

МРНТИ 18.45.15

УДК 792.8

DOI:10.56032/2523-4684.2024.1.9.26

E-mail: znaksa667@gmail.com

¹Сәруәр Н.

¹Қазақстан Республикасының ұлттық хореография академиясы
(Астана, Қазақстан)

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ГАСТРОЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация

В данной статье представлен анализ сложного и многогранного процесса организации гастролей, особенностей его подготовки, координации и управления, а также отражается ключевая роль профессиональных менеджеров. Кроме того, автор рассматривает важность поддержки со стороны государства, значимость гастролей в продвижении театрального искусства, а также в развитии международных связей в области культуры. Особое внимание уделяется проектному управлению, маркетингу, оперативной работе с форс-мажорными ситуациями и созданию комфортных условий для работников театра. Статья подчеркивает важность точного анализа и планирования, достижения двусторонних договоренностей между театрами, и систематической подготовки в различных аспектах гастрольной деятельности. Основываясь на практическом опыте, автор предлагает методы согласования и координации деятельности различных служб театра. Контроль за каждым этапом, гибкость и готовность к оперативным решениям позволяют обеспечить высокое качество выступлений и удовлетворение зрителей, что, в свою очередь, способствует укреплению имиджа театра и расширению его влияния на мировой культурный ландшафт. Также в статье предложены альтернативные пути финансирования и финансовой устойчивости театров.

Ключевые слова: макроменеджмент, тайм менеджмент, технический райдер, маркетинг, PR, айдентика, флаер, инфлюенсеры, форс мажор, коммерциализация.

¹Сәруәр Н.

¹Қазақ ұлттық хореография академиясы
(Астана, Қазақстан)

ГАСТРОЛЬДІК ҚЫЗМЕТ МЕНЕДЖМЕНТІНІҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

Аннотация

Мақалада гастрольді ұйымдастырудың күрделі әрі сан қырлы үрдісі сараланып, оны дайындау, үйлестіру және басқару ерекшеліктері, сонымен қатар, кәсіби менеджерлердің маңызды рөлі көрсетілген. Сонымен бірге, авторлар мемлекет тарапынан қолдаудың маңыздылығын, театр өнерін ілгерілетудегі, сондай-ақ, мәдениет саласындағы халықаралық байланыстарды дамытудағы гастрольдердің маңыздылығын қарастырады. Жобалық басқаруға, маркетингке, форс-мажорлық жағдайлармен жедел жұмыс істеуге және театр қызметкерлері үшін қолайлы жағдай жасауға ерекше көңіл бөлінеді. Мақала дәл талдау мен жоспарлаудың, театрлар арасындағы екіжақты келісімдерге қол жеткізудің және гастрольдік қызметтің әртүрлі аспектілерінде жүйелі дайындықтың маңыздылығына көңіл аударады. Іс жүзіндегі тәжірибеге сүйене отырып, автор театрдың түрлі қызметтерінің қызметін келістіру және үйлестіру әдістерін ұсынады. Әр кезеңді бақылауда ұстап, жедел шешімдерге икемділік пен дайындық қойылымдардың сапасын арттырып, көрерменнің ынта-ықыласын оятады. Осының өзі театрдың имиджін нығайтуға және әлемдік мәдени кеңістікке әсерін кеңейтуге ықпал етеді. Сондай-ақ, мақалада театрларды қаржыландыру мен қаржылық тұрақтылықтың балама жолдары ұсынылған.

Түйінді сөздер: макроменеджмент, тайм менеджмент, техникалық райдер, маркетинг, PR, айдентика, флайер, инфлюенсер, форс мажор, коммерцияландыру.

¹Saruar N.

¹Kazakh national academy of choreography
(Astana, Kazakhstan)

FEATURES OF THE MANAGEMENT OF TOURING ACTIVITIES

Annotation

This article presents an analysis of the complex and multifaceted process of organizing tours, the specifics of its preparation, coordination and management, and also reflects the key role of professional managers. In addition, the authors consider the importance of state support, the importance of tours in the promotion of theatrical art, as well as in the development of international cultural relations. Special attention is paid to project management, marketing, operational work with force majeure situations and the creation of comfortable conditions for theater employees. The article emphasizes the importance of accurate analysis and planning, reaching bilateral agreements between theaters, and systematic training in various aspects of touring activities. Based on practical experience, the author suggests

methods for coordinating and coordinating the activities of various theater services. Control over each stage, flexibility and readiness for operational solutions allow us to ensure high quality performances and audience satisfaction, which, in turn, helps to strengthen the image of the theater and expand its influence on the global cultural landscape. The article also suggests alternative ways of financing and financial sustainability of theaters.

