СОЮЗ ТЕАТРАЛЬНЫХ ДЕЯТЕЛЕЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Всероссийское театральное общество. Год основания - 1877

РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕАТРАЛЬНОГО ИСКУССТВА — ГИТИС
ШКОЛА-СТУДИЯ ИМ. ВЛ. И. НЕМИРОВИЧА-ДАНЧЕНКО ПРИ МХАТ ИМ. А. П. ЧЕХОВА
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ СЦЕНИЧЕСКИХ ИСКУССТВ (СПб.)

ТЕАТРАЛЬНОЕ ДЕЛО: НАУКА И ПРАКТИКА

Сборник статей
по материалам дипломных работ
продюсерских факультетов

ВЫПУСК 4

Издательство
Российского государственного
института сценических искусств
Издательство «Чистый лист»
Москва • Санкт-Петербург • 2020

УДК 792
ББК 85.33
Т29

Сборник подготовлен при поддержке
Союза театральных деятелей Российской Федерации
(Всероссийского театрального общества)
и Министерства культуры Российской Федерации

Ответственный редактор
Л. Г. Сундстрем

Театральное дело: наука и практика : Сб. статей. — М. ; СПб. : РГИСИ ;
Т29 Изд-во «Чистый лист», 2020. — Вып. 4. — 216 с.
ISBN 978-5-901528-82-2

В сборник вошли статьи, подготовленные на основе выпускных квалификационных работ, выполненных в 2018–2020 годах на продюсерских факультетах вузов — участников этого издания. Авторы статей — дипломники и их научные руководители. Статьи посвящены широкому кругу как теоретических проблем, так и прикладных задач продюсерства и менеджмента в области культуры и искусства, а также вопросам права в этой сфере, культурной политики и истории театрального дела в нашей стране и за рубежом.

Материалы сборника представят интерес для студентов, аспирантов, преподавателей театральных вузов, а также работников организаций исполнительских искусств.

ISBN 978-5-901528-82-2 (Изд-во «Чистый лист»)

© Л. Г. Сундстрем, предисловие и составление, 2020
© Издательство «Чистый лист», оформление, макет, 2020

СОДЕРЖАНИЕ CONTENTS

Предисловие 5 Introduction

ТЕАТРАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ THEATRE PROJECTS

Жутаутайте Е. Э., Родионов Д. В. Театральный проект «Горький. Променад» (*ГИТИС*) 8 *Zhutautkayte E. E., Rodionov D. V.* Theatre project "Gorky. Promenade"

Белоусова А. С. «Большая руда» — независимый театральный проект *(Школа-студия МХАТ)* 26 *Belousova A. S.* Bolshaya Ruda — independent theatre project

ТЕАТР И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ THEATER AND MODERN TECHNOLOGIES

Полякова А. В., Князева А. Е. Театры в условиях пандемии 2020 года. На примере Электротеатра Станиславский (*ГИТИС*) 48 *Polyakova A. V., Knyazeva A. E.* Theaters in the 2020 Pandemic. On the example of the Electrotheatre Stanislavsky

Дамбегова Д. В., Овчинников И. А. Современные тенденции театрального сайтостроения (*ГИТИС*) 64 *Dambegova D. V., Ovchinnikov I. A.* Modern trends in theatrical site construction

ПРАВОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ LEGAL AND ORGANIZATIONAL ISSUES

Блёткина Т. А., Чуковская Е. Э. Правовое положение режиссера и продюсера в современном отечественном театре (*Школа-студия МХАТ*) 80 *Blyotkina T. A., Chukovskaya E. E.* Legal status of the director and producer in the modern domestic theatre

Мустафаева А. И., Пахомова Н. В. Опыт апробации современных методик управления персоналом на локальном театральном объекте (*РГИСИ*) 96

Mustafaeva A. I., Pakhomova N. V. Experience in approbation of contemporary methods of personnel management techniques at one of theatre venues

Сивцова А. А., Мездрич Б. М. Театральные центры в современном отечественном театральном деле (*РГИСИ*) 114

Sivtsova A. A., Mezdrich B. M. Theatre centers in modern Russian theatre business

ИНКЛЮЗИВНЫЙ ТЕАТР

INCLUSIVE THEATRE

Ляпин Е. А., Колесникова А. Г. Инклюзивное взаимодействие в сфере театрального искусства (*Школа-студия МХАТ*) 130

Liapin E. A., Kolesnikova A. G. Inclusive interaction in the field of theatre arts

Бережнова К. А., Руднев П. А. Инклюзивный театр и театральное образование людей с ограниченными возможностями здоровья (*Школа-студия МХАТ*) 152

Berezhnova K. A., Rudnev P. A. Inclusive theatre and theatre education of disabled people

ИСПОЛНИТЕЛЬСКИЕ ИСКУССТВА. ИЗ ИСТОРИИ

PERFORMING ARTS. FROM THE HISTORY

Буртасенкова М. В., Учитель К. А. Петроградская (Ленинградская) филармония — первые сезоны. Организационно-экономические условия творческой деятельности (*РГИСИ*) 170

Burtasenkova M. V., Uchitel K. A. Petrograd (Leningrad) philharmonic — first seasons. Organizational and economic conditions for creative activity

Солохина А. Э., Учитель К. А. К истории успешного бизнеса Ф. Т. Барнума (*РГИСИ*) 190

Solokhina A. E., Uchitel K. A. On the history of P. T. Barnum's successful business

ПРИЛОЖЕНИЕ

APPLICATION

Выпускные квалификационные работы, защищенные на продюсерских факультетах в 2019 и 2020 годах 209

List of topics of graduation thesis papers presented at the producing departments in 2019, 2020

ПРЕДИСЛОВИЕ

Более полувека в нашей стране ведется подготовка специалистов-управленцев в области исполнительских искусств. Наиболее активны в этом процессе два московских театральных вуза и один петербургский. Это Российский институт театрального искусства — ГИТИС, Школа-студия имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова и Российский государственный институт сценических искусств.

За прошедшие десятилетия неоднократно менялись названия специальности и специализации, в рамках которых велась подготовка кадров, так нужных театрам, концертным и цирковым организациям, менялись названия факультетов и выпускающих кафедр, но к 2011 году в структуре каждого из трех выше названных вузов был продюсерский факультет, а обучение велось по специальности «Продюсерство», в рамках которой была открыта специализация «Продюсер исполнительских искусств».

Статьи, представляемые на страницах сборников «Театральное дело: наука и практика», подготавливаются на основе выпускных квалификационных (дипломных) работ студентов продюсерских факультетов.

Любая дипломная работа — это научное произведение выпускника. При этом следует признать, что в большинстве случаев заметный вклад в это произведение вносит и руководитель дипломанта. При подготовке настоящего сборника студенту и его руководителю предлагалось совместно провести необходимую дополнительную авторскую работу, чтобы обеспечить уровень, требуемый для научной публикации. Поэтому публикуемые в сборнике статьи имеют двух авторов, один из которых — это бывший студент-выпускник, а второй — его руководитель.

К публикации статей в сборниках «Театральное дело: наука и практика» наряду с выше указанными вузами приглашаются представители других образовательных организаций, где студенты-выпускники

защищают дипломные работы, посвященные проблемам театрального дела. В этом сборнике публикуется статья, подготовленная на основе выпускной квалификационной работы, выполненной студенткой Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере МГУ имени М. В. Ломоносова под руководством директора театра «Практика».

В приложении к сборнику приведены списки тем выпускных квалификационных работ, выполненных на продюсерских факультетах театральных вузов в 2019 и 2020 годах.

В содержании сборника кроме имен авторов и названий статей указано, в каком вузе статья подготовлена. Названия вузов даны в следующих сокращениях:

Школа-студия МХАТ
Школа-студия (институт) имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова

ГИТИС
Российский институт театрального искусства — ГИТИС

РГИСИ
Российский государственный институт сценических искусств

МГУ
Высшая школа культурной политики и управления в гуманитарной сфере Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова

ТЕАТРАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

Е. Э. ЖУТАУТАЙТЕ, Д. В. РОДИОНОВ

ТЕАТРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ГОРЬКИЙ. ПРОМЕНАД»

EKATERINA ZHUTAUTKAYTE, DMITRIY RODIONOV

THEATRE PROJECT «GORKY. PROMENADE»

Аннотация. Статья представляет читателям процесс создания и показа спектакля-проекта в жанре *promenade*, реализованного группой студентов продюсерского факультета ГИТИСа. Проект был осуществлен в Нижнем Новгороде и тематически посвящен великому нижегородцу — писателю, драматургу М. Горькому. Спектакль был подготовлен и показан в 2019 году, объявленном в России Годом театра.

Ключевые слова: проект, спектакль-променад, Нижний Новгород, продюсер, театр, музей.

Annotation. The article presents to the readers the process of creating and showing a performance-project in the genre of *promenade*, implemented by a group of students from the producing department of GITIS. The project was carried out in Nizhny Novgorod and was thematically dedicated to the great resident of Nizhny Novgorod, the writer and playwright Maxim Gorky. The performance was prepared and shown in 2019, declared the Year of Theatre in Russia.

Keywords: project, promenade performance, Nizhny Novgorod, producer, theatre, museum.

Проект «Горький. Променад» был осуществлен в рамках Года театра в России. Заказчиком проекта выступил Государственный центральный театральный музей имени А. А. Бахрушина. Создателями и организаторами проекта «Горький. Променад» стали студенты Российского института сценических искусств — ГИТИС.

Всероссийский театральный марафон, проводившийся в Год театра, подразумевал проведение ряда мероприятий в восемнадцати городах России в определенные даты. Местом проведения своего проекта студенты ГИТИСа выбрали Нижний Новгород, который находится в удобной транспортной доступности от Москвы.

Проект изначально предполагал создание спектакля в одной из новых театральных форм. Он был реализован при поддержке Министерства культуры Российской Федерации, Государственного центрального театрального музея имени А. А. Бахрушина, Российского института театрального искусства — ГИТИС, Государственного музея А. М. Горького (Нижний Новгород). Реализация проекта заняла не полных три месяца, с февраля по апрель 2019 года. Показан спектакль был шесть раз с 20 по 23 апреля.

СПЕКТАКЛИ НОВЫХ ФОРМ

В процессе развития театрального искусства в России в последние десятилетия стали появляться спектакли, предполагающие альтернативные традиционным локации их проведения, а также принципиально новые способы взаимодействия зрителя и актера. Появился новый вид спектакля, которому присущи такие признаки, как отсутствие формально-пространственного разделения на игровую и зрительскую зоны. Это привело к использованию самых разных локаций, которые становятся местом действия спектаклей нового типа. Такой тип театра осваивает любые «нетеатральные» пространства (заводы, торговые центры, электрички, городские и природные зоны и т. д.).

В других случаях зритель становится «действующим лицом» спектакля. Известно, что в условиях классического театрального представления зритель эмоционально активен, и каждый спектакль определяется заново энергетическим взаимодействием зрительного зала и действующих на сцене актеров. Но новый вид спектакля предполагает не только эмоциональную, но и физическую активность зрителя. Зритель может действовать формально, просто перемещаясь из локации в локацию, а может принимать непосредственное участие в действии спектакля. Подобное свойство спектакля называют иммерсивностью, следовательно, спектакль, обладающий подобным свойством, — иммерсивным. Как пишет театральный критик Павел Руднев: «Родовой признак иммерсивности — это существование зрителя в тех же самых предлагаемых обстоятельствах, что и артист. Зрителя в иммерсивном театре наделяют ролью, он более не наблюдатель, не соглядатай, он смотрит спектакль под каким-то (возможно, постоянно меняющимся) углом зрения, с каким-то фильтром восприятия. Зритель оказывается в иммерсивном спектакле частью сценического действия, по сути, действующим лицом этого спектакля»[1].

У спектаклей данного вида появляются свои подвиды, в частности спектакли-променады. В свою очередь, подвидом спектаклей-променадов являются спектакли-аудиопроменады. Аудиопроменад не предполагает прямого присутствия артистов во время спектакля. В этом случае зритель отождествляется с актером, становится единственным действующим лицом. Актерская работа происходит на этапе записи звуковой дорожки под руководством режиссера и звукорежиссера.

[1] Павел Руднев // ВКонтакте [Электронный ресурс]. URL: https://vk.com/wall897283_8858 (дата обращения: 19.11.2019).

Следующими этапами работы над звуковой дорожкой являются монтаж и саунд-дизайн, во время которых создается художественное решение будущего аудиоспектакля. Монтаж и саунд-дизайн в аудиоспектакле принципиально важны, так же, как они важны, к примеру, в кинематографе. Спектакли-аудиопромонады мобильны, предполагают сложные маршруты, их можно исполнять как в пространстве города, так и в пространстве закрытой и строго регламентированной локации.

Среди подобных спектаклей можно вспомнить постановки «Норманск»[1] в Центре имени Вс. Мейерхольда и «Русские сказки»[2] в «Гоголь-центре». Появление российских спектаклей-променадов в городском пространстве связано в первую очередь с компанией «Импресарио», возглавляемой продюсером Федором Елютиным. Наиболее известным проектом компании стал аудиопроменад «Remote Moscow»[3], в котором зрители путешествовали по Москве, существуя внутри истории, которая транслируется им через наушники. Теперь подобного рода проекты существуют во многих городах России.

Текст, лежащий в основе спектакля-аудиопромонада, подчинен законам драматургии, однако более специфичен, потому что неразрывно связан с пространством. У такого спектакля также есть режиссер и актерский состав. Главная особенность спектаклей-аудиопромонадов заключается в отсутствии визуального контакта зрителя и актера во время спектакля. Однако присутствует аудиальный контакт через наушники, но это контакт не с живым, существующим здесь и сейчас актером, а с записью его голоса. При создании спектакля-аудиопромонада применяется одновременно как технический, так и художественный прием монтажа, то есть в спектакле-аудиопромонаде зритель взаимодействует с раз и навсегда зафиксированным голосовым рисунком роли актера.

