

Е. Л. Шекова

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ: РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

В статье¹ рассматривается специфика маркетинга некоммерческих организаций культуры, выделяются его основные направления, определяется влияние макро- и микросреды на деятельность в сфере культуры и исследуется комплекс маркетинга. В статье анализируются деятельность государственных учреждений культуры в России с 1998 по 2002 г. и результаты эксперимента по совершенствованию ценовой политики Государственного Эрмитажа в 1999 г.

ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг имеет важное значение в работе различных организаций. Сфера культуры не является исключением. В России вопросам маркетинга в сфере культуры долгое время не уделялось должного внимания, и лишь с переходом на рыночные отношения большинство организаций культуры стали серьезно осознавать, что маркетинговый подход является ключевым фактором эффективной работы. Сокращение бюджетного финансирования, возросшая конкуренция со стороны организаций индустрии досуга заставили организации культуры изменить стратегию своей деятельности. Организации культуры перестали рассматривать себя как замкнутые системы, реализующие исключительно государственные программы с помощью бюджетных средств, а обратились к изучению желаний и потребностей клиентов, работе с различными группами потребителей, диверсификации деятельности. Ориентация на потребителя стала одной из главных стратегий их деятельности. Большую актуальность приобрели задачи продвижения культурных услуг, формирования ценовой политики, привлечения дополнительных источников финансирования. Наиболее остро эти задачи встали перед некоммерческими организациями культуры, ограниченными в возможностях получения и распределения прибыли.

В современной отечественной научной литературе все больше стало появляться публикаций по маркетингу некоммерческих организаций культу-

¹ Статья является продолжением предыдущей публикации, посвященной менеджменту некоммерческих организаций культуры [Шекова, 2003, с. 55–75].

© Е. Л. Шекова, 2003

ры. Можно отметить работы [Абанкины, 1991]; [Болотников, 1998]; [Ваганова, Гордин, 1995]; [Дымникова, 2000]; [Новаторов В. Е., 2001; Новаторов Э. В., 1993]; [Тульчинский, 1992] и др. В них, в частности, исследуются направления маркетинга в сфере культуры, отдельные составляющие комплекса маркетинга некоммерческих организаций культуры и другие вопросы. Так, Ваганова и Гордин анализировали маркетинг в области театральной деятельности, исследуя внешнюю среду театра, проводя сегментацию аудитории. Абанкины работали над более широким понятием «культурного маркетинга», чем просто маркетинг организаций культуры, определяя субъект и объект культурного маркетинга, его функции и задачи, стратегию и эффективность, но не исследовали среду и комплекс маркетинга. Ряд исследователей (Э. В. Новаторов, Г. Л. Тульчинский) рассматривали маркетинг с философской и педагогической точек зрения.

Работы этих ученых внесли существенный вклад в постановку и решение многих проблем маркетинга некоммерческих организаций культуры. Однако в большинстве исследований отсутствует целостный подход к формированию в российских условиях системы маркетинга некоммерческих организаций культуры. В частности, не решаются в достаточной степени такие актуальные проблемы маркетинга, как классификация культурных услуг, совершенствование ценовой политики некоммерческих организаций культуры, форм продвижения культурных услуг. Автором предпринята попытка дать комплексный анализ этих проблем на современном этапе. Статья основывается на изучении деятельности государственных музеев Москвы и Санкт-Петербурга (Государственного Эрмитажа, Государственного музея изобразительных искусств им. А. С. Пушкина, Государственной Третьяковской галереи, Русского музея, Государственного Исторического музея) с 1998 по 2002 г., а также на результатах эксперимента по совершенствованию ценовой политики Государственного Эрмитажа в 1999 г.

НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

Некоммерческие организации культуры ориентируют свою работу на решение социальных, благотворительных, культурно-просветительских, научно-исследовательских задач, привлекая для этого различные формы общественной и государственной поддержки. Разнообразные цели деятельности некоммерческих организаций культуры требуют выделения различных направлений их маркетинговой стратегии. Как справедливо отмечает А. И. Дымникова, работа некоммерческих организаций культуры направлена не только на посетителей, но и на лиц, оказывающих им различные виды поддержки [Дымникова, 2000, с. 53]. Работа с посетителями, партнерами, заинтересованными лицами, а также средствами массовой информации необходима для оправдания миссии организации культуры и со-

здания ее репутации. Отношения с попечителями, спонсорами, фондами, государственными и местными властями направлены в организации культуры на получение денежной, материальной, организационной поддержки и выделяются в отдельное направление маркетинга (рис. 1).

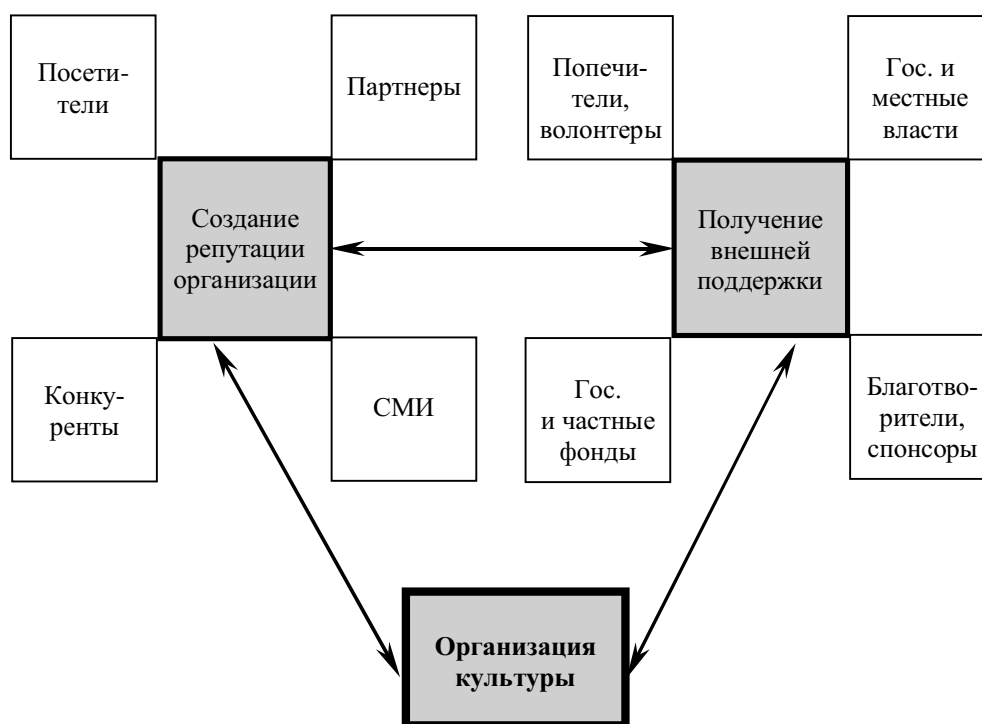


Рис. 1. Направления маркетинга некоммерческой организации культуры

Необходимо отметить, что разные области маркетинга в сфере культуры сильно взаимосвязаны. Внимание прессы, создание собственного уникального имиджа и прочной репутации дают возможность привлечь интересы частных, корпоративных и государственных вкладчиков (см. рис. 1). Все это позволяет определить *маркетинг в сфере культуры как совокупность взаимосвязанных мер, направленных на удовлетворение потребностей потребителей и получение внешней поддержки.*

Выделенные направления маркетинга приобретают особую актуальность в российских условиях, когда некоммерческие организации культуры вынуждены искать альтернативы государственным источникам финансирования, привлекая финансовые средства от населения, коммерческих и некоммерческих организаций внутри страны и за рубежом.