Keywords: *macromanagement, time management, technical rider, marketing, PR, identity, flyer, influencers, force majeure, commercialization.*

Введение: Организация гастролей балетных театров – это сложный и многогранный процесс, который требует тщательной подготовки, координации и управления. Организация гастролей требует многих усилий и контроля всех аспектов. Важно следить за деталями и обеспечивать слаженную работу всех задействованных служб, чтобы мероприятия прошли успешно и приносили удовлетворение зрителям и артистам. Согласно доводам авторов Г.Л. Тульчинского, С.В. Герасимова, Т.Е. Лохиной (Тульчинский, Герасимов и Лохина 2010), гастроли являются важным инструментом для продвижения и развития театра, позволяют масштабировать воздействие на мировой культурный ландшафт и способствуют обмену и укреплению двухсторонних отношений в области культуры и искусства между странами. Однако, для успешной реализации гастролей необходимо владеть определенным уровнем знаний в области менеджмента, проектного управления, маркетинга и финансов. Аналогичным является и вопросы касающиеся логистики. В данной статье будут раскрыты особенности менеджмента (организации) гастролей и детализация пошагового управления и координации проекта в целом, также будет проанализирована финансовая устойчивость проведения гастролей и предложены альтернативные методы финансирования для достижения коммерческого успеха в долгосрочной перспективе.

Материалы и методы исследования. Методом анализа выявлены ключевые механизмы организационно контрольной работы при менеджменте гастролей международного масштаба, методом наблюдения определены практические процессы и результаты при организации гастролей, методом моделирования предложены механизмы по реализации финансовой устойчивости театра.

Обзор литературы по теме. В основу исследования вложены запоминающиеся научные труды в области менеджмента и маркетинга: Тульчинский, Герасимов и Лохина (2010), Левшина (2008), Егоршин (2020), Тульчинский и Шекова (2007), Якупов (2007), Манн (2015), Шаталова (2006), Костин (2011) и другие. Несмотря на достаточную степень изученности, предоставленная статья является синтезом теоретических основ менеджмента совместно с продюсированием и практических знаний в области театрального менеджмента.

Результаты исследования. Организация гастролей требует тщательного анализа и планирования. Это включает в себя достижение договоренностей между театрами о предстоящих гастролях, планирование логистики, бронирование гостиниц, транспорта, урегулирование вопросов визового сопровождения и другие аспекты, связанные с перемещением артистов и работников театра в страну предполагаемого назначения. Согласно Егоршину, (2020), процессы организации гастролей в XX веке во многом различались от сегодняшних реалий. Современные технологии в начале XXI столетия значительно упростили работу менеджера. Если ранее много времени занимал процесс согласования различных разрешительных документов, то сегодня данные процессы выведены в цифровой формат, что упрощает сроки исполнения и экономит время и средства. Аналогично выстроены и вопросы, касающиеся логистики: если ранее театру приходилось добираться до места выступления в течении 3-4 дней наземным транспортом, то сегодня зачастую театры используют воздушный транспорт для транспортировки работников и реквизита. То же

самое касается и современных инструментов в области режиссерского управления спектаклем, где техническая команда, отвечающая за постановку спектакля и управлением сцены, использует современные инструменты коммуникации с командой, когда в предыдущих десятилетиях такой возможности не было ввиду отсутствия современных технологий, которые сегодня театры имеют в наличии для реализации сложных технических решений.

