

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ


Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра математических методов, информационных технологий и систем
управления в экономике

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой

д-р социол. наук, профессор

 Г.Ф. Ромашкина

«02» декабря 2016

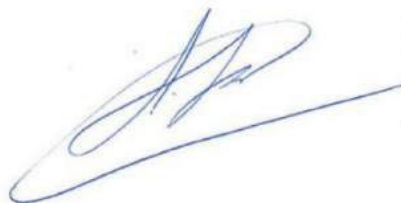
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА

(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика: Экономика фирмы и отраслевых рынков

Выполнил
Студент 3 курса
заочной формы
обучения



Козлов
Артём
Анатольевич

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент



Леонтьева
Алла
Геннадьевна

Рецензент
канд. экон. наук, доцент
Кафедры экономики в
строительстве
ФГБОУ ВО ТИУ



Филимонова
Лариса
Акрамовна

Тюмень 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ	8
1.1 Понятие, виды и факторы стратегического развития	8
1.2. Зависимость ключевых факторов стратегического развития предприятия от рыночных условий.....	20
1.3 Специфика экономических отношений культурно-досуговых учреждений и организаций, основные направления их деятельности	27
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ ТЕАТРАЛЬНО-ЗРЕЛИЩНЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ГАУК ТО ТКТО СП «ТЮМЕНСКИЙ ДРАМАТИЧЕСКИЙ ТЕАТРА»)	37
2.1 Анализ современного состояния рынка театрально-зрелищных услуг в Российской Федерации и Тюменской области	37
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности Тюменского драматического театра.....	48
2.3 Факторы стратегического развития Тюменского драматического театра в условиях современного рынка	54
Глава 3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, РАБОТАЮЩЕЙ НА РЫНКЕ ТЕАТРАЛЬНО- ЗРЕЛИЩНЫХ УСЛУГ	57
3.1. Современная концепция управления деятельностью культурно- досуговых учреждений и организаций	57
3.2. Модель управления развитием организации на региональном рынке театрально-зрелищных услуг	63
3.3. Разработка программы развития Тюменского драматического театра и оценка ее эффективности	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день в Российской Федерации рынок театрально-зрелищных услуг проходит этап развития и становления. Увеличение количества предприятий, совершенствование законодательства позволяет организовывать бизнес в данной сфере с большей эффективностью. С другой стороны, наблюдаются проблемы данного рынка, связанные с несовершенством законодательства, уровнем бюрократии и несформированными механизмами управления в данной среде.

Помимо различных внешних негативных эффектов, отрицательно влияющих на возможность развития предприятий в данной отрасли, присутствует фактор низкой квалификации административных работников в данной сфере. Культурные традиции общества, сложившиеся за советский период нарушены во время перехода от плановой экономики к рыночной. Изменение структуры потребления, а также способа времяпрепровождения россиян, привели к изменению спроса в области культуры и в области театрально-зрелищных услуг, в частности. Эти и другие факторы, а особенно изменение бюджетного финансирования учреждений культуры, ставят перед руководством предприятий, работающих на рынке театрально-зрелищных услуг, задачу определения стратегии развития предприятия в целом. Эта задача, с различным успехом воплощается в жизнь на отдельных предприятиях.

На сегодняшний день стратегия – это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг.

Таким образом, поиск путей развития предприятия, особенно, определение ключевых факторов, является основной задачей, стоящей перед руководством предприятий.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является выявление ключевых факторов развития предприятия на современном рынке.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- определить понятие стратегического развития предприятия и установить зависимость факторов стратегического развития от рыночных условий;

- выявить специфику экономических отношений культурно-досуговых учреждений и организаций, а также исследовать основные направления их деятельности;

- проанализировать современное состояние рынка театрально-зрелищных услуг в Российской Федерации и в Тюменской области;

- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности Тюменского драматического театра на его основе установить ключевые факторы развития данной организации на региональном рынке театрально-зрелищных услуг;

- проанализировать современные концепции управления деятельностью культурно-досуговых учреждений;

- построить модель управления развитием организации на региональном рынке театрально-зрелищных услуг;

- разработать программные мероприятия по развитию Тюменского драматического театра с учётом установленных ключевых факторов, оценить их эффективность.

Объект и предмет исследования. В качестве объекта исследования выступает ГАУК ТО ТКТО СП «Тюменский драматический театр». Предметом исследования является стратегия развития предприятия на рынке, ключевые факторы её формирования и стратегия разработки.

Методологическая, теоретическая и информационная база исследования. Теоретическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам и вопросам рынка театрально-зрелищных услуг, применения инструментов, комплекса

маркетинга в деятельности учреждений театрально-зрелищной' сферы, монографии, тематические публикации в периодической печати.

Методологическая база исследования представлена общенаучными и специальными методами познания: анализ и синтез; статистические методы; графические методы.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующих аспектах.

1. Разработан сравнительный коэффициент окупаемости спектакля.
2. Разработана модель развития предприятия, позволяющая увеличить размер внебюджетных поступлений.

Практическая значимость результатов исследований заключается в предложении рекомендаций по разработке конкурентной стратегии на предприятии, а также разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности организации и расчете показателей экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав основного содержания, заключения, списка литературы, приложений. Текст изложен на 74 страницах, содержит 20 таблиц и рисунков.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цель и задачи, отражена научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

В первой главе изучены теоретические аспекты понятий стратегия и конкуренция, дана классификация конкурентных стратегий и изучены методы их разработки.

Во второй главе проанализированы результаты финансовой деятельности предприятия, дана характеристика основных конкурентов, а также выявлены тенденции развития авторемонтных предприятий.

В третьей главе произведена разработка модели развития выбранного объекта. Предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, рассчитана их экономическая эффективность.

В заключении сформулированы выводы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ

1.1 Понятие, виды и факторы стратегического развития

Под стратегическим развитием понимают избранную модель долгосрочных действий предприятия, которую необходимо реализовывать для достижения поставленных перед ним целей. Необходимость стратегического планирования объясняется наличием конкурентной борьбы и стремлением к повышению эффективности функционирования предприятия. Качественно сформированная стратегия охватывает все аспекты деятельности организации: от поведения сотрудников на рабочем месте, до различного рода непроизводственных издержек. Формирование сбалансированной модели стратегического развития позволяет предприятию предугадывать и не допускать некоторые кризисные ситуации, открывает возможность для проактивного управления, а также минимизирует ущерб от непредвиденных негативных обстоятельств. По этим причинам, наличие и успешное проведение чёткой стратегии является важнейшим фактором инвестиционной привлекательности предприятия.

Существует несколько подходов к формированию стратегии, каждый из которых включает в себя несколько этапов. Тем не менее, некоторые принципы выработки стратегии выделяются почти всеми авторами. Так, например, Ансофф И. на первое место ставит оценку внутренней среды и внешних возможностей предприятия. Подобная рекомендация даётся и в модели Марковой В. и Кузнецовой С., в то время как Мескон М. указывает на необходимость исследования внешней среды, сводя исследование внутренней среды к управленческому обследованию слабых и сильных сторон предприятия. Другой фактор, значимость которого отмечается многими авторами, это создание альтернативных проектов. Данный пункт отсутствует

в концепциях Виханский О., наряду с концепцией Томпсона А. и Стрикленда Д. Однако, в этих концепциях присутствует оценка и контроль результатов выполнения стратегии, а также, при необходимости, изменение плана и/или методов его исполнения. Неизменно общими пунктами являются постановка целей и выбор задач стратегии. На наш взгляд, наиболее целостным, несмотря на лаконичность, является подход, сформулированный Коробейниковым О.П., Колесовым В.Ю. и Трифиловой А.А. Разработка стратегии сведена этим авторами к следующим пунктам:

1)«анализ». В этот пункт включаются меры по оценке внешнего и внутреннего окружения, определение миссии, формулировка целей;

2)«планирование» В данном пункте указывается период планирования стратегии и постановки задач;

3)«реализация». Данный пункт включает в себя разработку планов, и проведение структурных изменений;

4)«контроль». На этом этапе происходит формирование бюджетов, оперативное управление, оценка и контроль реализации стратегии.

Поскольку, чем насыщеннее конкурентная среда на рынке, тем выше их изменчивость, стратегическое планирование требует постоянного мониторинга состояния факторов, влияющих на развитие фирмы. Определение ключевых факторов развития обеспечивает предприятию чёткость в постановке и определении задач развития, однако требует регулярной переоценки факторов. Так, например, фактор технического преимущества, выраженный, в наличии у предприятия патента на средство производства, со временем может утратить всю актуальность, в виду появления новых производственных ноу-хау и решений. В связи с этим, предприятию, в целях сохранения технического превосходства, необходимо постоянно анализировать рынок на предмет наличия новых исследований в данной области, научных и потребительских вкусовых тенденций.

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов,

необходимых для достижения этих целей. Данное определение, автором которого является Чандлер А., на наш взгляд, наиболее полно выражает само понятие стратегии.

Процесс стратегического планирования можно разделить на несколько этапов:

- 1) определение миссии и целей организации.
- 2) анализ внутренней и внешней среды организации, установление слабых и сильных сторон её функционирования;
- 3) выбор стратегии.
- 4) реализация стратегии.
- 5) оценка и контроль выполнения.

Миссия – это цель функционирования организации как социального субъекта. Как правило, миссия выражает общественно значимую пользу организации и её ценности. Миссия формулируется безотносительно текущего положения компании, хотя может меняться со временем. Несмотря на то, что получение прибыли является основным фактором функционирования предприятия, этот фактор не принято указывать в миссии. Стратегическая цель – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом её реализации. Основными характеристиками стратегической цели являются:

- 1) срочность (определение временных рамок достижения цели);
- 2) конкретность и измеримость;
- 3) непротиворечивость и согласованность;
- 4) адресность и контролируемость.

На основе миссии и целей выстраивается стратегия развития и определяется политика организации.

Стратегия определяет правила принятия решений на всех уровнях функционирования предприятия. Кроме того, обеспечивается согласованность и взаимосвязанность действий руководства, начальников

отделов и работников не только в долгосрочном, но и в краткосрочном периоде. Обычно выделяют четыре различные группы правил.

1. Правила, регламентирующие способы оценки результатов деятельности фирмы и уровня реализованности стратегии.
2. Правила, регламентирующие процесс взаимодействия фирмы с ее внешней средой: виды продукции и технологию их производства. рынки сбыта и целевую аудиторию; факторы и способы доминирования над конкурентами. Данный набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
3. Правила, регламентирующие отношения внутри организации.
4. Основные оперативные приемы – правила распорядка, функционирования и внутренних отношений организации.

Совокупность решений, основанных на указанных правилах, можно разделить на три уровня. Схема, представляющая данное разделение, представлена в таблице 1.1. Корпоративный уровень определяет поведение организации в целом, её товарную нишу. На этом уровне даётся ответ на вопрос: «Каким бизнесом занимается организация?» Решения на этом уровне принимаются следующими субъектами: главное управляющее лицо (генеральный директор, президент корпорации и т.д.), совет директоров и другой старшим персоналом, решения которого влияют на функционирование всей организации или на реализацию стратегии. В обязанности этих субъектов входят: формулировка, миссии и целей организации; определение основных направлений деятельности; распределение ресурсов организации; формулирование стратегии общей и для каждого вида деятельности. Так же, данный уровень включает вопросы финансовой и организационной структуры предприятия в целом. Второй уровень определяет конкурентную или деловую стратегию. На данном уровне решается вопрос о способе и объектах конкуренции. В общем случае, основной стратегической задачей предприятия является успех в конкурентной борьбе. Способы достижения этого успеха

общеизвестны: внедрение новой продукции или услуг, изменение способа продвижения товара и другие.

Первый уровень -	<p>Корпоративная стратегия. Организационная структура предприятия. Диверсификация.</p>
Второй уровень -	<p>Деловая стратегия. Рыночные планы. Конкуренция.</p>
Третий уровень -	<p>Функциональные стратегии. Производство, маркетинг, финансы, НИОКР.</p>

Рисунок 1.1 – уровни стратегических решений

Главное различие между корпоративной и деловой стратегией состоит в различии объёма вопросов о виде продукции и способе её производства/продвижения. В случае наличия одного вида деятельности, корпоративная стратегия совпадает с деловой. Выделяют четыре основных типа стратегий. Представленные ниже виды стратегий отображены на рисунке 1.2.

1. Концентрированного роста (усиление позиций на рынке; развитие рынка; развитие продукта).
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
4. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

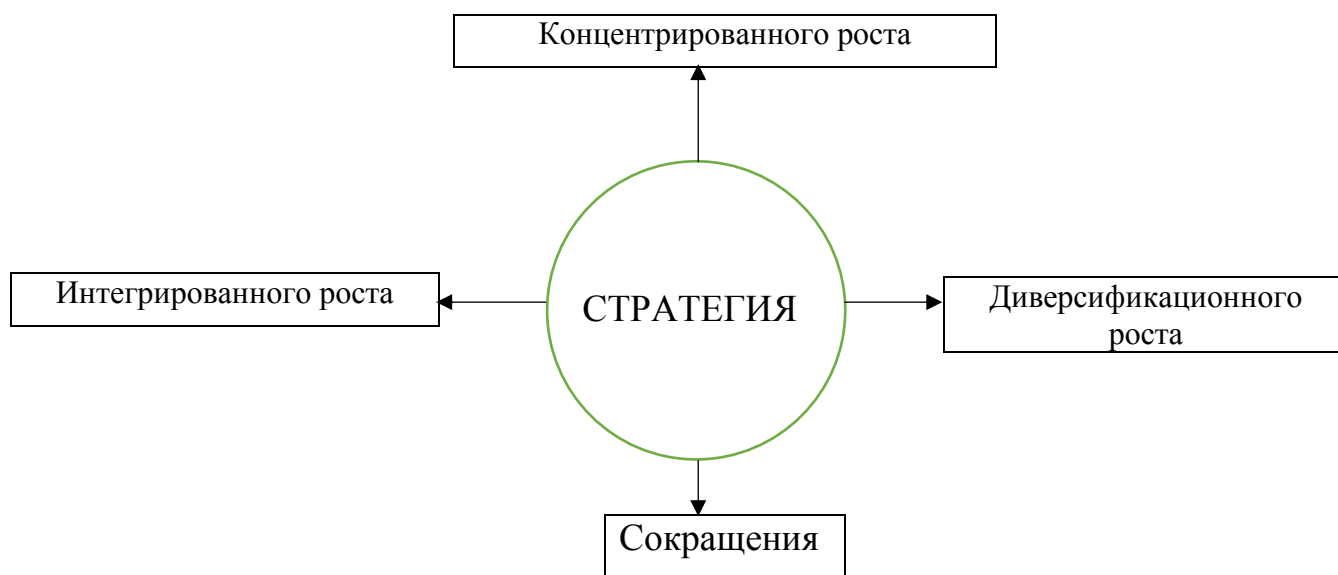


Рисунок 1.2 – Виды стратегий развития предприятия

Один из главных факторов выбора стратегии - рыночная среда, в условиях которой действует организация. Если данный рынок, по своей структуре, приближается к совершенной конкуренции (множество покупателей и продавцов, отсутствие продуктов-заменителей, минимальные барьеры входа, все имеют одинаковый доступ к информации), то в этом случае наиболее распространённой конкурентной стратегией будет стратегия низких издержек. Она особенно успешна, если эластичность спроса по цене высока, т.е. покупатели чувствительны в своем поведении к цене приобретаемого товара. Те фирмы, которые будут производить товар с минимальными издержками, в этих условиях получат главное конкурентное преимущество. Основная уязвимость данной стратегии: развитие технологий, внедрение новых способов производства.

Другой распространённой стратегией является стратегия дифференциации. Такая стратегия основана на создании уникальных преимуществ данного товара перед его аналогами у конкурентов. Успешная дифференциация позволяет фирме установить повышенную, фактически монопольную цену на товар, увеличить объем продаж на этой основе, выстроить дополнительные барьеры входа для потенциальных конкурентов путем формирования собственного бренда.

Ещё одной распространённой стратегией является стратегия сегментации. Её сущность - фиксация на выделенном сегменте рынка, в рамках которого удастся удовлетворить специфические потребности специфического состава потребителей. Чаще всего, рыночный сегмент определяется по признаку дохода, например, товары массового спроса и товары класса «люкс».

Функциональная стратегия соответствует третьему уровню управления. Подобные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия в соответствии с основной стратегией. Задачи, которые призваны решать данные стратегии. это: распределение ресурсов отдела (службы), оптимизация поведения подразделения в рамках общей стратегии и так далее. К функциональным стратегиям относятся: производственная, инвестиционная, инновационная, маркетинговая стратегии, внешнеэкономической деятельности и другие. Основные цели производственной стратегии: оптимальная загрузка мощностей; снижение затрат на производство; качество производства; качество производственных поставок; соответствие производства спросу. Назначение стратегии на этом уровне – комплексное решение производственных задач в соответствии с корпоративной стратегией. Сущность функциональной стратегии отражена на рисунке 1.1.