Маркетинговая среда некоммерческих организаций культуры. В системе маркетинга некоммерческих организаций культуры большое значение имеет маркетинговая среда. По определению Е. В. Песоцкой, «маркетинговая среда рассматривается как совокупность элементов, формирующих и обуславливающих возможности организации по овладению конкретным потребительским рынком» [Песоцкая, 2000, с. 48]. Маркетинговая среда складывается из совокупности факторов на макро- и микроуровнях, напрямую влияющих на эффективность работы организации.

Макросреда. Макросреда «включает заданные условия деятельности организации, которые необходимо учитывать при управлении и разработке стратегии развития» [Маркова, 1996, с. 58]. Макросреда объединяет политические, экономические и другие факторы, определяющие развитие сферы культуры. В то же время сфера культуры отличается устойчивыми обратными связями со своей макросредой, которые заключаются в непосредственном влиянии на формирование личности, уровень духовного развития нации, что в конечном счете воздействует на отношение к сфере культуры.

Политическая среда. Политическая среда всегда оказывала сильное влияние на сферу культуры. В дореволюционной России за счет государства содержались императорские театры, создавались коллекции произведений искусства, что служило отражением величия и роскоши царского двора. В годы советской власти организации культуры находились в полной правовой и финансовой зависимости от государства, которое использовало сферу культуры как инструмент продвижения в обществе новой идеологии.

В настоящее время большинство некоммерческих организаций культуры в России являются государственными и действуют в организационно-правовой форме учреждения. Согласно Положению «Об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства» 1995 г., государственные учреждения культуры владеют имуществом на праве оперативного управления и не отвечают им по своим обязательствам. В данном случае гарантом выплат выступает учредитель-собственник в лице государства, который контролирует и финансирует в полном или частичном объеме деятельность учреждений культуры.

Изменение правительственной политики в сфере культуры иногда приводит к нежелательным последствиям. Это связано с тем, что организации культуры характеризуются консервативностью, неспособностью к быстрой реорганизации и нововведениям. Так, с переходом к рыночным отношениям в стране сокращение государственных субсидий на нужды культуры и искусства привело к глубокому финансовому кризису многочисленных организаций культуры.

Экономическая среда. Развитие сферы культуры непосредственно зависит от экономического благосостояния страны и типа экономической среды.

При социально-ориентированной экономической среде приоритеты отдаются развитию социальной сферы, в том числе и отрасли «культура и искусство». Государство, перераспределяя ВВП, направляет значительные средства на прямое финансирование организаций культуры.

В условиях рыночно-ориентированной экономической среды организации культуры, как и коммерческие предприятия, должны самостоятельно заботиться о своем развитии. Прямые государственные субсидии в данном случае не являются основным источником финансирования сферы культуры. Государство отдает предпочтение косвенному финансированию некоммерческих организаций культуры через систему налоговых льгот. В таких условиях организациям культуры приходится заниматься предпринимательской деятельностью, привлечением средств населения, коммерческого сектора, фондов, государства.

Экономическая среда в условиях переходной экономики характеризуется дефицитом как государственных, так и частных средств. Стремясь преодолеть кризис, некоммерческие организации культуры обращаются к зарубежным источникам финансирования, создают свои филиалы, общества, фонды на территории других государств.

Микросреда. Наряду с макропроцессами большое значение имеет также микросреда, которая включает в себя «силы, имеющие непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям по обслуживанию клиентуры» [Kotler P., Kotler N., 1998, p. 68]. Микросреда, в свою очередь, может быть подразделена на две составляющие: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя микросреда. Внешней микросредой маркетинга является та окружающая среда, на которую организация выходит со своими маркетинговыми мероприятиями. В сфере культуры она включает в себя реальных и потенциальных посетителей, партнеров, спонсоров, благотворителей, волонтеров, конкурентов, а также общественность в лице средств массовой информации, формирующих общественное мнение как о работе организации культуры, так и о культуре в целом (рис. 2).

В качестве потребителей услуг некоммерческих организаций культуры выступают различные слои населения. Организации культуры могут специализироваться на работе с определенной аудиторией, например с детьми, взрослыми, студентами, пенсионерами и т. д.

В сфере культуры удовлетворение потребностей и желаний потребителей требует особого внимания. Одним из способов выявления данных потребностей являются проводимые организацией социологические опросы посетителей, книги «жалоб и предложений», а также изучение общественного мнения через вторичные источники информации.

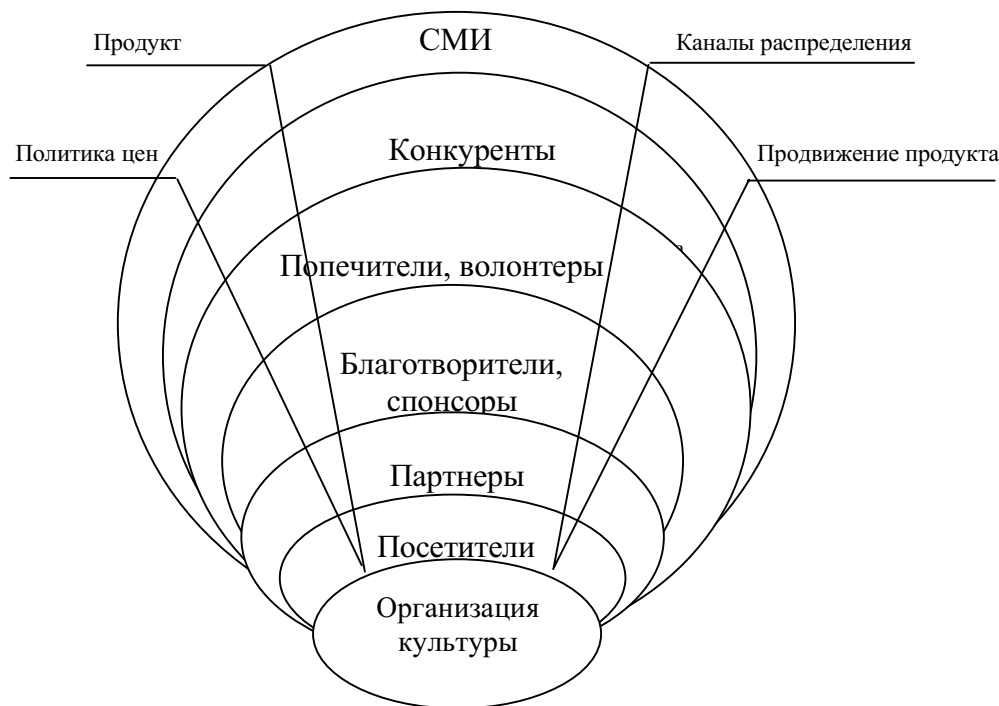


Рис. 2. Составляющие внешней микросреды и комплекс маркетинга некоммерческой организации культуры

В качестве примера интересно обратиться к результатам опроса посетителей Эрмитажа, проведенного автором в августе 2001 г. В ходе исследования было опрошено 54 человека и выявлены основные запросы российских и иностранных посетителей (табл. 1).