Другой важнейшей особенностью театральной формы является использование несценического пространства. В отличие от привычного для нас условного пространства сцены пространством для спектаклей-променадов служат реально существующие, чаще всего городские локации, которые во время спектакля не теряют своей первоначальной функции и не видоизменяются. Сценическое пространство больше не создается художником-сценографом, а выбира-

[1] Режиссер Юрий Квятковский, премьера состоялась 30 августа 2013 года.

[2] Режиссеры Илья Шагалов и Евгения Беркович, премьера состоялась 2 декабря 2015 года.

[3] Продюсер Федор Елютин, премьера состоялась 10 мая 2015 года.

ется в соответствии с заданным ландшафтом, а понятие «сцены» как таковой заменяется понятием «локации».

Спектакли-аудиопромонады предполагают более активную позицию зрителя, нежели спектакли традиционных форматов. Зритель поменял и свою функцию, и свое название. Понятие «зритель» в данном случае заменяется на понятие «участник», так как он («участник») становится единственным действующим здесь и сейчас лицом спектакля. И дело не только в физическом действии. Дело в том, что все составные элементы спектаклей-аудиопромонадов (маршрут, локации маршрута, звуковая дорожка, текст сценария) призваны погрузить участника в предлагаемые обстоятельства созданного спектакля и подвигнуть его к внутреннему действию.

Спектакли-променады сегодня являются частью современной театральной культуры, обладают рядом особенностей, предполагают специфические способы написания драматургического материала, режиссуры, работы актера, взаимодействия с пространством и со зрителем.

Проект «Горький. Променад» существует в контексте немалого количества других подобного рода проектов. Некоторые из них были созданы независимыми театральными компаниями, другие — осуществлены в качестве проекта репертуарным театром. Примерами подобного рода спектаклей в России являются работы таких театральных компаний, как «Театр. На вынос», «Импресарио», «Pop-up Театр», «Груз 300», «Театр взаимных действий», «Мобильный художественный театр». В репертуарных театрах встречаются такие спектакли-проекты, как «Занос» режиссера Юрия Квятковского (театр «Практика»), «Неявные воздействия» режиссера Всеволода Лисовского (театр «DOC»), «Я убил царя» режиссера Михаила Патласова (Театр Наций). Появляются и отдельные независимые проекты: спектакль-променад «Версия Чайки» Елены Ненашевой, спектакль-выставка «Мам, привет» Виктории Приваловой, иммерсивные шоу «Вернувшиеся» и «Безликие» Мигеля и т. д.

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА, СЦЕНАРИЙ, ОСНОВНЫЕ ЛОКАЦИИ

«Горький. Променад» обладает рядом особенностей, которые принципиально отличают его от подобного рода проектов.

При разработке творческой концепции перед создателями проекта стояли следующие задачи: во-первых, проект должен существовать на стыке театрального и музейного искусства, во-вторых, должен учитывать контекст культурной жизни Нижнего Новгорода.

Поэтому было принято решение, что будущий проект должен заключать в себе документальные и архивные материалы на историко-театральную тему, представленные в театральной форме. Первоначально появилась идея создать театрализованную экспозицию, после — документальный иммерсивный спектакль-променад об одной из исторических личностей, важной как для истории города, так и для истории российского театра. Поскольку городом проведения проекта стал Нижний Новгород, главным героем сценария, без сомнения, был выбран выдающийся художественный и общественный деятель, писатель и драматург Максим Горький.

Сценарий проекта раскрывает личность М. Горького в первую очередь как театрального деятеля и драматурга, живущего в своем родном городе — Нижнем Новгороде. После поиска и отбора документального материала временны́е рамки повествования были ограничены периодом с 1896-го по 1904 год. Это время, когда Максим Горький, проживая в Нижнем Новгороде, создавал свои первые пьесы «Мещане», «На дне» и «Дачники», имевшие огромное значение для развития российского и мирового театра, актуальные и востребованные до сих пор.

После более подробного погружения в материал, изучения биографии писателя и анализа его произведений возникла еще одна принципиальная в контексте фигуры Горького тема — тема общественной деятельности писателя и его отношения к России и к российскому обществу.

«Декорациями» для спектакля «Горький. Променад» стал сам город Нижний Новгород. Поэтому еще во время поиска материалов и разработки основных тем сценария организационная команда сформировала первичный вариант маршрута. Важно помнить, что маршрут должен был логично соотноситься со сценарием и концепцией проекта, быть доступным (к примеру, не включать в себя частную закрытую территорию) и по возможности легким в прохождении.

Поскольку команда проекта работала из Москвы, изначальный вариант маршрута был построен по онлайн-картам. После командировок в Нижний Новгород и общения с партнерами — научными сотрудниками Государственного музея А. М. Горького организаторы проекта скорректировали и выверили маршрут променада в соответствии с реальным пространством города. Научные сотрудники музея внесли корректировки в первичный вариант сценария, предоставили организаторам недостающие материалы и провели для них подробные городские экскурсии, после чего был создан финальный вариант сценария.

Сценарий спектакля-променада всегда уникален, поскольку неразрывно связан с локациями, входящими в маршрут прогулки. Сюжетные линии сценария должны соответствовать тем отрезкам маршрута, с которыми они физически совпадают. Например, в спектакле «Горький. Променад» одна из центральных сюжетных линий — рассказ о создании пьесы «На дне» — «звучит» в момент, когда зрительская группа попадает в район, раньше носивший название «Миллиошка». Сценарий должен быть исторически достоверен, а использованные в нем документальные свидетельства (дневники, письма, воспоминания, публикации, рецензии) необходимо было связать единым сюжетом. К тому же маршрут буквально «вписывался» в сценарий: в тексте фиксировались прямые указания направления движения группы.

Локации, составляющие маршрут спектакля «Горький. Променад», сменяли друг друга в логике написанного сценария, а их последовательность коррелировалась хронологически с биографией писателя. Маршрутные локации были распределены следующим образом:

1. Бывшее здание редакции газеты «Нижегородский листок», в которой печатался Горький (раскрытие темы истории Горького-журналиста, начинающего писателя: приезд Горького в Нижний Новгород из Самары в качестве обозревателя газеты «Нижегородский листок» для создания материала о Всероссийской промышленной и художественной выставке 1896 года).
2. Нижегородский академический театр драмы имени М. Горького, в котором впервые на сцене было поставлено произведение Горького (начало раскрытия темы Горького-драматурга и театрального деятеля: знакомство М. Горького и А. П. Чехова, знакомство писателя с коллективом МХТ, история создания первой пьесы Горького «Мещане»).
3. Ночлежный дом Бугрова в районе «Миллиошки», где жили босяки и беспризорники, послуживший прототипом места действия пьесы «На дне» (раскрытие темы истории создания пьесы «На дне»: история района, опыт жизни в ночлежке, испытанный самим писателем, история создания Горьким чайной и библиотеки для босяков).
4. Здание городской управы, где прошла одна из Горьковских елок для беспризорных детей (раскрытие темы Горького — благотворителя и общественного деятеля).
5. Откос Верхневолжской набережной. Место прогулок Горького и его знакомства с В. Г. Короленко (раскрытие темы родины

и общественно-политической деятельности Горького: критика власти, история создания пьесы «Дачники»).

6. Музей-квартира А. М. Горького, в которой писатель провел годы жизни в родном городе, там же закончил «На дне» и создал «Дачников» (раскрытие темы взаимоотношения Горького с семьей и ближайшими друзьями).

При составлении маршрута были обозначены опорные точки, заданные художественной концепцией, между которыми должен был пролегать маршрут движения зрительской группы. Путь между этими локациями проходил по красивым центральным пешеходным улицам, на которых располагаются основные культурные объекты города. Таким образом, помимо ведущей сюжетной линии, посвященной Горькому, в сценарии была разработана тема истории развития и культурного наследия Нижнего Новгорода. К примеру, в спектакле упоминались Нижегородская ярмарка, запуск первого в России трамвая, история Нижегородской радиолаборатории, формирование коллекции Нижегородского государственного музея изобразительных искусств.

Маршрут променада проходил по центральной пешеходной улице города Большой Покровской, через территорию Нижегородского Кремля, по Верхневолжской набережной, на которой находятся памятники архитектуры рубежа XIX–XX веков, включал одну из самых красивых смотровых площадок города. Организаторам хотелось, чтобы зритель мог получить и эстетическое удовольствие от прогулки.

Однако, когда того требовала художественная концепция спектакля, зрительская группа проходила по гораздо менее приглядным улицам. Примером этого стала Большая Кожевенная улица, бывший район «Миллиошки», известный своим неблагополучным прошлым.

Локации маршрута расположены в хронологическом порядке и в соответствии с логикой повествования.

ПРОДЮСЕРЫ И ПОСТАНОВЩИКИ СПЕКТАКЛЯ

Продюсерская команда проекта состояла полностью из студентов IV курса продюсерского факультета ГИТИСа. Она формировалась постепенно в ходе реализации проекта по мере возникновения новых задач.

На этапе разработки художественной концепции спектакля сложился костяк команды, состоявший из двух человек: *Екатерины Жутаутайте* (генеральный продюсер проекта) и *Ивана Дручека* (испол-

нительный продюсер). Они были авторами идеи проекта и авторами сценария, а также разработчиками маршрута будущего спектакля. Эти творческие работы составили самый продолжительный этап создания спектакля, занявший целый месяц из неполных трех.

На последующих этапах создания спектакля в состав продюсерской команды вошла *Александра Полякова* (исполнительный продюсер), перенявшая на себя часть административных обязанностей. На этапе продвижения проекта команда была пополнена PR-группой в составе *Анастасии Давидовой* (PR-менеджер) и *Елены Юниной* (SMM-менеджер).

В группе создателей спектакля-променада продюсерская команда уже на стадии разработки маршрута привлекла необходимых специалистов: звукорежиссера *Илью Кононова*, аспиранта кафедры звукорежиссуры ГИТИСа, и саунд-дизайнера *Вячеслава Соколова*. Режиссура аудиодорожки осуществлялась генеральным продюсером *Екатериной Жутаутайте*.

Для осуществления работ по разработке дизайна и верстки полиграфии проекта и программки спектакля был приглашен дизайнер Новой сцены Александринского театра *Артем Коробков*.

АРТИСТЫ. СОЗДАНИЕ ЗВУКОВОЙ ДОРОЖКИ

После написания сценария, разработки маршрута и завершения формирования постановочной группы организаторы проекта приступили к подбору актерского состава.

Подход к подбору актеров для записи звуковой дорожки специфичен: из всех доступных актеру «инструментов» создания роли, он может использовать только голос. Таким образом, речь, дикция, тембр голоса, интонации выходят на первый план и становятся первостепенными при назначении артиста на роль. Перед артистами стояла задача «сыграть» реально существовавших людей. Поэтому голоса должны были звучать (насколько это возможно) исторически достоверно.

Главный герой спектакля — М. Горький. Как известно, его речь отличалась характерным говором, который актер, исполняющий эту роль, должен был правдоподобно воспроизвести. На эту роль был приглашен артист МТЮЗа *Николай Качура*, у которого уже был опыт исполнения роли писателя в российском многосерийном фильме «Троцкий», что помогло артисту успешно справиться со всеми поставленными перед ним задачами.

Другой артист, привлеченный к работе на проекте, — *Иван Стефанов*, профессионально занимался дубляжом и озвучиванием. Ему было предложено исполнение роли Автора, чье повествование объединяет рассказы героев пьесы и самого Горького в единый сюжет. Иван Стефанов по просьбе организаторов выступил еще и в качестве ассистента по работе со всей актерской группой во время записи, так как многие из артистов не имели опыта озвучивания.

В записи звуковой дорожки приняли участие студенты ГИТИСа: *Евгений Пуцыло*, *Павел Захаров*, *Илья Сологуб*, *Александра Полякова*, а также недавние выпускники театральных вузов, артисты московских театров: *Максим Керин, Марианна Ильина, Антон Савватимов* (РАМТ), *Александр Танхилевич* (Театр у Никитских ворот), *Дмитрий Симонов* (Ленком), *Илья Антоненко, Юлия Степаненко* (выпускники ГИТИСа), артисты кино.

Процесс звукозаписи занял восемь дней.

По завершении записи в распоряжении режиссера остался ряд дублей, из которых впоследствии были выбраны наиболее соответствующие характеру персонажа и режиссерской задумке. После монтажа звуковой дорожки аудиофайл был передан саунд-дизайнеру.

Монтаж и музыкальное оформление аудиодорожки были выполнены в течение семи дней.

ЭКОНОМИКА ПРОЕКТА. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СПЕКТАКЛЯ

Поскольку «Горький. Променад» — первый проект, осуществленный студенческой командой продюсеров, было принято решение отказаться от продажи билетов и сделать проект доступным для всех желающих по предварительной бесплатной регистрации. Поэтому смета проекта не включала в себя доходную часть.

Спектакль был показан в Нижнем Новгороде, однако продюсерская команда стационарно работала в Москве, совершая регулярные командировки в город проведения проекта. Это в значительной степени повлияло на структуру сметы, в которой существенную часть составили расходы на командировки. Гонорарная часть в смете ограничивалась оплатой услуг дизайнера и саунд-дизайнера. Команда проекта «Горький. Променад» не обладала возможностью нанимать или привлекать большое количество специалистов.

Заказчиком проекта выступил Государственный центральный театральный музей имени А. А. Бахрушина, который выделил основные средства на его реализацию. Финансовыми средствами, полученны-

ми от Бахрушинского музея, были покрыты следующие расходные статьи: дизайн, верстка и печать полиграфии, услуги саунд-дизайнера, аренда оборудования (приемники и передатчики), закупка наушников, расходы на проживание и суточные кураторской команды и команды проведения променада во время командировок и проката спектакля.

