Зрелищные мероприятия. Производство культурного продукта. Специфика торговли в шоу-бизнесе. Рекламно-издательская и PR-деятельность в шоу-бизнесе: понятие, характеристика, используемые технологии.

Модель средней фирмы: специфика деятельности на рынке шоу-бизнеса. Модель малой фирмы: Особенности организации деятельности на рынке шоу-бизнеса.



## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА

по учебной дисциплине

### «КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ШОУ-БИЗНЕСЕ»

дневная (очная) форма обучения

Номер раздела, темы,	Название раздела, темы,	Количество аудиторных часов				Формы контроля знаний
		лекции	семинарские занятия	практические занятия	СРС	
1	2	3	4	5	6	10
1	Введение в дисциплину. Основные понятия и подходы в теории конкуренции	2			2	Текущий контроль – зачет.
2	Потребитель и его поведение как фактор конкурентоспособности фирмы	2	2		2	
3.	Современные конкурентные стратегии их виды и предъявляемые к ним требования	2	2		2	
4	Стратегический менеджмент фирмы сферы культуры	2	2		2	
5	Маркетинговые стратегии в коммерческой и некоммерческой деятельности в сфере культуры	2	2		2	
6	Основные направления коммерческой деятельности в шоу-бизнесе	2	2		2	
7	Модели деятельности фирм в сфере шоу-бизнеса	2	4	4		
Всего: 46 часов		14	14	4	14	

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА

по учебной дисциплине

### «КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ШОУ-БИЗНЕСЕ»

заочная форма обучения

Номер раздела, темы,	Название раздела, темы,	Количество аудиторных часов				Формы контроля знаний
		лекции	семинарские занятия	практические занятия	СРС	
1	2	3	4	5	6	10
1	Основные понятия и подходы в теории конкуренции. Потребитель и его поведение как фактор конкурентоспособности фирмы	2			8	Текущий контроль – зачет
2	Современные конкурентные стратегии их виды и предъявляемые к ним требования. Стратегический менеджмент фирмы сферы культуры	2			10	
3	Маркетинговые стратегии в коммерческой и некоммерческой деятельности в сфере культуры		2		10	
4	Основные направления коммерческой деятельности в шоу-бизнесе. Модели деятельности фирм в сфере шоу-бизнеса			2	10	
	ВСЕГО: 46 часов	4	2	2	38	

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

1. Потребитель и его поведение как фактор конкурентоспособности фирмы.
2. Сегментация рынка потребителей.
3. Современные конкурентные стратегии их виды и предъявляемые к ним требования.
4. Типы конкурентной борьбы.
5. Стратегический менеджмент фирмы сферы культуры.
6. Проведение анализа среды. STEP и SWOT-анализ.
7. Маркетинговые стратегии в коммерческой и некоммерческой деятельности в сфере культуры.
8. Реклама, PR, брендинг. Имидж фирмы.
9. Основные направления коммерческой деятельности в шоу-бизнесе.
10. Продюсерская фирма, ее организационные формы.
11. Артистический менеджмент. Брендирование личности в шоу-бизнесе.
12. Модели деятельности фирм в сфере шоу-бизнеса.

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Целью самостоятельной работы студентов является повышение конкурентоспособности выпускников ВУЗов посредством формирования у них компетенций самообразования. Компетентностный подход предусматривает усиление практической ориентированности образовательного процесса и роли самостоятельной деятельности студентов в решении профессиональных задач. Самостоятельная работа предусматривает изучение учебной, научной литературы, посещение музеев, галерей, использование мультимедийных материалов, подготовку рефератов, курсовых работ.