Инвестиционная стратегия направлена на решение решает двух связанных задач:

- 1) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов;
- 2) обоснование для участников реализации инвестиционных проектов вариантов наиболее эффективного использования инвестиций.

Как Ансофф И., главная роль инвестиций - развитие и увеличение мощностей производства, повышение технологического уровня и, как следствие, повышение конкурентоспособности. С точки зрения владельца капитала, инвестирование представляет собой отказ от использования средств

сегодня с целью извлечения прибыли в будущем. Соответственно, одно из назначений инвестиционной стратегии в том, чтобы сделать привлекательным инвестирование в данное предприятие.

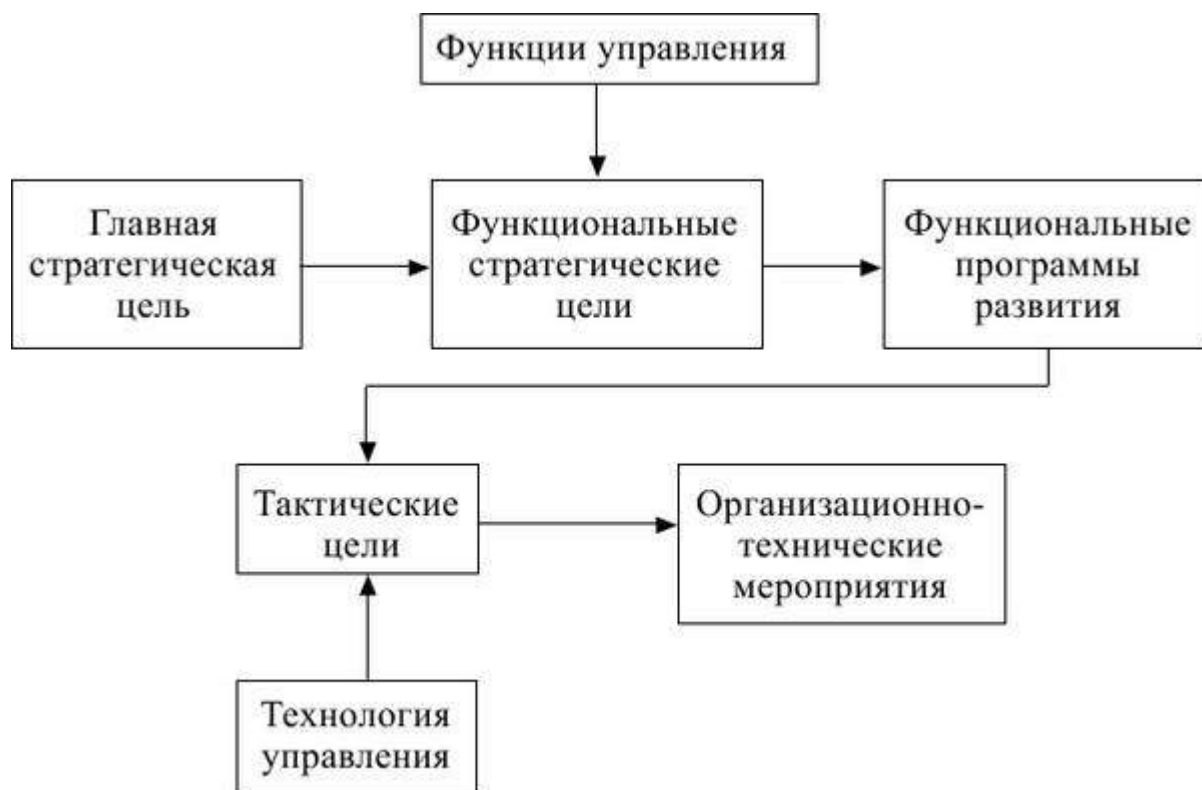


Рисунок 1.3 - Сущность функциональной стратегии

Инновационная стратегия определяет основные направления научно-технической деятельности в таких областях, как:

- 1) разработка и внедрение новой продукции;
- 2) разработка и внедрение новых технологий производства;
- 3) модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции.

Примером использования инновационной стратегии на театрально-зрелищном рынке может служить Мариинский театра в Санкт-Петербурге. Данное предприятие внедряет в своей работе современные способы коммуникации со зрителем. Так, первая в мире онлайн-трансляция оперного спектакля была организована именно этим театром в 1999 году. Мариинским театром была организована и первая в мире трансляция театрального представления в формате 3D. 15 апреля 2010 года состоялась телевизионная трансляция в этом формате по открытому каналу. Данную трансляцию имели

возможность смотреть все телезрители, имевшие в доме необходимое оборудование.

Маркетинговая стратегия определяется сущностью, целями и функциями маркетинга. Маркетинг - это вид деятельности по анализу рынка, разработке, распределению и продвижению товаров, с помощью которых достигаются задачи предприятия и удовлетворяются потребности потребителей.

Маркетинг служит решению следующих задач:

- 1) комплексное изучение рынка;
- 2) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
- 3) планирование товарного ассортимента и цен;
- 4) разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса;
- 5) планирование и осуществление сбыта;
- 6) разработка мер по совершенствованию управления и организации производств.

Таким образом, указанные уровни стратегий составляют определённую структуру. Для успешного развития предприятия все перечисленные стратегии и уровни должны согласовываться между собой.

На выбор стратегии постоянно влияют различные факторы как внешней, так и внутренней среды организации. Для каждой организации, в каждый определённый период времени некоторые факторы имеют большее значение, чем другие. Эти факторы называются ключевыми.

В то же время, качественный стратегический план учитывает не только ключевые, но и совокупность практически всех факторов, причём принимается во внимание и возможное изменение во времени самих факторов. Например, существующая политическая ситуация в стране действует на организацию определённым образом. Этот фактор учитывается при составлении плана, однако если предстоящие выборы могут изменить расстановку политических сил, план стратегического развития предприятия

может включать в себя прогноз и набор действий в предполагаемом случае изменения характера воздействия политического фактора. Как правило, основными факторами, определяющими стратегию компании, являются: социальные, экономические, политические, фактор конкуренции.

Как правило, лидеры отрасли должны стремиться к максимизации эффекта воздействия своих ключевых факторов, к укреплению своего положения. Например, если в отрасли наблюдается спад, то имеет смысл выбрать стратегию диверсификации, если же бурное развитие отрасли, то уместнее будет стратегия концентрированного, либо интегрированного роста. Выбор слабых фирм, очевидно, и заключается в выборе стратегий, обеспечивающих усиление их позиций на рынке. В ином случае, имеет смысл выбор стратегии ликвидации. Томпсон и Стрикланд (Thompson and Strickland) предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции фирмы:

Быстрый рост рынка

<p>II КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотр стратегий концентрации 2. Горизонтальная интеграция или слияние 3. Сокращение 4. Ликвидация <p style="text-align: center;"><i>слабая конкурентная позиция</i></p>	<p>I КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация 2. Вертикальная интеграция 3. Центрированная диверсификация <p style="text-align: center;"><i>сильная конкурентная позиция</i></p>
<p>III КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение расходов 2. Диверсификация 3. Сокращение 4. Ликвидация 	<p>IV КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Центрированная диверсификация 2. Конгломеративная диверсификация 3. Совместное предприятие в новой области

Медленный рост рынка

Рисунок 1.4 – Матрица выбора стратегии в зависимости от роста рынка

Особенным фактором выбора стратегии являются цели фирмы. Характер их воздействия таков, что, если цели не предполагают интенсивного роста, не следует выбирать стратегию. Этот рост обеспечивающий, даже при наличии возможности роста во внешней и внутренней среде предприятия.

Личностные характеристики руководства формируют, так называемый, человеческий фактор в выборе стратегии. Персональные интересы и компетенция руководящего состава, порой, направляют стратегию развития фирмы не по оптимальному пути. Например, руководитель может выбрать стратегию поглощения другой фирмы только затем, чтобы свести личные счёты с её руководством. С другой стороны, непрофессиональное руководство может блокировать внедрение стратегической инициативы «снизу». Финансовый фактор является необходимо учитываемым в разработке любой стратегии. В этом смысле, фирмы с более крупным денежным капиталом имеют намного большую свободу при стратегическом планировании. Уровень компетентности сотрудников может, подобно финансовому фактору, накладывать серьёзные ограничения на возможности развития предприятия.

Руководству необходимо постоянно следить за уровнем компетентности сотрудников. Для повышения их компетентности используются различные курсы повышения квалификации, тренинговые программы. Финансовое вложение в работников, при правильно выбранной стратегии развития коллектива, могут принести большую прибыль в будущем. Сдерживающим фактором при выборе и воплощении стратегии являются обязательства по предыдущим стратегиям. В случае их наличия, необходимость их обслуживания будет негативно сказываться на развитии новой стратегии. В связи с этим, старые обязательства необходимо возможности полно учитывать и закладывать их выполнение в процесс осуществления новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды также существенно влияет на выбор стратегии. В некоторых случаях, зависимость от контрагентов настолько велика, что предприятие не имеет возможности выбирать стратегию, исходя исключительно из собственных возможностей. В ряде

случаев, данный фактор может быть более существенным, чем все остальные. Наличие внешней зависимости может быть обусловлено правовым регулированием поведения фирмы, социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и т.п. Поскольку и возможности, и угрозы предприятия, и планируемые изменения имеют определенные временные границы, важным фактором стратегического развития является фактор времени. В этом смысле, учитывается и календарное время, и продолжительность реализации этапа конкретного действия. Очень часто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, успеха в конкурентной борьбе добивается та фирма, которая лучше научилась учитывать время и соответственно лучше умеет управлять процессами во времени.

Очевидными факторами, действующими на стратегическое планирование, являются привлекательность отрасли и уровень конкуренции. Влияние этих факторов естественным образом определяют позицию предприятия на рынке стратегию конкурентной борьбы. Успешность любой стратегии тесно связана с возможностями рынка, угрозами внешней среды и внутренними возможностями фирмы. Эти факторы учитываются при разработке и реализации агрессивных наступательных мер, направленных на максимально полное использование возможностей, предлагаемых рынком. Кроме того, долгосрочная защита конкурентных преимуществ организации так же должна включаться в разрабатываемую стратегию.

Стоит отметить, что фирме желательно иметь цели на 10 лет в каждый момент времени, но они могут и должны пересматриваться не реже, чем раз в полгода. В случае серьезных затруднений с десятилетними целями, руководитель может установить на первый раз двух годовые ориентиры, с выходом на долгосрочное планирование через год.

Таким образом, определение ключевых факторов стратегического развития предприятия зависит от многих причин, как во внутренней, так и во внешней среде. Основными же этапами можно назвать определение сильных и слабых сторон фирмы, наличие ограничений и состояния рынка.

1.2. Зависимость ключевых факторов стратегического развития предприятия от рыночных условий

Рынки характеризуются постоянной изменчивостью. В зависимости от различных факторов, влияние рынка на организацию и стратегию её развития может выразиться как в корректировке, так и в полной отмене существующей стратегии. В связи с этим, стратегическое планирование должно учитывать прогноз состояния рынка на период реализации стратегии.

В первую очередь, необходимо определить тип рынка, в соответствии с одной или несколькими классификациями.

1. Территориальный признак: мировой, национальный и местный.
2. Тип конкуренции:
 - a. рынок свободной (совершенной) конкуренции.
 - b. олигополистический рынок.
 - c. рынок чистой монополии.
 - d. рынок монополии.
3. Степень насыщенности: рынок продавца (дефицит предложения) и рынок покупателя (избыток предложения).
4. По организации рыночного обмена рынки бывают:
 - a. Оптовыми;
 - b. розничными;
 - c. экспортными;
 - d. импортными;
5. По формам собственности различают частный, кооперативный и государственный рынки.
6. По степени государственного регулирования:
 - a. нерегулируемый рынок;
 - b. регулируемый рынок;
7. По форме продажи товаров. Существуют рынки продажи товаров в кредит или рассрочку, их оплата производится по частям в

оговоренные обязательством сроки. До сих пор сохранилась форма продажи товара в обмен на другие блага. Она называется «бартер».

8. По объекту купли - продажи можно выделить следующие группы рынков:

- a. товарно-сырьевые,
- b. финансовые,
- c. недвижимости,
- d. земли,
- e. труда.

Ещё один вид классификации рынка – по стадии жизненного цикла. Всего выделяют 4 стадии.

1. Зарождения спроса
2. Стадия роста рынка
3. Стадия зрелости
4. Стадия спада.

Приведем краткую характеристику каждого этапа развития рынка. Стадия становления отрасли характеризуется высокими темпами роста рынка, низким количеством конкурентов, отсутствием угрозы со стороны товаров заменителей, использованием новых технологий, высоким уровнем инвестиций в отрасль и высоким уровнем цен. На стадии становления отрасли пенетрация (% потребления) товара или услуги среди населения мала. Потенциал роста рынка высок.

Стадия роста характеризуется укреплением рынка, который продолжает расти, показывая высокие темпы увеличения продаж и прибыли. Конкуренция на стадии роста еще невелика, поэтому компании, оперирующие в отрасли, «пожинают плоды» своих инвестиций. Уровень цен стабилен. Но новые игроки, постепенно заимствуя технологию, начинают входить на рынок. К концу стадии роста проникновение товара или услуги достигает своего максимума. Потенциал роста рынка высок.

Стадия зрелости рынка характеризуется замедлением темпов роста. Конкуренция растет за счет увеличения количества игроков, производственные мощности в отрасли увеличиваются, а предложение начинает превышать уровень спроса. Начинается период развития дифференциации между многочисленными товарами. Уровень цен снижается. Пониженность товара или услуги среди населения максимальна, растет частота использования.

Стадия старения рынка характеризуется снижением динамики продаж и спадом спроса. Компании начинают уходить с рынка или начинаются процессы консолидации. За рыночную долю сохраняют борьбу только сильные игроки.

Выбор ключевых факторов, в зависимости от типа рынка, можно охарактеризовать следующим образом. Новая отрасль возникает в результате технологических инноваций в продукте, появления новых потребностей со стороны покупателя, изменения структуры издержек при производстве товаров. Если рассматривать новую отрасль с точки зрения бизнес-стратегии, то это, в первую очередь, отсутствие правил работы на рынке. Отправную точку для уровня прибыльности, входных барьеров, правил распределения, рекламы, упаковки продукта создает компания, создающая рынок. Важные характеристики рынка на стадии становления, которые необходимо учитывать для разработки эффективной бизнес-стратегии:

- 1) технологическая и стратегическая неопределенность;
- 2) высокие затраты на вход;
- 3) угроза появления новых игроков;
- 4) первые покупатели — аудитория, которая не боится инноваций и нововведений;
- 5) короткая продолжительность фазы;
- 6) возможность субсидирования бизнеса.

На стадии становления рынка компания может выбрать одну из 2-х стратегий.

1. Стратегию инноватора (The pioneer strategy).
2. Стратегию последователя (Late entrant strategy).

Стратегия инноватора. Инноватор (компания, которая первая предлагает продукт для рынка) обязательно должна иметь устойчивое конкурентное преимущество, которое позволит защитить свой продукт от копирования максимально долгое время.

Исследования множества фирм, создающих новые сегменты, рынки или ниши, доказывают, что самая эффективная стратегия инноватора для сохранения конкурентного преимущества продукта — это поддержание качества продукта и создание различных вариаций продукта.

«Пионер» рынка должен использовать все источники сохранения конкурентных преимуществ, перечисленные ниже в списке:

- 1) правильное позиционирование в сегменте (инноватор всегда может выбрать самую выгодную для себя позицию);
- 2) установление своих правил игры и конкуренции;
- 3) создание преимущества экономии на масштабе и, как следствие, снижения затрат при росте объема рынка;
- 4) создание высоких барьеров для переключения на будущие товары-субституты;
- 5) присвоение редких ресурсов и технологий.

Стратегия последователя. Иногда компания вынуждена выбрать стратегию последователя на рынке. Например, в ситуации, когда продукт конкурентов выходит значительно раньше. Но, как каждая стратегия, позиция последователя имеет свои очевидные плюсы и в правильных руках может изменить правила игры в отрасли. На практике существуют примеры, в которых компании позволяют своим конкурентам стать первопроходцами рынка и используют менее затратную стратегию последователя для завоевания будущего лидерства. Суть стратегии последователя —

использовать ошибки компании-первопроходца, а также использовать инвестиции, которые осуществляет новатор рынка на формирование спроса, обучение потребителей, построение системы распределения товара и развитие технологий. Несомненно, новатор получает вознаграждение за высокие инвестиции в качестве высокой доли рынка. Ранний последователь также остается в выигрыше. Полностью копируя продукт, своевременно улучшая его и исправляя недостатки новатора, последователь имеет хороший шанс завоевать место компании №2 на рынке и получать стабильный доход без высоких рисков и вложений в продукт.

