

**Т.В. Каткова**

## **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ**

*Рассмотрены особенности функциональных стратегий в составе обобщающей стратегии социально-экономического развития учреждений культуры, а также подходы к формированию стратегии маркетинга.*

**Ключевые слова:** стратегия маркетинга; функциональные стратегии; стейкхолдеры; информационная стратегия; продвижение; сегментация; мотивация.

*We consider the features of functional strategies which are a part of general strategy of socio-economic development of cultural institutions as well as approaches to forming a marketing strategy.*

**Keywords:** marketing strategy; functional strategies; stakeholders; information strategy; promotion; segmentation; motivation.

При формировании общей базовой стратегии социально-экономического развития учреждения культуры, на наш взгляд, должны использоваться такие различные по направлениям действия функциональные стратегии, как производственная, социальная, инновационная, а также финансовая стратегия и стратегия маркетинга, как часть базовой стратегии для достижения основных целей развития. Функциональные стратегии разрабатываются функциональными службами и отделами хозяйствующего субъекта на основе обобщающей базовой стратегии. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов подразделения, поиск эффективного поведения и достижения целей в рамках базовой стратегии [1].

Маркетинговые стратегии обеспечивают информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Сбор информации о состоянии рынка является важной функцией маркетинговой деятельности, которая невозможна без постоянно обновляемой и достоверной информации об изменениях предпочтений потребителей, деятельности конкурентов, соотношении цен и появлении новых продуктов. Стратегия маркетинга ориентирует отдельные мероприятия на возможно более полную реализацию базовой стратегии учреждений куль-

туры [2].

В процессе разработки стратегии социально-экономического развития учреждения культуры должны критически взглянуть на внешние факторы, влияющие на их способность привлекать аудиторию.

Маркетинговые проблемы в сфере культуры, которые требуют новой маркетинговой стратегии, включают в себя снижение потребительского времени для отдыха, расширение вариантов потребительских развлечений, расширение воздействия культурной продукции в мире, размывание различия между высокой и популярной культурой, изменение моделей и структур в государственном финансировании. Нужно учитывать не только платежеспособность и запросы потребителей, но и готовность потребителей потратить свое свободное время на потребление этих услуг. Борьба за свободное время потребителя становится решающим фактором при разработке маркетинговых стратегий учреждений культуры [3].

Альтернативные способы проведения свободного времени уменьшают зрительскую аудиторию учреждений культуры. Потребители имеют широкий выбор на рынке досуга и услуг. Интересы активной аудитории включают не только театр, кино, музеи, но туда также входят рестораны, клубы, спортклубы, Интернет, туризм. Посещение учреждений культуры в этом

списке занимает далеко не первое место. Появление новых форм досуга ограничивает возможности привлечения аудитории. Необходимо отметить и тот факт, что возможности потребителя ограничиваются свободой выбора из представленного на рынке репертуара и сопутствующих услуг. Поэтому формирование стратегии маркетинга учреждений культуры должно ориентироваться на изучение зрительской аудитории, что позволит эффективно привлекать посетителей в учреждения культуры, а также расширять аудиторию за счет освоения новых рыночных сегментов.

Традиционно учреждения культуры отрицательно относятся к маркетингу. Среди разных причин существует убеждение, что маркетинг являет собой нецелевое использование денег и увеличивает накладные расходы учреждений культуры, ресурсы которых ограничены. Критерием успеха учреждения культуры считается достижение художественной цели, а финансовые вопросы и вопросы продвижения культурного продукта к зрителю второстепенными. Роль менеджмента в искусстве традиционно состоит в том, чтобы получить средства из государственного бюджета, контролировать организацию и обеспечивать аудиторию для искусства, а не бороться за прибыль. Основное внимание уделяется производству искусства, в надежде на то, что аудитория готова принять созданный культурный продукт и приобрести билеты. Мало внимания уделяется изучению желаний потребителя и маркетингу. Культурный продукт создается по усмотрению художественного руководства, без учета изменений внешней среды, предпочтений зрителей или действий конкурентов. Как правило, усилия маркетинга направляются на то, чтобы привлечь аудиторию на уже созданный культурный продукт.