Так, среди российских посетителей коллективные посетители большое внимание уделяют скидкам на билеты, возможностям экскурсионного обслуживания, тогда как иностранные групповые посетители больше всего заинтересованы в высоком уровне обслуживания и четкости расписания. Впрочем, запросы индивидуальных иностранных посетителей практически не отличаются от коллективных. К ним добавляются наличие информационного обеспечения, удобных часов и дней работы, а также скидок на билеты.

Напротив, российские индивидуальные посетители проявляют наибольший интерес к образовательным, культурным и научным программам. Их запросы обычно сводятся к возможности посещения отдельных и цикловых экскурсий, лекций, концертов, а также конференций, семинаров, студий, кружков и т. д.

Таблица 1

Запросы посетителей Государственного Эрмитажа (2001 г.)

Посетители	Запросы
Российские: индивидуальные	Образовательные программы (лекции, экскурсии, студии, кружки) Культурные программы (концерты, представления) Научные программы (конференции, семинары)
коллективные	Экскурсии, скидки на билеты
Иностранные: индивидуальные	Высокий уровень обслуживания, информационное обеспечение, четкость расписания, удобные часы и дни работы, скидки на билеты
коллективные	Высокий уровень обслуживания, четкость расписания

В целом российские посетители, в отличие от иностранных граждан, предъявляют меньше требований к уровню обслуживания и информационному обеспечению музея. Для них особенно важным является разнообразие и качество образовательных и культурных программ. Принимая во внимание различия в запросах целевых групп, некоммерческие организации культуры должны строить свою политику таким образом, чтобы максимально удовлетворять запросы потребителей.

Помимо потребителей, важную роль во внешней среде играют партнеры и конкуренты некоммерческих организаций культуры. Партнерами некоммерческих организаций культуры могут выступать не только общественные и иные некоммерческие организации, совместными усилиями решающие общие задачи, но и коммерческие предприятия, органы государственной власти.

Конкурентов некоммерческих организаций культуры можно объединить в две группы. Первая группа включает в себя организации культуры, предлагающие сравнимые культурные услуги (музеи, театры, филармонии и др.), вторая группа конкурентов объединяет организации индустрии досуга, предоставляющие качественно иные услуги (клубы, спортивные организации, танцхоллы и др.). Еще несколько лет назад вторая группа конкурентов не принималась во внимание многими организациями культуры. Однако с быстрым развитием индустрии досуга подобные организации стали оказывать заметное влияние на функционирование сферы культуры, занимая все больше свободного времени потребителей.

Отдельное место во внешней микросреде организаций культуры занимают попечители, благотворители, спонсоры и волонтеры.

Попечители — это физические лица, представители юридических лиц и государственных органов власти, выполняющие управленческие, финансовые и контрольные функции в организации культуры на добровольной и безвозмездной основе (с образованием попечительского совета).

Благотворители — это физические и юридические лица, оказывающие добровольную бескорыстную поддержку (передачу имущества, в том числе денежных средств, выполнение работ, предоставление услуг) в пользу некоммерческой организации культуры. *Волонтеры*, или добровольцы, — граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах некоммерческой организации культуры.

Спонсоры в отличие от благотворителей, предоставляющих поддержку на безвозмездной основе, руководствуются в первую очередь коммерческими интересами. Спонсоры предлагают различные формы поддержки на условиях распространения рекламы, организации коммерческих выставок, пресс-конференций, реализации их продукции, использования помещений спонсируемого и др.

Внутренняя микросреда. Внутренняя среда маркетинга включает в себя тех лиц и те силы, которыми осуществляется маркетинг внутри организации. Как правило, в крупных некоммерческих организациях культуры имеются службы, планирующие, разрабатывающие и осуществляющие маркетинговые программы отдельно для посетителей, спонсоров, друзей и других целевых групп. Это отделы развития, гостеприимства, маркетинга и связей с общественностью. В качестве примера рассмотрим организационную структуру маркетинга в Государственном Эрмитаже. Она состоит из трех отделов, подчиняющихся заместителю директора по выставкам и развитию: отдела развития и маркетинговых исследований, службы гостеприимства и службы связей с общественностью (рис. 3). Отдел развития, состоящий из пяти человек, изучает запросы потребителей, проводя маркетинговые исследования, а также привлекает благотворительные и спонсорские средства от физических и юридических лиц.

Самым большим отделом в организационной структуре маркетинга является служба гостеприимства, насчитывающая около двадцати сотрудников. Она играет важную роль, занимаясь предоставлением информационных услуг посетителям, развитием партнерских отношений в различных регионах, и в своей работе тесно сотрудничает со службой по связям с общественностью, ответственной за имидж организации. Внимание общественности привлекается через средства массовой информации, сотрудничество с другими организациями, а также со спонсорами, благотворителями и органами государственной власти как внутри страны, так и за

рубежом. В задачи службы связей с общественностью также включается распространение информационных и рекламных материалов о музее, проведение конференций, коллоквиумов и совместной работы с другими организациями культуры.