Стратегии бизнеса на стадии роста рынка. Стадия становления рынка проходит очень быстро и переходит в стадию длительного и стабильного роста объемов продаж. На стадии роста впервые появляются вариации товаров, основной продукт дифференцируется. Технология становится полностью известной и начинается массовое производство.

На стадии роста рынка существует 2 варианта стратегий.

1. Стратегия лидера рынка (Market leader strategy)
2. Стратегия нападающего (Challenger strategy)

Стратегия лидера рынка. Лидер рынка должен всегда стремиться контролировать правила конкуренции и устанавливать новые правила игры. Лидер рынка диктует всем остальным компаниям ценовую и товарную политику, задает правила рекламы и нормативы качества продукта. Цель лидера рынка сохранение (а не максимизация) высокой рыночной доли, предоставляющей определенную власть в отрасли. Лидер не должен ставить целью максимизировать долю рынка. В первую очередь доминирующей компании стоит определить, какая доля рынка будет обеспечивать стабильное лидерство в сегменте, и рассчитать оптимальную долю рынка — точку, в которой любое увеличение доли будет вести к снижению рентабельности компании. Тактические действия компании — лидера для достижения целевой доли рынка:

- 1) найти способ увеличить спрос на рынке;

- 2) спланировать действия по защите текущих покупателей и текущей доли рынка;
- 3) увеличивать долю рынка за счет наиболее слабых игроков.

Стратегия нападающего. Остальным компания рынка на стадии роста остается только разрабатывать наступательные программы, которые позволят увеличивать долю и власть в сегменте:

- 1) увеличивать долю рынка за счет наиболее слабых игроков;
- 2) нападать на лидера рынка в областях, которые для него не являются приоритетными и профильными;
- 3) использовать ошибки и слабые стороны лидера для развития своих преимуществ.

Стратегии бизнеса на стадии зрелости рынка. Стадия насыщения рынка — это переломный момент в отрасли, когда все битвы за тотальную рыночную власть заканчиваются, и начинается поиск устойчивого положения в стагнирующем сегменте. Стадия насыщения рынка характеризуется следующими показателями: очень низкий рост емкости рынка, отсутствие новизны продукта, высокая конкуренция и вариативность товара, технологическая зрелость рынка, снижение общей рентабельности отрасли, хороший уровень знаний потребителя о характеристиках продукта. Такие структурные изменения отрасли вынуждают каждую компанию в сегменте выбрать одну из 3-х альтернатив.

1. Сосредоточиться на снижении затрат и выбрать стратегию лидерства в издержках.
2. Сосредоточиться на качестве продукта и выбрать стратегию дифференциации.
3. Сосредоточиться на отдельных потребностях потребителя и выбрать стратегию лидерства в нише.

Стратегии бизнеса на стадии спада рынка. Старение рынка начинается с постепенного спада продаж и снижения уровня прибыли. Универсальной стратегией выживания на таком рынке является сокращение инвестиций и

максимизация денежного потока. Но существуют возможные вариации действий для компаний, имеющих разную власть в отрасли. Лидеру рынка на стадии спада может быть выгодно сохранение своего лидерства и вытеснение более мелких игроков из отрасли. Перспектива для таких действий — монополия в сегменте, хоть и со снижением уровня продаж. Для достижения своих целей лидер рынка обычно снижает барьеры выхода из сегмента и вынуждает оставшиеся компании нести дополнительные расходы на рынке.

Эффективная стратегия для малых фирм на этапе рыночного спада — выбрать специализацию на конкретной рыночной нише. Такой выбор позволит избежать прямой конкуренции и конфронтации с лидерами сегмента.

Таким образом, для определения основных факторов развития предприятия, необходимо определить тип рынка, в соответствии с его этапом зрелости и другими параметрами. Точное определение классификации рынка, а также проведение маркетингового исследования поставщиков, конкурентов и потребителя, является основой разработки стратегии развития предприятия.

1.3 Специфика экономических отношений культурно-досуговых учреждений и организаций, основные направления их деятельности

Рынок культурно-досуговых учреждений включает в себя учреждения культуры и искусства. Существует классификация учреждений культуры, предложенная Шишкиным С. В.:

- 1) организации, относимые к области художественного творчества (литературное, изобразительное и прикладное искусство, концертное, театральное, цирковое дело);
- 2) организация, способствующие сохранению культурного наследия (реставрация и охрана недвижимых памятников истории и культуры, музейное, архивное и библиотечное дело, сохранение народной культуры (народные промыслы);
- 3) организации, осуществляющие клубную и развлекательную деятельность (клубы, аттракционы, шоу-бизнес, казино);
- 4) организации, занимающиеся массовым созданием и распространением культурных благ (индустрия культуры: кинематограф, пресса, радио, телевидение, Интернет и др).

Важной особенностью функционирования предприятий культурно-досугового типа является характер взаимодействия продавца и потребителя, а также характер потребления услуги. Особенности взаимодействия между потребителем и производителем культурных благ можно разделить на четыре группы.

С.В. Шишкин выделяет следующие особенности экономического взаимодействия между потребителями и производителями культурных благ: общественный характер культурных благ, выраженное продуцирование внешних эффектов, превышение предложения над спросом, болезнь Баумоля-Боуэна. Данные особенности делают многие организации культурно-досугового типа экономически нерентабельными. Особенно характерно влияние фактора болезни Баумоля-Боуэна, заключающееся в превышении роста

производительности труда в экономике в целом над производительностью труда в сфере культуры и искусства. Это означает, что, например, исполнение музыкальной композиции по своему способу не меняется со временем. Для того, чтобы «потребить» данную услугу – прослушать композицию в живом исполнении – необходимо выделить время, причём выделенное время будет больше времени исполнения композиции. Вместе с этим, рост издержек на выпуск продукции (например, появление технических средств или спецэффектов), опережает формирование спроса, что позволяет лишь ограниченно перекладывать амортизацию данного процесса на стоимость услуги. Не изменяющаяся производительность труда никак не компенсирует эти издержки.

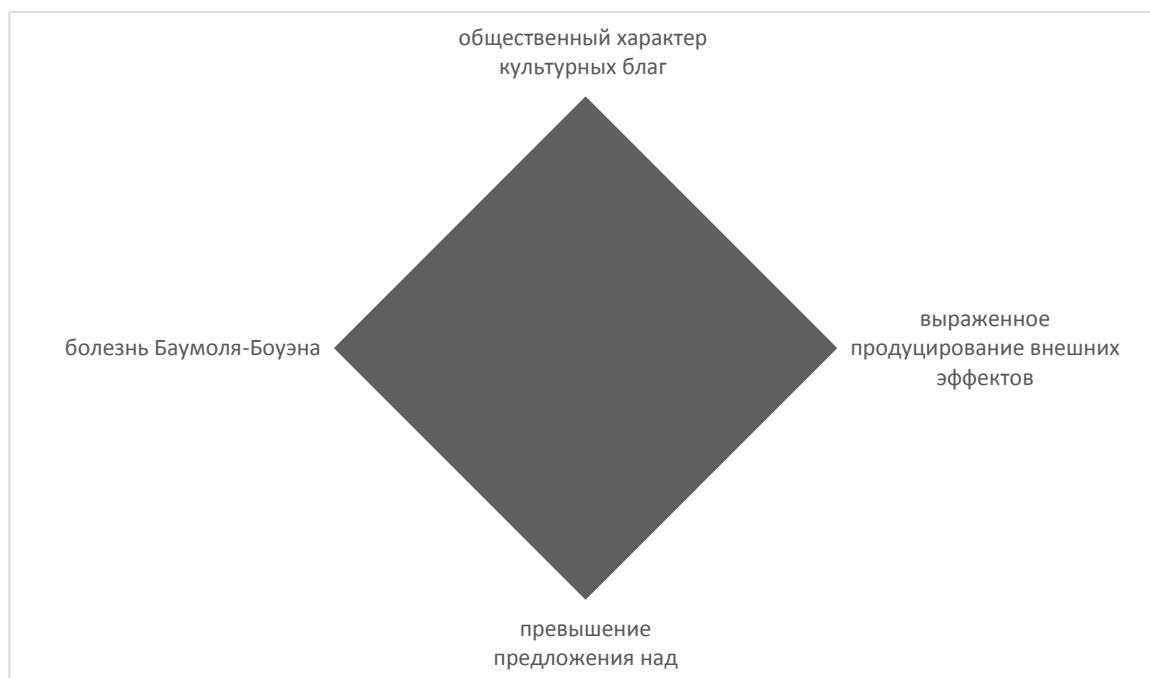


Рисунок 1.5 – Факторы ограничения финансового развития предприятия культурно-досуговой сферы

Мы считаем, что следствием указанных выше причин является бесспорная необходимость поддержки предприятий культурно-досуговой сферы. Однако, театры, как организации, действующие в сегменте рынка культурно-досуговых учреждений, имеют возможность экономической оптимизации своей деятельности.

Современный театрально-зрелищный процесс - это система отношений между различными участниками этого процесса – создателями спектакля (производителями), зрителями сценического произведения (потребителями), театральными критиками, журналистами и публицистами, а также распространителями театральных билетов (посредниками), продюсерами и менеджерами (продавцами). Рыночная специфика этих отношений и определяется понятием – театрально-зрелищный рынок.

На театрально-зрелищном рынке принято обращать особое внимание на имидж организации и ее предложений, поэтому качественно составленная программа развития связей с общественностью может дать в полезные результаты, но при условии, что она будет эффективно взаимодействовать со всем комплексом инструментов продвижения.

Что касается сферы исполнительских искусств, то театральные и концертные организации отличаются от большинства других организаций тем, что они находятся в процессе постоянного производства продукции: устраивают постановки новых спектаклей, выступления новых исполнителей и т.п. Именно поэтому им постоянно приходится информировать целевую аудиторию о своих услугах, а также убеждать ее в ценности своего предложения.

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

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

Современные зрелищные учреждения для демонстрации и просмотра зрелищ включают в себя:

1. ·Зоопарки и террариумы: организованный просмотр и показ различных животных, рыб, птиц и др.
2. ·Дельфинарии: показ и просмотр представлений с дельфинами, касатками, ластоногими.
3. ·Кинотеатры: Показ и просмотр кинофильмов.
4. ·Спортивные сооружения: Показ и просмотр спортивных состязаний (стадионы, плавательные бассейны, теннисные площадки, ипподромы, боксерские ринги, борцовские арены и др.)
5. ·Концертные залы: показ различных шоу, выступлений эстрадных певцов и артистов.
6. ·Музеи: показ и просмотр музейных экспонатов (картин, скульптур, предметов старины и др).
7. ·Театры: Показ и просмотр театральных постановок (драм, пьес, комедий, мюзиклов и др).

Основными видами деятельности театрально-зрелищных организаций являются.

1. Создание и показ театрально-зрелищных постановок, других произведений искусства на основной сцене (сценах), гастролях и выездах, организация фестивалей, конкурсов, смотров, реализация билетов на указанные мероприятия.
2. Подготовка театрально-зрелищных постановок, концертов на основе договоров с юридическими и физическими лицами для показа на их собственных или арендованных ими сценических площадках, по телевидению, для трансляции по радио, съемок на кино-, видео- и иные материальные.
3. Организация других мероприятий художественно-творческого характера, проводимых собственными силами или силами приглашенных коллективов, приглашенными исполнителями.

4. Предоставление организациям на основе договоров постановочных услуг, сценических постановочных средств для проведения спектаклей, концертов, представлений.
5. Изготовление по заказам предметов художественного оформления театральных представлений, постановок, концертов.
6. Предоставление и аренда своих сценических площадок другим театрально-зрелищным организациям для проведения гастрольных и выездных мероприятий, совместных проектов и программ.
7. Подготовка, тиражирование и реализация информационно-справочных и рекламных материалов, копий видеоматериалов и фонограмм, связанных с художественно-творческой деятельностью организации.

Театрально-зрелищная организация самостоятельно планирует свою деятельность и назначает перспективы развития исходя из целей, предусмотренных её уставом, наличия личных творческих и хозяйственных ресурсов и необходимости творческого производственного и общественного развития. Театрально-зрелищная организация самостоятельно ставит цены на билеты и свой режим работы.

Структура театрально-зрелищного учреждения - это совокупность специализированных подразделений, которые взаимодействуют в процессе подготовки и демонстрации спектаклей и других публичных выступлений. Обычно в структуре театрально-зрелищной организации выделяют: творческий, технический, административно-педагогический составы и состав оркестра. Организационной структурой театрально-зрелищного учреждения также является - система контрактов, заключаемых на постановку с актерами, режиссерами, танцорами.

Под внутренней средой театрально-зрелищного предприятия подразумеваются представители всех его структурных подразделений и служб - труппа, работники цехов, дирекции, режиссерского управления, билетеры и прочие служащие. Под внешней средой театрально-зрелищной организации

подразумевается вся культурная среда. Она состоит из представителей структур, организаций, коллективов и отдельных личностей, напрямую не связанных с данной театральнo-зрелищной организацией, однако играющих в её деятельности важную роль. Среди них - критики и рецензенты, представители многообразных средств массовой информации (СМИ), государственных структур и городской администрации, лидеры общественного мнения, поклонники и рядовые зрители.

Важная проблема театральнo-зрелищного рынка услуг - это определение рыночной стоимости спектакля. Театральнo-зрелищный рынок имеет дело со сценическими произведениями, художественная ценность и коммерческая стоимость которых не могут быть впрямую соотнесены. Определить с абсолютной точностью, какие из предлагаемых на театральном рынке спектаклей обладают несомненной художественной ценностью, а какие сомнительны в художественном отношении, порой крайне затруднительно: эстетические и ценовые критерии здесь сильно размыты. Соответственно, ценовая политика на театральнo-зрелищном рынке основывается в большей мере на собственных регулятивных механизмах искусства, нежели на потребностях и вкусах потребителя. Уровень стоимость билетов на театральнo-зрелищные мероприятия, также зависит от таких факторов как.

- 1.Престиж и известность учреждения, включая его федеральный и мировой статус. В учреждениях городского и регионального уровня стоимость билетов существенно ниже чем в учреждениях федерального уровня, а также имеющих мировую известность.
- 2.Популярность и направление представления. Стоимость билета на концерт исполнителя в жанре популярной музыки стоит, в среднем, выше, чем стоимость билета в драматический театр.
- 3.Удалённость занимаемого места от сцены, так же имеет значение при билетном ценообразовании.

4. Географическое положение. В городах с низкой численностью населения уровень цен значительно ниже, чем в городах-миллионниках.

Для примера, приведём данные по средней стоимости билетов на четыре различных мероприятия: оперу «Риголетто» в Мариинском театре, концерт популярного исполнителя в жанре рок-музыки, спектакль театра Вахтангова, спектакль Тюменского Драматического театра. данным интернет-ресурса «Кассир.ру» осуществляющего продажу электронных, билетов, средняя стоимость билетов распределилась следующим образом: опера – 15000 руб., концерт – 6600 руб., спектакль театра Вахтангова – 5000 руб., спектакль Тюменского драматического театра – 300 рублей.

