

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Е. Л. Шекова¹,

Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения
(Санкт-Петербург, Россия)

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ МУЗЕЕВ)

В статье рассматриваются особенности маркетинга в сфере культуры на примере музеев. Музеи так же, как и другие организации культуры, отталкиваясь от своей миссии, творческих планов, находятся в поиске своей целевой аудитории. Анализ различных направлений музейной деятельности позволил классифицировать продукты, предлагаемые музеями, а также оценить возможности применения классической концепции маркетинга и инструментария в их работе.

Ключевые слова: маркетинг, сфера культуры, музеи, продукт, коммуникации, доноры.

MARKETING IN THE FIELD OF CULTURE (THE EXAMPLE OF MUSEUMS)

The article discusses the features of marketing in the field of culture on the example of museums. Museums, as well as other cultural organizations, are in search of their target audience based on their mission and plans. The analysis of the various directions of museum activity has allowed to classify the products and services offered by museums and to evaluate the possibility of using the classical concept and marketing tools in their work.

Key words: marketing, culture, museums, product, communication, donors.

Введение в маркетинг в сфере культуры

Для того чтобы разобраться в особенностях маркетинга в сфере культуры, обратимся к самому понятию «культура». В широком смысле культура представляет собой способ бытия человека в качестве социального существа, систему порождения, сохране-

¹ Шекова Екатерина Леонидовна, к.э.н., доцент кафедры продюсирования и управления в социально-культурной сфере; e-mail: shekova@mail.ru

ния и трансляции внегенетически наследуемого социального опыта [Тульчинский, Шекова, 2009, с. 7–8]. В этом смысле культура образует материальную и духовную среду, способствующую формированию и возвышению человеческой личности, и представляет специфическую систему норм, ценностей общества. В узком смысле под культурой понимаются различные субъекты (организации культуры, творцы), которые занимаются сохранением и популяризацией культурного наследия, просветительством, формированием культурных ценностей и др. Далее в статье мы будем исходить из данного определения культуры.

Вопросы маркетинга в сфере культуры являются предметом обсуждения ученых и практиков многие годы. Впервые проблема применения маркетинга для организаций культуры была обозначена Филиппом Котлером в 1967 г. Он отметил, что организации культуры, а именно музеи, концертные залы, библиотеки, производят культурные продукты и должны бороться за своего потребителя и привлечение необходимых ресурсов [Kotler, 1967]. В 1980-е гг. исследования маркетинга в сфере культуры и искусства продолжили М. Моква [Mokwa et al., 1980], В. Даусан, Е. Прив, Д. Мелилло [Mellillo, 1983], К. Дигглс [Diggles, 1983], Е. Хиршман [Hirshman, 1983]. Они пришли к общему выводу, что традиционный маркетинг необходимо адаптировать к специфике организаций культуры, где продукт часто формирует публику, а не публика определяет продукт для удовлетворения своих потребностей. Так, Хиршман утверждал, что произведения искусства могут содержать причину своего существования в самих себе, поскольку они не всегда удовлетворяют какие-либо потребности рынка, кроме потребности творца (художника, скульптора) в самовыражении. Если произведение искусства является продуктом самодостаточного творчества, маркетинг в этом случае будет ориентирован на продукт и отличаться от традиционного подхода. Задачей творца в этом случае будет являться поиск потребителей, которые могли бы оценить продукт по достоинству. И. Ивра называет этот процесс «маркетингом предложения» [Evrard, 1991]. Организации культуры будут отталкиваться от продукта, который они могут предложить рынку, и в дальнейшем искать ту целевую аудиторию, которая предъявляла бы спрос на созданный продукт.

Однако творчество ради творчества не является единственным примером предложения на рынке культуры и искусства. Хиршман выделяет также *творчество, ориентированное на избранных — профессионалов (элитарное, «высокое» искусство)*. Целевой аудиторией в этом случае выступают художники, скульпторы, искусствоведы,

критики и другие профессионалы в области искусства. В этом случае творчество нацелено на получение признания в профессиональном кругу, положительные отзывы со стороны критиков, восхищение коллег.