Первоначальным этапом является ведение переговоров от лица директора театра с представительством государства, где будут проходить гастроли как минимум за 6 месяцев до запланированной даты выступления, будь это посол или консул страны, где планируется проведение гастролей или профильное министерство, отвечающее за культуру (Тульчинский и Шекова 2007). После проведения успешных переговоров, где достигнута ясность намерения проведения гастролей театра, заключается соглашение с принимающей стороной (театром), где обозначены все ключевые детали, касательно предстоящих гастролей. В дальнейшем Министерство культуры и информации Республики Казахстан (будем обозначать конкретные инстанции) по представлении письма от театра направляет ноту о планируемом мероприятии в Консульство Республики Казахстан в стране назначения, где в дальнейшем работники консульства ведут переговоры с профильным министерством о планируемом мероприятии в предполагаемой стране. Далее идет работа над установлением связи между структурными подразделениями театров, отвечающими за организацию гастрольной деятельности, параллельно идет процесс разработки двухстороннего договора между театрами относительно аренды площадки (театра) и всего сценического оборудования, маркетинговой компании и продажи билетов, где отражается стоимость, условия и даты аренды площадки. Данный этап работы также включает в себя деловую переписку с представителями театра, ответы по всем

вопросам, касающимся всех структурных подразделений, имеющих прямое отношение к организации гастролей. Стоит отметить, что эффективность гастролей во многом зависит от выбранного региона или страны. Необходимо изучить и принять во внимание культурную составляющую региона, а также зрительский потенциал населения. Изучение театров и репертуаров является неотъемлемой частью для принятия решения проведения гастролей театра (Егоршин 2020).

Обсуждение результатов. После достижения двухсторонних договоренностей между театрами о проведении гастролей с назначенными датами, временем и репертуаром, необходимо знать количество людей, задействованных в гастролях. Количество людей имеет немаловажную роль в организации гастролей в связи с вытекающими расходами и деталями организационно-контрольной работы в целом. Помимо артистов балета и артистов оркестра, педагогов и дирижеров, на гастролях необходимо присутствие и производственно-постановочной группы в лице режиссерско-постановочной группы, гримерного цеха, костюмерного цеха, художников по свету, аудио и видео инженеров, механиков сцены, реквизиторов, медиа группы, штатного массажиста и дежурного доктора. Для проведения спектакля во время гастролей задействовано множество внутренних служб театра, где каждый знает свою роль и время, когда необходимо действовать (Тульчинский, Герасимов и Лохинга 2010). На данном этапе после утверждения списка работников театра, выезжающих на гастроли, менеджер гастролей оповещает артистов балета о предстоящей международной командировке и озвучивает требования для поездки (срок годности паспорта, ПЦР тест, отсутствие обременений на выезд за пределы Республики Казахстан; кроме того, необходимо решить семейно-бытовые вопросы, или вопросы связанные с состоянием здоровья, которые могут негативно повлиять на предстоящую поездку). Также менеджер

гастролей составляет график пребывания в стране назначения, где детально расписан распорядок дня задействованных на гастролях работников театра с учетом тайм-менеджмента, где все четко знают свою роль и поставленные перед коллективом задачи, отклонение от графика недопустимо (только в случае непредвиденных обстоятельств). Данный процесс сравним с макроманеджментом при проведении строительных работ, именно последовательность является фундаментальным фактором при выстраивании рабочего процесса гастрольной деятельности театра. График обязательно утверждается и подписывается руководителями структурных подразделений, после чего подписывается директором театра. После утверждения данный документ не подлежит изменениям, работники театра обязаны строго придерживаться утвержденного графика.

Параллельно ведется работа по техническому оснащению площадки (театра). Производственно-постановочная служба озвучивает свои технические требования для постановки мероприятия (балета), где указываются все параметры сцены, света, звука, а также оборудования, необходимого для работы. В случае, если площадка не в силах удовлетворить технические потребности для постановки спектакля, принимается решение привезти или арендовать необходимое оборудование в стране назначения. Вышеуказанные требования необходимы для успешного проведения мероприятий в рамках гастролей, однако данные требования подлежат изменениям в зависимости от постановки, а также в зависимости от режиссерского замысла. К примеру, имеющийся в наличии LED экран может заменить фоновый задник или комплексно сложную декорацию, и тем самым снять необходимость изготовления задника или декорации. Также благодаря результатам цифровизации и технологического процесса, театрами используются сетки, навешанные перед сценой, где отображаются визуальные эффекты или специальные видео материалы, являющиеся частью художественной

задумки балетной постановки. Комплексные технические требования для постановки масштабных двухактного и трехактного балетов со сложнейшими элементами исполнительского мастерства всей команды как для артистов балета, так и для технической группы необходимо отработать как минимум за 2-3 месяца до запланированной даты выступления (Тульчинский и Шекова 2007).