Задание	Формы выполнения
Основные понятия и подходы в теории конкуренции	Работа с литературой, просмотр видеофильмов по теме
2. Потребитель и его поведение как фактор конкурентоспособности фирмы	Работа с литературой, посещение концертов, просмотр видеофильмов по теме
3. Современные конкурентные стратегии их виды и предъявляемые к ним требования	Работа с литературой, посещение концертов, театров, просмотр видео по теме
4. Стратегический менеджмент фирмы сферы культуры	Работа с литературой, посещение концертов, просмотр видеосюжетов по теме, подготовка реферата
5. Маркетинговые стратегии в коммерческой и некоммерческой деятельности в сфере культуры	Работа с литературой, посещение концертов, просмотр видеосюжетов по теме
6. Основные направления коммерческой деятельности в шоу-бизнесе	Работа с литературой, посещение концертов, просмотр видеосюжетов по теме
7. Модели деятельности фирмы в сфере шоу-бизнеса	Работа с литературой, посещение концертов, просмотр видеосюжетов по теме

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная

1. Архипенко, А. А. конкурентная стратегия: как не просчитаться? Критерии выбора и оценки конкурентных стратегий бизнеса // Рос. Предпринимательство. – 2009. – №1, вып. 1. – с. 60-63.
2. Глобальная конкурентоспособность: на стол современному руководителю / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Стандарты и качество, 2009. – 463 с.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 2016.
4. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент : учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004.
5. Конкуренция : задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. М.: Альфа\_Пресс, 2009. – 340 с.
6. Котлер, Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / пер. с англ. / Ф. Котлер ; под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2008.
7. Колбер, Ф., Нантель, Ж., Билодо, С. Маркетинг культуры и искусства / Ф. Колбер, Ж. Нантель, С. Билодо; пер. с англ. – издатель Васин А. И., 2004. – 256 с.
8. Марков, А. П. Проектирование маркетинговых коммуникаций : рекламные технологии, связи с общественностью, спонсорская деятельность: учебное пособие : для вузов по специальности 053100 "Социально-культурная деятельность" / А. П. Марков. – Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, 2005.
9. Портер, М. Конкурентная стратегия : Методика анализа областей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – Альпина Бизнес Букс, 2016.
10. Пригожин, И. И. Политика – вершина шоу-бизнеса / И. И. Пригожин. – М. : ООО «Алкигамма», 2001. – 320 с.

11. Разумовская, А. Л. PRO движение. Технологии эффективного продвижения услуг: [практическое пособие] / А. Л. Разумовская. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Питер Пресс, 2009.

12. Разумовская, А. Л. Маркетинг услуг: настольная книга российского маркетолога-практика / Анна Разумовская, Валентин Янченко. – Москва : Вершина. – Санкт-Петербург, 2006.

13. Райс, Э., Траут, Дж. Маркетинговые войны / Эл Райс, Джек Траут. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.

14. Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика / В. Д. Шкардун. – Москва : Дело, 2008.

15. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. М. : Омега-Л, 2008. – 323 с.

16. Юданов, А. Ю. Конкуренция. Теория и практика. Учебно-практическое пособие / А. Ю. Юданов. – 2-е изд. испр. и доп. – М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем", издательство "ГНОМ-ПРЕСС", 1998.

### **Дополнительная**

17. Минцберг, Г. Школы стратегий DJVU / Г. Минцберг ; под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002.

18. Омае, К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; пер. с англ. – М. : Альпин Бизнес Букс, 2007.

19. Траут, Дж. Большие бренды – большие проблемы. Учитесь на чужих ошибках! / Дж. Траут. – Изд. Дом: Питер, 2009.

20. Траут, Дж. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает / Дж. Траут. – Изд. Дом: Питер, 2008.

21. Траут, Дж. Позиционирование. Битва за умы дж. Траут, Э. Райс. – Изд. Дом: Питер, 2008. – 320 с.

22. Траут, Дж. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям / Дж. Траут, с. Ривкин. – Изд. Дом: Питер, 2008.

23. ЧанКим, У., Моборп Р. Стратегии голубого океана / У. ЧанКим, Р. Моборп. Пер. с англ. – М. : НИТО, 2005.

24. Конкуренция как системообразующий элемент рыночной экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/3348004/>. Дата доступа: 09.02.2018.