Генеральным партнером проекта стал Российский государственный институт театрального искусства — ГИТИС. Из фонда развития ГИТИСа были выделены средства, покрывшие транспортные расходы. Также ГИТИС предоставил студию звукозаписи. Благодаря рекомендации ректора ГИТИСа Г. А. Заславского была получена поддержка со стороны Нижегородского академического театра драмы имени Максима Горького, который безвозмездно предоставил жилье членам организационной команды на время одной из командировок в Нижний Новгород и сценические костюмы для воплощения одной из творческих задумок.

Продюсерской группе удалось выстроить взаимовыгодные условия сотрудничества на безвозмездной основе и с другими партнерами проекта. Так, например, Государственный музей А. М. Горького (Нижний Новгород) предоставил консультативные услуги научных сотрудников, которые проверили сценарий на историческую достоверность, предоставили исторические и документальные материалы, провели для продюсерской группы экскурсии по городу. Нижегородский театр «Комедія» предоставил в качестве стартовой локации променада одно из своих фойе, где был организован комфортный прием зрителей (проведение инструкций по участию в променаде, выдача оборудования).

Организационная команда пыталась оптимизировать статью расходов по техническому обеспечению проекта, приняв решение сделать променад доступным по ссылке для скачивания. Таким образом, отпала бы необходимость в закупке оборудования, так как участники променада пользовались бы своими смартфонами и наушниками. Предполагалось, что целевая аудитория спектакля в первую очередь молодежная, а представителям этого сегмента аудитории не затруднительно скачать файл из Интернета. Однако, так как планировался не индивидуальный, а групповой вариант проведения променада, возникла необходимость синхронизировать дорожки всех участников. Если бы каждый зритель включал аудиодорожку самостоятельно на своем смартфоне, то достичь полной синхронизации было бы невозможно. В связи с этим стало ясно, что необходимо оборудование, которое единовременно передавало бы сигнал каждому участнику спектакля.

Подобное оборудование используется либо в туристическо-экскурсионной сфере, либо в аналогичных променад-проектах. Исходя из того, что «Горький. Променад» был рассчитан на короткий срок и не предполагал продолжения, аренда оборудования была предпочтительней, чем закупка.

В поисках варианта аренды удалось связаться с продюсером, ранее организовавшим спектакль-аудиопроменад в Смоленске. Он готов был предоставить в аренду полный комплект необходимого оборудования, в который входили передатчики, приемники, портативное зарядное устройство и наушники. Однако оборудование могло быть предоставлено только на неделю проката спектакля. Это не позволяло провести предварительное тестирование, что привело бы к серьезным рискам для проекта.

В итоге выбор был остановлен на компании TOUR-AUDIO, специализирующейся на продаже и сдаче в аренду профессионального экскурсионного оборудования. Компания предоставила в аренду комплект передатчиков и приемников с высокими техническими характеристиками, что в смете расходов отразилось в сумме 13 160 руб. Однако качество наушников, входящих в комплект, было невысоким. Поэтому наушники пришлось приобрести отдельно, затратив на это 19 750 руб.

Следует признать, что продюсерская группа пыталась провести фандрейзинговую операцию и заключить спонсорское соглашение с одним из крупных производителей и ритейлеров наушников на российском рынке: Sony, Philips, Panasonic, Sennheiser, JBL. Ответ на обстоятельное письмо с предложением о сотрудничестве был получен только от компании Panasonic, однако в ходе начавшихся переговоров стало понятно, что сотрудничество невозможно из-за поздних сроков обращения в компанию.

Этот отрицательный ответ не помешал реализовать проект. При этом он послужил хорошим уроком начинающим продюсерам. Ни одна крупная организация не может в течение месяца выделить средства на спонсорское сотрудничество. Обращения в Panasonic делались в марте, когда бюджет компании на 2019 год был уже утвержден. Ошибкой было и обращение в головные офисы компаний в Москве, в то время как проект проводился в Нижнем Новгороде. В случае поиска финансирования для региональных проектов необходимо обращаться в соответствующие им региональные отделения или филиалы компании, которые будут намного более заинтересованы в поддержке проекта.

Статью расходов на продвижение спектакля «Горький. Променад» удалось сделать менее затратной благодаря тому, что он вошел в про-

грамму Всероссийского театрального марафона Года театра в России. Текст пресс-релиза проекта был размещен на официальном сайте Министерства культуры Российской Федерации, что придавало проекту особый статус и способствовало его продвижению. Таким образом, спектакль заблаговременно получал официальную информационную поддержку.

Итоговая сумма расходов сметы проекта «Горький. Променад» составила 188 042 руб.

ПРОДВИЖЕНИЕ

За месяц до премьеры PR-группа проекта начала активную работу по продвижению спектакля: поиск информационных партнеров, формирование адресной программы раскладки полиграфии, создание дизайна полиграфии, разработка контент-плана социальных сетей проекта. За три недели до старта проекта были созданы страницы в социальных сетях, информация о спектакле появилась в интернет-СМИ, в городе были размещены промоматериалы (афиши и флаеры). За две недели до премьеры была открыта регистрация на спектакль. Для того чтобы определить целевую аудиторию спектакля «Горький. Променад», был проведен анализ социокультурной среды Нижнего Новгорода.

Население Нижнего Новгорода, согласно данным официального сайта Росстата на 2019 год, насчитывает 1 253 511 человек[1]. В январе 2019 года Нижний Новгород был признан лучшим городом России по качеству жизни, а в мире по этому параметру он занимает 109-е место[2].

В городе функционируют 25 федеральных вузов, 6 крупных государственных театров, а также независимые театральные коллективы и площадки. Ежегодно проводится Российский театральный фестиваль имени Максима Горького. Активно развивается и современная театральная культура: на базе Центра театрального мастерства впервые прошел фестиваль независимых театральных компаний «Театральная стрелка» с участием коллективов из Москвы,

[1] Демография [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: https://www.gks.ru/folder/12781 (дата обращения 06.03.2020).

[2] Нижний Новгород назван лучшим городом России по качеству жизни [Электронный ресурс] // Газета Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/3854322 (дата обращения: 03.02.2020).

Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Казани, Уфы, Ростова-на-Дону, Ижевска, Екатеринбурга и Краснодара.

В Нижнем Новгороде высоко развита и музейная сфера. В городе находятся художественные музеи и галереи, обладающие масштабной коллекцией отечественного и зарубежного изобразительного искусства, а также музеи и выставочные пространства, посвященные современным направлениям в искусстве. Государственный музей А. М. Горького стал партнером проекта «Горький. Променад».

Нижний Новгород обладает красивыми ландшафтными видами и богат памятниками архитектуры. Городское население, в том числе и молодежь, знает, любит и сохраняет историческую память о городе.

Все это создавало плодотворную среду для реализации проекта «Горький. Променад». Организационная команда проекта была уверена, что сможет найти потенциального зрителя, которого заинтересует экспериментальный формат проекта и личность главного героя.

То, что фигура Горького — безусловный культурный бренд Нижнего Новгорода, стало преимуществом проекта-променада. Однако существовала опасность, что культурный контекст города перенасыщен событиями, так или иначе связанными с Горьким, — постановками пьес драматурга, экскурсионными и музейными мероприятиями. Однако проект «Горький. Променад» смог органично дополнить культурный контекст города и стал востребованным событием. Проект был потенциально интересен населению города. При этом «Горький. Променад» не затерялся на фоне большого количества других культурных событий благодаря формату аудиопроменада, который был нов для нижегородцев.

Для продвижения спектакля «Горький. Променад» были созданы макеты афиш и флаеров. Специально для проекта был разработан фирменный стиль промоматериалов и полиграфии.

Фирменный стиль проекта создавался как продолжение художественной концепции спектакля, а дизайн полиграфии должен был стать лаконичным и точным визуальным воплощением его художественной идеи. Так родилась задумка дизайна полиграфии: на переднем плане макета изображен Максим Горький, запечатленный уже пожилым человеком, вслушивающимся в сообщение, передаваемое через наушники.

Фотография писателя, использованная в афише, была сделана при следующих обстоятельствах. В 1920 году Горький, приехав с визитом в родной город, посетил Нижегородскую радиолабораторию, где

Рис. 1. **Макет афиши**

впервые через наушники прослушал радиосообщение. Изображение Горького было помещено в макете на фоне Большой Покровской улицы, одной из центральных улиц города, на которой были расположены несколько локаций спектакля «Горький. Променад». Посмотрев на афишу, зритель сразу понимал, кто является главным героем спектакля, где пройдет спектакль-променад, каким образом будет рассказана история. Но в этом дизайне был заложен и более глубокий подтекст: Горький на афише слушает рассказ о своей прежней жизни в родном ему городе, погружается в воспоминания о ней ровно так же, как во время спектакля зритель погружается в историю девяти лет из жизни писателя.

Рис. 2. **Одна из локаций на маршруте «Горький. Променад»**

Определив для себя, что основу целевой аудитории проекта составит нижегородская молодежь, организационная команда выбрала два основных канала продвижения спектакля «Горький. Променад»: во-первых, через Интернет, во-вторых, размещением промоматериалов проекта в университетах, кафе, музеях, выставочных пространствах.

Продвижение в Интернете осуществлялось размещением текстов пресс-релиза и анонса проекта в интернет-СМИ и сообществах в социальных сетях с большим количеством подписчиков. В первую очередь была поставлена задача найти соответствующие Интернет-ресурсы, собирающие информацию о культурных и развлекательных городских событиях и мероприятиях. Для этого PR-команда проекта провела мониторинг интернет-издательств и сообществ в социальных сетях по следующим критериям: тематика, количественные показатели аудитории ресурса (количество подписчиков), показатели активности аудитории ресурса (количество просмотров, комментариев, оценок). После этого PR-менеджер проекта связывалась с представителями того или иного информационного ресурса с предложением о безвозмездном размещении информации о проекте, предоставляя пресс-релиз, анонс проекта и его афишу. В итоге проект был анонсирован следующими интернет-ресурсами: The Village — Нижний Новгород, Афиша — Нижний Новгород, Городской интернет-жур-

нал Nevvod; Нижний Новгород: театры, галереи, музеи; Типичный Нижний Новгород, Нижний Новгород Online и рядом других. Кроме того, была проделана работа по размещению текстов пресс-релизов проекта в новостных разделах на сайтах многих нижегородских вузов.

Некоторые из элементов продвижения стали частью самого спектакля. Как правило, администраторов, сопровождающих группу, во время проведения аналогичных спектаклей-променадов нельзя отличить от обычного зрителя. В ходе подготовки проекта «Горький. Променад» был придуман оригинальный ход, благодаря которому удалось достичь сразу нескольких целей.

Согласно творческой задумке администраторы были одеты в костюмы начала XX века и представляли собой «проводников» в мир прошлого. Зрительская группа в наушниках, ведомая девушками в исторических костюмах, привлекала немалое внимание прохожих. Таким образом, косвенно жители города узнавали о данном проекте. Кроме того, подобное решение намного упростило контроль за навигацией группы, которая должна была не отклоняться от разработанного маршрута (все участники следовали строго за «проводниками»), и способствовало погружению зрителей в атмосферу эпохи начала прошлого века.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОКАЗА

Премьера спектакля «Горький. Променад» состоялась в конце апреля. В силу погодных условий нужно было найти закрытое помещение, где администраторы могли бы в комфортных условиях принять участников променада, выдать аппаратуру и провести инструктаж. Одновременно с этим точка сбора должна была находиться в определенной удаленности от первой локации променада, таким образом, чтобы время от стартовой до первой локации совпадало со временем, которое занимает вступительная часть аудиодорожки, — примерно четыре минуты.

В качестве стартовой локации наиболее подходящим оказалось здание театра «Комедія». Оно подходило по всем параметрам и по тематике променада тоже, поскольку в этом здании когда-то проходила встреча Горького со студенческой молодежью города. Переговоры с дирекцией театра при поддержке руководства Государственного музея А. М. Горького завершились успешно. Театра «Комедія» помог продюсерской команде проекта организовать место приема гостей,

предоставив помещение фойе театра и помощь нескольких сотрудников службы зала.

Завершался «Горький. Променад» во внутреннем дворике Музея-квартиры писателя, который стал финальной точкой маршрута променада, что было принципиально важно для реализации художественной концепции спектакля. Доступ на внутреннюю территорию Музея-квартиры писателя был получен также благодаря сотрудничеству с Государственным музеем А. М. Горького, филиалом которого является данная локация.

Регистрация на мероприятие проходила на бесплатном сервисе TimePad. Ссылка на регистрацию была размещена во всех интернет-ресурсах проекта за две недели до премьеры (8 апреля).

15 апреля организаторы проекта провели репетицию спектакля, зрителями которой стали студенты нижегородских вузов и сотрудники Государственного музея имени А. М. Горького.

Шесть показов спектакля «Горький. Променад» прошли 20, 21, 22 и 23 апреля 2019 года.

Общая продолжительность спектакля составляла 1 час 45 минут.

19 апреля состоялся предпремьерный показ — генеральная репетиция с участием зрителей. 20 и 21 апреля прошли по два премьерных показа. 22 апреля был проведен один показ, а 23 апреля был организован специальный показ для Организационного комитета Года Театра.

Один показ спектакля был рассчитан на 25 человек.

Регистрация на предпремьерный и премьерные показы закрылась в течение нескольких часов. Желающих попасть на спектакль оказалось больше, чем можно было принять за весь период проката. Поэтому было принято решение создать резервные списки и использовать запасное оборудование, чтобы пригласить как можно больше желающих.

В день предпремьерного показа и первые два дня проката (19, 20 и 21 апреля) спектакль посмотрели от 27 до 30 зрителей за один показ. Спектакли проходили во второй половине дня в пятницу, субботу и воскресенье, в наиболее удобное для зрителей время. Однако спектакль, который проходил в понедельник, 22 апреля в 16:00 часов, посетило двадцать три человека. Очевидно, что пониженная заполняемость зрительской группы в этот день была связана с тем, что показ проходил в самом начале рабочей недели в рабочее время.