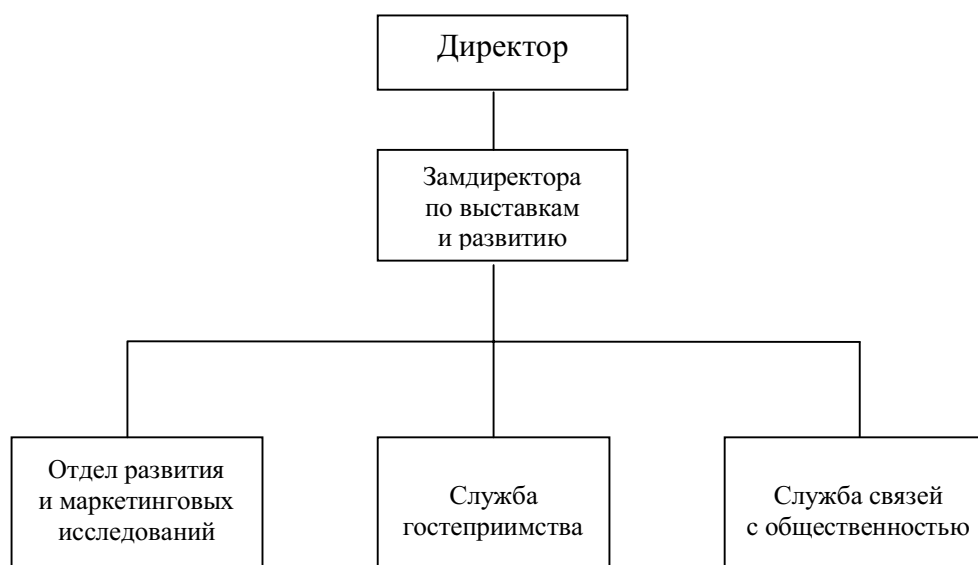


Рис. 3. Организационная структура маркетинга в Государственном Эрмитаже

Опыт Эрмитажа свидетельствует о разветвленной организационной структуре управления маркетингом в крупных учреждениях культуры. Однако в небольших организациях культуры маркетинговые отделы обычно объединены в единую службу или их функции переданы другим внутренним структурам.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

Маркетинг некоммерческих организаций культуры не ограничивается только определением целевой группы его стратегии и анализом среды, не менее важным является *комплекс маркетинга*. В отношении сферы услуг специалисты выделяют до семи составляющих («Р») комплекса маркетинга: продукт (product), цена (price), каналы распределения (place), продвижение (promotion), процесс (process), люди (people), материальная среда (physical evidence) [Котлер, 2000; Bitner, 1992 и др.]. Рассмотрим основные четыре составляющие комплекса маркетинга: продукт, политика цен, каналы распределения и продвижение продукта применительно к некоммерческим организациям культуры (см. рис. 2).

Продукт (Product). Термин «продукт» является основной характеристикой любого вида деятельности. Обращаясь к исследованию продукта в сфере культуры, необходимо прежде всего отметить различия между такими понятиями, как «продукт организации культуры» и «продукт культуры». «Если, для того чтобы именоваться „услугой организации культуры”, услуге достаточно быть лишь произведенной организацией культуры, то понятие „услуги культуры” предполагает предварительное определение услуг, типичных для организаций культуры, характерных в первую очередь именно для них» [Кафаров и др., 1988, с. 7]. Действительно, организации культуры занимаются производством различных услуг: как сугубо специфических, так и не характерных для данной сферы. В связи с этим возникает вопрос разработки классификации продукта сферы культуры.

Ряд авторов делят всю продукцию сферы культуры на две группы — основную и дополнительную (см. напр.: [Воронова, 1997; Кошкина, 1999]). *Основной* продукт, по их мнению, служит достижению уставных целей деятельности организации культуры, т. е. направлен на реализацию ее миссии. К примеру, для Эрмитажа основным продуктом является выставочная деятельность (представление и интерпретация коллекций), а также образовательная работа (экскурсии, лекции, детские и юношеские студии, семинары, конференции и т. д.).

Дополнительный продукт, напротив, реализует второстепенные цели организации культуры, не вступающие в противоречие с основными задачами. Второстепенные цели могут быть направлены на удовлетворение потребностей клиентов в информационном обеспечении, питании, сувенирной продукции. В этом случае дополнительный продукт предстает в качестве услуг кафе, ресторанов, магазинов для посетителей, а также в форме различных событий (приемов, встреч, концертов, спектаклей). Например, в Эрмитаже к дополнительному продукту можно отнести услуги кафе, книжных киосков, фотомастерских, обменного валютного пункта, почты и т. д.

Некоторые исследователи считают необходимым строить классификацию продукта сферы культуры, исходя из деления его на прямой и посреднический (см. напр.: [Морозова, 2002; Рудич, 1996]). К *прямым* услугам авторы относят услуги актеров, музыкантов и других исполнителей, имеющие непосредственную культурную значимость и известность среди потребителей. В качестве *посреднических* рассматриваются услуги, которые не имеют собственной культурной значимости и служат лишь средством передачи прямых услуг потребителю. Это услуги экскурсоводов, лекторов, библиотекарей.

Деление культурного продукта на прямой и посреднический, несомненно, заслуживает внимания. Однако приведенная классификация не

учитывает такую важную особенность продукта сферы культуры, как характеристики подлинности. В данном случае продукт сферы культуры, на наш взгляд, можно классифицировать на первичный и вторичный.

Первичный продукт представляет собой материальные и нематериальные блага, которые предлагаются потребителю в подлинном виде (картина, скульптура, спектакль и др.).

Вторичный продукт — это копии первичных благ, а также результат преобразования нематериального продукта в материальный (видео- и аудиокассеты, репродукции, слайды и др.). Целями производства вторичного продукта являются не только популяризация первичных благ, но также продвижение организации на рынке культурных услуг и привлечение дополнительных финансовых средств.

Отсутствие универсальной классификации продукта сферы культуры свидетельствует о многообразии товаров и услуг, выпускаемых организациями культуры.

Политика цен (Price). В силу экономических особенностей деятельности некоммерческих организаций культуры система ценообразования этих организаций имеет ярко выраженную специфику. Согласно Баумолу и Боуэну [Baumol, Bowen, 1966], расходы некоммерческих организаций культуры растут быстрее их доходов, и цены на некоммерческие культурные услуги отстают от среднего уровня цен в экономике.

Кроме того, на формирование цен в сфере культуры оказывает влияние *локальная (естественная) монополия* на рынке культурных услуг. В провинциальных городах, как правило, экономически не оправдано создание нескольких художественных музеев, театров и других учреждений культуры. Следовательно, можно говорить о наличии определенного барьера для входа новых производителей на локальный рынок культурных услуг.

Вместе с тем уникальные культурные объекты также не испытывают значительного влияния конкуренции на их деятельность. Они в этом случае предстают *естественными монополистами* на рынке культурных услуг. Как результат, организации культуры, не испытывая конкуренции со стороны других производителей, имеют большую свободу в установлении цен на свою продукцию и применении ценовой дискриминации².

Организации культуры могут устанавливать дифференцированные цены на входные билеты по возрастному признаку (дети, школьники, студенты, пенсионеры), по отдельным категориям посетителей (участники войны, ветераны труда, инвалиды, иностранные и российские граждане, а также отдельные лица и группы) и по уровню дохода (российские и иностранные

² Под дискриминацией (Discrimination) понимается установление различий, предоставление особых льгот и преимущественных прав.

граждане). Уровень цены также может формироваться в зависимости от времени посещения организации культуры (день-вечер, открытые-закрытые часы работы), популярности, уникальности выставок, концертов, спектаклей. Кроме того, организации культуры активно разрабатывают привилегии для спонсоров, друзей.