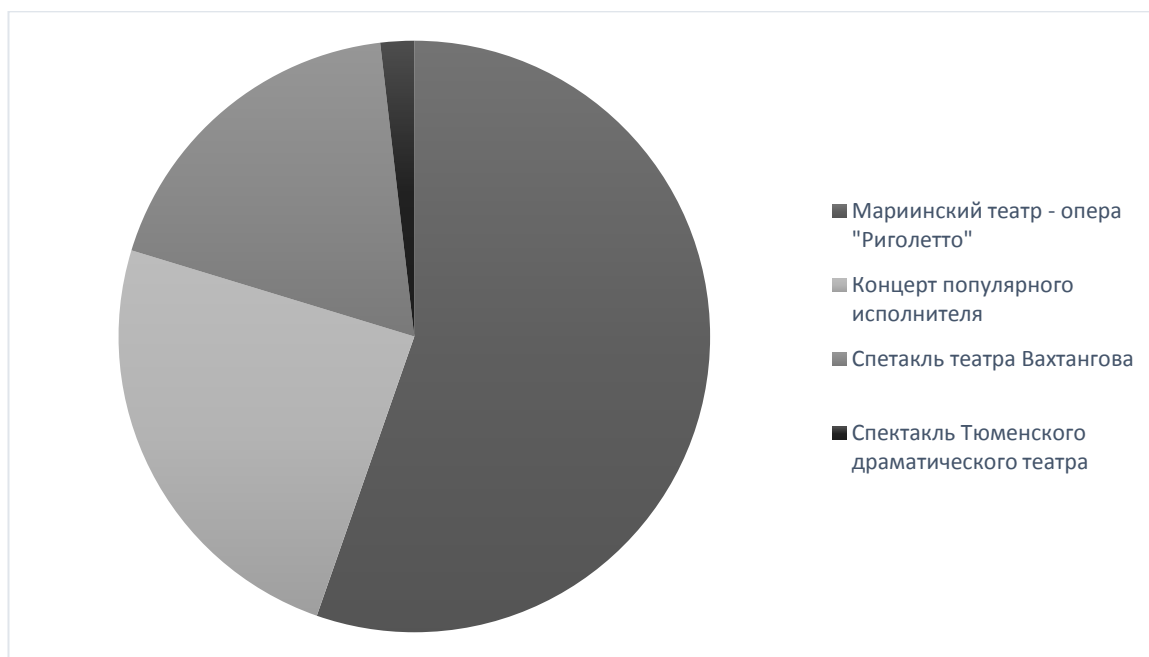


Рисунок 1.6 – Сравнение средней цены на билет отдельных театрально-зрелищных учреждений в РФ в 2016 году

Стоит отметить, что особым спросом в качестве способа проведения культурного досуга пользуются спортивные мероприятия. Несмотря на то, что спорт и культурно-зрелищные мероприятия, формально, относятся к разным рынкам, всё же, театр и спорт относятся к зрелищным мероприятиям. К тому же, по гендерному признаку, основным потребителем зрелищных спортивных

услуг, являются мужчины. В этом смысле спорт составляет конкуренцию театрам за данный сегмент аудитории.

Выпускная стоимость спектакля складывается из стоимости его составляющих, которыми являются: материалы и конструктивная сложность декораций, материалы костюмов, материалы и сложность исполнения реквизита, стоимость различных визуальных эффектов (при наличии), гонорар постановочной группы. Уровень данных факторов от спектакля к спектаклю неоднороден. Так, гонорар постановочной группы зависит от известности и опыта её участников (режиссёра, художников, композитора и т.д.) и может достигать 50% выпускной стоимости спектакля. В то же время, успех в прокате конкретного спектакля может сделать его выпуск низкорентабельным. Так, выпуск некоторых спектаклей может окупиться только к концу жизненного цикла спектакля (от 1 до 5, редко – более лет). Выпускная же стоимость других спектаклей может окупиться после премьерных и нескольких следующих показов.

Государственные репертуарные театры являются вертикально-интегрированными предприятиями. Цеховая система позволяет театру иметь в наличии практически все средства для выпуска спектакля. Процесс выпуска спектакля состоит из следующих этапов:

- 1) Составление репертуарного плана;
- 2) Подбор постановочной команды;
- 3) Сбор технического совета по подготовке спектакля;
- 4) Осуществление маркетинговой программы продвижения спектакля;
- 5) Утверждение паспорта спектакля;
- 6) Постановочный период – проведение репетиций и изготовление декораций;
- 7) Выпуск спектакля – сдача и премьерные показы.

Все указанные этапы, в государственных театрах федерального или регионального значения осуществляются, как правило, с помощью цехов предприятия: творческого, административного, реквизиторского,

пошивочного, бутафорского, производственных (столярный, токарный и т.д.) и других. Однако, закупка материалов (тканей, металла, бумаги и др.) осуществляется у поставщиков. Для снижения стоимости материалов, применяются бартерные формы сделок. В тех случаях, когда поставщик даёт согласие на полный или частичный бартер, удаётся снизить выпускную стоимость спектакля.

В государственных театрах имеет место плановая деятельность, определяемая федеральным либо региональным министерством культуры. Планы устанавливаются на такие показатели, как охват аудитории, заполняемость залов, количество постановок и величина проката спектаклей в год и др. Данный фактор затрудняет самостоятельное продвижение и стратегическое планирование организации. Несмотря на это, продвижение учреждения в целом, и каждой постановки в отдельности, осуществляется маркетинговой службой театра, что даёт широкие возможности для планирования маркетинговой стратегии учреждения.

Одной из важных особенностей производства и проката театрально-зрелищных мероприятий, является область авторских прав. При производстве спектакля, возникает необходимость оплаты авторских отчислений по таким видам творчества, как: музыка, текст пьесы, художественное оформление спектакля. Как можно судить из паспорта спектакля, доля авторских отчислений в прокате спектакля может составлять 20%. Необходимость уплаты авторских взносов заставляет отказаться от некоторых постановок. Для снижения уровня авторских отчислений руководство учреждения проводит переговоры с авторами произведений.

Таким образом, экономические отношения учреждений культуры носят уникальный характер. Специфика товара по форме и способу производства делает невозможной классическое определение цены на товар. Государственная политика в сфере культуры является. В некоторых случаях, сдерживающим фактором в формировании репертуара учреждений. С другой стороны, характер производственного процесса и способы продвижения

позволяют снижать себестоимость продукта, выпускаемого организацией – спектакля. В то же время, уникальность факторов, от которых зависит выпускная стоимость спектаклей, а также характер потребительского спроса, делает рентабельность отдельных постановок низкой, вплоть до убыточности.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ ТЕАТРАЛЬНО-ЗРЕЛИЩНЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ГАУК ТО ТКТО СП «ТЮМЕНСКИЙ ДРАМАТИЧЕСКИЙ ТЕАТРА»)

2.1 Анализ современного состояния рынка театрально-зрелищных услуг в Российской Федерации и Тюменской области

Под театрально-зрелищным рынком будем понимать театральные учреждения и кинотеатры. Для данной работы был проведён анализ рынка театрально-зрелищных услуг Тюменской области, в части потребительских предпочтений и структуры конкуренции.

Рынок театрально-зрелищных услуг Тюменской области включает следующие типы учреждений: театры, Тюменскую государственную филармонию, Тюменский государственный цирк, дворцы культуры, дома культуры, парки культуры и отдыха, кинотеатры. По имеющимся данным статистических анализов, а также опроса маркетинговой и административной службы театра, удалось установить явную неравномерность предложения на данном рынке. Количество учреждений кинопоказа значительно превышает количество театральных учреждений. Данный факт объясняется структурой потребления граждан, наличием большого количества дифференцированных способов проведения досуга. Кроме этого, выявлены особенности рынка театрально-зрелищных услуг Тюменской области. В первую очередь, это ярко выраженная сезонность. Сотрудниками театра замечено, что посещаемость спектаклей резко снижается с наступлением так называемого «дачного сезона». Временные рамки этого сезона – конец весны – середина осени. Максимум же посещаемость театральных учреждений достигает в предновогодний период и период новогодних праздников. В таблице 2.1 отражены показатели рынка театрально-зрелищных услуг.

Динамика посещения театрально-зрелищных учреждений Тюменской области в 2011-2005 гг

Показатели	Годы				
	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
Число профессиональных театров, шт.	4	4	4	4	4
Число посещения спектаклей в среднем на одного жителя, раз	0,119	0,131	0,131	0,118	0,148
Темп роста посещения спектаклей, %	-	110	100	90	125
Число музеев, шт.	13	13	13	13	13
Число посещения музеев в среднем на одного жителя, раз	0,13	0,132	0,15	0,152	0,145
Темп роста посещения музеев, %	-	110	113	101	95
Число киноустановок, шт.	717	718	615	615	761
Число посещения киносеансов в среднем на одного жителя, раз	1,1	1,1	1,1	0,2	0,2
Темп роста посещения киносеансов, %	-	100	100	109	100

Источник: [29, с. 46]

Составлено автором по данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Тюменской области.

Сравнительный анализ приведённых показателей позволил установить, во-первых, отличие спроса на региональном рынке от спроса на общероссийском рынке. Во-вторых, явное преобладание предприятий кинопоказа над предприятиями театральной сферы.

Данные опроса, проведённого «The Movie Research Group» дают следующее представление о посещаемости театров гражданами РФ. Самая высокая частота посещений имеет место у наименьшего количества респондентов – 2%. Наибольшее же количество респондентов посещают театр раз год и реже, что говорит о низкой востребованности театральных услуг среди населения тюменской области. Причины данной востребованности изложены в параграфе 3.1 настоящей работы. В данном же параграфе стоит отметить, что по данным маркетинговой службы Тюменского Драматического

театра, предложение на театральном рынке превышает спрос – заполняемость залов театра составляет, в среднем, всего 61%.

Таблица 2.2

Анализ посещения учреждений театрально-зрелищной сферы жителями России и Тюменской области в 2014 г

Показатели	Учреждения театрально-зрелищной сферы					
	Музеи		театры		кинотеатры	
	Тюменская область	Россия	Тюменская область	Россия	Тюменская область	Россия
Число учреждений, шт.	13	1979	4	539	761	21400
Число посещений на одного жителя, раз	0,16	0,5	0,12	0,2	0,7	0,3

Источник: [18]

Значительная часть респондентов (73 %) не могли объективно оценить деятельность театра в сравнении с его конкурентами, т.к. не имели возможности посещать другие театры такого же жанра.

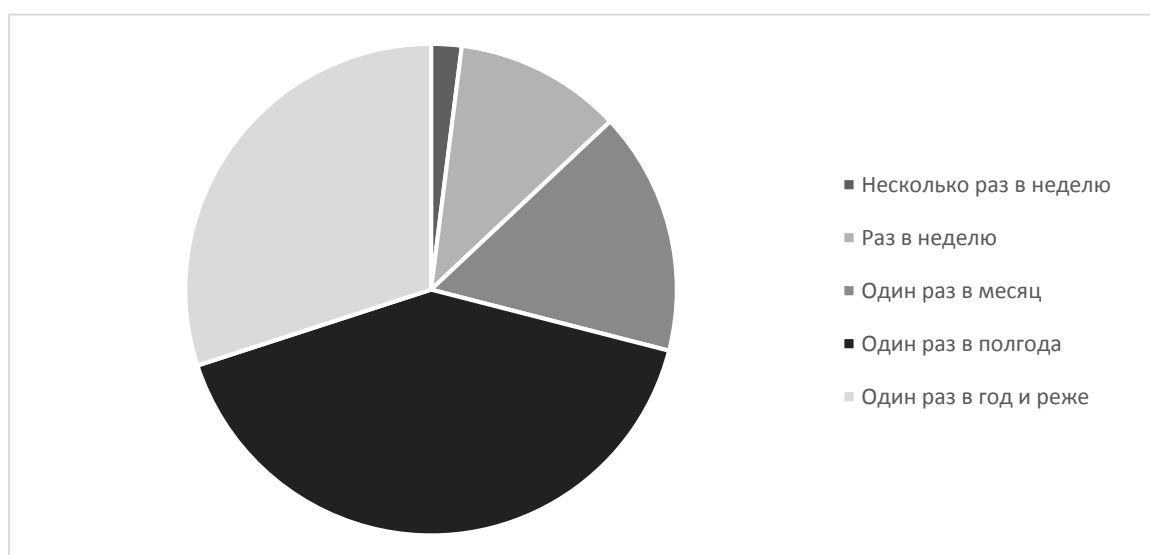


Рисунок 2.1 - Распределение ответов респондентов на вопрос «Как часто Вы посещаете учреждения культурно-досуговой сферы?»

Результаты маркетинговых исследований свидетельствуют о готовности потребителей удовлетворять социально-культурные потребности, но на рынке в достаточном количестве существует культурная продукция, ориентированная на аудиторию, которая не обременена высокими духовными запросами. Имеет место направленность театрально-зрелищных услуг на невысокий уровень духовных запросов личности.

Таким образом, рынок театрально-зрелищных услуг Тюменской области имеет следующие проблемы:

- 1) преобладание товарно-родовых конкурентов со стороны предложения. Население основную часть свободного времени проводит дома, где и организует свое свободное время. Потребление театрально-зрелищных услуг сравнительно невелико - только 26 % респондентов уделяют внимание музеям, театрам и кинотеатрам, паркам культуры и отдыха;
- 2) неразвитость системы продвижения продукции на рынке, что подтверждается данными, полученными в ходе проведения опроса. Так, например, большая часть респондентов (41%) получает информацию о мероприятиях театрально-зрелищного рынка от своих знакомых, из коммерческих средств распространения информации - лишь 28% респондентов, 10% опрошенных дополнительно не собирают информацию. Таким образом, не могут обеспечить себя достоверной, актуальной и своевременной информацией о проводимых мероприятиях около 30% потребителей театрально-зрелищных услуг. Следовательно, учреждениям театрально-зрелищной сферы необходимо принять меры по улучшению системы доведения информации до потребителей;
- 3) отсутствие программ социального маркетинга. Недостаточная поддержка учреждений театрально-зрелищного рынка органами государственной власти не способствует эффективному

достижению целей ни самих учреждений, ни их потребителей. Отсутствие активной маркетинговой деятельности учреждений театрально-зрелищного рынка существенно снижает спрос на их услуги. Именно маркетинговое управление на рынке театрально-зрелищных услуг при помощи реальных совместных маркетинговых программ позволит повысить: качество предоставляемых театрально-зрелищных услуг, степень удовлетворенности потребителей, емкость рынка услуг и, в целом, будет способствовать развитию общества.

Помимо названных факторов, посещаемость театральных учреждений, действующих в Тюменской области, зависит от погодных условий. В осенне-зимний период, когда, как было указано выше, спрос на театральные услуги повышается, имеется риск малой явки на конкретный спектакль в случае очень низкой температуры воздуха. Особенно сильно это отражается на прокате детских спектаклей во время новогодней кампании. В случае введения активированных дней, случаются отмены детских спектаклей, до 30% запланированных спектаклей из детского репертуара. Учитывая уровень дохода от новогодней кампании по отношению к доходу от продажи билетов за год, данный фактор является существенным работы драматического театра.

Проведём анализ сегмента кинопоказа театрально-зрелищного рынка. По данным «Movie Research Group», в 2015 году наметилась следующая тенденция киноотрасли. Количество зрителей сократилось на 0,2%, в то время как средняя стоимость билета увеличилась на 4,7%. Наметилась тенденция снижения популярности отечественного кино произошло сокращение на 3,2. Однако, рост кассовых сборов в указанном году произошёл, что можно объяснить увеличением цены билета. Рост сборов произошёл на 4,4%. Снижение количества посещений кинотеатров отражено в таблице _____. Данное снижение объясняется несколькими причинами. Во-первых, повышение средней цены кинотеатрального билета. Во время неблагоприятной экономической ситуации в стране её жители начинают более

тщательно выбирать способы проведения свободного времени, учитывая стоимость развлечений, или вообще отказываются от них. Во-вторых, снижению количества зрителей поспособствовало малое число открытых в анализируемом году кинотеатров. Также важно отметить сокращение числа посетителей отечественных фильмов на 3,2%. Если в 2014 году в десятку самых посещаемых кинолент попали три фильма российского производства, то в 2015 году – лишь одна кинокартина.

Таблица 2.3

Динамика посещений кинотеатров России.

Год	Число посещений, млн чел.	Годовой прирост
2010	146,3	-
2011	168,6	15,2%
2012	172,3	2,2%
2013	175,2	1,7%
2014	191,0	9,0%
2015	190,6	-0,2%

В Таблице 2.4 указана динамика средней цены билета на киносеанс. По данным, указанным в таблице, можно сделать вывод о повышении темпа роста цены билета.

Таблица 2.4

Динамика изменения средней цены билета на киносеанс.

Год	Средняя цена билета, руб.	Годовой прирост
2010	168,8	-
2011	185,0	9,6%
2012	207,0	11,9%
2013	224,7	8,6%
2014	232,0	3,2%
2015	242,8	4,7%

На увеличении средней цены билета повлияло несколько факторов: уровень инфляции и развитие рынка цифрового кинопоказа. Произошло

повышение доли фильмов в формате 3D. Девять из десяти зарубежных картин были доступны в трёхмерном формате, что повлияло на повышение цены билета в среднем по отрасли.

В 494 городах и других населенных пунктах работает 1128 кинотеатров, осуществляющих, с 3787 залами. Доступ к ним имело 87,8 млн человек, что составляет 60,2% от населения России, 81,1% от числа городских жителей. Из 674 российских городов с населением более 20 тыс. человек кинотеатры, расположены только в 426 городах. При этом регулярный кинопоказ не осуществляется в четырех городах с населением от 100 до 250 тыс. человек, а в 24 городах с населением от 50 до 100 тыс. жителей кинотеатры вообще отсутствуют.