Еще одним видом творчества, по Хиршману, является *коммерциализированное творчество (массовое искусство)*. Оно предназначено для широкой публики, обычно не требует специальной профессиональной подготовки и нацелено на получение доходов (рис. 1).



Рис. 1. Виды творчества и сегменты рынка [10, 49]

По мнению Г. Л. Тульчинского, продукт массовой культуры обладает некими уникальными, неповторимыми свойствами, позволяющими его легко идентифицировать, а также такими характеристиками, которые позволяют его легко тиражировать [Тульчинский, Шекова, 2009, с. 39].

Резюмирующим определением маркетинга в сфере культуры можно считать формулировку Франсуа Кольбера. Он определяет маркетинг культуры как искусство выхода на те сегменты рынка, которые заинтересованы в культурном продукте, и выбора для продукта таких переменных, как цена, место и продвижение, что позволит достичь целей, соответствующих миссии организации культуры [Кольбер, 2004, с. 27].

Задачи маркетинга в сфере культуры

Особенности маркетинга в сфере культуры находят отражение в маркетинговых задачах организаций культуры. По мнению Филиппа Котлера и Джоанн Шефф, в качестве основных задач маркетинга для организаций культуры, выступают:

1. *Поиск рынка.* Поскольку организации культуры предлагают такие продукты, которые могут не отвечать спросу публики, им необходимо не просто удовлетворять существующие потребности людей, но и искусственно создавать у публики спрос на свое предложение. В связи с этим организациям культуры необходимо постоянно развивать и обучать свою публику, готовить ее к восприятию современных тенденций и трендов в сфере культуры, что требует длительного времени и дополнительных расходов;

2. *Сохранение своей целевой аудитории.* В связи с тем, что организация культуры модифицирует и меняет свой продукт, предлагая рынку новые спектакли, выставки, концерты, целевая аудитория организации культуры может тоже меняться. Задача сохранения своей целевой аудитории, поддержки постоянного интереса к своей деятельности является актуальной для организаций культуры [Котлер, 2004].

Музейный маркетинг

Согласно толковому словарю С. И. Ожегова, музей — это «учреждение, занимающееся собиранием, изучением, хранением и экспонированием предметов — памятников естественной истории, материальной и духовной культуры, а также просветительской и популяризаторской деятельностью» [Толковый словарь..., 2016]. По определению ИКОМ, музей является постоянным некоммерческим учреждением, служащим делу общества и его развития, доступным широкой публике, занимающимся приобретением, хранением, исследованием, популяризацией и экспонированием материального и нематериального наследия человечества и его окружения в целях образования, изучения, а также для удовлетворения духовных потребностей» [ICOM Museum..., 2016].

В соответствии с принятой Министерством культуры РФ Концепцией развития музейной деятельности в Российской Федерации на период до 2020 г., в настоящее время перед музеями остро стоят задачи повышения привлекательности и комфортности для посетителей, увеличения требований к качеству музейных услуг, использования современных инструментов управления, совершенствования организационной структуры, приобретения новых компетенций сотрудниками [Концепция развития..., 2013]. Министерство культуры ставит перед музеями задачу роста количества посещений в год до 143 млн человек, что означает рост текущих показателей посещаемости почти на 50%. Это требует от них анализа потребностей посетителей, расширения своей целевой аудитории, увеличения ассортимента предлагаемых музейных услуг.

По мнению Котлера, продукты музея включают не только услуги, но и переживания, впечатления, которые сложно найти в других местах [Kotler & Kotler, 2008]. Эти переживания невозможно создать без соответствующего контекста, который состоит из пяти базовых элементов:

- сам музей (здание, залы, интерьер);
- объекты (коллекции, выставки);
- материалы для интерпретации (таблички, бирки, доски информации, каталоги);
- путеводители;
- экскурсии и программы (лекции, конкурсы, фестивали);
- услуги (кафе, комнаты отдыха).

Данные элементы придают уникальность музею, формируют бренд и привлекают публику.

На наш взгляд, разнообразные продукты, предлагаемые музеем, целесообразно классифицировать, исходя из направлений его деятельности.