Спектакль-аудиопроменад «Горький. Променад» был включен в программу мероприятий Организационного комитета Года театра. В день передачи эстафеты Всероссийского театрального марафона, кото-

рая состоялась 23 апреля 2019 года, по маршруту спектакля прошли высокопоставленные представители Правительства Российской Федерации и руководства Нижегородской области, руководители театров, музеев, высших учебных заведений, прессы Нижнего Новгорода и Москвы. Благодаря этому спектакль «Горький. Променад» получил широкую огласку в печатных и телевизионных региональных СМИ. Также одним из результатов проекта стало предложение директора Государственного академического театра имени Евг. Вахтангова К. И. Крока создателям спектакля-аудиопромената «Горький. Променад» о сотрудничестве и создании аналогичного проекта для этого федерального театра.

Студенческая продюсерская команда проекта «Горький. Променад» приобрела неоценимый практический опыт и понимание механизма создания спектакля-проекта. Реализация полного цикла проекта — от художественной задумки до продвижения — дала организаторам возможность принять участие в работе на каждой стадии его подготовки. Каждый участник команды смог оценить свой потенциал, слабые и сильные стороны, понять перспективы развития собственного профессионального пути.

© Е. А. ЖУТАУТАЙТЕ, Д. В. РОДИОНОВ, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Жутаутайте Екатерина Эвальдовна — выпускница 2020 года продюсерского факультета Российского института театрального искусства — ГИТИС.
Родионов Дмитрий Викторович — доцент кафедры продюсерства и менеджмента исполнительских искусств Российского института театрального искусства — ГИТИС, кандидат искусствоведения, генеральный директор Государственного центрального театрального музея имени А. А. Бахрушина.
Рецензент: *Учитель Константин Александрович* — профессор кафедры продюсерства в области исполнительских искусств Российского государственного института сценических искусств, доктор искусствоведения.

А. С. БЕЛОУСОВА

«БОЛЬШАЯ РУДА» — НЕЗАВИСИМЫЙ ТЕАТРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

ALEXANDRA BELOUSOVA

BOLSHAYA RUDA — INDEPENDENT THEATRE PROJECT

Аннотация. В статье представлен проект постановки спектакля по повести советского писателя Г. Владимова «Большая руда», выполненный под руководством студента актерского факультета Школы-студии МХАТ Михаила Тройника и студентки продюсерского факультета этого вуза Александры Белоусовой. При всех сложностях руководителям проекта удалось довести спектакль до премьеры. При этом подчеркивается, насколько важен такой практический опыт продюсирования независимого проекта для студента, осваивающего специальность театрального продюсера.

Ключевые слова: проект, художественный руководитель, продюсер, актер, режиссер, художник, композитор, фандрейзинг, гранты, краудфандинг, репетиционный период, свободные площадки.

Annotation. The article presents the project of staging a play based on the novel by the Soviet writer G. Vladimov "Big Ore". This project was performed under the guidance of Mikhail Troynik, student of the acting department of the Moscow Art Theatre School, and Aleksandra Belousova, student of the producing department of this university. Despite all the difficulties, the project managers could bring the performance to the premiere. At the same time, in this article it is emphasized how such a practical experience in producing an independent project is important for a student mastering the specialty of a theatre producer.

Keyboard: project, artistic director, producer, actor, director, stage designer, composer, fundraising, grants, crowdfunding, rehearsals, free stage venues.

Предлагаемая вашему вниманию статья Александры Белоусовой подготовлена ею на материалах ее дипломной работы. Это был первый опыт написания в Школе-студии МХАТ дипломной работы, отражающей реализованный дипломником собственный продюсерский театральный проект.

Работа была подготовлена под научным руководством Александра Юрьевича Попова — театроведа и продюсера.

Саша Попов, Саня… — человек бесконечно и беззаветно преданный ТЕАТРУ и живший ТЕАТРОМ. Он был нашим другом, другом и коллегой.

Александр Попов еще студентом 1-го курса театроведческого факультета ГИТИСа в 1982 году пришел в подвал на Чаплыгина и обратился к О. П. Табакову: «Хочу быть вам полезным». И стал полезным

«Табакерке» — заведующим литературной частью, заместителем директора.

В эти же годы Саша стажировался в Московском художественном театре. Позднее здесь его знали как заместителя директора и как театроведа — знатока истории МХТ, которую он с упоением рассказывал сотрудникам и зрителям театра, студентам Школы-студии МХАТ.

Театральная Москва его знала как блестящего и деятельного специалиста американского и европейского театра. Саша стажировался в Национальном королевском театре (Лондон, Великобритания, 1989) и в Американском репертуарном театре (Бостон, США, 1990) и с удовольствием делился знаниями.

Театральная Россия его знала как подвижника жанра мюзикла, как театрального продюсера и педагога. Александр был исполнительным продюсером компании «Стейдж Энтертейнмент» и российских версий мюзиклов «Мамма Миа!», «Красавица и Чудовище», продюсировал мюзикл «Любовь и шпионаж». В Театре мюзикла Александр Юрьевич был первым директором и первым продюсером оригинальных постановок «Времена не выбирают» и «Растратчики». Как продюсер, Александр выпустил в России и США более 30 спектаклей.

Театральный мир его знал как эрудированного и прекрасного педагога, человека Мира, мира Театра и Культуры, человека, который соединял людей ТЕАТРА разных континентов и делал это с восторгом и упоением.

В 1990–1991 годах он был российским сопродюсером первого негосударственного гастрольного обмена между Театром под руководством О. П. Табакова и The Acting Company (Нью-Йорк, США).

Уже в 1991 году вместе с Олегом Табаковым он основал в США Летнюю школу имени Станиславского (Летняя академия Художественного театра) и все годы был ее бессменным директором.

Он был основателем и директором Международного фестиваля искусств ArtsLand в Бостоне, директором Шестой (американской) студии МХТ.

Александр преподавал историю театра в Театральном институте при Гарварде и в Университете Карнеги — Меллона (США), работал административным директором Института высшего театрального образования при Гарвардском университете и директором Американской студии МХАТ, был координатором программы стажировок российских театральных менеджеров в США, консультантом программ Информационного агентства США (ЮСИА), Фонда Форда и института «Открытое общество».

Александр Юрьевич Попов — автор публикаций в российской и американской прессе, автор переводов и сценических редакций пьес А. Островского, М. Горького, Н. Саймона, Т. Стоппарда, М. Фрейна. За книгу «История театрального подвала» в 2010 году удостоен Премии Табакова.

Александр преподавал продюсирование и театральный менеджмент, руководил курсом на Продюсерском факультете Школы-студии МХАТ. При его активном участии в Школе-Студии МХАТ была впервые подготовлена программа дисциплины «Мастерство продюсера».

Александр во многом был первым, и это ему удалось точно сформулировать основные тезисы первых Методических указаний по написанию дипломных работ.

14 октября 2019 Александра Попова не стало…

Ему было всего 55 лет.

Мы нашего Сашу знали как замечательного товарища, заботливого и внимательного друга. Для нас Саня уехал в Бостон к родителям и там остался, только почему-то не отвечает на звонки, а это на него совсем не похоже…

А. М. Воробьев, М. Д. Литвак, И. П. Попов,
В. Г. Урин, К. В. Чернышев —
мастера продюсерского факультета
Школы-студии МХАТ.
7 августа 2020 года.

В 2017 году премьерой спектакля «Большая руда» в Москве открылся новый негосударственный театр, взявший себе название «Театр Труда». И хотя название спектакля, которым открылся этот театр, входит в заголовок настоящей статьи, ее автор имеет лишь косвенное отношение к этим событиям.

А начиналось все тремя годами раньше в Школе-студии имени Вл. И. Немировича-Данченко при Московском художественном академическом театре имени А. П. Чехова (далее Школа-студя МХАТ).

В Школе-студии МХАТ между актерским, постановочным и продюсерским факультетами существует тесное взаимодействие, благодаря чему любой творческий замысел может получить шанс на воплощение. Иногда межфакультетские проекты рождаются по решению педагогов, но порой возникают и по инициативе студентов.

В условиях существования театральной модели, где менеджер становится во главе творческого процесса, очень важна подготовка

специалистов, которая ведется на продюсерских факультетах в государственных театральных вузах Москвы и Санкт-Петербурга. Уникальность этих высших учебных заведений состоит в возможностях творческой синергии менеджеров и художников, что является предпосылкой к зарождению творческих инициатив и объединений.

Автор этой статьи в 2014 году была студенткой продюсерского факультета Школы-студии МХАТ. Опыт попытки реализации первого самостоятельного театрального проекта показывает, как важна практическая составляющая в процессе вузовской подготовки театрального продюсера.

РОЖДЕНИЕ ИДЕИ И ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

В 2013 году Михаил Тройник, студент актерской мастерской К. А. Райкина, познакомился с повестью Георгия Владимова «Большая руда». Образ главного героя оказался очень близок актеру, и он загорелся идеей сценического воплощения повести.

А в 2014 году на продюсерском факультете в рамках семинара по мастерству продюсера мы занимались разработкой театральных проектов. Практическое воплощение проектов не предполагалось, но приветствовалось. Задача студентов сводилась прежде всего к отработке всех алгоритмов подготовки новой постановки на бумаге.

Выбирая материал для своего проекта, я узнала о задумке Михаила Тройника и предложила ему сотрудничество. В первую очередь меня увлекла повесть. Но решающим было мое растущее желание, оторвавшись от бумажного проектирования, заняться практическим продюсированием.

Мое предложение было принято Михаилом Тройником, и цель нашего общего проекта определилась выбранным материалом: *показать зрителям спектакль по повести Г. Владимова «Большая руда»*.

Повесть «Большая руда» — литературный дебют несправедливо забытого сегодня советского писателя Георгия Владимова. Феномен его заключается в предельной честности и смелости авторского высказывания. Владимов не боялся писать о том, что наболело в сознании его современников, а потому его произведения отличаются беспощадностью реализма и жизненной правдой.

Опубликованная в 1961 году повесть «Большая руда» стала одним из программных произведений «шестидесятников» и принесла ее автору мировую славу. Всего за четыре года она выдержала 27 изданий на 18 языках, а ее автора сразу приняли в Союз писателей. Но в 1983 году Георгий Владимов был вынужден покинуть Советский

Союз из-за угрозы ареста по обвинению в клевете на государственный и общественный строй.

Сюжет повести достаточно прост: герой приезжает на рудное месторождение, чтобы построить не светлое будущее страны, а свое личное счастье. Однако в какой-то момент он забывает о «хорошем жизненном плане»: поиск руды становятся для него смыслом жизни. И как только заветная мечта была достигнута, жизнь героя трагически обрывается.

В 1963 году по мотивам этой повести Василий Ордынский снял художественный фильм, главную роль в котором исполнил известнейший в те годы артист Евгений Урбанский, начавший когда-то свой творческий путь в стенах Школы-студии МХАТ. В 2015 году исполнялось ровно 50 лет со дня его гибели. Памяти Евгения Урбанского мы решили посвятить наш проект.

В нашем с Михаилом Тройником сотрудничестве изначально установилась паритетная модель: все решения мы принимали вместе. При том что разделение, хотя и условное, на «творческие» и «административные» вопросы существовало, каждое решение обсуждалось сообща, каждая кандидатура рассматривалась совместно обоими руководителями проекта. Наши роли в проекте были определены: Михаил Тройник — *художественный руководитель*, а я, Александра Белоусова, — *продюсер*.

Я привлекла к сотрудничеству в качестве *ассистентов продюсера* двух однокурсниц — Анну Шишкову и Анастасию Губарь.

На пути к поставленной цели нужно было «заразить» нашей идеей множество людей, то есть сформировать команду проекта.

Пополнение творческой команды началось с определения кандидатуры режиссера.

Артист театра «Современник» и режиссер Государственного музыкального театра национального искусства под руководством В. Назарова Николай Глинский (Попков) сначала был приглашен на одну из ролей в спектакле. Но позже Николай Глинский предложил себя в качестве режиссера. Предложение было принято. Мы посчитали, что представитель поколения шестидесятых знает и понимает литературную основу проекта глубже и значительнее, нежели молодые, начинающие режиссеры. Явным достоинством кандидатуры Николая Глинского был его опыт и непосредственное знание советской эпохи, что могло бы уберечь молодую команду от искаженной и стереотипной трактовки материала. Однако опыт сотрудничества с Николаем Глинским показал, что для нас гораздо важнее было говорить с режиссером на одном языке.

Рис. 1. **Структура команды проекта**

Другим *режиссером* проекта, реализовавшим его в 2015 году, стал выпускник Литовской академии музыки и театра Тадас Монтримас, на тот момент студент магистерской программы В. А. Рыжакова в Школе-студии МХАТ и Центре имени Вс. Мейерхольда. Подход режиссера к теме, его видение повести и отношение к герою обещали тонкую, вдумчивую постановку с уникальной атмосферой и простым сценическим решением. Новый режиссер привлек к постановке и нового *художника*, также выпускницу Школы-студии МХАТ, Кристину Войцеховскую.

Поскольку планировалось создание оригинальной музыки для спектакля, велась активная работа по поиску *композитора*. Благодаря дружеским связям с Московской государственной консерваторией имени П. И. Чайковского в качестве композитора был привлечен один из студентов фортепианного факультета — Сергей Константинов. Музыка, созданная Сергеем Константиновым, была принята еще на этапе режиссуры Николая Глинского. Однако по замыслу сменившего его Тадаса Монтримаса требовался не клавишник, а гитарист. Поэтому в итоге автором музыки к спектаклю «Большая руда» по совету самого Сергея Константинова стал его друг — композитор Алексей Кестнер, выпускник Московской консерватории. Во время

спектакля Алексей исполнял музыкальные композиции на гитаре, таким образом став самостоятельным героем постановки.