Распределение кинотеатров по городам страны остается неравномерным. В 122 городах насыщенность услугами кинопоказа характеризуется показателем более пяти кинозалов на 100 тыс. жителей, тогда как в 99 кинофицированных городах этот показатель ниже двух. В таблице 2.5 представлена информация о первых десяти городах-лидерах по числу экранов. Из данной таблицы видно, что тюменская область не входит в число лидеров по количеству экранов. Однако, по обеспеченности населения кинозалами, Тюменская область является четвертой по стране, что можно видеть из таблицы 2.6.

По итогам кинопроката в 2014 году комедия сохранила за собой позицию наиболее любимого жанра, ее выбирают 78,4% кинозрителей. С большим отрывом на втором месте как предпочитаемый жанр 42,9% респондентов называют приключения. Третье место с незначительной разницей делят жанры мелодрама (27,4%), боевик (27,3%) и фантастика (27,2%). Самым нелюбимым жанром зрители назвали ужасы. Этот жанр предпочитают не смотреть 38,4% респондентов. Возглавляют список также мюзикл и артхаус, набравшие 33,3% и 32,2% соответственно. Следует отметить, что некоторые жанры имеют почти одинаковое количество и почитателей, и противников, среди таких боевик

(27,3% против 26,4%) мелодрамы (27,4% против 29,5%) и историческое кино (16% против 15,4%).

Таблица 2.5

Города-лидеры по количеству экранов.

Место	Город	Численность населения, млн жит.	Кинотеатры	Кинозалы	Число залов на 100 тыс. жит.	Доля рынка по числу залов
1	Москва	12,1	106	555	4,6	14,70%
2	Санкт-Петербург	5,1	56	342	6,7	9,00%
3	Екатеринбург	1,4	17	93	6,6	2,50%
4	Новосибирск	1,5	13	75	4,8	2,00%
5	Казань	1,2	11	60	5	1,60%
6	Омск	1,2	11	58	5	1,50%
7	Уфа	1,1	11	55	5	1,50%
8	Самара	1,2	8	52	4,4	1,40%
9	Ростов-на-Дону	1,1	10	51	4,6	1,30%
10	Челябинск	1,2	10	47	4	1,20%

Источник: [29, с. 84

Что касается жанровых предпочтений театральной публики, можно отметить, что двумя наиболее популярными жанрами являются комедия и драма — 34% и 33% соответственно. Затем с одинаковыми показателями идут мюзиклы и балет – 9%. У оперы и оперетты по 7 и 6% соответственно. В рамках данной работы, было произведено ознакомление с работой отдела экономики искусства Государственного института искусствознания. В основу сегментации публики авторами данного исследования была положена возможность респондентом дифференцировать художественный продукт. В рамках данной классификации, была предложена следующая группировка публики:

- 1) S-1 — люди, потребности которых в искусстве могут быть в равной степени удовлетворены в результате посещения театра, концерта, цирка;
- 2) S-2 — зрители, предпочитающие театр другим видам исполнительских искусств;
- 3) S-3 — зрители, желающие пойти в какой-то конкретный театр;
- 4) S-4 и S-5 характеризуются персонифицированным интересом к создателям спектакля.

Исследователями установлено, что уровень способности дифференциации художественного продукта обратно пропорционален их удельному весу в зрительской аудитории. В результате опроса был подтверждён факт: состав зрительской аудитории преимущественно женский. Доля мужской аудитории составляет около четверти от всей массы. При этом, группы с наибольшей возможностью дифференциации состояли преимущественно из женщин. Например, группа с самым высоким показателем, S-5, на 81 % состоит из женщин. Именно женщины особенно склонны к разборчивости в потреблении театрального продукта.

Социально-демографический портрет потребителей на театральном рынке описывается следующей закономерностью: чем выше степень избирательности театральных зрителей, тем уже сегмент таких зрителей и тем больше среди них молодых женщин в возрасте от 18 до 25 лет, а также тех, кто имеет высшее образование и занимается интеллектуальным трудом.

Еще одна закономерность, выявленная исследователями, заключается в следующем. Чем выше избирательность театральных зрителей, тем меньше их количество в аудитории, однако частота их посещений заметно выше, чем у других групп. Современный театральный рынок распадается на две неравные части. Две первые группы зрителей (S-1 и S-2), т. е. около 62 % всей театральной публики, — это люди (преимущественно со средним специальным образованием, в возрасте до 35 лет), которые безо всяких для себя потерь могут отказаться от театра и посвятить свободное время другим

видам досуга. Ценовая эластичность спроса данной категории зрителей высока. Наиболее вероятной реакцией этих потребителей на повышение цен на билеты может стать переключение спроса на субституты театральных услуг, такие как концерты классической музыки, просмотр кино, прогулки в парках и торговых центрах.

Иная ситуация сложилась в потребительских группах с высокой избирательностью и детерминированными театральными потребностями (S-3, S-4 и S-5), включающих в себя около 38 % театральных зрителей. Они хотят либо пойти в конкретный театр, либо посмотреть конкретную пьесу, либо встретиться с конкретными создателями спектакля. По мере усиления степени избирательности театральных потребностей зрителей, возникает среда для монопольного повышения цен.

Для большинства сегодняшних зрителей независимо от пола, возраста, образования и уровня дохода главной причиной посещения театра является «желание отдохнуть, приятно провести время». На втором месте по популярности стоит «совет друзей», причем, чем младше возрастная группа, тем это для нее важнее. На третьем месте интерес к определенному драматургу, режиссеру и т. п. Примерно десятая часть респондентов в группе массового зрителя приводила на спектакль ребенка (причем это более характерно для зрителей с относительно высоким уровнем дохода).

Еще примерно десятая часть в группе массового зрителя, по их собственному признанию, попала на спектакль случайно. Существует связь между уровнем дохода респондента и удельным весом случайных посещений театра: чем выше доход зрителей, тем меньше среди них тех, кто попал на спектакль случайно. Данная тенденция позволяет предполагать о возможности политики ценовой дискриминации в театральном учреждении. Сегментация аудитории по материальному признаку и разработка ценовой политики на этой основе позволит увеличить сборы от проката так называемых «спектаклей, сложных для восприятия». На текущий момент, в большинстве театров ценовая дискриминация имеет место только в виде дифференциации

стоимости билетов, в зависимости от удалённости места от сцены. Другим способом сегментации аудитории является установление завышенных цен на премьерные спектакли.

Таблица 2.6

Субъекты РФ-лидеры по количеству кинозалов на 100 тысяч жителей

Субъект РФ	Кинотеатров	Кинозалов	Число залов на 100 тыс. жителей	Доля рынка по числу залов
Санкт-Петербург	56	342	6,7	9,00%
Москва	106	555	4,6	14,70%
Московская область	68	302	4,2	8,00%
Тюменская область	12	57	4	1,50%
Ханты-Мансийский автономный округ	25	63	3,9	1,70%
Рязанская область	7	43	3,8	1,10%
Калининградская область	9	34	3,5	0,90%
Орловская область	9	25	3,2	0,70%
Мурманская область	13	25	3,2	0,70%
Свердловская область	48	138	3,2	3,60%

В заключение исследования театрально-зрелищного рынка отметим, что телевидение и интернет остаются главными источниками информации о фильме, в то время как главным источником информации о спектакле потребители называют дружеский совет.

Таким образом, можно сделать вывод о лидерстве сегмента кинопоказа на рынке театрально-зрелищных услуг. Лидерство закреплено как в ценовом плане, так и в уровне спроса и соответствии спросу предложения. Количество кинозалов обеспечивает более высокую доступность кинопоказа по сравнению с показом спектаклей.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности Тюменского драматического театра

Для того чтобы понять, насколько конкурентоспособным является предприятие, необходимо, в первую очередь, проанализировать показатели его финансового состояния. Бухгалтерский учет ГАУК ТО ТКТО СП «Тюменский драматический театр» осуществляется бухгалтерией, возглавляемой главным бухгалтером. Бухгалтерский учет ведется с применением программы «1С: Предприятие».

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия основан на изучении состава и динамики показателей прибыли по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности, годовой и квартальной отчетности – «Отчет о финансовых результатах».

Данные для оценки динамики показателей прибыли бюджетного предприятия ГАУК ТО ТКТО СП «Тюменский драматический театр» представлены в Приложении 1.

Методики оценки и исследования ФХД предприятия указываются разными авторами по-разному. Анализ ФХД предприятия проводится с целью оценки эффективности его деятельности. эффективности деятельности. Для каждого предприятия существует собственный набор факторов, отражающих стабильность его развития. Тем не менее, можно выделить четыре группы факторов:

- 1) финансовая устойчивость;
- 2) ликвидность;
- 3) рентабельность;
- 4) деловая активность.

Важным показателем финансовой устойчивости предприятия является динамика отчётного капитала предприятия за отчётный период. Источником существенных показателей финансовых результатов деятельности предприятия могут быть годовые и квартальные отчёты.

Эффективным можно признать предприятие, для которого любые направления его деятельности характеризуются положительными показателями финансовых результатов. Данные показатели определяются соотношением результата и затрат на его получение. Положительная динамика прибыли предприятия бюджетной сферы позволяет проводить более привлекательную зарплатную политику, эффективнее выполнять государственный план, осуществлять более качественное развитие, в том числе, связанное со стратегическим планированием. Для оценки успешности финансово-хозяйственной деятельности предприятия существует система коэффициентов рентабельности.

Прибыль определяется как положительное выражение разницы между доходами и расходами предприятия. Отрицательное выражение называется убытком. На величину прибыли организации оказывают влияние разные факторы. Факторы делятся на: внешние и внутренние.

К внешним факторам относятся: состояние рынка; цены и тарифы на топливо, энергию, регулируемые государством отпускные цены на некоторые товары и продукцию; нормы амортизации; система налогообложения (налоговые ставки); нарушение дисциплины со стороны деловых партнеров; благоприятные или неблагоприятные социальные и другие условия; объем и качество природных ресурсов, предоставленных обществом.

К внутренним факторам относятся: объем и качество проданной продукции, товаров; политика ценообразования на предприятии; уровень себестоимости и других затрат; уровень организации труда и производства; уровень образования и квалификация кадров; технический уровень производственных фондов; материальное положение и экономическая заинтересованность работников.

На рисунке 2.2 представлены основные величины финансово-хозяйственной деятельности Тюменского Драматического театра. Из данного рисунка можно сделать вывод о снижении доходов предприятия. Кроме того,

снижение рекламного бюджета подтверждает современную концепцию развития театрально-зрелищных предприятий.

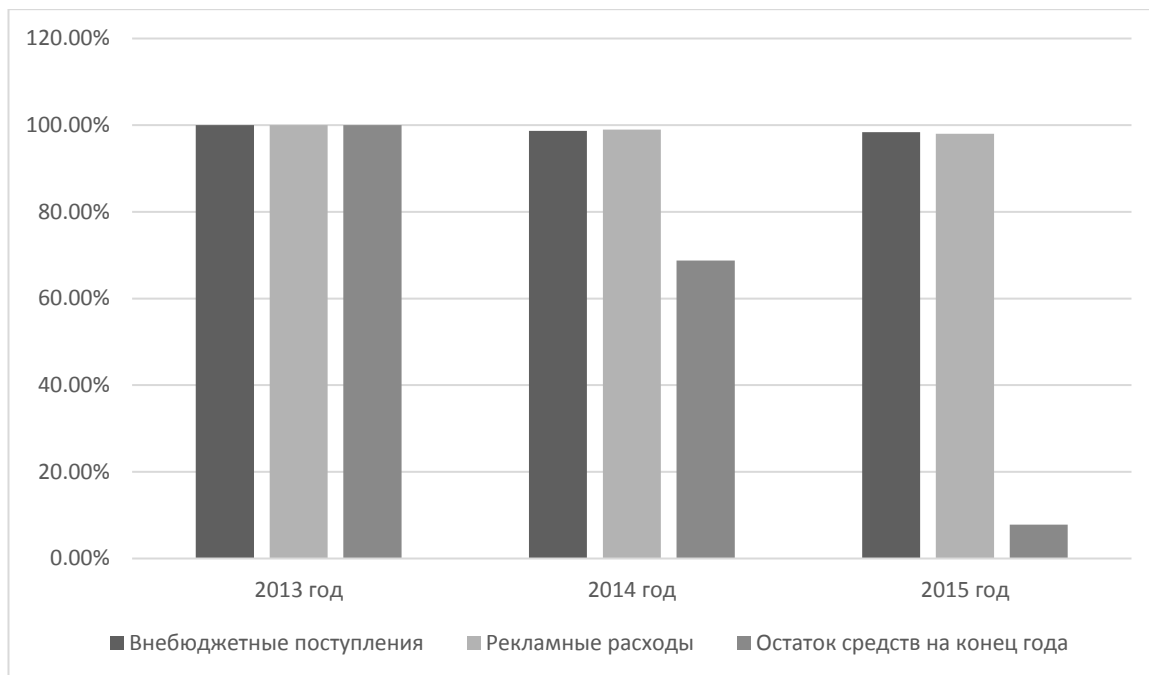


Рисунок 2.2 – Динамика финансовых показателей предприятия «Тюменский Драматический театр»

Как видно из рисунка, даже незначительное снижение рекламных расходов предприятия коррелирует со значительным снижением остаточных средств. Снижение остатка лишает предприятие возможности самофинансирования, в результате чего появляется необходимость кредитования. Вызывающая образование долга и последующего снижения доходов. В то же время, направление остаточных средств на рекламное продвижение предприятия, могло бы повлечь увеличение внебюджетных поступлений.

Каждое предприятие реализует свою деятельность в связи с получением прибыли. Определяя выпуск того или иного продукта, предприятие стремится снизить его себестоимость, максимизировав цен или уровень спроса на данный товар. Проведём анализ некоторых спектаклей на соотношение себестоимости/окупаемости данных постановок. Материалы для анализа получены в маркетинговой службе Тюменского Драматического театра.

Данные для анализа представлены на рисунке 2.3. Исходные данные представлены в Приложении 2.

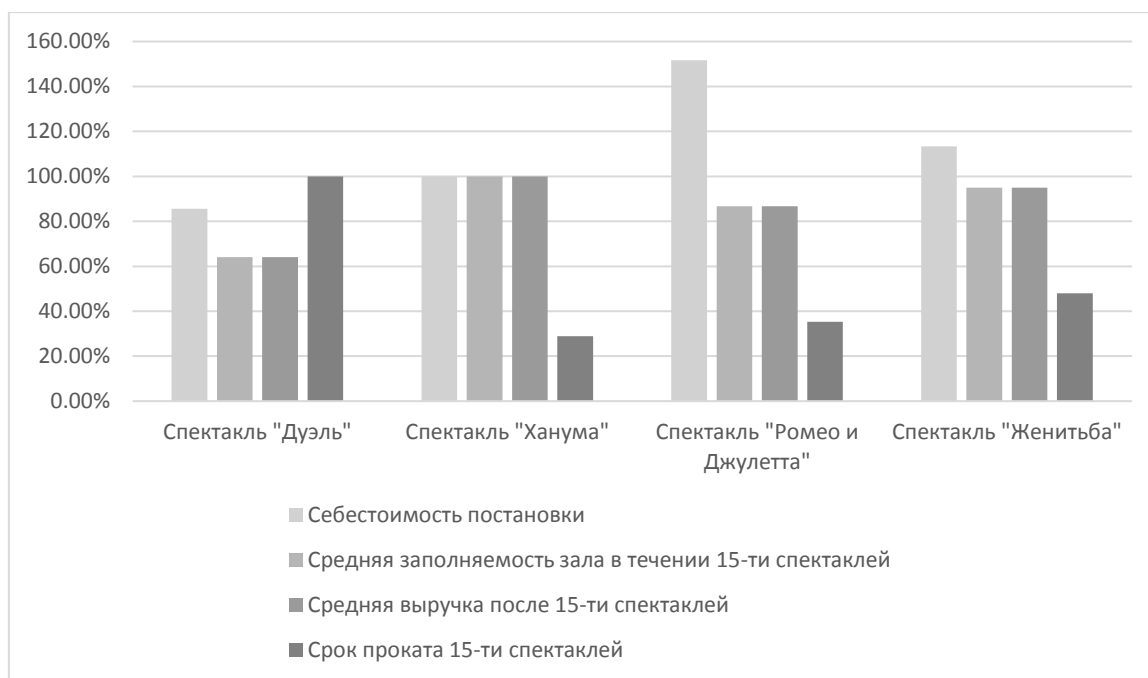


Рисунок 2.3 – Динамика финансовых показателей предприятия «Тюменский Драматический театр»

На основе представленных показателей можно вычислить сравнительный коэффициент окупаемости спектакля. Определим его равным отношению себестоимости к сроку проката пятнадцати спектаклей. За 100% приняты данные спектакля «Ханума». Тогда формула сравнительного коэффициента окупаемости будет выглядеть следующим образом:

$$k = \frac{s}{t} \quad (1)$$

где k – сравнительный коэффициент окупаемости спектакля;

s – срок проката выбранного количества спектаклей;

t – время проката выбранного количества спектаклей.