В рамках уставной деятельности музея выделяются некоммерческое и предпринимательское направления (рис. 2). Некоммерческая деятельность в отличие от предпринимательской не ставит целью извлечение прибыли. Она может быть ориентирована на *организационное развитие* и включать научные исследования, археологические



Рис. 2. Направления деятельности музея

Источник: разработано автором.

работы, комплектование фондов, их хранение и учет, консервацию и реставрацию музейных экспонатов. Продуктами в данном случае будут выступать результаты научных исследований и археологических экспедиций, каталоги коллекций. Очевидно, что для данной некоммерческой деятельности нецелесообразно применять концепцию и инструменты классического маркетинга. Она служит внутренним целям развития музея и не предполагает удовлетворение потребностей рынка.

Для некоммерческой деятельности, ориентированной на организационное развитие, преимущественно характерны *внутренние коммуникации*, как то описание, изучение, консервация, реставрация музейных предметов научными сотрудниками. Однако, несмотря на то что данное направление зачастую скрыто от посетителей, оно является важной составляющей деятельности музея и создает основу для развития других направлений работы.

Среди некоммерческих видов деятельности можно выделить *направление, ориентированное на рынок*, в котором происходит непосредственный контакт с клиентами, иными словами, *внешние коммуникации*. Это выставочная, экскурсионная, образовательная, концертная деятельность. Без посетителей не состоятся экскурсии, лекции, концерты, поэтому привлечение клиентов является важной задачей данного направления.

Можно ли распространять на данный вид некоммерческой деятельности классическую концепцию маркетинга, согласно которой продукт (выставка, концерт, экскурсия, лекция) создается в ответ на существующий рыночный спрос? Определяет ли рынок выставочную, экскурсионную, образовательную деятельность музеев?

Музеи организуют выставки, экскурсии, образовательные программы в соответствии со своей миссией, внутренними планами. Однако реакция рынка занимает не последнее место. Популярные выставки нередко продлевают, повторяют, делают выездными; пользующиеся спросом экскурсии, абонементы проводят чаще. Возможна и обратная ситуация, когда экскурсионные группы не набираются, абонементы не распродаются. В этом случае может потребоваться дополнительная реклама, снижение цены. В итоге создаваемый музеем в рамках некоммерческой деятельности продукт проходит своеобразное тестирование на рынке, по результатам которого могут корректироваться такие переменные комплекса маркетинга, как цена, место и продвижение (рис. 3).



Рис. 3. Модель музейного маркетинга для некоммерческих видов деятельности, ориентированных на рынок

1 — Информация о созданном продукте поступает в маркетинговую информационную систему (МИС); 2 — Из МИС сведения о продукте поступают на рынок; 3 — Рынок реагирует, предоставляя информацию в МИС; 4 — Музей получает данные от МИС; 5 — Музей определяет для продукта цену, место реализации и комплекс продвижения; 6 — Музей применяет комплекс маркетинга для рынка

Внешняя среда маркетинга

Внешней средой маркетинга является та окружающая среда, на которую организация выходит со своими маркетинговыми мероприятиями. В музеях она включает реальных и потенциальных посетителей, партнеров, посредников, доноров, спонсоров, конкурентов, а также средства массовой информации и иных лиц, формирующих общественное мнение как о работе музея, так и о культуре в целом (см. рис 4).