Однако на формирование цен в некоммерческих организациях культуры оказывают влияние не только данные факторы, но и особенности ценообразования на национальном рынке, а также расходы, связанные с введением системы дифференцированных цен (привлечение дополнительных служащих, организация пропускной системы на входе, увеличение административных расходов). В некоторых случаях такие расходы оказываются настолько велики, что применение той или иной ценовой политики является не целесообразным.

Исследование автором ценовой политики российских учреждений культуры за период с 1999 по 2002 г. выявило, что они активно проводят ценовую дискриминацию для различных групп потребителей. Так, при установлении входной платы музеи могут выделять до двадцати различных групп посетителей: в частности, дети, студенты, школьники, пенсионеры, инвалиды, ветераны, военнослужащие, работники культуры, иностранные граждане.

Кроме того, ценовая политика отечественных учреждений культуры отличается жесткой дискриминацией по отношению к иностранным гражданам. В целях увеличения доходов входная плата для зарубежных посетителей устанавливается в несколько раз выше тарифов для местного населения. В России такую ценовую политику проводят Государственный Эрмитаж, Русский музей, Государственная Третьяковская галерея, Мариинский театр и др. Так, в Эрмитаже в 2002 г. входная плата для иностранных граждан составляла 300 руб., тогда как для российских посетителей — 15 руб.

Исследование автором ценовой дискриминации в российских учреждениях культуры выявило ряд ее недостатков.

Во-первых, она негативно оценивается потребителями, что в конечном итоге ведет к ухудшению имиджа организации. Дискриминационная политика отражается на сокращении повторных посещений, снижении доходов от дополнительной деятельности учреждения культуры, таких как выручки сувенирных магазинов, кафе и т. д. Следовательно, косвенные расходы на проведение дискриминационной политики могут достигать значительных размеров.

Во-вторых, данная ценовая политика отличается самым высоким уровнем не только косвенных, но и прямых расходов. Высокая дифференциация цен требует дополнительных затрат на выпуск и реализацию разных входных билетов, а также контроль за их использованием.

Кроме того, в структуре поступлений удельный вес доходов от некоторых категорий потребителей может быть низким в силу их малочисленности, тогда как прямые и косвенные расходы на проведение дискриминационной политики — достаточно высокими. Поэтому при установлении дискриминационной ценовой политики необходимо соизмерять доходы от ее введения с расходами на ее обслуживание, включающими не только прямые, но и косвенные затраты.

В целях совершенствования ценовой политики отечественных учреждений культуры автором исследованы различные подходы к формированию цен на услуги зарубежных некоммерческих организаций культуры (на примере музеев). В ходе исследования выделены два основных подхода к установлению входной платы в музеи — *западноевропейский* и *американский*.

Западноевропейский подход. Входная плата в западноевропейских музеях, как правило, дифференцирована по двум-трем категориям и взимается ежедневно, за исключением одного дня в неделю. Обычно льготным тарифом (50%) пользуются студенты и музейные работники. Расходы на обслуживание западноевропейской ценовой политики являются высокими в связи с реализацией дифференцированного подхода, однако доходы от нее существенно превышают необходимые затраты. В большинстве случаев западноевропейский подход обеспечивает высокие доходы от входной платы и в то же время дает возможность посещения музея малообеспеченным слоям населения.

Следует заметить, что в России согласно «Основам законодательства РФ о культуре» 1999 г. установлено бесплатное посещение музеев один раз в месяц лицам, не достигшим 18 лет. Однако на практике в большинстве случаев это не выполняется.

Американский подход к установлению входной платы в музей. В американских музеях вместо фиксированной входной платы активно поощряются пожертвования со стороны посетителей. Наряду с анонимными пожертвованиями музеи одновременно формируют клубы и общества своих друзей, предоставляя их членам в ответ на денежный взнос определенные привилегии.

Особого внимания заслуживает ценовая политика крупнейшего художественного музея в мире Метрополитен Музея в Нью-Йорке [The Metropolitan Museum..., 2001]. Номинально оценивая посещение музея в десять долларов, Метрополитен допускает плату за вход в зависимости от уровня платежеспособности посетителя. Посетитель сам выбирает, какую сумму денег он в состоянии отдать за посещение музея.

В результате нефиксированная входная плата и добровольный характер пожертвований в американском подходе открывают доступ к музейным услугам населению с низкими доходами. Несмотря на то что обслуживание

клубов и обществ друзей сопряжено с высокими затратами, общие расходы на обслуживание подобной ценовой политики ниже, чем в европейском подходе. С точки зрения затрат американский подход является наиболее эффективным. В некоторых случаях сумма сэкономленных средств за счет минимизации расходов и собранных пожертвований может превышать доходы от западноевропейской ценовой политики.

Вместе с тем американский подход имеет и ряд недостатков. С одной стороны, бесплатный вход не позволяет посетителям «прочувствовать» значимость музея. С другой стороны, у музейного персонала пропадает стимул для инициативной работы, устройства интересных экспозиций, высокого уровня обслуживания и т. д. В целях устранения выделенных недостатков музеев, поддерживающие бесплатный вход, как правило, активно проводят ценовую политику в области временных экспозиций. Бесплатный вход в данном случае позволяет ознакомиться только с постоянными коллекциями музея, за посещение же специальных или временных выставок взимается отдельная плата.

В целях совершенствования ценовой политики отечественных музеев автором рассмотрены возможности применения западноевропейского и американского подходов в российских условиях.

Использование западноевропейского подхода в российских музеях предполагает установление высокой входной платы для всех категорий посетителей с очень ограниченным числом льгот. В этом случае российские и иностранные граждане уплачивали бы единую входную плату, а для детей, школьников и студентов действовал бы 50%-ный тариф. К примеру, плановым отделом Эрмитажа в 2001 г. было рассчитано, что если входную плату сделать единой для российских и иностранных граждан в размере 50 руб., вместо соответствующих 15 руб. и 300 руб., а для детей, школьников и студентов заменить бесплатное посещение льготным 50%-ным тарифом (25 руб.), то общие доходы от входной платы будут равняться настоящим поступлениям музея.

Однако эти расчеты не учитывают влияние цены билета на уровень посещаемости музея. Повышение входной платы для российских граждан более чем в три раза, а также отмена бесплатного посещения для таких категорий граждан, как пенсионеры, инвалиды, ветераны, военнослужащие и др., привели бы к тому, что посещаемость этих групп посетителей сократилась бы. Иными словами, устранение ценовой дискриминации снизило бы спрос на услуги музея со стороны некоторых групп населения. Это, в свою очередь, могло бы привести к снижению доходов от введенной входной платы.

Уменьшение входной платы для иностранных граждан в шесть раз, с 300 до 50 руб., привело бы к существенному сокращению доходов от ино-

странных посетителей. Причем это сокращение вряд ли могло бы быть компенсировано за счет увеличения входной платы для остальных категорий посетителей в силу снижения их посещаемости. Следовательно, применение западноевропейского подхода в российских условиях позволило бы отказаться от ценовой дискриминации за счет снижения общих доходов от входной платы.