По этой формуле рассчитаем коэффициент для каждого спектакля. Чем больше значение коэффициента, тем быстрее окупится постановка данного спектакля. Полученное распределение укажем в таблице 2.7. По данным

Таблицы 2.7, наибольшей скоростью окупаемости обладает спектакль «Ромео и Джульетта».

Таблица 2.7

Сравнение коэффициентов успешности проката

	Спектакль "Дуэль"	Спектакль "Ханума"	Спектакль "Ромео и Джульетта"	Спектакль "Женитьба"
Значение k	0,25	1,00	1,24	0,68

Введение данного коэффициента позволяет определить скорость возвращения вложенных в постановку спектакля средств. Поскольку быстрая окупаемость означает быстрый возврат инвестиций, можно сделать вывод, что, если срок окупаемости спектакля превышает сезон, у театра возникает кассовый разрыв. Соответственно, возникает необходимость привлечения дополнительных оборотных средств. Для того, чтобы иметь возможность осуществлять деятельность, в том числе, по постановке новых спектаклей, необходимо чтобы доля высокоокупаемых спектаклей превышала долю низкоокупаемых.

Несмотря на то, что невозможно точно спрогнозировать популярность спектакля, находящегося в постановке, следует, на основе жанровой характеристики, а также анализа данных опроса населения прогнозировать популярность и срок окупаемости спектакля. В этом случае становится возможным оценивать срок появления средств на новую постановку и планировать репертуарную политику более стабильно. Этот фактор, в свою очередь, позволяет эффективнее планировать занятость членов труппы. Стабильный план занятости обеспечивает удовлетворённость актёрского состава профессией, что отражается на качестве и работы. Кроме того, у актёров возникает возможность стабильной подработки, что снижает количество опозданий и переносов спектаклей в связи с неожиданной занятостью артиста. Это, в свою очередь, повышает качество спектаклей в целом.

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности театра показал необходимость экономически обоснованного планирования репертуарной политики театра. Введение оценочных коэффициентов позволит экономическому отделу стабилизировать приток финансов в организацию, что, в свою очередь, позитивно скажется на работе предприятия. Возможный остаток средств необходимо направить на продвижение театра как бренда, а также участие театра в гастрольных и фестивальных проектах. Данная деятельность повышает узнаваемость и имидж театра, что, в свою очередь, обеспечивает возможность приглашения на постановку более известных режиссёров, что ещё больше способствует увеличению значимости бренда театра.

2.3 Факторы стратегического развития Тюменского драматического театра в условиях современного рынка

Для определения факторов стратегического развития предприятия, необходимо проанализировать его внешнюю и внутреннюю среды. Параметры анализа внутренней среды можно выделить следующие: оценка угроз текущей стратегии в части изменения установленных факторов; определение новых текущих угроз для стратегии фирмы; мониторинг конкурентов; установление факторов, дающих фирме преимущество в развитии. Контроль и планирование реакции на внешние факторы осуществляется с помощью анализа внешней среды. Для определения внешних факторов развития предприятия необходимо провести анализ рыночных факторов региона. Внешние факторы развития организации можно разделить по нескольким категориям.

Первая категория – экономические факторы. К ней можно отнести инфляцию, международный платёжный баланс, уровень занятости и т.д. Ко второй категории можно отнести политические факторы. Это уровень коррумпированности чиновников, местные законодательные акты в области, в которой предприятие ведёт свою деятельность и другие. Третья категория представлена рыночными факторами. К ним относятся уровень доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, демография, легкость входа на рынок. Технологические факторы составляют четвёртую категорию внешних факторов развития предприятия. К данной категории относятся последние технические и научные достижения, которые фирма должна регулярно отслеживать. Пятая категория представлена факторами конкуренции. Для их определения необходимо анализировать цели и стратегию конкурентов, изучать их сильные и слабые стороны. Факторы социального поведения, включающие отношения, ожидания и нравы общества, составляют шестую категорию. Последнюю, седьмую категорию составляют международные факторы.

В параграфах 2.1 и 2.2 данной работы были проанализированы внутренняя и внешняя среды организации. В данном параграфе, на основании полученных данных, предлагается выделить ключевые факторы развития Тюменского Драматического театра. Среди внешних факторов, оказывающих наибольшее влияние на развитие театра, необходимо выделить факторы спроса и конкуренции. Оба этих фактора связаны с прямым конкурентным сегментом театра на театральном-зрелищном рынке – кинотеатрами. Их количество, а также доступность позволяют потребителю удовлетворять потребность в культурном времяпрепровождении, значительно проще, чем это можно сделать в театре. Таким образом, одним из ключевых факторов развития театра, на данный момент, имеющим негативное влияние, является расположение театра. Улучшение доступности театра позволит повысить его конкурентоспособность по сравнению с кинотеатрами.

Другим фактором, оказывающим существенное влияние на зрительский спрос, является маркетинговая деятельность театра, особенно в части связей с общественностью и информационной функцией рекламы. Использование современных SMM-технологий (Social media marketing) позволяет повысить информированность и лояльность уже сформированной аудитории. Однако, по данным маркетинговой службы театра, многие горожане не информированы или плохо информированы о том, где находятся театры в г. Тюмени, сколько их и как они называются. Данный факт говорит о слабости информационной и просветительской деятельности маркетинговой службы театра. Данный фактор особенно важен тем, что, по данным опроса московской маркетинговой студии «М807», большинство людей предпочитает проводить свой досуг дома или на прогулке. Распределение предпочтений публики представлено на рисунке 2.4. Как видно из этого рисунка, до половины респондентов проводят своё время вне культурно-досуговой сферы. Именно на этот сегмент аудитории стоит сосредоточить маркетинговые усилия службе театра для формирования спроса на театральные услуги.

Информационная реклама должна охватывать как можно более широкое географическое пространство города и области.

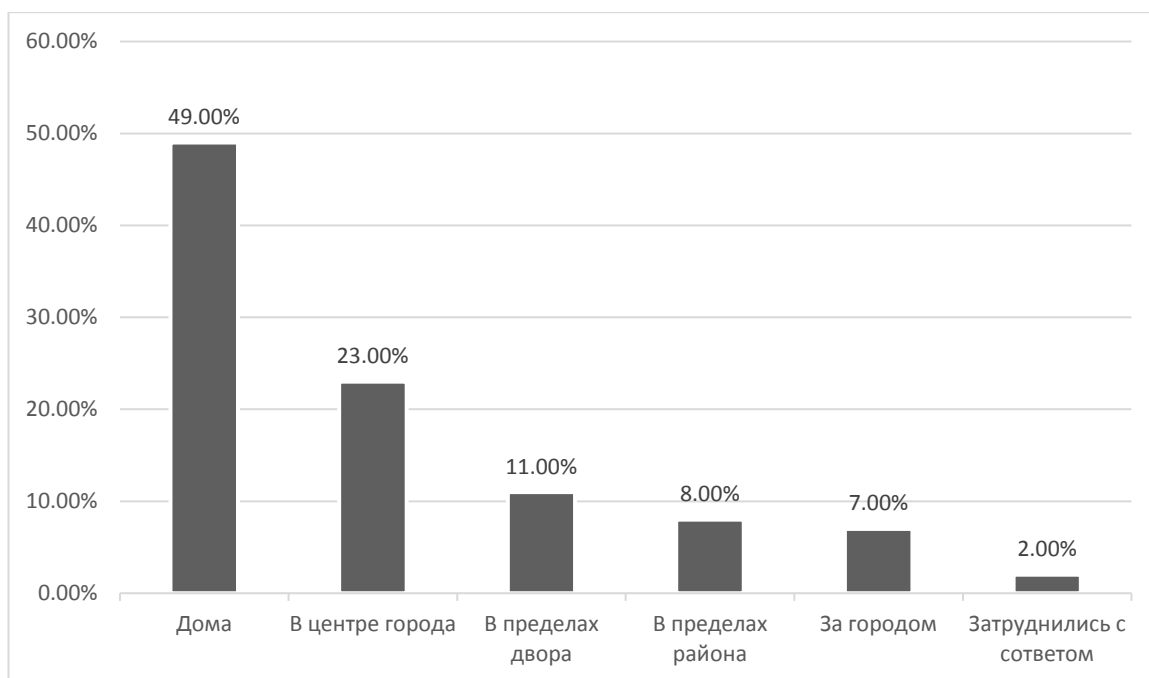


Рисунок 2.4 – Структура предпочтений аудитории в части проведения досуга

Фактор спроса оказывает влияние на развитие Тюменского Драматического театра ещё по некоторым направлениям. Необходимо отметить фактор сезонности, влияющий на заполняемость залов. По данным маркетинговой службы театра, заполняемость явно коррелирует с границами дачного сезона – времени, когда начинается и заканчивается садоводческий сезон. Данные заполняемости по месяцам, с начала до конца сезона отражены на рисунке 2.5.

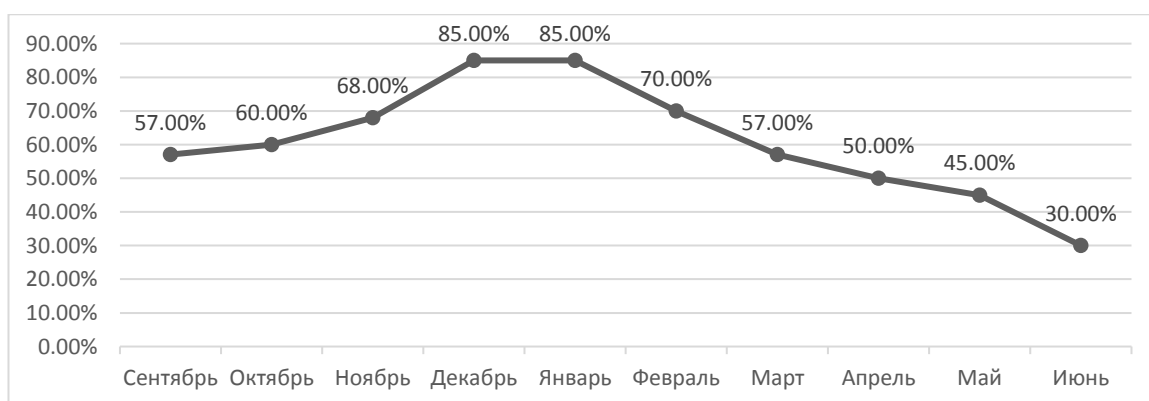


Рисунок 2.5 – Динамика заполняемости зала Тюменского Драматического театра

ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, РАБОТАЮЩЕЙ НА РЫНКЕ ТЕАТРАЛЬНО- ЗРЕЛИЩНЫХ УСЛУГ

3.1. Современная концепция управления деятельностью культурно-досуговых учреждений и организаций

Рассмотрим современные концепции развития культурно-досуговых учреждений. Для данной выпускной квалификационной работы значение имеют концепции управления театральными учреждениями. Один из основных источников сведений о современных способах развития театральных учреждений – методические рекомендации Министерства культуры РФ.

В соответствии с Планом мероприятий по реализации Концепции долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года, необходимо принимать стратегию развития театра по трём перспективам: среднесрочного, долгосрочного и многостороннего развития. Среднесрочная программа разрабатывается театром совместно с учредителем – органами местного самоуправления, органами исполнительной власти региона, а также - отделениями Союза Театральных Деятелей России. Программа долгосрочного развития касается театрального рынка субъекта РФ и разрабатывается органами исполнительной власти субъекта в сотрудничестве с театрами и отделениями Союза Театральных Деятелей РФ региона. Цель программы многостороннего сотрудничества – развитие культурных связей между регионами. В эту программу входит разработка и планирование длительных обменных гастролей между двумя и более театрами.

Всё большую роль в развитии театров играет стратегическое планирование. Экономически обоснованный стратегический план позволяет

адекватно реагировать на факторы неопределённости и риска. Современная концепция развития театров связывается с маркетинговыми мероприятиями, а также со сферой public relations. Главной задачей стратегического управления театральными учреждениями называют создание и продвижение имиджа театра. Как правило, выделяют два основных направления продвижения: продвижение, связанное с привлечением новых посетителей театра и продвижение, связанное с удержанием посетителей, уже знакомых с театром и его репертуаром.

В письме Министерства культуры приведена рекомендуемая модель концепции развития театра, представленная на рисунке ____.



Рисунок 3.1 - Модель развития театра

Источник: [__].

Из приведённой модели можно сделать следующие выводы.

1. Необходимость прогнозирования и зрительского спроса и управления им заставляет формировать творческую программу театра. Принятая ранее практика репертуарного плана, представлявшего список существующих постановок и выражавшего представления руководства о необходимом жанровом и целевом составе репертуара, заменяется на формируемый план, охватывающий не только репертуарную политику, но и мероприятия, призванные разнообразить творческую жизнь театра, с целью привлечения публики из новых сегментов аудитории. Такими мероприятиями являются лаборатории, экспериментальные постановки, флеш-мобы а также различные мероприятия праздничного характера, включающие в себя номера, подготовленные творческими цехами театра. Кроме того, как сказано в «Концепции развития Государственного Театра Наций»: «Каждый спектакль является отдельным проектом со своей командой». В данном случае, каждый спектакль становится нишевым продуктом, рассчитанным на сегмент аудитории, выделяемый по признаку предпочтения определённого режиссёра, актёра и жанра постановки.
2. Руководство театров начинает осознавать необходимость применения современных рекламных и PR-технологий. Приходит понимание того, что посещаемость спектакля зависит не только от его качества. Спектакль, в экономическом смысле, это продукт, который, как и другие продукты (товары или услуги), необходимо продвигать. Современные рекламные и pr-методы позволяют осуществлять продвижение предприятия с минимальными расходами на рекламу. Использование социальных сетей позволяет размещать фотографии, видеозаписи, оповещать зрителя о новостях театра. По данным опроса, проведённого студией маркетинга «M807», зритель, при выборе спектакля, по-прежнему основывается, в первую очередь, на популярности исполнителей или постановщиков спектакля. Данная информация отражена на рисунке _____. Однако, современные инструменты

социального маркетинга позволяют привлекать внимание зрителя, путём вовлечения его в жизнь театра. Различные мероприятия, проводимые как в интернете, так и в жизни, способствуют повышению зрительского интереса к данному театру или продукту.

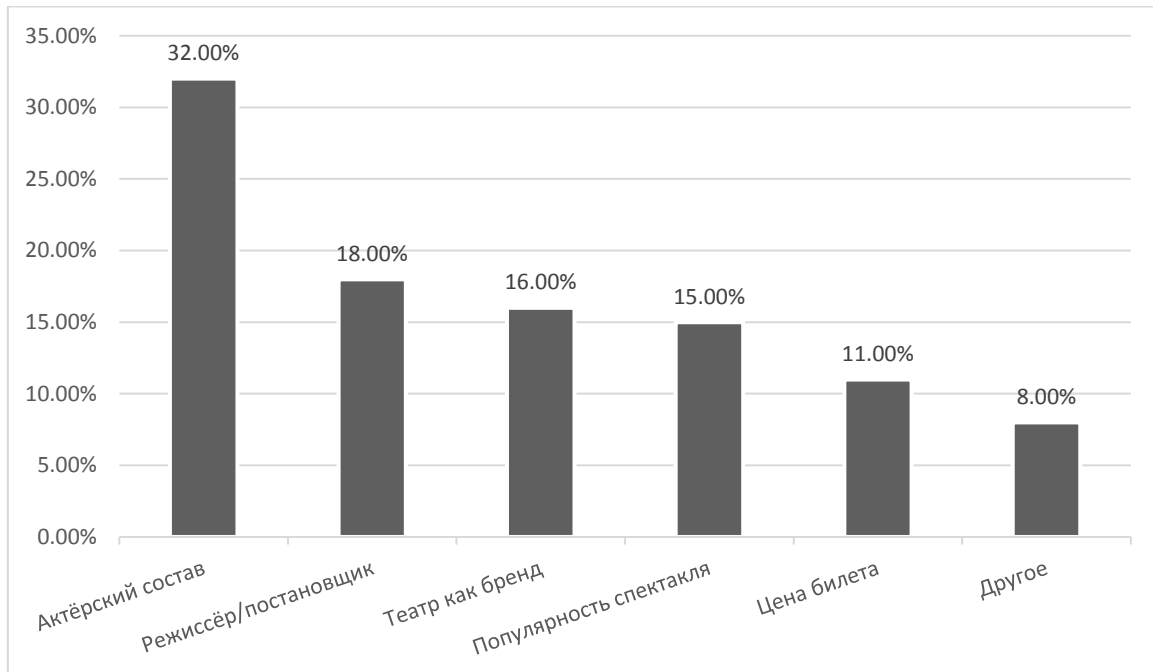


Рисунок 3.2 - распределение критериев зрительского спроса на спектакли Тюменского драматического театра

3. Инструменты социальных сетей, также помогают привлекать нового зрителя. Использование, например, хештегов, позволяет обратить внимание на деятельность театра людей, обычно не интересующихся театральной деятельностью. Социальные сети, также, позволяют проводить различные мотивационные мероприятия, такие, как акции, розыгрыши. Кроме этого, некоторые ресурсы предоставляют инструмент для экспресс-опросов. Подобные вопросы дают возможность бесплатно изучать мнение зрителя, регулярно посещающего театральную организацию. Однако, планирование и поиск новых путей, использование современных рекламных инструментов и концепций, всё же, требует некоторых вложений. Тем

не менее, театры использование даже минимальных средств современного маркетинга позволяет повысить лояльность аудитории и привлечь более молодого зрителя.