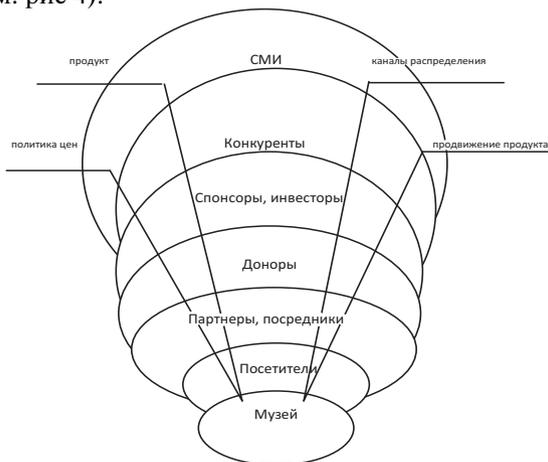


Рис. 4. Составляющие внешней среды маркетинга музея

В качестве посетителей музея выступают различные слои населения. Музеи могут специализироваться на работе с определенной аудиторией, например, с детьми, взрослыми, студентами, пенсионерами, российскими и иностранными гражданами. Так, анализ структуры посетителей Государственного Эрмитажа показал, что 83% посетителей музея составляют российские граждане, из которых 30% относятся к льготным категориям (дети, школьники, студенты, пенсионеры, инвалиды, военнослужащие, многодетные семьи, творческие работники) и пользуются правом бесплатного посещения (см. табл. 1).

Таблица 1

Структура посетителей Государственного Эрмитажа в 2014 г.

Категория посетителей	Число, чел.	Доля в общей посещаемости, %	В том числе с правом бесплатного посещения, чел.	Доля бесплатных посещений в общей посещаемости, %
1. Граждане РФ	2 252 827	83	809 361	30
2. Граждане зарубежных стран	461 422	17	21 628	1
Итого	2 714 249	100	830 989	31

Источник: Отчет о деятельности Государственного Эрмитажа за 2014 г.

Доля посетителей музея в возрасте до 24 лет составляет 37%, имеющих неполное среднее и неполное высшее образование — 34% (см. табл. 2 и 3). Согласно данным таблиц, помимо льготных категорий Эрмитаж активно посещают возрастные группы от 25 до 40 лет (23%) и от 41 года до 50 лет (18%), причем среди посетителей преобладают люди с высшим образованием (41%).

Таблица 2

Возрастная структура посетителей Эрмитажа в 2014 г.

Возраст посетителей	Доля посетителей в общей численности, %
до 13 лет	10
13–17 лет	12
18–24 лет	15
25–40 лет	23
41–50 лет	18
51–55 лет	14

Возраст посетителей	Доля посетителей в общей численности, %
56 лет и выше	8
Итого	100

Источник: данные социологического опроса, проведенного автором.

Таблица 3

Уровень образования посетителей Эрмитажа в 2014 г.

Образование посетителей	Доля посетителей в общей численности, %
Высшее	41
Неполное высшее	16
Среднее	25
Неполное среднее	18
Итого	100

Источник: данные социологического опроса, проведенного автором.

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

В качестве примера интересно обратиться к результатам опроса посетителей Эрмитажа, проведенного автором в сентябре 2014 г. В ходе исследования было опрошено 200 человек и выявлены основные запросы российских и иностранных посетителей (см. табл. 4).

Так, среди российских посетителей коллективные посетители большое внимание уделяют скидкам на билеты, тогда как иностранные групповые посетители больше всего заинтересованы в высоком уровне обслуживания. К потребностям индивидуальных иностранных посетителей добавляются наличие навигации в музее, удобных часов и дней работы, а также скидок на билеты.

Напротив, российские индивидуальные посетители проявляют наибольший интерес к образовательным и культурным программам. Их желания обычно сводятся к возможности посещения отдельных и цикловых экскурсий, лекций, семинаров, концертов, а также к наличию зон отдыха и WiFi.

В целом российские посетители в отличие от иностранных граждан предъявляют меньше требований к уровню обслуживания и информационному обеспечению музея. Для них особенно важным

является разнообразие и качество образовательных и культурных программ.

Таблица 4

Запросы посетителей Государственного Эрмитажа

Российские посетители: Индивидуальные посетители	Запросы: Образовательные программы (лекции, экскурсии, семинары) Культурные программы (концерты, перформансы) Зоны отдыха, WiFi
Коллективные посетители	Скидки на билеты
Иностранные посетители: Индивидуальные посетители	Запросы: Высокий уровень обслуживания, навигация в музее, удобные часы и дни работы, скидки на билеты
Коллективные посетители	Высокий уровень обслуживания

Источник: данные социологического опроса, проведенного автором.

Кроме посетителей, музеи большое значение уделяют развитию коммуникаций с донорами. В качестве *доноров* рассматриваются субъекты, готовые оказать музею добровольную, безвозмездную поддержку в форме денежных средств, товаров, услуг, работ. К ним относятся благотворители, меценаты, попечители, волонтеры (рис. 5).