Применение американского подхода в российских условиях невозможно без соответствующей адаптации. Необходимо установление фиксированной входной платы для всех категорий посетителей и поощрение добровольных пожертвований, так как отсутствие обязательной платы за вход привело бы к бесплатному посещению музея большинством посетителей и, как следствие, сокращению доходов от продажи билетов. Низкая доля благотворительных взносов населения в структуре финансирования российских музеев не позволяет ожидать, что поступления от добровольных пожертвований могут возместить снижение доходов от входной платы. В Эрмитаже, по данным бухгалтерской отчетности, благотворительные взносы физических лиц в 2000 г. составили менее 0,5% общих доходов музея, тогда как поступления от входной платы — 20%.

В результате возникает актуальная в российских условиях проблема разработки альтернативного подхода к установлению входной платы в музей.

Автор полагает, что входную плату в музей можно раскладывать на три части.

Первая часть должна включать единую базовую входную плату, доступную для всех категорий посетителей, и давать возможность осмотра всех постоянных коллекций музея. Вторая часть должна включать плату за посещение всех временных экспозиций, а третья — рекомендуемую сумму пожертвований. При этом сумма пожертвований может выступать как добровольная надбавка к базовой входной плате.

В результате цена билета будет изменяться в пределах базовой входной платы и платы с учетом пожертвований. Посетитель в этом случае будет самостоятельно определять для себя соответствующую входную плату. Предложенный автором подход к установлению входной платы был успешно опробован в Эрмитаже летом 1999 г. в рамках проекта реорганизации музея, поддерживаемого ЮНЕСКО.

На тот момент входная плата в музей для российских граждан составляла 15 руб., тогда как для иностранных граждан — 135 руб. Правом бесплатного посещения пользовались студенты, как российские, так и иностранные, школьники, дети, инвалиды, военнослужащие, работники культуры.

С 15 июля по 14 августа 1999 г. в качестве эксперимента в музее была установлена базовая входная плата для всех категорий посетителей в разме-

ре 15 руб., предоставляющая право осмотра всех постоянных экспозиций Эрмитажа. Дополнительно к базовой входной плате вводилась стоимость посещения временных выставок музея в размере 20 руб., причем для их осмотра посетителю необходимо было оплатить также стоимость посещения постоянных экспозиций, т. е. в сумме входная плата составила 35 руб. В качестве третьей части входной платы выступала рекомендуемая сумма пожертвований в размере 100 руб. Итак, полная входная плата в Эрмитаж составляла 135 руб.

Итоги эксперимента показали, что иностранные граждане в своем большинстве оплачивали полную входную плату с учетом пожертвований. Доходы от иностранных граждан после введения новой ценовой политики сократились всего на 1%. Среди российских посетителей туристы в основном оплачивали только стоимость посещения постоянных экспозиций, хотя имели место случаи внесения различных сумм пожертвований (от 10 до 100 руб.). За посещение временных выставок чаще всего платили граждане Санкт-Петербурга, а также лица, пребывающие в Санкт-Петербурге относительно длительное время. Доходы от российских граждан за время проведения эксперимента в 2,7 раза превысили аналогичные доходы за предыдущий месяц. Общие доходы от новой входной платы увеличились на 4% (табл. 2). Для сравнения был выбран период с 15 июня по 14 июля, так как структура посетителей за данный период соответствовала структуре во время проведения эксперимента (табл. 3).

Таблица 2

Доходы от входной платы в Государственном Эрмитаже (1999 г.)

Группы посетителей	Доходы до проведения эксперимента (с 15 июня по 14 июля), руб.	Доходы за время проведения эксперимента (с 15 июля по 14 августа), руб.
Иностранные граждане	49 294 641	48 910 855
Российские граждане	1 286 818	3 467 309
Итого	50 581 459	52 378 164

Источник: По данным внутренней отчетности Государственного Эрмитажа.

Результаты эксперимента показали, что применение предложенного подхода дает возможность увеличить доходы от входной платы и устранить негативный эффект ценовой дискриминации.

Таблица 3

Структура посетителей в Государственном Эрмитаже (1999 г.)

Группы посетителей	Число посетителей до проведения эксперимента (с 15 июня по 14 июля), человек	Число посетителей во время проведения эксперимента (с 15 июля по 14 августа), человек
Иностранные граждане	352 856	352 673
Российские граждане	198 233	197 995
Итого	551 089	550 668

Источник: По данным внутренней отчетности Государственного Эрмитажа.

Принимая в расчет специфику летнего периода, когда большую часть посетителей составляют иностранные туристы, интересно проанализировать последствия применения предложенного подхода к установлению входной платы в другие времена года. В осенне-весенний и зимний периоды, когда основными посетителями являются российские граждане, можно ожидать некоторое снижение посещаемости за счет введения обязательной входной платы для льготных категорий граждан и дополнительной платы за посещение временных экспозиций. Однако сокращение посещаемости лиц, пользующихся до этого правом бесплатного прохода в музей, никак не отразится на общих доходах музея от входной платы. Наоборот, можно ожидать некоторый рост поступлений от продажи билетов за счет оплаты ранее льготными категориями граждан своего посещения музея. Для нелюбимых категорий посетителей сумма базовой входной платы составляет ту же величину, что и цена билета ранее. Тем не менее сокращение их посещаемости возможно, если граждане приходят в музей с целью осмотра только временных экспозиций музея, т. е. им приходится оплачивать большую входную плату в размере 35 руб. Для музея в этом случае важное значение приобретает устройство интересных выставок, активное распространение информации о них. Это позволит не только стимулировать оплату посещения временных выставок, но и привлечь новых посетителей в музей.

Несмотря на положительные результаты эксперимента, предложенный подход к установлению входной платы в музей не получил дальнейшего распространения на практике. Многие музеи не рассматривают ценовую дискриминацию как отрицательный фактор и считают, что более простым способом увеличения доходов от входной платы является повышение цен на входные билеты для различных категорий посетителей.

Каналы распределения (Place). Каналы распределения продукции некоммерческих организаций культуры могут быть как собственными, так и независимыми. К независимым каналам распределения в сфере культуры относятся туристические агентства, экскурсионные бюро, внешние абонементные и театральные кассы и др. Однако доля распространения продукции сферы культуры через независимые каналы распределения в общем объеме реализации относительно невысока.

В большинстве случаев некоммерческие организации культуры используют собственные каналы распределения, к которым относятся принадлежащие им билетные кассы, экскурсионные отделы, штатные распространители билетов, сувенирные магазины. Предпочтение организациями культуры собственных каналов распределения можно объяснить наличием локальной (естественной) монополии на рынке культурных услуг. Неконкурентные условия функционирования организаций культуры не стимулируют последних к выбору независимых каналов распределения.