4. Одна из главных особенностей современного театрального менеджмента – понимание необходимости активного привлечения средств. В частности, накапливается опыт использования фандрайзинга. Применяются современные методы работы со спонсорами. Некоторые частные театры прибегают к использованию краудфандинга – как на общее финансирование предприятия, так и для финансирования отдельного проекта или постановки. Использование данных инструментов позволяет не только в кратчайшие сроки собирать необходимые суммы для финансирования той или иной статьи расходов, но также служит разновидностью рекламных инструментов. Кроме того, краудфандинг, в своей основе, является своеобразным методом исследования потребительского спроса. Люди, откликнувшиеся на сбор средств, как правило, являются потенциальными или реальными потребителями товара или услуги. Их количество, состав данной аудитории, комментарии к данному проекту позволяют собирать данные о зрительских предпочтениях. Примером краудфандинга в театральной сфере может служить сбор средств для завершения постановки спектакля «Билли Миллиган».

5. Ещё одним важным фактором, отмеченным в представленной модели, является пункт, в котором говорится о необходимости определения стратегических целей, задач и миссии театра. До настоящего времени, отечественные театры не имели документально закреплённых миссий и задач развития. Существование режиссёрского «бренда», а также актёрский состав определяли, как зрительские предпочтения, так и способ продвижения театра. Наличие известного режиссёра или популярных актёров в труппе театра определяли популярность того или иного театра. Поскольку

популярность актёра или режиссёра является критерием их профессионализма, наиболее профессиональные работники театрального дела предпочитали в качестве места работы театры с наибольшим государственным финансированием. Соответственно, провинциальные и малоизвестные театры пользовались низким зрительским спросом ввиду отсутствия в их труппе известных личностей.

Помимо указанных способов продвижения театральных услуг, традиционным способом продвижения является фестивальное участие театров. Принятие участия в фестивалях повышает узнаваемость бренда театра, обеспечивает театр различными наградами и благодарностями, что положительно сказывается на имидже театра. Кроме этого, фестиваль является способом повышения квалификации актёрского состава и открывает путь для знакомства режиссёров с труппой и дирекцией театра. Контакты, установленные на фестивалях, дают возможность приглашать новых режиссёров на постановку, что обеспечивает творческую новизну репертуару театру. Это, в свою очередь, позволяет поддерживать интерес у постоянной публики театра и привлекать новых зрителей, путём создания поводов для размещения информации о новой постановке и новой персоне в средствах массовой информации.

Таким образом, современная концепция управления деятельностью культурно-досуговых учреждений и организаций предполагает, прежде всего, использование современных рекламных и pr-технологий. Методы социального маркетинга позволяют расширять информированность аудитории о деятельности театров, что увеличивает спрос публики на театральные услуги и продукты.

3.2. Модель управления развитием организации на региональном рынке театрально-зрелищных услуг

Несоответствие спроса и предложения на рынке театрально-зрелищных услуг усиливается отсутствием координирующей роли органов государственной власти в процессе формирования и развития социально-культурных потребностей населения, неэффективным использованием инструментов социального маркетинга. Для наиболее полного удовлетворения социально-культурных потребностей и успешного функционирования учреждений театрально-зрелищного рынка необходим целенаправленный сбор, анализ и распространение информации о маркетинговой среде учреждений театрально-зрелищной сферы.

Проведение единой государственной политики в сфере культуры, искусства, соответствующего отраслевого образования, охраны и использования объектов культурного наследия на территории области в настоящий момент осуществляет Министерство культуры, общественных и внешних связей Тюменской области.

Анализ выполняемых Министерством функций, представленных в таблице 4, показал, что в основном оно осуществляет поиск и распределение финансовых средств, организацию хозяйственной деятельности учреждений культурно-досуговой сферы, при этом не проводятся маркетинговые исследования рынка театрально-зрелищных услуг, не разработан механизм оценки социально-культурных потребностей населения, отсутствуют показатели, характеризующие степень удовлетворения этих потребностей.

Отсутствие понимания роли маркетинга, невыполнение маркетинговых функций, отвлечение сотрудников Министерства на выполнение административных функций, на наш взгляд, подтверждает, что в настоящий момент времени Министерство (в том виде, в котором оно существует) не способно стать активным участником процесса социального маркетинга с

целью формирования и удовлетворения на высоком качественном уровне социально-культурных потребностей населения Тюменской области.

Таблица 3.1

Существующее распределение функций, задач и ответственности в Министерстве культуры Тюменской области.

Функциональная сфера деятельности	Цель	Задачи	Подразделение (специалисты), реализующее функции
Анализ деятельности учреждений культурно-досуговой сферы	Изучение общественно-политической обстановки в регионе	Составление сводной статистической отчетности	Помощник, консультант по общим вопросам
Организация и проведение культурно-массовых мероприятий	Привлечение населения региона в сферу предоставления услуг	Поддержка и стимулирование инициативы специалистов рынка	Управление развития искусства и образовательной политики
Укрепление материально-технической базы учреждений культуры	Создание условий для сохранения и развития профес. искусства и народного творчества	Разработка предложений по формированию бюджета; контроль использования средств	Отдел бухучета и отчетности
Поддержание связи с творческими и религиозными организациями	Содействие в реализации гражданами прав на свободу слова, собраний, вероисповедания, творчества	Организация проведения областных фестивалей, выставок, смотров и конкурсов в сфере творчества	Управление по связям с общественными, национальными и религиозными организациями
Сохранение и развитие культурного наследия	Госохрана объектов культурного наследия	Проведение работ по сохранению объектов культурного наследия, организация экспертизы	Управление госохраны объектов культурного наследия и развития традиционной народной культуры

При управлении социальным маркетингом на рынке театрально-зрелищных услуг возникает необходимость прямого участия государства в этом процессе. На взгляд автора работы, необходимыми специфическими функциями, с помощью которых обеспечивается процесс формирования и развития социально-культурных потребностей

общества, являются функции, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Предлагаемое распределение функций, задач и ответственности в
Министерстве культуры Тюменской области

Функциональная сфера деятельности	Цель	Задачи	Подразделение, реализующее функции
Аналитическая функция	Проведение маркетинговых исследований рынка театрально-зрелищных услуг	Сбор, обработка и анализ информации об изменениях, происходящих на рынке данных услуг	Маркетолог-аналитик отдела социального маркетинга
Моделирование поведения потребителей	Содействие в формировании, развитии и удовлетворении социально-культурных потребностей населения области	Сбор, обработка и анализ информации о степени развития социально-культурных потребностей	Маркетолог-аналитик отдела социального маркетинга
Позиционирование услуг и учреждений театрально-зрелищной сферы	Повышение инвестиционной привлекательности региона	Разработка маркетинговой политики учреждений	Маркетолог-аналитик отдела социального маркетинга
Формирование товарной политики учреждений театрально-зрелищной сферы	Разработка оптимальных характеристик ассортимента услуг	Предоставление информации учреждениям	Маркетолог-аналитик отдела социального маркетинга
Ценообразование на рынке театрально-зрелищных услуг	Обеспечение доступности театрально-зрелищных услуг в соответствии с доходами населения	Поиск способов финансирования на условиях взаимовыгодного партнерства	Специалист по фандрейзингу
Распространение (товародвижение) театрально-зрелищных услуг	Расширение контингента творческих и деловых партнеров	Разработка программ социального маркетинга	Управляющий отделом социального маркетинга
Мотивация населения и продвижение театрально-зрелищных услуг	Формирование и повышение спроса на театрально-зрелищных услуг	Разработка системы мотивации населения и продвижения театрально-зрелищных	Специалист по мотивации и продвижению

Предлагается в Министерстве культуры Тюменской области создать отдел социального маркетинга посредством перераспределения полномочий специалистов в имеющейся структуре управления учреждениями культуры.

Структура отдела социального маркетинга должна отражать следующие функциональные направления: аналитическую деятельность; деятельность по мотивации населения и продвижению услуг на рынке; фандрейзинговую деятельность. Такое соотношение полномочий сотрудников отдела социального маркетинга и их обязанностей, определенных должностными инструкциями, позволит наиболее эффективно использовать ресурсы Министерства. Отдел социального маркетинга будет осуществлять маркетинговую деятельность, используя помощь партнеров, чьи усилия и интересы совпадают с интересами Министерства. Таким образом, функции, выполняемые специалистами Министерства, не будут дублировать друг друга, что будет способствовать повышению эффективности деятельности и Министерства, и учреждений театрально-зрелищной сферы.

Поскольку, как отмечалось в предыдущих параграфах, одной из главных современных тенденций в театральном продвижении является маркетинг и PR, в качестве основы модели развития Тюменского Драматического театра была выбрана модель дифференцированного маркетинга Портера М. Данная стратегия применяется на предприятиях, выпускающих различные виды одного товара, отличающиеся от продукции конкурентов. В отношении театров, данный вид товара – спектакль. Его отличие от кинофильма – непосредственность создания в момент потребления зрителем продукта. То есть, просмотра спектакля. Спектакли, в свою очередь, подразделяются по жанрам на комедийные, трагические, мелодраматические и т.д. Жанровый фактор является одним из основных, определяющих предпочтение зрителей и влияющих на их решение о покупке билета. Как было отмечено, комедии составляют основу зрительского спроса. Другие же спектакли, например, относящиеся высокоинтеллектуальным, хотя пользуются, в среднем, меньшим спросом в среднем, всё же имеют собственного зрителя. Зритель в сегменте

подобных спектаклей, во-первых. Во-вторых, среди любителей подобных спектаклей большой процент обеспеченных граждан. Как правило, выделяют несколько факторов, позволяющих говорить о возможности использования стратегии дифференциации. Перечень этих факторов следующий: известность предприятия на рынке; проведённые маркетинговые исследования и возможность их проведения в будущем; использование в производстве товара материалов высокого качества; развитая практика взаимодействия с потребителем; контроль соотношения «цена-качество». Основные преимущества и недостатки стратегии дифференцированного маркетинга показаны в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Преимущества и недостатки стратегии дифференцированного маркетинга

Преимущества	Недостатки
Достаточно безболезненное внедрение на избранные сегменты	Значительные расходы на маркетинг
Возможность для стратегических маневров	Наличие конкурентов практически в каждом сегменте рынка
Снижение угрозы отдельного воздействия на предприятие рыночных изменений	Сложность достижения какого-либо преимущества в каком-либо сегменте
Ослабление восприимчивости к неудачам на отдельных сегментах	Отрыв в цене лидера по затратам (массовый маркетинг) может стать настолько большим, что для зрителей финансовые соображения будут важнее, чем приверженность изданию
Потребители привязываются к предприятию, их чувствительность к цене снижается, что дает преимущества по отношению к конкурентам с более низкими ценами	Характеристика предприятия, на котором основывается дифференциация (например, броский дизайн), может в результате изменения системы ценностей у потребителя потерять свое значение
Высокая приверженность потребителей к товарам предприятия обеспечивает действенную защиту против товаров-заменителей	Подражания и заимствования из чужих удачных находок уменьшают преимущества, связанные с дифференциацией
Неповторимость и уникальность товаров предприятия создают для конкурентов высокие входные барьеры внедрения на рынок	Распыление сил является главной опасностью дифференциации

На основе проведённого анализа рынка и деятельности предприятия, а также выбора типа модели развития, предлагается модель маркетинговой стратегии развития предприятия. Данная модель приведена на рисунке 3.3.

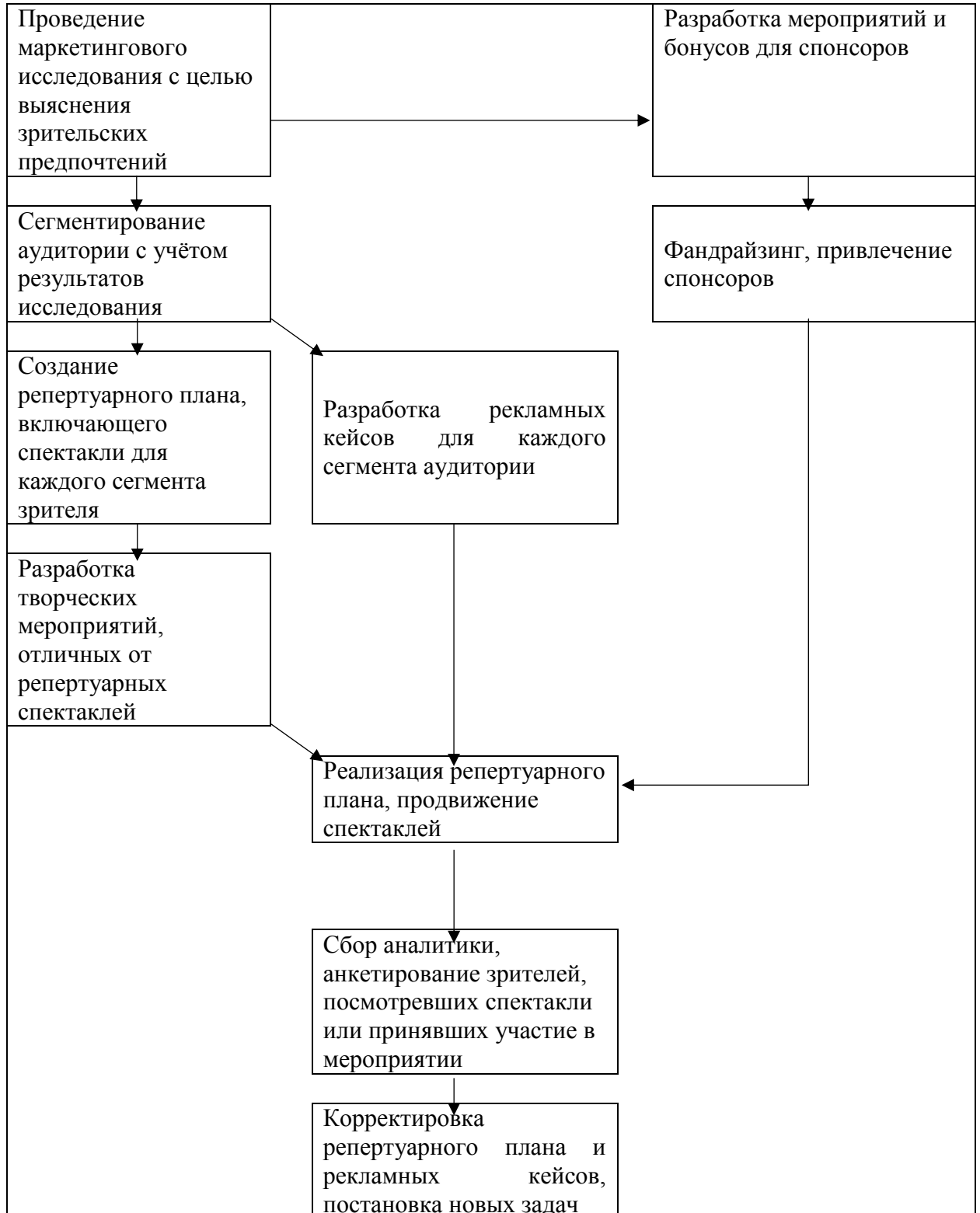


Рисунок 3.3 – Маркетинговая модель развития Тюменского Драматического театра.