25. Стратегический менеджмент в сфере культуры и искусства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studme.org/42689/menedzhment/strategicheskiy\\_menedzhment\\_sfere\\_kultury\\_iskusstva](https://studme.org/42689/menedzhment/strategicheskiy_menedzhment_sfere_kultury_iskusstva). Дата доступа: 09.02.2018.

26. Хангельдиева, и. Г. Маркетинг в сфере культуры [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lomonosov-fund.ru/enc/ru/encyclopedia:0128963>. Дата доступа: 09.02.2018.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ  
ПО ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
С ДРУГИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Название дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменении в содержании учебной программы по изучаемой учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола) <sup>1</sup>



ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ

ПО ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

на 200\_\_/200\_\_ учебный год

№№ пп	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры культурологии (протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 200\_ г.)

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

(степень, звание)

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(И.О.Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

\_\_\_\_\_

(степень, звание)

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(И.О.Фамилия)

## 4.2. Литература

1. Бабаев, А. Контекстная реклама / А. Бабаев, Н. Евдокимов, А. Иванов. – СПб. : Питер, 2011. – 304 с.
2. Бенаму-Юэ, Ж. Цена искусства / Ж. Бенаму-Юэ. – М. : Артмедиа Групп, 2008. – 127 с.
3. Блэк, Сэм. Паблик рилейшнз. Что это такое? / Сэм Блэк. – М. : Новости, 1996. – 340 с.
4. Бодрийяр, Ж. Симулякры и симуляция / Ж. Бодрийяр ; пер. с франц. О. А. Печенкиной. – Тула, Тульский полиграфист, 2013. – 209 с.
5. Виды и классификации PR-деятельности : семинар [Электронный ресурс] ; 3 окт. 2015 г. – Режим доступа: <http://www.sibpesochnica.ru/partnership/projects/7237031/7237406/7237408/> – Дата доступа: 12.08.2017.
6. Гирц, К. Искусство как культурная система // Социологическое обозрение. – 2010. – № 2. – С 31–54.
7. Досси, П. Продано! Искусство и деньги / П. Досси. – М. : Изд.-во К. Тублина, 2011. – 268 с.
8. Канащук, Т. Н. Маркетинг в сфере театрального искусства / Т. Н. Канащук // Омский научный вестник. – 2013. – № 2. – С. 94.
9. Карпов, А. В. Художественный рынок : вопросы теории, истории, методологии / А. В. Карпов. – СПб. : СПбГУП, 2004 г. – 220 с.
10. Колбер, Ф. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия [Электронный ресурс] / Ф. Колбер, И. Эврар // Арт-менеджер ; В. Бабков (гл. ред.) ; пер. А. Кузнецовой. – 2002. – № 3. – Режим доступа: <http://www/artmanager.ru> – Дата доступа: 14.06.2017.
11. Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства [Электронный ресурс] / Ф. Колбер ; пер. с англ. Л. Мочалова ; под ред. М. Наймарк. – СПб. : Издатель Васин А. В., 2004. – 256 с. – Режим доступа: [http://www.library.omsu.ru/cgi-bin/irbis64r/cgiirbis\\_64](http://www.library.omsu.ru/cgi-bin/irbis64r/cgiirbis_64). – Дата доступа: 23.10.2017.

12. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент : анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. – СПб. : Питер, 1999. – 896 с.
13. Лещенко, А. Г. Грамотный и экономичный PR-менеджмент музея XXI века / А. Г. Лещенко // Реклама и маркетинг в музейном деле. – 2009. – № 1. – С. 25–32.
14. Лорд, Б. Менеджмент в музейном деле / Б. Лорд [и др.] ; пер. с англ. Э. Н. Гусинского, Ю. И. Турчаниновой ; под ред. А. Б. Голубовского. – М. : Логос, 2002. – 256 с.
15. Майлз, Р. Как музей должен заботиться о посетителе / Р. Майлз, С. Раньярд // Музеи. Маркетинг. Менеджмент. – 2011. – № 3. – С. 16–20.
16. Маклюэн, М. Галактика Гутенберга / М. Маклюэн. – Маклюэн, М. Галактика Гутенберга / М. Маклюэн. – М. : Артмедиа Групп, 2012. – 278 с.
17. Маклюэн, М. Понимание медиа : внешние расширения человека / М. Маклюэн. – М. : Кучково поле, 2014. – 462 с.
18. Манн, И. Маркетинг на 100% / Манн И. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
19. Нестеров, А. К. Маркетинг в культуре [Электронный ресурс] / А. К. Нестеров // Образовательная энциклопедия ODiplom.ru – Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/marketing-v-kulture.html> – Дата доступа: 27.11.2017.
20. Ньюстром, Дж. Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Питер-Юг, 2000. – 448 с.
21. Парабеллум, А. Социальные сети. Источники новых клиентов для бизнеса / А. Парабеллум. – СПб. : Питер, 2013. – 176 с.
22. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – Киев : Вильямс, 2005. – 610 с.
23. Почепцов, Г. Г. Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением / Г. Г. Почепцов. – 3-е изд., испр. и дополн. – М. : Центр, 2004. – 336 с.

24. Пул, Дж. Х. Когда менеджмент приносит деньги. Наставление учреждениям культуры всех стран / Дж. Х. Пул. – СПб., 2003. – 152 с.
25. Рожков, И. Я. Брендинг / И. Я. Рожков [и др.]. – М. : Юрайт, 2015. – 331 с.
26. Роль рекламы в создании сильных брендов / Ф. Д. Джоунс [и др.] ; под ред. Ф. Д. Джоунса. – М. : Вильямс, 2005. – 496 с.
27. Сидорская, И. PR-технологии продвижения культурных проектов художественных галерей / И. Сидорская // СМИ и современная культура : к 90-летию заслуж. деятеля науки Респ. Беларусь д-ра филол. наук, проф. Ефросиньи Леонидовны Бондаревой : сб. науч. тр. / под. общ. ред. Л. П. Саенковой. – Минск : Изд. Центр БГУ, 2012. – С. 485–495.
28. Стельмах А. К. Театральный бренд : сущность, компоненты, этапы формирования / А. К. Стельмах // Вести Института современных знаний. – 2017. – № 4. – С. 57–61.
28. Томпсон, Г. Как продать за \$12 миллионов чучело акулы. Скандальная правда о современном искусстве и аукционных домах / Г. Томпсон. – М., Центрполиграф, 2012 г. – 280 с.
29. Тульчинский, Г. Л. PR в сфере культуры : учеб. пособ. / Г. Л. Тульчинский. – СПб., 2011. – 576 с.
30. Тульчинский, Г. Л. Маркетинг и культура / Г. Л. Тульчинский, Л. Шева. – М. : Лань : Планета музыки, 2009. – 496 с.
31. Художественный рынок : вопросы истории, методологии : монография / Т. Е. Шехтер, А. В. Карпов, С. М. Грачева [и др.] ; под ред. Т. Е. Шехтер. – СПб., СПбУГП, 2004. – 232 с.
32. Чаган, Н. Г. Реклама в социокультурном пространстве : традиции и современность // Социально-культурная деятельность : поиски, проблемы, перспективы. – М., 2006. – С. 69–80.
33. Шарков, Ф. И. Интегрированные PR-коммуникации : Связи с общественностью как компонент интегрированных маркетинговых коммуникаций / Ф. И. Шарков. – М. : РИП-холдинг, 2004. – 272 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
1.1. Курс лекций.....	6
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	46
2.1. Тематика семинарских занятий.....	46
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	47
3.1. Задания для самостоятельной работы студентов.....	47
3.2. Перечень вопросов к зачету.....	48
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	49
4.1. Учебная программа.....	49
4.2. Литература.....	66

Учебное электронное издание

Составитель  
**Коваленко Ольга Савельевна**

# **КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ШОУ-БИЗНЕСЕ**

*Электронный учебно-методический 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]

Редактор *Е. И. Ивашина*  
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 30.06.2019.  
Гарнитура Times Roman. Объем 0,9 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 978-985-547-314-6



9 789855 473146