Основные положения маркетинговой теории состоят в том, что хозяйствующему субъекту необходимо найти правильного потребителя, а затем представить ему продукт правильным образом. Но зависимость от государственного финансирования позволяет учреждениям культуры

производить культурный продукт по своему выбору, не заботясь о рынке. В этом случае успех учреждений культуры измеряется количеством культурных продуктов, которые они производят, а не посещаемостью мероприятий. Увеличение количества учреждений культуры приводит к тому, что слишком многие из них пытаются привлечь ограниченное число потребителей. В результате, использование рекламы просто для того, чтобы информировать общественность о культурных мероприятиях, уже не эффективно. Аудитория учреждений культуры рассматривается как один сегмент, и применяется стратегия недифференцированного маркетинга. Таким образом, рекламное сообщение воспринимается только той частью аудитории, которая уже является активной и постоянно посещает мероприятия культуры. Однако такая стратегия не способствует привлечению новых потребителей [3].

Для многих форм искусства не только в России, но и в мире, посещаемость, старение и сокращение аудитории является серьезной проблемой для управления хозяйствующими субъектами в сфере культуры. Уменьшение численности аудитории и спроса вызывает обеспокоенность для большинства учреждений культуры, так как это уменьшает доходы от продажи билетов и, что еще более важно, делает все более трудным оправдание государственного финансирования и привлечение дополнительных средств от спонсоров.

Стратегия маркетинга решает взаимосвязанные цели финансовой, социальной и инновационной функциональной стратегии, так как создает условия привлечения потребителей и решает основную стратегическую цель развития учреждений культуры: создание и предоставление услуг потребления культурных продуктов для повышения культурного и духовного уровня граждан.

Организации культуры никогда не смогут покрыть всех издержек только за счет продажи билетов. Для увлечения финансовых ресурсов они могут использовать повышение цен на билеты, снижение издержек или получение большего объема

денежных средств с помощью фандрейзинга.

Основным источником финансов культурной организации являются доходы от продажи билетов и сопутствующих товаров для посетителей, а также финансирование от государственных органов, спонсоров, меценатов или различных фондов. Эти группы влияния, называемые также стейкхолдерами, могут потерять заинтересованность в оказании помощи учреждениям культуры, которые привлекают ограниченное количество потребителей. Тогда как увеличение посещаемости, которому способствует маркетинговая стратегия, может способствовать выгодному взаимодействию учреждения культуры и его стейкхолдеров.

Учреждение культуры для достижения целей маркетинга может изменять формат представления культурного продукта, совмещая различные по направленности виды услуг. Например, представление традиционного спектакля совместить с проведением художественной выставки или организацией фуршета в фойе во время антракта, а также создавать периодические ежегодные мероприятия, которые станут традиционными и будут привлекать аудиторию, способствуя социализации личности. Все это может быть предоставлено учреждением культуры, не меняя основной культурный продукт, пока не снизился интерес к деятельности учреждения культуры и не уменьшились показатели посещаемости.

Разрабатывая маркетинговые стратегии, культурным организациям необходимо изменять фокус с маркетинга на продажах и добывания средств на фокус на потребителя, что будет способствовать повышению эффективности в новом культурном рынке путем охвата новых потребителей культуры, которые пока не являются энтузиастами и постоянными потребителями культурных услуг.

При принятии решений о покупке потребители считают выгоды, которые они получают от вида продукции по сравнению со стоимостью продукта. Какие факторы включены в определение качества, может быть определено только потребителем.

Если граждане не могут тратить время на участие в культурной жизни, потому что они заняты удовлетворением потребностей более низкого уровня, то это не означает, что они не в состоянии оценить культуру. Это означает, что должны быть созданы условия для того, чтобы потребители разного уровня достатка и подготовленности имели возможность приобщения к культурным услугам.

Если руководство учреждения культуры хочет добиться соответствия качества ожиданиям потребителя, необходимо сначала проанализировать, как потребители принимают решение о покупке. Учреждения культуры представляют, что в идеале потребитель признает необходимость участия в конкретной культурной деятельности, такой как посещение музея, спектакля или концерта, а затем просто выбирает одну из доступных культурных альтернатив. Однако на решение о покупке влияют многие факторы, где способы и возможности получения информации играют не последнюю роль.