Благотворители — это физические и юридические лица, оказывающие *добровольную бескорыстную* поддержку (передачу имущества, в том числе денежных средств, выполнение работ, предоставление услуг) в общепользных целях.

Меценаты — это физические и юридические лица, занимающиеся организацией и поддержкой общественно значимых мероприятий в просветительских целях (преимущественно в сфере культуры и искусства).



Рис. 5. Рынок доноров

Попечители — физические лица, оказывающие регулярную организационную, а также материальную поддержку на доброволь-

ной, безвозмездной и долгосрочной основе в общепользых целях (в большинстве случаев образуют попечительский совет).

Волонтеры (добровольцы) — физические лица, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда.

Наряду с поддержкой доноров выделяются источники возмездного финансирования музеев, которые представлены спонсорами и инвесторами.

Спонсоры — физические и юридические лица, оказывающие различные формы поддержки на условиях распространения рекламы, организации коммерческих выставок, пресс-конференций, реализации своей продукции, использования помещений спонсируемого и др.

Инвесторы — физические и юридические лица, осуществляющие финансовую или иную материальную поддержку на возмездной основе.

Очевидно, что мотивацией спонсоров и инвесторов будут являться коммерческие выгоды от поддержки музея, такие как рост объема продаж, прибыли, расширение их целевой аудитории и увеличение лояльности клиентов. Доноров, как правило, интересуют улучшение имиджа, развитие связей с общественностью.

Доноры, спонсоры, инвесторы принимают решение о поддержке на основе выставочной, экскурсионной и иной некоммерческой деятельности музея, и *внешние коммуникации* с ними могут выделяться в отдельное направление маркетинга.

Конкурентов музеев можно объединить в две группы. Первая группа включает музеи и организации культуры, предлагающие сравнимые культурные услуги (художественные галереи, выставочные центры, концертные залы, театры и др.). Вторая группа конкурентов объединяет организации сферы досуга, производящие услуги качественно иного характера (клубы, фитнес-залы, аквапарки, центры развлечений и др.). Еще несколько лет назад вторая группа конкурентов не принималась во внимание многими музеями, но с быстрым развитием индустрии досуга они стали оказывать заметное влияние на функционирование сферы культуры, занимая все больше свободного времени потребителей.

К услугам посредников музеи обращаются нечасто. В большинстве случаев они используют собственные каналы распределения, к которым относятся принадлежащие им билетные кассы, экскурсионные отделы, штатные распространители билетов, сувенирные магазины и т.д. Однако в связи с развитием предпринимательской деятельности музеев большую популярность получили

такие посредники, как предприятия розничной торговли. К примеру, Государственный Эрмитаж активно реализует свою сувенирную и печатную продукцию через магазины российских и иностранных аэропортов. Кроме того, музеи предоставляют коммерческим предприятиям права пользования своей торговой маркой. Так, Эрмитаж в 2001 г. заключил контракт с английской фирмой «Кардингтон» на право производства и реализации сувенирных копий с экспонатов музея.

Внутренняя среда маркетинга

Внутренняя среда маркетинга включает тех лиц и те силы, которыми осуществляется маркетинг внутри организации. Как правило, в крупных музеях имеются службы, планирующие, разрабатывающие и осуществляющие маркетинговые программы отдельно для посетителей, доноров, спонсоров. Это отделы развития, гостеприимства, маркетинга, связей с общественностью.

Анализ автором организации маркетинга в Государственном Эрмитаже позволил определить направления применения маркетинга в музее и выделить организационную структуру управления маркетингом в нем (см. рис. 6). Данная структура состоит из трех отделов, а именно: отдела развития, службы гостеприимства и пресс-службы, подчиняющихся заместителю директора по развитию и маркетингу. Отдел развития, насчитывающий шесть человек, занимается привлечением благотворительных и спонсорских средств от физических и юридических лиц, организацией предпринимательской деятельности на территории музея (кафе, рестораны, магазины).