Во-вторых, когда производственно-постановочная служба утверждает все технические вопросы, указанные в техническом райдере, начинается подготовка к транспортировке необходимого оборудования, декораций, костюмов, реквизитов и остального инвентаря для успешной постановки. Особенность заключается в том, что перевоз груза осуществляется наземно-транспортным путем, а именно заключается договор с логистической компанией для перевозки груза на крупногабаритных автомобилях (фуры). Необходимо понимать, что данный груз будет идти в страну назначения не так быстро, как транспортировка авиатранспортом, необходимо учитывать тайм-менеджмент, рассчитать ориентировочные сроки доставки, оценить возможность возникновения форс-мажорных ситуаций, тщательно проверить таможенные документы на груз, учесть время на оформление документов на границе в РК и за пределами страны, время на погрузку и разгрузку груза. Также нужно понимать, что отправка груза сухопутным путем должна осуществляться двумя водителями во избежание аварийных или кризисных ситуаций в пути и успешной доставки груза. Согласно проведенному анализу, отталкиваясь от практического опыта, необходимо учитывать все риски, связанные с геополитической ситуацией и внутренней политической обстановкой страны во время планирования маршрута через транзитные государства.

В это же самое время, отдел международных отношений активно ведет работу касательно перелета всей выезжающей группы, проживания в отеле, миграционной поддержки, организационно-

контрольной работы по выполнению всех обязательств и условий в рамках заключенных договоров на аренду площадки и проживания. Даная работа тесно сопряжена с менеджером балетной труппы, так как он предоставляет все паспортные данные, списки проживания, список гримерных комнат. После получения всей необходимой информации от менеджера балетной труппы, отдел начинает формировать документы, списки, разрешительные документы для осуществления беспрепятственного проезда и проживания на период гастролей. На данном этапе могут возникнуть сложности, связанные с невозможностью того или иного человека выехать вместе с коллективом в зависимости от жизненной или форс-мажорной ситуации. Особенность комплексной работы с данными и документами заключается в том, что безответственность, ошибки или иные проявления непрофессионализма со стороны менеджера недопустимы. Методом сопоставления принимаются решения о распределении задач внутри отдела ввиду того, что от достоверности и точности информации зависит объем расходов и иных бизнес-процессов, влекущих за собой определенные последствия. В работах Якупова А. подробно описывается работа менеджера, связанная с непосредственным контролем заселения труппы в гостиницу, контролем исполнения обязательств по заключенным договорам по аренде площадки, контролем внутренней логистики и оказании (при необходимости) консультативной помощи при растаможивании груза. Помимо этого, при возникновении форс-мажорных ситуаций менеджер должен быть готов к оперативному решению задач и своевременному информированию руководства, или принятию самостоятельных взвешенных решений в зависимости от ситуации или задачи (Якупов 2007).

Отдел маркетинга и PR ведет работу по проведению рекламной кампании, где также присутствует системная работа, которая требует наличия достаточного уровня подготовки и знаний в сфере рекламы и реализации билетов. В первую

очередь необходимо запустить PR-кампанию для распространения информации о предстоящем мероприятии в стране назначения. Принимающая сторона также берет на себя часть обязательств для запуска рекламной кампании путем распространения информации в социальных сетях и средствах массовой информации, включая печатные издания (газеты, журналы), интернет издания, радио и телеканалы, размещении афиш предстоящих гастролей на билбордах, видеоанонсов на led-экранах в городе и в театре. Приветствуется возможность применения инструментов маркетинговой кампании путем розыгрыша билетов на предстоящую постановку посредством средств массовой информации и социальных сетей. Важно отметить, что данный комплекс мероприятий должен быть запущен как минимум за два месяца до предстоящих гастролей. Реклама и PR - это основной источник оповещения местного населения о предстоящих мероприятиях, от которых зависит кассовые сборы. Запуск продажи билетов также осуществляется за 2 месяца до предстоящего мероприятия. В данном случае один из работников театра из отдела маркетинга и PR выезжает в страну назначения раньше основного состава для передачи билетов, визуальной инспекции рекламной кампании, работы над усовершенствованием размещения наружной рекламы, распространения имиджевой продукции, раздачи пригласительных билетов для приглашенных гостей (политики, звезды, инфлюенсеры, знаменитые местные личности). Также работники отдела маркетинга и PR организуют пресс-конференцию, пресс-поход или интервью и приглашают местных представителей средств массовой информации для проведения PR-кампании и установления партнерских отношений. Штатный SMM-менеджер занимается освещением предстоящего мероприятия в социальных сетях, ведет прямые эфиры с репетиций и размещает анонсы для местной аудитории посредством таргетированной рекламы через социальные сети. Удачная и грамотно проработанная PR-кампания