Поиск информации является важной ступенью к посещению. Потребители должны быть в состоянии найти необходимую информацию на момент принятия решения. Учреждения культуры должны обеспечить информацию в удобной форме и в доступном месте. Для этого может быть использован Интернет и электронная почта. После того как потребители собрали достаточно информации, они должны оценить имеющиеся альтернативы. Для того чтобы потребители могли сделать выбор между альтернативами, им должна быть предоставлена информация о времени, месте и программе культурного события и других льготах. Для потребителей с ограниченным уровнем культурных знаний должна быть дана информация, которая поможет им воспользоваться культурным опытом. Потребители должны быть в состоянии получить достаточную информацию о затратах и выгодах, чтобы они могли принять обоснованное решение, за которым последует выбор. Организация должна обеспечить легкость, с которой сделка приобретения может быть совершена с потенциальным клиентом. Учреж-

дение культуры должно направлять усилия для создания постоянного потока информации во всевозможных форматах для оповещения потребителей обо всех видах своей деятельности, культурных продуктах и видах дополнительных услуг. Недостаточно просто размещать перечень текущих спектаклей в афише, необходимо создавать сообщения, увеличивающие интерес аудитории, повышающие ценность посещения, а также установить соответствие информации и качества предлагаемых культурных продуктов и дополнительных услуг.

Учреждения культуры должны учитывать необходимость создания условий для повторного посещения. Не достаточно просто добиться того, чтобы потребители посетили мероприятие учреждения культуры один раз, необходимо также убедиться, что аудитория получит ожидаемое качество, которое обеспечивает желаемые результаты. Только если потребитель удовлетворен тем, что событие, при условии принимаемого решения, удовлетворяет изначально ожидаемую потребность или решает его проблему, он захочет повторить опыт посещения и рассказать знакомым [3].

Маркетинговая стратегия учреждений культуры должна задействовать все инструменты продвижения своих продуктов и услуг к потребителю. Способами продвижения являются реклама, стимулирование продаж, личные продажи, связи с общественностью и прямой маркетинг. Поскольку большинство учреждений культуры ошибочно предполагает, что все будут заинтересованы в их искусстве, они традиционно используют рекламу для трансляции общего маркетингового сообщения, которое только предоставляет информацию об общих чертах культурного продукта, таких, как программа мероприятия, состав артистов или художников. Они полагают, что потребители уже мотивированы, чтобы присутствовать и понимать преимущества продукта, который они получили бы.

При внедрении новых культурных продуктов для своей аудитории или при-

влечении новой аудитории к существующему продукту, важно понять трудность в мотивации потребителей, так как многие люди не склонны к тому, чтобы рисковать, потребляя неизвестные ранее продукты. Содержимое сообщения – это то, что должно быть передано определенному целевому сегменту рынка для мотивации покупки. Необходимо тщательно формулировать рекламное сообщение, с тем, чтобы потребители, находящиеся на любом уровне подготовленности, могли заинтересоваться и посетить мероприятия учреждения культуры.

Таким образом, стратегия маркетинга как составляющая часть общей стратегии хозяйствующего субъекта должна включать изменение ориентации маркетинга с продаж и сбора средств на потребителя, а также способствовать увеличению посещаемости, что поможет взаимодействию со стейкхолдерами с целью привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Также необходимо использовать сегментацию, чтобы передавать конкретные сообщения для конкретной группы; проводить различные исследования, чтобы понять, какие выгоды мотивируют на участие в мероприятиях искусства; создавать потоки информации и обеспечивать соответствие качества культурного продукта информации о нем. Учитывая данные аспекты при формировании стратегии маркетинга как составляющей общей стратегии социально-экономического развития, учреждения культуры смогут привлечь новых потребителей культуры и добиться повышения эффективности достижения экономических и социальных результатов своей деятельности.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Евменов А.Д., Редькина Т.М., Сазонова Е.В.* Стратегическое управление на предприятиях социально-культурной сферы. СПб.: Изд-во СПбГУКиТ, 2006.
2. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2010.
3. *Kolb B.M.* Marketing for Cultural Organisations. Hampshire, 2005.