Служба гостеприимства, объединяющая восемнадцать сотрудников, выполняет функции информационного обслуживания посетителей, организации работы входной зоны музея, в том числе порядок предоставления фото- и видеослужб, разработку дизайна печатной и сувенирной продукции, оформление на территории музея магазинов, киосков, кафе.

Пресс-служба Эрмитажа, насчитывающая пять человек, по сути, выполняет функции PR-службы. Внимание общественности привлекается пресс-службой через средства массовой информации, сотрудничество с другими организациями, а также со спонсорами, благотворителями и органами государственной власти как внутри страны, так и за рубежом.

Таким образом, в Эрмитаже концепция и инструментарий классического маркетинга в основном используются для развития пред-

принимательской деятельности и фандрейзинга. В рамках основной некоммерческой деятельности маркетинг ограничивается развитием связей с общественностью.



Рис. 6. Организационная структура маркетинга в Государственном Эрмитаже
Источник: Отчет о деятельности Государственного Эрмитажа за 2014 г.

Анализ зарубежного опыта маркетинговой деятельности в музее подтвердил сделанный нами вывод, что маркетинг некоммерческой деятельности музея в основном ограничивается выполнением PR-функций. Например, организационная структура маркетинга в Лувре состоит из четырех отделов, а именно: культурно-просветительского отдела, отдела работы с аудиторией, службы гостеприимства и связей с общественностью (см. рис. 7). Все четыре отдела, по сути, выполняют PR-функции. Так, в задачи отдела работы с аудиторией входит организация различных мероприятий (конференций, симпозиумов, фестивалей, коллоквиумов, семинаров), позволяющих привлечь интерес различных групп посетителей. Ближким по целям работы является культурно-просветительский отдел, функ-



Рис. 7. Организационная структура маркетинга в Лувре [7, 73]

ции которого сводятся к популяризации музея. Культурно-просветительский отдел отвечает за подготовку информационных материалов, развитие партнерских отношений с музеями, другими учреждениями культуры и образования как внутри страны, так и за рубежом.

Самым большим отделом в организационной структуре маркетинга является служба гостеприимства, насчитывающая около шестидесяти сотрудников. В системе маркетинга служба гостеприимства играет важную роль, занимаясь предоставлением информационных услуг посетителям, развитием партнерских отношений в различных регионах. В своей работе отдел гостеприимства тесно сотрудничает со службой по связям с общественностью, ответственной за формирование имиджа музея и развитие отношений с заинтересованными лицами.

Музейный маркетинг и предпринимательство

Отдельным направлением деятельности музеев является предпринимательство, которое включает производство и продажу сувенирной и печатной продукции, услуги общественного питания, сдачу в аренду помещений. В рамках предпринимательской деятельности может применяться концепция и инструментарий классического маркетинга. Продукты (сувениры, книги, путеводители, услуги кафе, арендные услуги) будут производиться в ответ на существующий спрос, т.е. потребности клиентов будут определять рыночное предложение музея (рис. 8). Единственным ограничением будет являться направление получаемой прибыли на развитие основной деятельности музея, если музей зарегистрирован как некоммерческая организация.

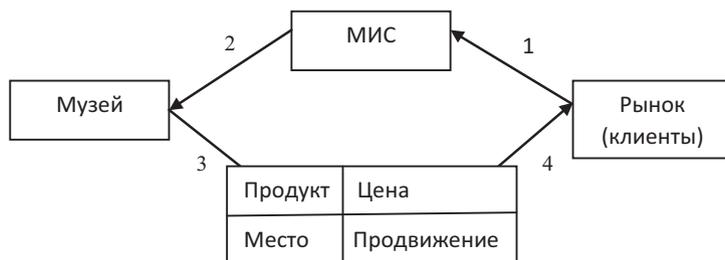


Рис. 8. Модель музейного маркетинга для предпринимательских видов деятельности
 1 — Рынок формирует МИС; 2 — Музей использует МИС для разработки бизнес-идеи; 3 — Музей разрабатывает комплекс маркетинга для бизнес-идеи; 4 — Созданный музеем продукт предлагается на рынке