найдет своего зрителя или покупателя вне зависимости от того разбирается ли человек в искусстве или нет. Отдельное внимание уделяется привлекающему внимание дизайну афиш, баннеров, постов в социальных сетях, флаеров и иной печатной продукции, который должен соответствовать фирменному стилю театра (айдентике) и вызывать заинтересованность среди населения и ценителей искусства. Дизайн маркетинговой продукции должен иметь визуально-психологический контекст, который отражает суть и смысл предстоящей постановки. Штатный дизайнер должен быть готов к оперативному внесению корректировок в печатную продукцию, так как это может быть связано с изменением состава исполнителей или иными изменениями (Манн 2015).

По прибытию в страну назначения, получения багажа и прохождения таможенно-контрольного контроля идет заселение в отель основного состава работников театра. Техническая служба, отвечающая за сцену, свет, звук и режиссуру после заселения в отель, направляется на площадку для разгрузки и установки оборудования. Подготовка сцены, установка балетного пола, установка декораций и саундчек проводятся в срок не более 36 часов для подготовки к генеральным репетициям на сцене. В то же самое время постановочно-производственная служба, отвечающая за костюмы, обувь, грим также направляется в театр для создания рабочих условий и подготовки рабочего пространства. Параллельно идет изучение театра и установка навигации во избежание недоразумений. Особенностью организационно-контрольной работы менеджера гастролей является координация вышеуказанных мероприятий и оперативное решение возникающих проблем на месте. Успешный менеджмент гастрольной деятельности требует хороших отношений с артистами, что включает в себя обсуждение их требований, учет особенностей их выступлений, решение возможных конфликтов и обеспечение комфортных условий работы (Шаталова 2006).

Стоит отметить, что театральное искусство в Республике Казахстан находится в периоде динамичного развития, предлагая зрителю широкий выбор разнообразных постановок – от балета и оперы до концертов симфонических оркестров и драматических спектаклей, при поддержке государства. Также при организации гастролей широко используются современные технологии или инструменты цифровизации в области управления процессами. К примеру, для контроля за исполнением задач, зачастую используются такие программы как Trello или Notion, являющиеся своего рода доской задач, где каждый участник рабочего процесса видит статус выполнения задачи и установленные дедлайны. Данные программы упрощают процесс контроля за поставленными перед работниками задачами и отображают полную карту рабочих процессов.

При всем при этом, существует возможность снижения финансовой нагрузки, и прививания практики финансовой самостоятельности театров при организации гастролей. Как показывает опыт и ежегодные финансовые отчеты, находящиеся в открытом доступе, театры при производстве и продаже своих продуктов не имеют финансового успеха даже с учетом долгосрочной перспективы как минимум в разрезе 4-5 лет. Выделяемые ежегодно бюджетные средства, расходуемые на производство и поддержку жизнедеятельности театра можно не только сэкономить, но и приумножить путем коммерциализации имеющихся материальных ресурсов и кадрового потенциала работников театра. Внутреннее производство декораций для фильмов или других театров, создание и пошив костюмов для разного вида мероприятий, проведение мастер классов по повышению мастерства, открытие балетной школы, аренда зала для проведения коммерческих мероприятий (театральные постановки, музыкальные концерты, проведение турниров по шахматам или кибер спорту, проведение церемонии награждения или съемка телевизионной передачи), предоставление аренды для кофейни или

столовой, размещение вендинговых аппаратов с напитками и едой на внутренней территории театра. Помимо вышеуказанных мероприятий, также дополнительным источником финансирования и достижения независимой финансовой устойчивости, является привлечение спонсоров из разных отраслей экономики (ювелирные дома, частные финансовые организации, технологические компании, фонды национального благосостояния, банки, крупные производители техники и автомобилей). При выстраивании взаимовыгодного сотрудничества, важно осознавать, что необходимо договорится о максимально гибких условиях для обеих сторон, где каждая из сторон будет соблюдать все соглашения и выполнять свои обязательства в полной мере согласно достигнутым договоренностям и условиям договора (Костин 2011). В случае применения данной модели управления финансовыми потоками, существует перспектива снижения нагрузки на бюджетные средства и адаптации финансовой модели.