Фортепианные композиции, написанные Сергеем Константиновым на этапе работы с Николаем Глинским, были использованы в проекте при проведении краудфандинг-кампании.

Одним из привлеченных в последнюю очередь, но ключевых членов команды стал *художник по свету*. Известная своими работами в «Гоголь-центре» Елена Перельман пополнила команду «Большой руды» благодаря давнему сотрудничеству с техническим директором проекта.

На этапе формирования авторской группы проекта сразу же велась работа по привлечению в проект и артистов.

С одной стороны, необходимости в том, чтобы те или иные артисты значились в проекте на подготовительном этапе, не было, но, с другой стороны, поскольку артисты во многом определяли лицо проекта и обуславливали его специфику (выпускники Школы-студии МХАТ, молодые артисты ведущих театров Москвы), то их согласие на участие было важным уже тогда. На первом этапе разработки проекта его «лицом» были такие артисты, как Евгения Брик, Юлия Мельникова, Дарья Мельникова, Ксения Орлова, Анастасия Великородная, Анастасия Пронина, Артем Быстров, Сергей Карабань.

Заинтересовавшись проектом и согласившись участвовать в свое свободное время, артисты постепенно отказывались, потому что начало репетиций постоянно откладывалось из-за отсутствия финансирования. Поскольку период поиска финансирования занял больше года, то актерская команда периодически распадалась и менялась.

Премьерные спектакли прошли 30 ноября и 1 декабря 2015 года в следующем составе: Михаил Тройник, Ирина Носова (выпускница НГТИ, актриса театра «Первый театр» в Новосибирске), Дмитрий Подадаев (выпускник ВТУ имени М. С. Щепкина, актер Театра имени Моссовета), Мария Ватаци (выпускница ГИТИСа, актриса театров Школа драматического искусства и Электротеатр Станиславский).

Проект зародился в студенческой среде и не преследовал никаких коммерческих целей. На момент начала формирования команды *продюсер* мог только ориентировочно предполагать источники финансирования проекта, поэтому благодаря своей творческой заинтересованности все участники проекта осуществляли свою работу на безвозмездной основе.

Поскольку *продюсер* не мог предложить членам команды какое-либо вознаграждение, не могли быть заключены договоры и зафиксированы обязательства. Таким образом, *продюсер* не был застрахован

от своевольного ухода участников из проекта, которые в свою очередь не были застрахованы от того, что их кандидатура может быть отклонена в ходе работы. Поэтому на протяжении всего проекта существовала перманентная текучка в коллективе, что отразилось и на разработке концепции спектакля, и на репетиционном процессе.

ФАНДРЕЙЗИНГ

Следующим этапом работы над проектом стал фандрейзинг, для чего нашей независимой команде потребовалось получение статуса юридического лица. Фонды и компании предпочитают сотрудничать с юридическими лицами.

Поскольку проект первоначально был представлен в учебном процессе в рамках дисциплины «Мастерство продюсера», преподаватели были в курсе нашей деятельности и оказывали нам всяческую поддержку. Мне удалось заинтересовать в сотрудничестве доцента кафедры продюсирования Школы-студии МХАТ и генерального директора Автономной некоммерческой организации «Театральная продюсерская компании „Артслэнд“» А. Ю. Попова. «Артслэнд» изначально создавался, в частности, как сказано в его уставе, для поддержки «профессионального роста и становления одаренной молодежи». Эта формулировка полностью соответствовала нашему проекту.

Для того чтобы проект независимого творческого объединения перешел под патронат АНО «Театральная продюсерская компании „Артслэнд“», между мной и генеральным директором компании было подписано агентское соглашение.

Первым шагом в поиске средств для реализации проекта стало наше участие в 2015 году в конкурсе «Открытая сцена» Департамента культуры Москвы. Конкурс этот проводится с 2012 года. Среди его целей — государственная поддержка профессиональной театральной и музыкальной творческой молодежи, обеспечение притока в московские театры молодых творческих кадров. Мы считали, что наш проект и его творческая команда вполне соответствуют этим целям. При составлении заявки на конкурс в кратком описании художественной составляющей режиссером Николаем Глинским цель нашего проекта была сформулирована как *«поиск героя современной культуры»*.

Заявка наша не была удовлетворена.

Правительственные гранты по преимуществу выдаются известным театрам, популярным режиссерам и актерам — медийным лицам, поскольку именно их репутация считается гарантом создания

высокохудожественного произведения на государственные средства. Конечно, можно ссылаться на то, что получение гранта зависит не оттого, как хорош проект и насколько точно и верно были оформлены документы, а оттого, кто выступает автором проекта или программы. Но нужно признать, что это было первым поражением для меня как начинающего *продюсера* на поле фандрейзинга.

Следующим шагом в попытке найти средства для реализации проекта стало наше участие в благотворительном конкурсе «Новый театр», который проводил Фонд Михаила Прохорова в том же 2015 году.

«Новый театр» — это открытый благотворительный конкурс на финансирование театральных спектаклей, а также специально созданных сценических произведений, перформансов и сценических читок на территории России. В качестве целей проведения конкурса его устроители называли: *способствовать созданию инновационного театрального зрелища*; *последовательно знакомить зрителей России с современной театральной мыслью*; *способствовать развитию и распространению независимого, негосударственного театра в России*.

Поскольку проект «Большая руда», как мы считали, соответствовал направлению и этого конкурса, то мной была разработана заявка и подготовлен пакет документов.

Большинство пунктов в заявке на участие в конкурсе «Новый театр» повторяли содержание заявки на участие в конкурсе «Открытая сцена». Но при этом не были учтены все причины нашего неуспеха в предыдущем случае. И наш проект не стал финалистом конкурса «Новый театр».

Тем не менее отрицательный результат подачи заявок на конкурсные гранты дал и положительный эффект. Участие в конкурсах во многом стало стимулом к формированию более внятной концепции проекта, а для меня — приобретением новых навыков планирования, прогнозирования, определения целевой аудитории, разработки бюджета проекта, сбора документации, опыта общения с социальными субъектами.

Еще задолго до участия в конкурсах на гранты мы начали разрабатывать краудфандинг-кампанию. Поскольку все больше и больше известных творческих проектов прибегают к краудфандингу, мы тоже решили попытаться использовать этот ресурс.

Краудфандинг позволяет авторам проекта измерить общественный интерес к идее, ее социальную значимость посредством прямой связи с сообществом, ведь «акционеры» сами выбирают, что им интересно и важно поддержать.

Основная российская краудфандинг-площадка — платформа Planeta.ru. На ней мы и запустили наш проект в июне 2015 года.

Любой проект, представленный на краудфандинг-платформе, имеет свою страницу, где его авторы представляют видеообращение, текстовое описание проекта, финансовую цель и сроки сбора средств, все виды бонусов для «акционеров» проекта.

Степень подготовки и разработки всех этих информационных материалов является критерием успеха кампании. Так, при разработке видеообращения необходимо понимать, какой аудитории оно адресовано. Эта адресность определяет стилистику и подачу обращения. В нашем видеообращении мы рассчитывали в основном на друзей и коллег, поэтому в максимально простой форме, откровенно и искренне рассказали о том, почему для каждого из членов команды важно сделать спектакль «Большая руда».

В видеоролике использовались кадры из фильма Василия Ордынского «Большая руда», а потому предварительно мной было составлено письмо-запрос на имя генерального директора киноконцерна «Мосфильм» с просьбой предоставить разрешение на использование кадров из фильма. Письмо на бланке Школы-студии МХАТ, подписанное деканом продюсерского факультета Е. В. Бурденко, отправили на «Мосфильм». Нами был получен положительный ответ, и монтаж видеоролика выполнил кинорежиссер Антон Коломеец.

При публикации текстового описания проекта важно использовать дополнительные медиа-материалы. Специально для продвижения проекта как на краудфандинг-платформе, так и в дальнейшем в социальных сетях я и помогавшая нам по дружбе Ирина Шульженко, PR-менеджер Центра современного искусства «Винзавод», организовали фотосессию двух ведущих в тот момент артистов проекта — Михаила Тройника и Артема Быстрова. Локацией для фотосъемки был выбран Научно-культурный музей В. И. Ленина, чьи экстерьер и интерьеры способствовали созданию «неосоветской» стилистики на фотоснимках. Для фотосессии мной и художником были подготовлены костюмы: по всей Москве была собрана аутентичная советская мужская одежда. С помощью фотографий был создан образ будущей постановки, эфемерная идея спектакля как бы отчасти получила воплощение и заставила работать воображение потенциальных «акционеров» и зрителей.

Еще одним ключевым фактором успешности краудфандинг-кампании является система бонусов для «акционеров», то есть для тех людей, которые финансово поддерживают проект. Авторы кампании самостоятельно разрабатывают «акции», то есть денежные взносы.

Существует несколько типов таких взносов, однако самые распространенные — бонусный и безвозмездный. Например, наиболее простым возмездным пожертвованием в нашей системе «акций» и бонусов стали авторская открытка с благодарностью от художника спектакля и благодарность в программке и в интернет-сообществе спектакля за сумму 800 ₽. Самая же дорогостоящая «акция» в 15 000 ₽ предусматривала благодарность в виде возможности посещения репетиций спектакля, размещения имени на продукции спектакля (афиши, программки), приглашения на премьеру и банкет, записи интервью для фильма о спектакле на память, видеозаписи спектакля и фотографии с авторами проекта, мастер-классы по актерскому мастерству, сценической речи, сценическому движению (на выбор) от артистов спектакля. В основном все пожертвования были сделаны безвозмездно либо были приобретены те, которые не предусматривали приглашения на премьеру. Но мы пригласили всех наших «акционеров» на премьеру.

Для того чтобы запустить проект на платформе краудфандинга, был заключен договор с организатором сервиса, но перед этим проект прошел проверку администрации платформы.

Финансовой целью проекта была заявлена сумма в 400 000 ₽, на сбор которой мы установили срок в 4 месяца, а затем продлили его еще на месяц. Краудфандинг-кампания проекта «Большая руда» закончилась к 25 октября 2015 года. И это была первая финансовая удача *продюсера* проекта.

Для продвижения краудфандинг-кампании мной была создана страница проекта в социальной сети Facebook, энергично продвигаемая и рекламируемая. Именно благодаря продвижению проекта в Facebook нам удалось найти спонсора и успешно завершить сбор средств на платформе Planeta.ru.

Все участники проекта активно распространяли информацию о сборе средств на проект на своих страницах в социальных сетях. На один из постов с призывом помочь проекту отреагировали сотрудники международной аудиторской компании Deloitte, заинтересовавшиеся названием проекта, ведь оно соответствовало сфере деловых интересов компании, а также тем, что авторами проекта были студенты Школы-студии МХАТ. По итогам первых переговоров было решено выделить проекту 200 000 ₽ по подписании договора, а также организовать внутреннюю краудфандинг-кампанию в Благотворительном фонде Deloitte — каждый из сотрудников мог поддержать проект на любую сумму. Благодаря этому дополнительно Фондом были выделены на проект 79 000 ₽. Компания также вела переговоры со своими

клиентами — крупнейшими промышленными холдингами — о внесении пожертвования на наш театральный проект, однако, к сожалению, переговоры прошли безрезультатно.

Для нас был благоприятным тот факт, что при оказываемой поддержке со стороны компании Deloitte и ее Фонда, наша творческая свобода никоим образом не ограничивалась. Помимо того, со стороны сотрудников Deloitte мы получили еще и помощь в виде изготовления качественной печатной продукции, что значительно уменьшило наши расходы.

Таким образом, бюджет проекта «Большая руда» в сумме 349 000 ₽ сложился из двух источников: 70 000 ₽, собранные на краудфандинг-платформе, и 279 000 ₽ от компании Deloitte и ее Фонда.

Для нашего проекта наличие в социальных сетях носило скорее имиджевый характер, ведь мы хотели, чтобы о проекте узнали как можно больше людей, причастных к сфере искусства. Не могу сказать о высокой эффективности моей PR-кампании в отношении сбора средств на краудфандинг-платформе, скорее именно мои личные контакты с каждым из потенциальных «акционеров» позволил собрать необходимую сумму, нежели призыв о помощи одновременно всем и никому конкретно. Но освещение проекта в социальных сетях сыграло важную роль в плане поиска основного партнера, ведь именно благодаря вирусному маркетингу в Facebook мы вышли на компанию Deloitte.

АВТОРСКИЕ ПРАВА

Начиная работу по постановке художественного произведения, я понимала, что произведение литературы является результатом интеллектуальной деятельности и ему предоставляется правовая охрана. Исключительное право на использование произведения, как известно, действует в течение всей жизни автора и семидесяти лет, считая с 1 января года, следующего за годом его смерти.

Автор повести «Большая руда» Георгий Владимов умер в 2003 году. На 2014 год прошло 10 лет с 1 января года, следующего за годом смерти писателя. Следовательно, использование повести для постановки могло стать возможным только при получении соответствующих прав от правообладателя. К тому же показ на сцене предполагает изменение, переработку произведения, создание на его основе нового объекта авторских прав — инсценировки, что также невозможно осуществить без согласия правообладателя.

Чтобы реализация постановки оказалась возможной, *продюсер* должен получить ряд прав на использование произведения, исходя из специфики проекта.

Для получения этих прав и создания инсценировки необходимо было найти правообладателя, чтобы получить от него лицензию на использование повести Г. Владимова «Большая руда».

В РАО нам не смогли предоставить какой-либо информации, поэтому пришлось искать те издательства, в которых публиковались произведения Г. Владимова. Итогом наших поисков стало сотрудничество с немецким издательством «Посев» (Possev Verlag Gmbh). С доверенным лицом издательства Андреем Редлихом мы связались по электронной почте, получили разрешения на инсценировку и заключили лицензионный договор.

Все условия, на которых распространялась передача прав, были зафиксированы непосредственно в лицензионном договоре, в котором я, как Лицензиат, получала от Лицензиара, то есть от издательства «Посев» в лице Андрея Редлиха, необходимые для нашего проекта права на использование повести Георгия Владимова «Большая руда».