Однако в связи с развитием предпринимательской деятельности организаций культуры большую популярность получила реализация сувенирной и печатной продукции через такие независимые каналы распределения, как магазины аэропортов, гостиниц. К примеру, Государственный Эрмитаж активно реализует свою сувенирную и печатную продукцию через магазины российских и иностранных аэропортов, а с августа 2001 г. и через магазины гостиницы-казино «Венецианский курорт» в Лас-Вегасе. Кроме того, некоммерческие организации культуры широко предоставляют коммерческим предприятиям права пользования своей торговой маркой. Так, Эрмитаж в 2001 г. заключил контракт с английской фирмой «Кардингтон» на право производства и реализации сувенирных копий с экспонатов музея.

Продвижение продукта (Promotion). Некоммерческие организации культуры уделяют много внимания вопросам продвижения своей продукции, так как это ускоряет процесс реализации, повышает осведомленность и поддержку отдельных программ. В сфере культуры применяются все четыре элемента комплекса продвижения продукта (стимулирование сбыта, прямой маркетинг, общественные связи и реклама). Если предпринимательские структуры преследуют с помощью выделенных механизмов в основном коммерческие цели, а именно: увеличение объема продаж, чистой прибыли, завоевание новых рынков, внедрение новых товаров, то некоммерческие организации культуры, привлекая дополнительных посетителей, благотворителей, спонсоров с помощью рекламы, прямого маркетинга, стимулирования сбыта и общественных связей, решают одновременно социальные и экономические задачи. Социальные задачи заключаются в удовлетворении духовных потребностей населения, тогда как экономические — в привлечении средств для поддержания и развития основной деятельности

организации культуры. Как правило, реклама, прямой маркетинг и стимулирование сбыта решают в сфере культуры экономические задачи. Управление же общественными связями ориентируется на реализацию социальных целей. Однако четких границ между этими элементами провести нельзя, так как и реклама, и прямой маркетинг влияют на решение социальных вопросов, а расширение общественных связей приводит к улучшению экономических показателей.

Реклама в СМИ для организаций культуры играет незначительную роль. Это связано прежде всего с высокими расходами на покупку места и времени в средствах массовой информации, что не могут позволить себе многие организации культуры. Кроме того, если коммерческое предприятие имеет возможность компенсировать расходы на рекламу путем включения их в себестоимость продукции, то в большинстве организаций культуры это отражается на уменьшении текущих доходов.

В качестве альтернативы рекламе некоммерческие организации культуры активно используют пропаганду, составную часть элемента «общественные связи», в задачи которой входят популяризация и распространение важных сведений о продукте. Пропаганда в отличие от рекламы основана на использовании редакторского, а не коммерческого места и времени, поэтому расходы на нее значительно ниже. Вместе с тем потребители оказывают пропаганде большее доверие, чем рекламе, в силу получения более подробной информации о продукте.

Два других элемента комплекса продвижения продукции сферы культуры — прямой маркетинг и стимулирование сбыта — являются важными инструментами фандрейзинга. Они решают задачи не только увеличения сбыта (продажа билетов, абонементов), но и привлечения ресурсов в организацию. В ходе изучения деятельности столичных учреждений культуры автору удалось выделить некоторые формы прямого маркетинга, стимулирования сбыта и пропаганды, получившие большую популярность в сфере культуры.

Прямой маркетинг в сфере культуры принимает формы личных продаж, телемаркетинга, почтовой рассылки (direct mail). По сравнению с прямым маркетингом, стимулирование сбыта в сфере культуры отличается более разнообразными формами. Наиболее распространенные методы стимулирования сбыта здесь основаны на развитии долгосрочных отношений, с одной стороны, между производителями и потребителями и между производителями и посредниками — с другой. Например, стимулирование проводится с помощью абонементного обслуживания, оказания бесплатных услуг (свободное посещение музея, театра в течение года), использования игровых элементов (конкурсы, лотереи), организации клубных форм работ и т. п. Таким образом, стимулирование сбыта в сфере культуры наце-

лено на достижение долгосрочного эффекта и предполагает постоянное воздействие на потребителя и посредника.

Методы пропаганды в сфере культуры также крайне разнообразны. К ним можно отнести размещение информационных статей в массовых печатных изданиях (газеты, журналы), распространение важных сведений посредством радио- и телевизионных программ, участие в выставках, организацию мероприятий событийного характера (events).

Среди методов пропаганды заслуживают особого внимания выставки. Они все чаще предстают в сфере культуры в качестве нового эффективного инструмента маркетинга. Как отмечает Т. Семенцова, «выставки формируют естественную пространственную и предметную среду для ознакомления населения, представителей делового мира и общественности с культурным потенциалом стран, регионов и отдельных организаций» [Семенцова, 2001, с. 145].

Действительно, привлекательность выставок как инструмента маркетинга в сфере культуры видится в том, что в них одновременно участвуют потребители, спонсоры, внешние эксперты, что дает возможность организациям культуры параллельно решать проблемы сбыта, определять круг спонсоров и партнеров. На сегодняшний день многие российские организации культуры принимают активное участие в различных выставках, как на национальном, так и на международном уровне. Так, Государственный Эрмитаж с 1999 г. успешно участвует в крупных международных выставках проектов, информационных и реставрационных технологий. В результате участия в выставках «Проекты нового тысячелетия» и «Информационные технологии XXI в.», проходивших в апреле 1999 г. и январе 2001 г. в Нью-Йорке, Эрмитаж сумел привлечь значительные финансовые средства иностранных инвесторов под реализацию проектов реконструкции главного входа в музей и создания в Интернете виртуального Эрмитажа с электронным каталогом экспонатов музея.

Таким образом, выставки можно рассматривать не только в качестве самостоятельного инструмента маркетинга в сфере культуры, но и как эффективное средство привлечения внешнего финансирования в некоммерческие организации культуры.

Наряду с выставками мероприятия событийного характера также завоевывают все большую популярность в области культуры. По словам Ю. А. Бичуна, «систематическое проведение мероприятий многими организациями культуры позволяет выделить подобную практику в самостоятельный инструмент их коммуникативной политики» [Бичун, 2000, с. 24].

Автором был проведен анализ пропагандистских мероприятий в музеях Москвы и Санкт-Петербурга за 2002 г. В результате удалось выделить три группы пропагандистских мероприятий, характерных для сферы культуры.

Первая группа объединяет мероприятия, связанные с организацией свободного времени. К ним можно отнести развлекательные программы, концерты, шоу-представления, инсценировки, проводимые учреждениями культуры под различными девизами.

Вторая группа пропагандистских мероприятий приурочена к какому-либо важному для организации событию или дате, например юбилею, открытию или закрытию выставки.

Общей чертой выделенных двух групп мероприятий является их направленность на длительное эмоциональное воздействие и диалог с потребителем.