Заключение. В заключении, на сегодняшний день поддержка со стороны государства в данном направлении является ключевым стержнем для развития культуры, а также является стимулом как для уже известных артистов, так и для подрастающего поколения. Этот богатый театральный ландшафт предъявляет высокие требования к организации гастролей и управлению всем процессом. Очевидно, что наличие профессиональных кадров или менеджеров, имеющих знания и опыт в этой сфере, играет важную роль в организации гастролей театра. Особенности менеджмента гастрольной деятельности напрямую зависят от профессионализма работников театра, безусловно выстроенной системы внутренней коммуникации, эффективного менеджмента, командной работы и рационального использования имеющихся ресурсов. Во многом, наличие вспомогательного источника финансирования или дополнительной доходности театра влияет на его благополучное развитие и достижению новых творческих успехов внутри

самого театра. Именно эти аспекты способствуют успешной организации гастролей и укреплению позиций театрального искусства как в Республике Казахстан, так и за её пределами.

Список использованных источников:

1. Егоршин, А. П. **2020.** *Эффективный менеджмент организации: учебное пособие.* Москва: ИНФРА-М.
2. Костин, В. И. **2011.** *Финансовый менеджмент в реальном секторе экономики: учебное пособие.* Москва: МГАВТ.
3. Левшина, Е. **2008.** *Летопись театрального дела рубежа веков.* Санкт-Петербург: Искусство России.
4. Манн, И. **2015.** *Маркетинг на 100%: ремикс: как стать хорошим менеджером по маркетингу.* Москва: МИИФ.
5. Тульчинский, Г. Л., С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. **2010.** *Менеджмент специальных событий в сфере культуры.* Санкт-Петербург: Лань.
6. Тульчинский, Г. Л., Е. Л. Шекова. **2007.** *Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие.* 3-е изд. Санкт-Петербург: Лань.
7. Шаталова, Н. **2006.** *Организационная культура: учебное пособие.* Москва: Экзамен.
8. Якупов, А. **2007.** *Печали и радости топ-менеджера в сфере искусства (от практики к теории управления).* Санкт-Петербург: Композитор.
9. Aaker, J., and A. Smith. **2010.** *The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways to Use Social Media to Drive Social Change.* Boston: Jossey-Bass.

References:

1. Egorshin, A. P. **2020.** *Effektivnyy menedzhment organizatsii: uchebnoe posobie.* Moskva: INFRA-M. (in Russian)
2. Kostin, V. I. **2011.** *Finansovyy menedzhment v real'nom sektore ekonomiki: uchebnoe posobie.* Moskva: MGAVT. (in Russian)
3. Levshina, E. **2008.** *Letopis' teatral'nogo dela rubezha vekov.* Sankt-Peterburg: Iskustvo Rossii. (in Russian)
4. Mann, I. **2015.** *Marketing na 100%: remiks: kak stat' khoroshim menedzherom po marketingu.* Moskva: MliF. (in Russian)
5. Shatalova, N. **2006.** *Organizatsionnaya kultura: uchebnoe posobie.* Moskva: Ekzamen. (in Russian)
6. Tul'chinskiy, G. L., S. V. Gerasimov, and T. E. Lokhina. **2010.** *Menedzhment spetsial'nykh sobytiy v sfere kul'tury.* Sankt-Peterburg: Lan'. (in Russian)
7. Tul'chinskiy, G. L., and E. L. Shekova. **2007.** *Menedzhment v sfere kul'tury: uchebnoe posobie.* 3rd ed. Sankt-Peterburg: Lan'. (in Russian)
8. Yakupov, A. **2007.** *Pechali i radosti top-menedzhera v sfere iskusstva (ot praktiki k teorii upravleniya).* Sankt-Peterburg: Kompozitor. (in Russian)
9. Aaker, J., and A. Smith. **2010.** *The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways to Use Social Media to Drive Social Change.* Boston: Jossey-Bass. (in English)