Договор вступил в силу с момента его подписания, то есть с 1 февраля 2015 года. Принципиальным для меня как *продюсера* было получение исключительных прав на весь период действия лицензии, то есть на 5 лет. Столь же важным вопросом был пункт *о праве распоряжаться исключительным правом любым не противоречащим закону способом, в том числе путем отчуждения другому лицу*. Передача исключительного права была осуществлена дважды: от меня, как сублицензиара, сублицензиату АНО «Театральная продюсерская компания „Артслэнд“» (договор от 05.02.2015), а затем сублицензиату — индивидуальному предпринимателю М. К. Тройнику (договор от 23.03.2016).

ПЛОЩАДКА

Выбор площадок для репетиций и премьеры — важнейшая задача при постановке независимого спектакля.

По словам художественного руководителя Московского театра мюзикла М. Е. Швыдкого, «Москва задыхается от отсутствия свободных сценических площадок»[1]. Проблема отсутствия доступных и раз-

[1] *Швыдкой М.* Реформы, который нас выбирают. [Электронный ресурс] // Российская газета. 2016. 25 окт. URL: https://rg.ru/2016/10/25/shvydkoj-reformy-v-teatrah-moskvy-dolzhny-sozdat-konkurentnuiu-sredu.html (дата обращения: 01.11.2019).

нообразных театрально-концертных площадок является одним из факторов, препятствующих развитию частного театрального дела и творческих инициатив. Независимый коллектив, не имеющий своей площадки, может получить возможность реализации проекта тремя способами:

1) арендовать площадку у театра, дома культуры, культурного центра и т. д. ;

2) стать партнером или резидентом театра, культурного центра и т. д.

3) выиграть конкурс на реализацию проекта на конкретной площадке, если площадка проводит такой конкурс.

Исследование предложения открытых пространств столицы позволяет убедиться в его ограниченности. Ограниченность предложения обусловлена как высокой стоимостью аренды, так и, конечно, низким количеством свободных площадок.

В ходе реализации проекта «Большая руда» и поиска подходящего пространства были проведены переговоры со следующими площадками:

1) Центр имени Мейерхольда (ЦИМ);

2) Дом-музей Высоцкого;

3) Дизайн-завод «Флакон»;

4) Кинотеатр «Круговая Панорама»;

5) Культурный центр ЗИЛ (КЦ ЗИЛ).

Сценография изначально задумывалась таким образом, чтобы спектакль можно было прокатывать на любой площадке. Несомненно, любая из перечисленных выше площадок сформировала бы определенный имидж проекта за счет своей специфики. Выбор каждой из них определялся доступностью сценического пространства в финансовом плане, а также наличием возможности «поиграть» художнику с этим пространством, подчинить его своей задумке. Помимо того, важную роль при выборе площадки играли и ее местоположение, и узнаваемость среди прочих культурно-досуговых учреждений.

Мечтой нашей команды стал Центр имени Мейерхольда, а именно большой черный зал. С художественной точки зрения в ЦИМе было бы возможно сделать спектакль большой формы, «поиграть» с пространством, создать эффектное световое оформление, поскольку техническое оснащение Центра достаточно новое и мощное.

С продюсерской точки зрения площадка сразу вывела бы проект на должный уровень, ведь ЦИМ — это узнаваемый и авторитетный бренд. К тому же количество зрительских мест (224) наиболее оптимально при планировавшемся нами прокате один раз в месяц. При средней цене билета 700 ₽ предполагаемый доход от одного показа

при 70 % заполняемости зала составил бы 83 000 ₽. Коммерческая стоимость аренды Центра — от 150 000 ₽, но со многими коллективами Центр работает на паритете, что стало бы для нашего проекта наиболее выгодным условием.

Наша заявка была рассмотрена в 2014 году, и мы получили отказ по причине занятости интересовавших нас дат и в связи с переходом ЦИМа на долгосрочное планирование, когда планы Центра известны на полтора года вперед.

По разным причинам неудачей закончились наши переговоры с Театром на Таганке, Музеем В. Высоцкого, Дизайн-заводом «Флакон» и кинотеатром «Круговая панорама» на ВДНХ.

Наш проект поддержал Культурный центр ЗИЛ — новая открытая площадка Департамента культуры г. Москвы.

Культурный центр мог предложить нам как традиционную сцену с просцениумом, так и одно из современных театральных пространств. Мы пришли в КЦ ЗИЛ уже с новым режиссером, Тадасом Монтримасом, и приняли участие в конкурсе проектов «Вслух». По условиям конкурса его победители получали возможность реализовать проект на сцене одного из залов КЦ, а также финансовую поддержку в размере 40 000 ₽. Партнерская стоимость аренды зала-трансформера составила 74 244 ₽. При этом в сумму входило использование современного светового и звукового оборудования, а также его обслуживание персоналом КЦ.

Художественное решение спектакля предусматривало использование экрана и видеопроектора, не входивших в аренду. В целом стоимость аренды площадки в первый день составила 83 444 ₽. Во второй день требовалась также и аренда балкона и холла для проведения спонсорского фуршета, поэтому стоимость составила 93 874 ₽. Итого проведение мероприятия в КЦ ЗИЛ обошлось бы в 177 318 ₽.

По причине нехватки финансирования вместе с генеральным директором «Артслэнда», Александром Юрьевичем Поповым, мы провели переговоры о дополнительной скидке с директором КЦ ЗИЛ Еленой Хасымовной Мельвиль. Она преподавала в Школе-студии МХАТ и неравнодушно отнеслась к инициативе ее студентов и выпускников, что помогло получить значительную скидку на аренду зала и дополнительное видеооборудование.

РЕПЕТИЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС И ЕГО ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Изначально премьера планировалась на 30 октября 2015 года. 1–15 августа прошли первые репетиции. Но проект покинули несколько актеров, а режиссер спектакля оказался в творческом кризисе. Мы

были вынуждены изменять договоренности как с нашим партнером Deloitte, так и с КЦ ЗИЛ. Нам удалось перенести выпуск премьеры на месяц.

Чтобы помочь режиссеру выйти из творческого кризиса и найти новый подход к материалу, нами было принято решение исследовать документальные материалы, связанные с фильмом В. Ордынского «Большая руда». Для этого мной было отправлено обращение в РГАЛИ на бланке Школы-студии МХАТ и с подписью декана продюсерского факультета с просьбой разрешить изучение и использование материалов к фильму «Большая руда». Отчасти благодаря подробному исследованию подлинных документов эпохи режиссером было найдено новое решение.

В разработке графика репетиций я руководствовалась основным рабочим графиком артистов. К сожалению, присутствие всех артистов одновременно оказалось невозможным в силу их высокой занятости в московских театрах. Поэтому репетиции планировалось проводить поэпизодно. График репетиций составлялся на одну-две недели вперед. Конечно, артистам трудно было репетировать таким образом, не видя целостной картины. Но это был единственный выход в нашей ситуации, и все приступили к репетициям безоговорочно. Обязанностью *продюсера* и ассистентов в *репетиционный период* был поиск подходящих площадок.

Репетиционный период спектакля «Большая руда» в целом занял три месяца. Репетиции шли почти каждый день продолжительностью от двух до семи часов. Всего репетиций было проведено около 60, включая один прогон этюдов, один прогон спектакля в репетиционном зале и один сценический показ в костюмах с выставленным светом и звуком.

Главной проблемой при обеспечении репетиционного процесса был поиск подходящей для репетиций базы. Аренда репетиционного зала в КЦ ЗИЛ была для нас очень дорогой, к тому же занятость площадки была практически круглосуточная, ведь на сценах ЗИЛа постоянно выпускаются те или иные проекты. Единственным выходом для нас был поиск подходящих пространств преимущественно на безвозмездной основе. Поиски и договоренности осуществлялись по ходу репетиций.

Требования к пространству были следующие:

1) месторасположение в центре Москвы, чтобы артисты могли удобно и быстро добраться с места основной работы;

2) возможность проведения репетиций в любое удобное для артистов время;

3) тишина и отсутствие посторонних лиц;

4) подходящие размеры пространства для размещения шести человек.

Конечно, не все пространства могли соответствовать нашим требованиям, поэтому мы постоянно меняли места репетиций. Они прошли в восьми точках: в Школе-студии МХАТ, в Антикафе, в Доме актера, на частной квартире, в бизнес-центре, в Центре детского развития, в Центре социального обслуживания, на музыкальной репетиционной базе.

Несомненно, качество репетиций изрядно страдало из-за постоянной смены площадок: отсутствие возможности оставить необходимый реквизит, отсутствие какого-либо специального оборудования или достаточного количества софитов, колонок, мебели (зеркал, стульев и т. д.). Наибольшей проблемой в ходе репетиций оказался ограниченный доступ к залу-конструктору, в котором выпускалась премьера. Артистам пришлось освоиться в новом пространстве за одну репетицию в день премьеры.

Таким образом, получилось, что спектакль создавался в экстремальных условиях. Все это должно было сказаться на качестве спектакля. Важно сказать, что спектакль получился именно благодаря артистам, которые сделали свою работу на очень высоком уровне, несмотря на все трудности в процессе репетиций.

СЦЕНИЧЕСКОЕ ОФОРМЛЕНИЕ СПЕКТАКЛЯ

В период репетиций художник Кристина Войцеховская разрабатывала сценическое оформление спектакля. Поскольку мы были ограничены в средствах, я поставила перед ней задачу разработать минималистическое оформление, сделав ставку на работу художника по свету Елены Перельман. Мощное световое оборудование и так входило в стоимость аренды площадки, а Елена согласилась работать с нами безвозмездно, что, конечно, было большой удачей. Сроки сдачи макета декораций были нарушены из-за творческого кризиса режиссера, который повлек приостановку репетиций и работы художника, поэтому нам с техническим директором готовый макет и эскизы были представлены примерно за три недели до назначенной премьеры.

Работу с костюмами художник взяла на себя. Кристина сумела собрать каждый образ из аутентичной одежды 1960-х годов, ее поиском она занималась в винтажных магазинах. Это оказалось очень выгодно как с экономической, так и с художественной точки зрения, по-

влияв на настроение актеров и создав необходимую атмосферу спектакля.

Техническим директором была разработана собственная технология изготовления декораций, которая позволила бы нам остаться в рамках бюджета и при этом быстро и надежно произвести все элементы сценического оформления. Нужно сказать, что технический директор также выполнял свою работу на безвозмездной основе.

Контролируя исполнение подрядчиком обязательств, мы с ассистентами лично присутствовали и при закупке материалов, и при изготовлении декораций. В итоге все работы были сделаны должным образом и в срок. Для монтажных работ техническим директором были приглашены монтировщики, стоимость чьей смены была в разы ниже обычной в силу договоренностей. Звукорежиссер был предоставлен от площадки, а за свет отвечала сама Елена Перельман.

С техническим руководством площадки на два премьерных дня был согласован почасовой график всех монтажных работ.

Для нас было чрезвычайно важно осуществить монтаж и демонтаж декораций в эти сроки, поскольку за каждый сверхурочный час взималась бы дополнительная плата. Нам удалось соблюсти этот график, вовремя смонтировать декорации и вовремя начать спектакль в первый день, а также завершить демонтаж и освободить площадку после второй премьеры.

В ходе установки декораций и их использования во время спектакля возникали серьезные проблемы. Детали декорации «*большой камень*» не соответствовали габаритам дверных проемов, а потому их пришлось здесь же распиливать, чтобы занести на сцену. А декорация «*бассейн*» была сломана актером во время спектакля, отчего водой был испорчен фанерный пол сцены. Культурным центром ЗИЛ и АНО «Театральная продюсерская компания „АРТСЛЭНД“» был составлен акт о повреждении имущества, согласно которому «АРТСЛЭНД» взял на себя восстановительные работы, что и было успешно осуществлено.

Все эти проблемы, конечно, стали следствием отсутствия на площадке в день мероприятия ответственного лица с определенным опытом и знаниями — технического директора. По причине форс-мажора он не смог присутствовать в премьерные дни. Всеми монтажными работами пришлось руководить *продюсеру*. Несомненно, с моей стороны было ошибкой позволить себе не заключить контракт с техническим директором, хотя даже полноценный контракт, где были бы прописаны все сроки и обязательства, а также штрафные санкции, вряд ли обезопасил бы нас от возникшего форс-мажора.

Дополнительные расходы и ремонт пола зала-конструктора в КЦ ЗИЛ виновник произошедшего взял на себя, несмотря на отсутствие контракта. Постоянный и тщательный контроль за работой подрядчика — это залог исполнения всех требований и сроков. Пожалуй, это главные выводы, которые мне пришлось сделать из сложившейся ситуации.

ПРЕМЬЕРА СПЕКТАКЛЯ

Премьерные показы спектакля были назначены на 30 ноября и 1 декабря 2015 года. Билеты на премьеру не продавались, так как для нас было важно, чтобы спектакль увидели те люди, которые нам помогали. Был составлен список гостей, чье мнение могло бы стать решающим в дальнейшей судьбе проекта. Так, мы посчитали нужным пригласить ректора Школы-студии МХАТ Игоря Яковлевича Золотовицкого и преподавателей продюсерского факультета, а также влиятельных театральных критиков и «лидеров мнений» в театральной сфере. Лично для меня принципиальным было пригласить театральных менеджеров и продюсеров из ведущих московских театров, с которыми я когда-либо работала на различных проектах, ведь именно они могли оценить проделанную работу и выступить моими потенциальными работодателями.

В ходе подготовки премьеры была изготовлена печатная продукция. Для этого приглашенный дизайнер и я разработали фирменный стиль. Нашей задачей было создание простого и лаконичного стиля, современного, но одновременно и передающего атмосферу произведения Владимова. Мне кажется, что отражение настроения мероприятия в стилистике печатной продукции или мерче — важный аспект продюсирования. Ведь именно сопровождающая продукция играет большую роль в продвижении события, привлекая нужную аудиторию.