К *третьей группе* мероприятий можно отнести научно-образовательные программы, ориентированные на познавательную реакцию аудитории и информационный обмен. Это различного рода лекции, семинары, конференции, симпозиумы.

Рассмотренные группы мероприятий построены на едином принципе распространения информации об учреждении культуры. Пропагандистский материал косвенно включен в программу таким образом, чтобы максимально привлечь внимание и достичь высокой степени восприимчивости аудитории. Следовательно, мероприятия событийного характера служат своеобразной платформой для дальнейшего развития коммуникаций в сфере культуры. На сегодняшний день их можно считать одним из самых модных и эффективных средств пропаганды в сфере культуры.

Однако событийный метод пропаганды имеет и свои недостатки. В отличие от пропаганды в средствах массовой информации, организация специальных мероприятий сопряжена с высокими расходами. Это делает событийный метод дорогим инструментом, недоступным для небольших организаций культуры.

Таким образом, комплекс продвижения продукта в сфере культуры имеет ряд специфических особенностей, что позволяет некоммерческим организациям культуры реализовывать различные цели своей деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной статьи состояла в раскрытии сущности маркетинга в сфере культуры, его основных направлений, особенностей макро- и микросреды, а также специфики комплекса маркетинга некоммерческих организаций культуры. В целом можно сделать следующие выводы.

В связи с тем, что некоммерческие организации культуры наряду с основной деятельностью активно занимаются привлечением финансовых средств из различных источников, *маркетинг в сфере культуры включает в себя совокупность мер, направленных на удовлетворение потребностей потребителей и получение внешней поддержки.* Автором обосновывается актуальность выде-

ленных направлений маркетинга в российских условиях, когда учреждения культуры вынуждены искать альтернативы государственным источникам финансирования, привлекая финансовые средства от населения, коммерческих и некоммерческих организаций внутри страны и за рубежом.

Направления маркетинга некоммерческих организаций культуры находятся под сильным воздействием макро- и микросреды, что находит отражение в особенностях функционирования организаций культуры.

Помимо направлений маркетинга и анализа влияния среды, большое внимание в статье уделено комплексу маркетинга некоммерческих организаций культуры. Показано, что классический комплекс маркетинга целиком применим в отношении некоммерческих организаций культуры, но имеет свою специфику. В качестве особенностей выделяются сложность классификации продукта организаций культуры, предпочтение собственных каналов распределения независимым, активное применение пропаганды и прямого маркетинга как инструментов продвижения услуг.

Особое место в комплексе маркетинга некоммерческих организаций культуры занимает ценовая политика. В российских условиях ценовая политика организаций культуры характеризуется *дискриминацией цен для различных групп потребителей* и приводит к отрицательным последствиям. В целях ее совершенствования автором рассмотрены различные подходы к формированию цен на услуги зарубежных некоммерческих организаций культуры (на примере музеев). В статье выделены два основных подхода к установлению входной платы в музеи — *западноевропейский подход*, обеспечивающий высокие доходы от входной платы и дающий возможность посещения музея малообеспеченным слоям населения, и *американский* — с нефиксированной входной платой и добровольным характером пожертвований. Автором рассмотрены возможности применения западноевропейского и американского подходов в российских условиях и предложен модифицированный подход к установлению входной платы в российских музеях. Данный подход к установлению входной платы был успешно апробирован в Эрмитаже летом 1999 г. в рамках проекта реорганизации музея, поддерживаемого ЮНЕСКО.

В целом маркетинг в сфере культуры отличается разнообразием применяемых инструментов, что дает широкие возможности некоммерческим организациям культуры решать экономические и социальные задачи своей деятельности.

Литература

Абанкина И. В., Абанкина Т. В. Понятие культурного маркетинга // Организационно-экономические преобразования в сфере культуры: проблемы и перспективы: Сб. науч. тр. НИИ культуры. М., 1991. С. 125–131.

- Бичун Ю. А.* Понятие событийного маркетинга // Прогнозирование экономической конъюнктуры в системах маркетинга: Сб. науч. тр. III Всероссийской научно-практической конференции. Ульяновск, 2000. С. 34–36.
- Болотников И. М.* Менеджмент и культура: Сб. науч. тр. СПб., 1998.
- Ваганова Н. К., Гордин В. Э.* Маркетинговая деятельность в театральной сфере // Известия СПбУЭФ. 1995. № 1. С. 29–34.
- Воронова Е. Н.* Экономика культуры: Учебное пособие. Рязань, 1997.
- Дымникова А. И.* Управление культурой в рыночной экономике. СПб., 2000.
- Кафаров Г. М., Галуцкий Г. М., Мазун О. В.* Развитие платных услуг в культурно-просветительных учреждениях. М., 1988.
- Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб., 2000.
- Кошкина М.* К созданию условий для развития негосударственных некоммерческих организаций сферы культуры // Российский экономический журнал. 1999. № 11–12. С. 19–21.
- Маркова В. Д.* Маркетинг услуг. М., 1996.
- Морозова Е. Я., Тихонова Э. Д.* Экономика и организация предприятий социально-культурной сферы: Учебное пособие. СПб., 2002.
- Новаторов В. Е.* Маркетинг в социально-культурной сфере. Омск, 2001.
- Новаторов Э. В.* Маркетинг в системе деятельности культурно-досуговых учреждений: Автореф. дис... канд. пед. наук. СПб.: СПбГИК им. Н. К. Крупской, 1993.
- «Основы законодательства РФ о культуре». Закон РФ от 23 июня 1999 г. № 115-ФЗ.
- Песоцкая Е. В.* Маркетинг услуг: Учебное пособие. СПб., 2000.
- Положение «Об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства»:* Постановление Правительства от 26 июня 1995 г. № 609.
- Рудич Л. И.* Менеджмент социально-культурной сферы. Основы технологии: Учебное пособие. Кемерово, 1996.
- Семенцова Т.* Современные технологии выставочного маркетинга // Вопросы экономики. 2001. № 3. С. 24–25.
- Тульчинский Г. Л.* Маркетинг культуры. СПб., 1992.
- Шекова Е. Л.* Особенности менеджмента некоммерческих организаций культуры: российский опыт // Вест. С.-Петербур. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2003. Вып. 1. С. 55–75.
- Baumol W., Bowen. W.* Performing Arts — The Economic Dilemma. New York, 1966.
- Bitner, M. J.* Servicecapas: The Impact of Physical Surrounding on Customer and Employees // Journal of Marketing. 1992. № 56. P. 21–39.
- Kotler P., Kotler N.* Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. San Francisco, 1998.
- The Metropolitan Museum of Art.* Annual Report. 2000–2001. New York, 2001.

Статья рекомендована к печати доц. Э. В. Новаторовым, доц. С. П. Кушом.
Статья поступила в редакцию 19 марта 2003 г.