Таким образом, музейный маркетинг отличается своей комплексностью, сочетанием различных направлений в зависимости от видов деятельности музея. Для некоммерческой деятельности, ориентированной на организационное развитие музея, нецелесообразно применять концепцию и инструментарий классического маркетинга. Основной акцент здесь делается на внутренние коммуникации и создание основы для других направлений работы музея. Для некоммерческой деятельности, ориентированной на рынок и предполагающей внешние коммуникации с посетителями, учредителями, донорами, спонсорами, инвесторами, может применяться модифицированная концепция маркетинга. Согласно данной концепции, музейный продукт создается в соответствии с миссией и планами работы музея, и после его выхода на рынок могут корректироваться три переменные комплекса маркетинга — цена, место и продвижение — в ответ на реакцию рынка.

В рамках предпринимательской деятельности музея вполне может применяться концепция и инструментарий классического маркетинга, и рыночный спрос будет определять предложение музея.

Список литературы

1. *Кольбер Ф.* и др. Маркетинг культуры и искусства. 2-я ред. / Пер. с англ. — СПб: Изд. Васин А. И., 2004.
2. *Котлер, Ф.* Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств / Ф. Котлер, Д. Шефф. — Классика XXI, 2004.
3. Концепция развития музейной деятельности в РФ на период до 2020 года. URL: http://mkrf.ru/dokumenty/college/detail.php?ID=286319&PAGEN_1=2 http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2013/20_02_2013_1.pdf (дата обращения: 12.01.2016).
4. Толковый словарь русского языка Ожегова. URL: <http://www.ozhegov.com/words/16484.shtml> (дата обращения: 12.01.2016).
5. *Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.* Маркетинг в сфере культуры: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во «Лань», «Планета музыки», 2009.
6. *Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.* Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. 4-е изд., испр. и доп. — СПб.: Изд-во «Лань», «Планета музыки», 2009.
7. Annexes au rapport d'activité du Louvre pour l'année 1999. — Paris: Musée du Louvre, 2000.
8. *Diggles K.* Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts. — London: Rhinegold, 1986.
9. *Evrard Y.* Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation? In: Proceedings of the First International Conference on Arts Management / Ed. by F. Colbert and C. Mitchell. 1991. — Montreal: Chaire de gestion des arts, Ecole des HEC. P. 37–50.

10. *Hirshman E. C.* Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept // *Journal of Marketing*. 1983. Vol. 47. P. 40–55.
11. *Kotler N. & Kotler P.* Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources [Text]. — San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2008.
12. *Kotler P.* Marketing Management: Analysis, Planning and Control. — Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1967.
13. *Melillo J. V.* Market the Arts. — New York: Foundation for the Extension and Development of American Professional Theater, 1983.
14. *Mokwa M. P., Dawson W. M., Prieve E. A.* Marketing the Arts. — New York: Praeger, 1980.
15. ICOM. Museum Definition. URL: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition> (дата обращения: 10.12.2015).

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. *Kol'ber F.* i dr. Marketing kul'tury i iskusstva. 2-ja red. / Per. s angl. — SPb.: Izd. Vasin A. I., 2004.
2. *Kotler F.* Vse biletu prodany. Strategii marketinga ispolnitel'skih iskusstv / F. Kotler, D. Sheff. — Klassika XXI, 2004.
3. Koncepcija razvitija muzejnoj dejatel'nosti v RF na period do 2020 goda. URL: http://mkrf.ru/dokumenty/college/detail.php?ID=286319&PAGE_GEN_1=2 http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2013/20_02_2013_1.pdf (дата обращения: 12.01.2016).
4. Tolkovyj slovar' russkogo jazyka Ozhegova. URL: <http://www.ozhegov.com/words/16484.shtml> (дата обращения: 12.01.2016).
5. *Tul'chinskij G. L., Shekova E. L.* Marketing v sfere kul'tury: Uchebnoe posobie. — SPb.: Izd-vo «Lan'», «Planeta muzyki», 2009.
6. *Tul'chinskij G. L., Shekova E. L.* Menedzhment v sfere kul'tury: uchebnoe posobie. 4-e izd., ispr. i dop. — SPb.: Izd-vo «Lan'», «Planeta muzyki», 2009.