Страницы в социальным сетях, приглашения, афиши, программки спектакля, бейджи для организаторов были созданы в уникальном стиле проекта «Большая руда». При разработке общего стиля и конкретно печатной продукции принципиальным для меня было избежание размещения лиц актеров где бы то ни было. Это никак бы не помогло продвижению и рекламе, поскольку у нас были заняты неизвестные широкой аудитории актеры.

Для того чтобы задокументировать премьерный показ и снять интервью зрителей, мной был приглашен профессиональный оператор, осуществивший съемку всего мероприятия.

Утром 30 ноября мы приехали на площадку для контроля монтажа, обустройства гримерок и фойе. Поскольку в нашей команде не было помощника режиссера, то его функции взяли на себя *продюсер* и его ассистенты. Мы постарались позаботиться об артистах, подготовив необходимую косметику, воду и др. Вместе с художником подготовили костюмы, закупили необходимый реквизит. Далее был осуществлен монтаж, прошла первая репетиция артистов на сцене, была обустроена зрительская зона.

Отдельное внимание стоит уделить системе организации входа и встречи гостей на площадке. Поскольку размещение указательных стоек на территории Культурного центра было ограничено, то нам пришлось обратиться за помощью к однокурсникам и студентам младших курсов нашего вуза. В первый день мы обошлись указательными табличками на входных дверях в ЗИЛ, а также указателем у гардероба и лестницы, ведущей в зал-конструктор, во второй же день мы дали задачу нашим помощникам встречать и провожать гостей от гардероба до зала. Это было необходимо, потому что КЦ ЗИЛ — это многоэтажное здание, где легко потеряться и попасть не в ту дверь.

В фойе зала-конструктора нами было организовано место выдачи пригласительных по спискам и раздачи программок. Приглашенный фотограф делал снимки зрителей, которые были опубликованы на страницах проекта в социальных сетях. На обоих премьерных показах Анна Шишкова занималась рассадкой гостей, что было сделано очень грамотно, ведь у нас не возникло никакой путаницы с местами, а также не было никакой очереди на получение места по пригласительному.

Нужно сказать, что количество желающих увидеть премьеру превысило возможности зала-конструктора. При вместимости 140 мест за два дня спектакль увидело примерно 320 человек.

На закрытом показе 1 декабря перед началом спектакля генеральный директор компании Deloitte произнес речь с благодарностью команде проекта за создание спектакля, а также вступительное слово сказал режиссер Тадас Монтримас. После окончания спектакля и гости, и артисты, и режиссер собрались в фойе на фуршете для обмена впечатлениями. Для всей нашей команды было приятно видеть счастливые и восторженные глаза зрителей и наших партнеров, довольных проделанной работой.

* * *

Таким образом, два премьерных показа спектакля по повести Георгия Владимова «Большая руда» означали, что поставленная цель

проекта достигнута. Поскольку проект оказался успешным, нам сразу поступило несколько предложений по дальнейшему прокату спектакля в Москве и на гастролях. Однако этому не суждено было случиться. Во-первых, продвижение спектакля требовало создания нового оформления, а средств на это у нас не было. Но главное препятствие продолжению жизни спектакля связано с тем, что режиссер Тадас Монтримас должен был уехать по контракту в другой город, артисты же не были готовы самостоятельно доработать спектакль, который по их ощущениям требовал серьезной доводки. В итоге в отсутствие средств и режиссера проект пришлось закрыть.

Михаил Тройник принял решение сменить режиссера, но в этом случае речь шла уже о другом спектакле, о новом проекте. Я не была согласна начинать создание нового спектакля с той же нулевой точки, на которой мы оказались на тот момент (без средств и без готового контента), и мое сотрудничество с Михаилом Тройником завершилось передачей ему лицензии на постановку.

Новую постановку по повести «Большая руда» согласился осуществить режиссер Электротеатра Станиславский Алексей Ковальчук. Новая команда проекта была сформирована из оставшихся в проекте артистов, композитора и приглашенного администратора. За проектом сохранилась поддержка компании Deloitte, а *продюсером* стала Елена Лазько, которая, собственно, полгода назад и была инициатором привлечения Deloitte еще в наш проект.

Для подготовки нового спектакля «Большая руда» потребовалось полтора года. В 2017 году его премьера ознаменовала открытие в Москве нового частного театра, для которого эта постановка определила направление его творческих поисков. Неслучайно он получил название «Театр Труда».

© А. С. БЕЛОУСОВА, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ:

Белоусова Александра Сергеевна — выпускница 2017 года продюсерского факультета Школы-студии имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова, курс А. А. Цимблера. Менеджер проектов в международной творческой студии Lorem Ipsum Corp.

Рецензент: *Разумовская Анастасия Владимировна* — преподаватель кафедры менеджмента и продюсирования исполнительских искусств Школы-студии имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова.

ТЕАТР
И СОВРЕМЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ

А. В. ПОЛЯКОВА, А. Е. КНЯЗЕВА

ТЕАТРЫ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ 2020 ГОДА. НА ПРИМЕРЕ ЭЛЕКТРОТЕАТРА СТАНИСЛАВСКИЙ

ALEKSANDRA POLYAKOVA, ALEKSANDRA KNYAZEVA

THEATRES IN THE 2020 PANDEMIC. ON THE EXAMPLE OF THE ELECTROTHEATRE STANISLAVSKY

Аннотация. В статье показано, как театры, оторванные от зрителя карантинными ограничениями, использовали возможности современных технологий для сохранения контактов со своей публикой. На примере Электротеатра Станиславский показано, что дистанционное общение со зрителями путем трансляции спектаклей и других мероприятий позволило расширить круг людей, проявляющих интерес к театру.

Ключевые слова: современные технологии, карантин, трансляции, живое общение, исполнительские искусства, интернет-каналы.

Annotation. The article shows how theatres, detached from the audience by quarantine restrictions, used the opportunities of contemporary technologies to maintain contact with their spectators. Using the Electrotheatre Stanislavsky as an example, authors of the article reveal that remote communication with the audience through the broadcast of performances and other events has made it possible to expand the circle of people showing an interest in the theatre.

Key words: contemporary technologies, quarantine, broadcasts, live communication, performing arts, internet channels.

Пандемия коронавируса 2020 года вынудила театры временно прекратить свою основную деятельность — показ спектаклей и уйти в онлайн. Для театра онлайн-состояние абсолютно противоречащее самой его природе. Театр остается театром ровно до тех пор, пока артисты и зрители существуют и взаимодействуют в одном пространстве зрительного зала. Если театр и зритель разделяются экраном, то, по сути, это уже экранное искусство, а не исполнительское. Тем не менее в нелегкое время самоизоляции и пандемии театры пытаются оставаться на связи со своим зрителем и, насколько возможно, не изменять своей органике — это значит быть в прямом эфире, но только в интернет-среде. Трансляции, zoom-спектакли, онлайн-читки — вот контент, который в подобных условиях театр предлагает зрителю.

Во время карантина прогрессивные технологии пришли на помощь театрам. Они стали дополнительным способом связи с публикой, но заменить живое общение артистов и зала они все равно не в состоянии. В этом смысле речь идет о технологиях не как о художе-

ственном решении спектакля, но как о способе связи с аудиторией, что тоже, безусловно, можно отнести к преимуществам самого факта использования современных технологий.

Сеть Интернет, зародившаяся в середине 1980-х годов, только спустя 20 лет, т. е. в начале XXI века, стала обладать возможностью передавать огромные объемы информации на любые расстояния, чем активно стали пользоваться люди искусства.

Однако нужно признать, что прямое включение с места события стало возможным намного раньше, с появлением и развитием телевизионных технологий в середине XX века. Уже тогда трансляции концертных вечеров, матчей и ток-шоу можно было посмотреть из каждой квартиры. Это позволило бóльшему количеству людей быть вовлеченными в события, происходящие далеко за пределами их домов. Ведь не у каждого человека есть возможность на выходные отправиться в другой город на премьеру фильма, матч Лиги чемпионов или балет именитого хореографа. Поэтому просмотр трансляции интересного события стал хорошей альтернативой. У телевидения получилось захватить большой сегмент аудитории за счет показа разных событий на нескольких каналах в течение дня. Однако телеканалов, ориентированных на тиражирование и трансляции театрального искусства, крайне мало. Более того, каждый подобный канал ограничен собственной сеткой вещания, что, по сути, ограничивает количество показов. Еще один недостаток телевидения для зрителя — невозможность «управлять» эфиром (перематывать, ставить на паузу, выбирать время трансляции). Конечно, со временем эти проблемы были решены: появилось кабельное телевидение и Smart TV. Но к тому времени в жизнь человека плотно вошел Интернет, который не диктовал расписание показов.

До появления Интернета возможность посмотреть малоизвестный спектакль, например Уссурийского театра, в Москве была только одна — гастроли Уссурийского театра в Москве (очевидно, что «нераспиаренный» спектакль вряд ли бы показали по телевизору). С появлением интернет-технологий стала доступна трансляция любых спектаклей по всему миру, было бы только соответствующее оборудование.

Не секрет, что трансляция имеет ряд недостатков по сравнению с живым спектаклем: невозможность передачи театральной атмосферы, настроения и «ткани» спектакля; невозможность наблюдения за выбранным персонажем из-за того, что режиссер монтажа берет то крупные планы артистов, то общие планы сцены. Но, тем не менее, трансляция — отличный способ прикоснуться к недоступному по

разным причинам искусству. Она позволяет расширить границы зрительного зала и показать спектакль не только тем, кто оказался в нужном месте в нужное время, но и тем, кто интересуется представлением, но не может на него попасть.

Таким образом, степень результативности таких трансляций во многом зависит от их качества. Приведем примеры.

В Интернете можно найти запись спектакля «Война и мир» Мастерской Каменьковича — Крымова (ГИТИС), режиссер Олег Глушков. Запись была не лучшего качества: шумная, темная, камера не брала сцену целиком и «отставала» от действия. Зрителю, не смотревшему этот спектакль до трансляции, пришлось бы додумывать бóльшую часть происходящего на сцене. Звукозапись была также низкого качества. В тихих сценах артистов не было слышно, в громких — невозможно было разобрать слов. Фонограмма звучала глухо, поэтому живое пение артистов не производило должного эффекта. Довершало картину отсутствие цветокоррекции и монтажа. Но это объяснимо и простительно: спектакль студенческий, а потому все, включая человека, которого попросили постоять за камерой, работали на энтузиазме и из любви к искусству. Важно отметить, что в этом спектакле есть масса визуальных объемных эффектов, которые перестают работать в записи. Например, во второй части спектакля рыбак выуживает из проруби светящийся красным светом китайский фонарик. Он заносит его на удочке над маленьким залом. Через несколько мгновений появляются другие светящиеся фонарики, которые также «порхают» над зрителями. Это происходит в полной темноте под восточные напевы, что при живом исполнении создает особую атмосферу в зрительном зале, конечно полностью утраченную в записи. Такая запись студенческого спектакля могла быть интересна только тем, кто видел спектакль вживую, она может помочь восстановить оставшиеся в памяти образы.

Обратимся к примеру хорошей записи. Спектакль «Евгений Онегин» театра имени Евг. Вахтангова, видеозапись телеканала «Культура». Спектакль снимали с нескольких камер. Запись режиссировали и монтировали. Телеканал внимательно подошел к передаче актерской игры, света, звука и композиции спектакля. Перед съемочной командой стояла задача перевести сценическое действие в запись насколько это возможно.

Однако исполнительское искусство передать через камеру на сто процентов невозможно в принципе. Несмотря на все технические ресурсы, которыми обладает телеканал «Культура», у них не получилось полностью передать атмосферу и ткань спектакля через камеру. Они

смогли создать качественную запись спектакля. Но запись не является альтернативой спектаклю. Ощущения, которые испытывает человек, находясь в зрительном зале, невозможно испытать дома при просмотре записи. Режиссер создает спектакль, ориентируясь на зрительный зал. Все расставленные режиссером акценты учитывают зрителя, находящегося фронтально к сцене. Даже хорошо сделанная запись не может называться спектаклем. При этом назвать запись спектакля фильмом тоже не очень получается, так как фильм — это оригинальное произведение. А запись спектакля — это трансляция уже созданного произведения.

Обращение к прогрессивным технологиям в целях распространения театрального искусства и расширения зрительской аудитории началось задолго до карантинных мер 2020 года.

Первым фестивалем, занимающимся трансляцией спектаклей по России и за рубежом, стала «Театральная паутина», существовавшая во второй половине 2000-х годов. Команда фестиваля отбирала спектакли из разных городов России и мира, затем приезжала в выбранный театр с большим количеством оборудования и проводила онлайн-трансляцию. Также в рамках фестиваля проходили семинары и мастер-классы по вопросам использования компьютерных технологий в театральной сфере. Первые фестивали проходили с использованием технологии *RealVideo*, позже проект перешел на технологию *Adobe Flash*, более надежную и удобную для пользователей.

Проект *Theatre HD* с 2011 года занимается трансляцией спектаклей ведущих театров мира. *Theatre HD* показывает спектакли в кинотеатрах многих городов России. Они также ведут образовательную деятельность: занимаются лекциями об истории искусства и показывают документальные фильмы в кинотеатрах.

На сайте проекта *Культура.рф* хранится архив записей спектаклей, кинопоказов, лекций, экскурсий. В частности, это 889[1] театральных записей по состоянию на начало 2020 года. Большое количество спектаклей записывает и транслирует *телеканал «Театр»*. Вещание распространяется через операторов кабельного и спутникового телевидения. «*Театр*» доступен к просмотру онлайн.