В ней отражены этапы разработки и реализации маркетинговой стратегии продвижения предприятия «Тюменский Драматический театр». Цель реализации данной модели – формирование спроса на спектакли Тюменского Драматического театра в неохваченном сегменте аудитории. Задача данной модели – выяснить зрительские предпочтения и составить программу продвижения, основываясь на данных проведенного опроса. Данная модель предполагает проведение маркетингового исследования зрительских предпочтений. Подобное мероприятие никогда не проводилось на рынке театрально-зрелищных услуг тюменской области. Данный факт свидетельствует о необходимости этого мероприятия. Текущая репертуарная политика основана на результатах текущей аналитик сборов и посещаемости спектаклей. В то же время, из поля зрения театра выпадает потенциальный зритель, который никогда или очень редко посещает театр. Необходимо выяснить предпочтения данного сегмента аудитории и разработать программу по созданию спроса и мотивации данного зрителя. Кроме того, предлагается разработать программу поиска спонсорского финансирования и фандрайзинга для обеспечения новых постановок бюджетом. Данные меры применяются на предприятии в настоящее время, однако отсутствует план по их реализации. Структурированный план привлечения средств на постановки позволит сделать этот процесс более продуктивным.

3.3. Разработка программы развития Тюменского драматического театра и оценка ее эффективности

Как было установлено в ходе написания данной работы, основное внимание в современной концепции развития театров уделяется маркетингу и связям с общественностью. По этой причине, для привлечения новых посетителей рекомендуется использовать следующие рекламные инструменты. Во-первых, использование таргетированной рекламы в социальной сети «ВКонтакте», которая будет предлагать приобрести два билета (на обозначенные нами объекты продвижения) по цене одного. При нажатии на соответствующую ссылку, потенциальный покупатель будет перемещён на сайт театра, где он сможет приобрести билеты. Проведение акций на покупку билета (например, скидка или несколько билетов по цене меньшего количества), повысит эффективность подобной рекламы, так как в случае перехода по ссылке покупателя, имеющего малый опыт посещения театра, факт прохождения акции может явиться мотивационным поводом к покупке билета. В результате настроек таргетированной рекламы в социальной сети «ВКонтакте» стоимость тысячи показов составит 6,57 руб. за 1000 показов, охват рекламной компании – 81962 человек – ограничение на показы – не более 100 показов одному пользователю.

Необходимым инструментом стимулирования сбыта, с нашей точки зрения, является сотрудничество с ведущими вузами города. Регулярное размещение афиш в зданиях университетов и институтов обеспечит охват потенциального зрителя в количестве более 10000 человек.

Как было установлено в ходе написания данной работы, одним из инструментов привлечения финансов в театральные предприятия, является создание попечительских советов и спонсорских клубов. Предприятие «Тюменский Драматический театр» активно сотрудничает с некоммерческой организацией «Тюменский Деловой клуб». Члены этой организации ежегодно проводят совещание и награждают премией лучших, по их мнению, актёра,

актрису, режиссёра и спектакль театра. Хотя данное сотрудничество является эффективным стимулом для повышения профессионализма актёрского состава, с точки зрения автора работы, спонсорское сотрудничество носит недостаточный характер. Необходимо разработать комплекс регулярных мероприятий для спонсоров театра. Помимо этого, необходим постоянный поиск новых спонсоров и партнёров. Для этого предлагается адресная рассылка приглашений на спектакли руководителям крупных организаций. Данный способ позволит не только найти спонсоров театра, но и повысить информированность о репертуаре и состоянии театра среди владельцев бизнеса и топ-менеджмента компаний, что позволит увеличить прокат спрос на корпоративное приобретение билетов в театр. Для стимулирования корпоративного выкупа спектаклей предлагается также разработать систему скидок для корпоративных заказов.

Поскольку, как было установлено в ходе написания данной работы, в тюменской области никогда не проводилось целенаправленного исследования потребительских предпочтений в области театрального искусства и театрально-зрелищных мероприятий в частности, нами признаётся необходимым организация и проведение исследования потребительских предпочтений. На основе аналитики рынка услуг по проведению социологического исследования, проведённого для данной работы, была установлена средняя стоимость исследования от 80000 рублей. Поскольку финансирование данного мероприятия может составить значительную для театра сумму, возможно осуществление привлечения спонсорской поддержки для проведения данного опроса. Для этой цели возможна организация личного опроса граждан в торговых центрах с использованием брендированных принадлежностей – планшеты, пишущие принадлежности, стойки. Кроме того, в качестве мотивации потребителя для участия в опросе, возможна раздача брендированной сувенирной продукции. Данное мероприятие позволит установить имеющиеся потребительские предпочтения на рынке театрально-зрелищных услуг тюменской области, что, в свою очередь, даст

возможность более точной разработки репертуарной политики, более эффективного проведения рекламных кампаний и разработки и проведения иных мероприятий, направленных на повышение зрительского интереса к театру. Данное мероприятие считается нами необходимым, так как позволит значительно повысить эффективность маркетинговой стратегии театра, а также откроет возможность для более точного финансового планирования деятельности театра.

Одной из проблем поддержания спроса на театральные услуги является низкое количество театров, по сравнению с кинотеатрами. Зрители из окраинных районов города, не имеющие личного транспорта, не посещают театр ввиду позднего окончания спектаклей, и, как следствие, невозможности уехать домой на общественном транспорте. Для решения этой проблемы предлагается заключить бартерное соглашение с одной или несколькими службами такси о предоставлении скидки на поездку от театра в любой район города зрителю, при предъявлении водителю билета на сегодняшний сеанс.

Таблица 3.3

Смета расходов продвижения

Канал коммуникации	Инструмент коммуникации	Кол-во (шт)	Цена (руб/ед)	Итого(руб)
1. Реклама в социальных сетях	Таргетированная реклама «ВКонтакте»	8900	15	13350
2.. Размещение афиш в вузах.	Печать и бесплатное размещение афиш.	10	100	1000
3. Жанр спектаклей	Указание жанра спектаклей в продукции театра (афишах)	-	-	-
4. Проведение опроса	Телефонный опрос или анкетирование	От 300	300	90000
Итого	-	-	-	104350

Данная мера поможет повысить интерес к посещению спектакля зрителям, которые хотели бы пользоваться услугами такси при возвращении домой из театра, но считали регулярные поездки обременительными для семейного бюджета.

В качестве общей рекомендации предлагаем на всех афишах, рядом с названием спектакля указывать его жанр, так как согласно проведенному исследованию, посетители театра определяют жанр спектакля – второй по важности характеристике при выборе того или иного спектакля.

Предложенные меры развития театра, кроме использования таргетированной рекламы, являются стратегическими, т.к. способны повысить уровень потребления театрального продукта в будущем. Они позволят повысить информированность населения о деятельности театра. Предложенный опрос позволит разработать репертуарную политику таким образом, чтобы выручка спектаклей популярных жанров обеспечивала содержание малопопулярных, но фестивальных, то есть высокоинтеллектуальных постановок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Факторы стратегического развития предприятия определяются большим количеством параметров. Выявление ключевых факторов развития предприятия позволяет конкретизировать разработанную стратегию развития и максимизировать её эффективность.

Мероприятия по установлению ключевых факторов лежат в основе разработки стратегии развития предприятия. В свою очередь, цель стратегического планирования – обеспечение устойчивого развития предприятия.

При написании выпускной квалификационной работы были изучены основные методы определения ключевых факторов развития предприятия на отраслевом рынке. Эти факторы следующие:

- 1) анализ внешней и внутренней среды на предмет слабых и сильных мест развития;
- 2) анализ рыночной среды и отнесение рынка к одной из классификаций;
- 3) анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности компании;
- 4) изучение мирового и отечественного опыта развития предприятий данного типа и использование этого опыта в развитии предприятия.

В ходе написания магистерской диссертации было установлено, что основной стратегией развития предприятия, действующего на театрально-зрелищном рынке, является маркетинговая стратегия. Дано обоснование этого вывода.

В результате исследования были предложены следующие пути повышения конкурентоспособности предприятия ГАУК ТО ТКТО СП «Тюменский Драматический театр»:

- 1) проведение маркетингового исследования с целью выявления зрительских предпочтений в области театральных постановок;
- 2) проведение рекламной кампании с использованием социальной сети;

- 3) размещение рекламного материала в вузах города в качестве развития информированности населения об услугах и продуктах театра;
- 4) указание на афишах жанра спектакля.

От предложенных мероприятий был получен предполагаемый экономический эффект:

- 1) повышение эффективности рекламных сообщений;
- 2) расширение базы лояльных клиентов, увеличение заполняемости залов;
- 3) увеличение сборов за каждый отдельный спектакль.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2014. – 358 с.
2. Аукционек, С. Теория переходной экономики и ее место в ряду экономических наук / С. Аукционек // Мировая экономика и международные отношения. – 2014. – № 10. – С. 25 – 31.
3. Бабаева, З.Ш. Экономическая диагностика в анализе и управлении эффективностью производства / З.Ш. Бабаева, Ж.Б. Рабаданова // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. – 2011. – № 6. – С. 87–89.
4. Бакаев, А.С. Учетная политика предприятия / А.С. Бакаев, Л.З. Шнейдман. – М.: Бухгалтерский учет, 2015. – 412 с.
5. Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 536 с.
6. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 421 с.
7. Балашов, А.П. Антикризисное управление / А.П. Балашов. – Новосибирск, 2013. – 346 с.
8. Бандурин, В.В. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики / В.В. Бандурин, В.Е. Ларицкий. – М.: Наука и экономика, 2014. – 348 с.
9. Беллендир, М.В. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М.: ДИС, 2015. – 120 с.
10. Беляев С.Г. Теория и практика антикризисного управления. Учебник для вузов / С.Г. Беляев, В.И. Кошкин. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 387 с.
11. Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: Учебное пособие / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2014. – 222 с.

12. Богачев, В.Ф. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий / В.Ф. Богачев. – СПб.: Издательский дом «Коврус», 2015. – 227 с.
13. Бородин, Е.И. Финансы предприятия / Е.И. Бородин. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 316 с.
14. Бородина, Е.А. Финансовая устойчивость как основа обеспечения экономической безопасности предприятия / Е.А. Бородина // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 44. – С. 17–21.
15. Ван Хорн, Дж. К. Основы управления финансами / Дж.К. Ван Хорн. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 800 с.
16. Грофинкел, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Грофинкель и Е.М. Купрякова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 621 с.
17. Гурков, И. Стратегии выживания промышленных предприятий в новых условиях / И. Гурков, Е. Авраимова // Вопросы экономики. – 2015. – № 6. – С. 35 – 40.
18. Екатерининская, А.А. Концепция развития Государственного Театра Наций [Электронный ресурс] // Справочник руководителя учреждения культуры [сайт]. – Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru/article/4550-teatr-nachinaetsya-s-> (дата обращения 08.08.2016)
19. Елецких, С.Я. Анализ теоретических подходов к трактовке сущности понятия «Финансовая устойчивость предприятия» / С.Я. Елецких. – Донецк: Издательство: Институт экономики промышленности НАН Украины, 2015. – С. 188 – 196.
20. Елисеев, А. Банкротство: эффективность применения института в современных условиях / А. Елисеев // Содействие. – 2013. – № 2. – С. 25 – 29.
21. Ермошенко, Т.А. Теоретические аспекты управления финансовой устойчивостью предприятия / Т.А. Ермошенко // Экономика и социум. –

2015. – № 3 (16). – С. 136 – 140.
22. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2015. – 329 с.
23. Згонник, Л.В. Антикризисное управление: учебник / Л.В. Згонник. – М.: Дашков и К, 2014. – 208 с.
24. Ибашева, П.А. Финансовая устойчивость предприятий в условиях экономического кризиса / П.А. Ибашева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2015. – № 1. – С. 63 – 67.
25. Иванов, Г.П. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Г.П. Иванов. – М.: Закон и право, 2013. – 320 с.
26. Кац, И.Я. Предприятия в условиях перехода к рынку / И.Я. Кац. – М.: Экономика, 2015. – 421 с.
27. Ковалев, А.П. Диагностика банкротства / А.П. Ковалев. – М.: Финстатинформ, 2014. – 256 с.
28. Ковалев, В.В. Финансовый анализ / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 560 с.
29. Лужин, А. Киностатистика / А. Лужин, Ю. Трифонова, А. Наумова, Т. Коломиец, и др. – М: Универс-Консалтинг, 2015. – 150 с.
30. Лунев, В.П. Тактика и стратегия управления фирмой: учебное пособие / В.П. Лунев – М.: ДИС, 2014. – 703 с.
31. Макаров, А. Оценка баланса и несостоятельности предприятия / А. Макаров, Е. Мизиковский // Бухгалтерский учет. – 2014. – №3. – С. 87 – 90.
32. Макконнелл, К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – М.: Республика, 2014. – 972 с.
33. Машков, Р.В. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / Р.В. Машков // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 8. – С. 49 – 53.
34. Мелкумов, Я.С. Теоретическое и практическое пособие по финансовым вычислениям / Я.С. Мелкумов. – М.: Инфра – М, 2014. – 509 с.

35. Мингалиев, К.Н. Экономико–математический инструментарий финансового оздоровления российских предприятий в условиях глобализации и мирового финансового кризиса / К.Н. Мингалиев, С.Ю. Балычев, И.В. Булава. – М.: МЭСИ, 2011. – 420 с.
36. Новиков, А.В. Преодоление кризиса российской промышленности: финансовое оздоровление и реструктуризация предприятий / А.В. Новиков // Вопросы экономики. – 2013. – № 4. – С. 35 – 42.
37. Письмо Министерства культуры РФ от 6 марта 2012 г. N 31-01-39/02-ПХ.
38. Пуока, М.В. Финансовое планирование и контроль / М.В. Пуока. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 314 с.
39. Пучкова Е. И. Маркетинг в сфере театрального искусства / Пучкова Е. И. // Маркетинг в России и за рубежом
40. Пыжьянова, В. Пока крупный сохнет [Электронный ресурс] / В. Пыжьянова // Эксперт-Урал [сайт]. - URL: <http://www.expert-ural.com/1--6761/> (дата обращения 02.11.2015).
41. Родионова, Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 680 с.
42. Романов, А.Н. Маркетинг / А.Н. Романов. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
43. РосБизнесКонсалтинг. Российский рынок нефтесервисных услуг. Аналитический обзор (отчет) [Электронный ресурс] // Маркетинг [сайт]. – Режим доступа: http://marketing.rbc.ru/download/research/demofile_5629499-55467956 (дата обращения 02.11.2015)
44. Свиридов, А.К. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / А.К. Свиридов // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 4. – С. 21 – 29.
45. Свит, Ю. Восстановительные процедуры - способ предотвращения банкротства / Свит Ю. // Российская юстиция. – 2008. – № 3. – С. 32 – 35.
46. Соколин, Б. Кризисная экономика России: Недра тысячелетий /

- Б. Соколин – СПб.: Лики России, 2013. – 421 с.
47. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 2015. – 641 с.
48. Талипов, А.Р. Российский нефтесервис: партнерство или борьба без правил? [Электронный ресурс] // Журнал Бурение и Нефть [сайт]. - Режим доступа: <http://burneft.ru/archive/issues/2011-09/2> (дата обращения 02.11.2015)
49. Телюкина, М.В. Особенности нового законодательства о несостоятельности (банкротстве) / М.В. Телюкина // Законодательство. – 2014. – №1. – С.21 – 23.
50. Устав ООО «Недра» // Архив предприятия
51. Уткин, Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Экмос, 2014. – 223 с.
52. Уткин, Э.А. Планирование и организация предпринимательской деятельности / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2013. – 325 с.
53. Уткин, Э.А. Финансовое управление / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2014. – 256 с.
54. Фомин, Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: учебное пособие для вузов / Я.А. Фомин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 349 с.
55. Хапаев, И.Б. Роль финансовой устойчивости в оценке финансово-экономической деятельности коммерческого предприятия / И.Б. Хапаев, З.Х. Боташева // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – №31. – С. 20 – 26.
56. Хрипач, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Хрипач. – Минск: Финансы, учет, аудит, 2015. – 448 с.
57. Чепурин, М.Н. Курс экономической теории / М.Н. Чепурин. – Киров: АСА, 2015. – 832 с.
58. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: Инфра – М, 2015. – 196 с.
59. Шмаков, Р.А. Совершенствование элементов управляющей подсистемы

- в системе антикризисного управления промышленным предприятием:
дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Р.А. Шмаков – Ижевск, 2011. – 222 с.
60. Щеглов, И.А. Концептуальные аспекты совершенствования стратегического управления независимыми нефтесервисными компаниями [Электронный ресурс] / И.А. Щеглов // Вестник Урала [сайт]. - URL: <http://vestnik.uara.ru/ru-ru/issue/2014/04/33/> (дата обращения 02.11.2015)
61. Юн, Г.Б. Методология антикризисного управления / Г.Б. Юн. – М.: Дело, 2011. – 432 с.
62. Яковцев, Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы / Ю.В. Яковцев. – М.: Наука, 2014. – 448 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