С конца марта 2020 года ситуация изменилась. После введения карантинных мер из-за Covid-19 организация культурно-досуговых мероприятий стала невозможной. Люди были вынуждены сидеть дома на самоизоляции. Все театры, музеи, концертные организации

[1] Каталог спектаклей // сайт КУЛЬТУРА.РФ. URL: https://www.culture.ru/theaters/performances (дата обращения: 15.04.2020).

оказались в тяжелой ситуации — отмена запланированных мероприятий, отсутствие доходов, необходимость, с одной стороны, возвращать деньги зрителям за купленные ими ранее билеты, с другой — выплачивать заработную плату сотрудникам, удаленная работа и т. д. Именно в этот период современные прогрессивные технологии, интернет- и онлайн-трансляции приобрели особое значение.

В период запрета на показ «живых» спектаклей театры стали использовать все достижения «науки и цифры», чтобы поддержать контакты с временно недоступным ему зрителем. Для трансляций большинство театров использовали социальные сети, платформу *You Tube* и собственные сайты.

Некоторые театры использовали и другие сервисы: Большой театр — *Theater.hd*, Театр на Таганке — *Яндекс.Эфир* и *Okko*, Александринский театр — *Афиша*, Электротеатр Станиславский — *The Theater Times*, БДТ имени Г. А. Товстоногова — *БДТdigital* (собственный проект театра), Театр имени Евг. Вахтангова и Ленком — *ONLINE-THEATER*, Театр «Эрмитаж» и Детский музыкальный театр имени Н. И. Сац — *Культура.РФ*, театр «Мастерская» — *«Мастерская зрителя»* (собственный проект театра), Музыкальный театр «Зазеркалье» — *Фонтанка.ру*. Кроме того, к программе онлайн-трансляций подключились журнал «ТЕАТР», Федеральный центр поддержки гастрольной деятельности, фестиваль «Территория», арт-парк «Никола-Ленивец», фестиваль «Точка доступа».

Трансляция спектакля удаляется, как правило, через один-три дня после публикации, что мотивирует зрителя не откладывать просмотр, ставить уведомления о публикациях в социальных сетях, сознательно выбирать театр из множества вариантов проведения досуга на карантине. Театры, как и всегда, борются за внимание зрителя. Они конкурируют с киноиндустрией, индустрией сериального производства, подкастами, концертами. Такое большое количество площадок для трансляции говорит о том, что театры всеми силами стремятся к привлечению аудитории. Они собирают ее по частям из разных социальных сетей. Они создают информационно-развлекательные порталы. Они подключают сторонние сервисы трансляции и медиа. Театры стремятся сделать свой контент частью постоянного досуга зрителя. Они становятся самостоятельными медиа, особенно в случае с петербургскими проектами *БДТdigital* и *«Мастерская зрителя»*. На их страницах в Интернете зритель может обучаться, читать, смотреть спектакли и лекции, делать зарядку, играть в Мафию и «Что? Где? Когда?», тренировать дикцию и память, участвовать в конкурсах, покупать брендированные товары, общаться с актерами и режиссерами и проч.

В период карантинной весны 2020 года театры сделали неимоверный технологический скачок, освоили законы Интернета и медиа, обросли еще бóльшим количеством дополнительных активностей для зрителя. Лекции, конкурсы, челленджи, интервью, прямые эфиры, чтения, йога с известными артистами — подобные способы коммуникации отлично работают на продвижение бренда театра, сохранение контакта с аудиторией во время вынужденного закрытия зрительных залов. Однако нельзя забывать, что эти активности напрямую не связаны с основной деятельностью театра — с показом спектаклей в режиме здесь и сейчас, где публика и актеры в едином пространстве зрительного зала.

Режиссер К. Ю. Богомолов так говорил о трансляциях спектаклей: «Эту форму никто не выбирает из художественной необходимости. Это делается, чтобы хоть как-то обозначить свое присутствие во время карантина. Я не считаю, что театр может перейти в онлайн. Меня печалит, что мы не можем взять паузу»[1]. Слова Константина Юрьевича провокационны, но они не лишены смысла. Спектакли в записи — это действительно не спектакли. Но театры все равно их транслируют. Они понимают, чем чревато их полное молчание на большом промежутке времени в XXI веке.

Организация трансляций требует серьезных затрат ресурсов. В частности, для того, чтобы поддерживать и развивать онлайн-проекты, театру необходимо содержать специально обученный штат персонала.

Важное место в организации трансляций занимают вопросы авторских и смежных прав. Как правило, театр в обычной жизни, вступая в отношения с правообладателями, приобретает право на публичное исполнение произведений, а не на их запись и трансляцию. В случае трансляции требуется урегулирование права на съемку, режиссуру, монтаж записи. Также нужно учитывать, что публичное исполнение предусматривает конкретное место и конкретное время исполнения. Трансляцию можно посмотреть из любой точки мира в удобное время. Поэтому перед трансляцией спектакля театр должен убедиться в том, что в договоре с правообладателями указано, что он может транслировать произведение.

Что же дали трансляции конкретному театру, рассмотрим на примере одного из московских театров.

---

[1] *Богомолов К.* «Я почти не смотрю сериалы. И в театры особо не хожу» : разговор с К. Богомоловым А. Хитрова // Новостной сайт МЕДУЗА. URL: https://meduza.io/feature/2020/05/06/ya-pochti-ne-smotryu-serialy-i-v-teatry-osobo-ne-hozhu (дата обращения: 06.05.2020).

В начале 2015 года в доме 23 на Тверской улице после реконструкции здания Драматического театра имени К. С. Станиславского открылся Электротеатр Станиславский[1]. Его возглавляет Борис Юрьевич Юхананов, выигравший конкурс на художественное руководство.

Известно, что в 1915 году в здании на Тверской, дом 23, громко открылся *Электротеатр «Арс»* — верх технологической оснащенности своего времени. Ровно через 100 лет создание нового «*Электротеатра Станиславский*» (явная перефразировка от названия 1915 года) стало заметным событием в культурной жизни столицы.

Реконструкция была осуществлена при поддержке правительства Москвы и частного Фонда поддержки и развития Электротеатра Станиславский. Над реконструкцией здания на Тверской, 23, работало архитектурное бюро Wowhouse. Перед ним стояли задачи проведения реставрации и приспособления здания под новые театральные нужды. Планировалось оборудовать театр по последнему слову техники для создания качественно новых спектаклей.

Электротеатр — это разноплановый культурный центр, открытый для посетителей в течение всего дня. Тут проводятся лекции, мастер-классы, кинопоказы, читки, камерные программы, экскурсии и т. д. У театра есть кафе, книжный магазин «Порядок слов», «Электрозона» — «публичное пространство <…> открытое для свободного посещения и предназначенное для интеллектуальной, образовательной и творческой деятельности»[2]. Здесь же располагаются киноклуб «СинеФантом», издательство «Театр и его дневник», Школа современного зрителя и слушателя. Все эти «активности» направлены на работу со зрителем. Они продвигают бренд театра и привлекают новых посетителей. Таким образом, создается устойчивая модель продвижения театра, состоящая из небольших тематических «клубов», в каждом из которых работают с разными сегментами аудитории.

Концепция Электротеатра базируется на принципе генерирования художественной инновации, связанной с новыми стратегиями режиссуры и совмещения оперного и драматического начал.

Работая над созданием нового театра, Борис Юрьевич планировал место для творчества, с одной стороны, своих учеников, а с другой — состоявшихся уже режиссеров. Б. Ю. Юхананов определяет это так: «Репертуарная политика театра — это сфера, разделенная на две по-

[1] Электротеатр Станиславский — это самоназвание театра, используемое в рекламе и на сайте. В документах за организацией сохранилось прежнее название.

[2] Сайт Электротеатра Станиславский. URL: https://electrotheatre.ru/electrozone/ (дата обращения: 30.03.2020)

лусферы. С одной стороны, это фабрика постановщиков-мастеров в высоком смысле слова. А вторая полусфера — это сад, где происходит труд становления, выяснения собственной индивидуальности, который так важен для дебютирующего сознания»[1].

Авторы проекта задумывали Электротеатр обаятельным и привлекательным местом, работающим круглосуточно. Театр, где хорошо и художнику, и зрителю, и мимо проходящему по Тверской человеку. Электротеатр таким и получился — открытым, гостеприимным, творческим.

В качестве примера рассмотрим статистику просмотров онлайн-событий Электротеатра за период с 20 марта по 1 мая 2020 года.

В сообществе театра *ВКонтакте* к началу указанного периода было 10 000 подписчиков. Эта социальная сеть не пользовалась особой популярностью до карантина. За месяц трансляций к сообществу присоединилось 3000 человек.

После того как социальная жизнь перешла в онлайн, вовлеченность пользователей существенно выросла. В среднем публикации театра до карантина просматривало от 500 до 1000 человек. Эти посты собирали 8–15 лайков. Во время карантина просмотры публикаций сильно увеличились — их смотрело от 1 до 100 тыс. человек. При этом посты собирали 80–300 лайков.

Интересно, что в группе Электротеатра в *Одноклассниках* — 24 290 участников. На страницу в *Facebook* подписано 18 000 человек. В *Instagram* у театра 15 100 подписчиков, а на *YouTube*-канале 4180 подписчиков, что, по мнению автора, хорошо. Особенно если учесть факт, что у некоторых московских театров *YouTube*-канала вообще нет[2]. С помощью вышеописанных социальных сетей театр взаимодействует со зрителем в Интернете.

В период самоизоляции Электротеатр проводил трансляции на своей странице *ВКонтакте*. Спектакли «Макс Блэк» (17 апреля) и «Психоз» (5 апреля 2020 года) дублировались на сайте *Афиши*. А спектакль «Стойкий принцип» был показан на странице сообщества «Современный театр» *ВКонтакте*.

Электротеатр сотрудничает с *ВКонтакте* в рамках партнерской программы. Социальная сеть промоутирует трансляции театра через разделы *Рекомендованные видео*, *Афиша*, *Специальные проекты*,

[1] *Палвелева Л.* Электротеатр Станиславский // Сайт Радио Свобода. 2015. 28 янв. URL: https://www.svoboda.org/a/26816654.html (дата обращения: 28.04.2020).

[2] Например, у Театра Моссовета, Театра у Никитских ворот, Театра Эстрады.

#лучшедома. *Вконтакте* не предоставляет глубокую аналитику по трансляциям, поэтому узнать время, которое человек провел за просмотром, невозможно.

Зрительный зал основной сцены Электротеатра вмещает около 200 человек, на малой сцене — до 120 человек за вечер. Лекции в фойе театра принимают разные по численности группы, но, как правило, не более 80 человек. То есть в случае проведения трех мероприятий одновременно вечером театр посещают до 400 человек. Добавим к этому, скорее всего с большим запасом, еще 600 человек — это те, кто заходит в кассу, книжный магазин и кафе театра. Получается, что в лучшем случае за день через театр в различных вариантах вовлеченности проходит не более 1000 человек. Самая непопулярная трансляция за время карантина собрала 4060 просмотров. Это, по крайней мере, в 4 раза больше, чем проходило через театр за день в лучшем из возможных случаев до введения карантинных ограничений.

Во время карантина на страницу Электротеатра пришла новая аудитория, которая, возможно, никогда не ходила в театр. Такого большого количества просмотров Электротеатр добился благодаря партнерской программе *ВКонтакте* — среднее количество просмотров на трансляции составило 37 140 человек, при том что в сообществе театра состояло, как было сказано выше, 10 тыс. человек. Виртуальный Электротеатр за 1,5 месяца показов имеет 1,5 млн посещений. Для сравнения приведем годовую посещаемость театра по государственному заданию: в 2019 году она составила 31 932 посещений.

Количество просмотров колоссальное, особенно в сравнении с посещаемостью оффлайн. Однако стоит отметить несколько важных моментов.

Во-первых, просмотр в Сети, конечно, не равняется посещению театра вживую. Для просмотра спектакля онлайн нужно сделать два движения: разблокировать телефон, включить трансляцию. К тому же просмотр при желании можно отложить, поставить на паузу, включить фоном, выключить. Чтобы прийти на спектакль в театр, нужно все спланировать и продумать заранее. Нельзя забывать и о том, что впечатления от одного и того же спектакля, увиденного онлайн и оффлайн, будут разными.

Во-вторых, трансляции проводятся бесплатно, что психологически воздействует на зрителя. Когда человек приобретает билет в театр, он, как правило, не знает, что его ждет после начала спектакля. В кассе он покупает право похода в театр. И даже если после просмотра конкретный спектакль зрителю не понравится, его может зацепить что-то еще в театре: атмосфера, артисты, здание, кафе, музы-

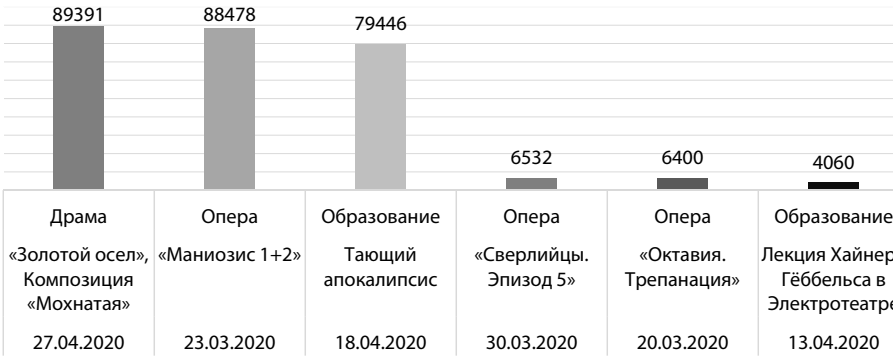

Диаграмма № 1. **Лидеры и аутсайдеры онлайн-репертуара Электротеатра**

ка. В таком случае зритель может вернуться. Поход в театр — это приключение, главным, но не исключительным событием которого является спектакль. Если зритель хочет пойти в театр, придется заплатить за билет. В данном случае выбора у него нет. В то же время в период карантина выбор есть. Зритель может также посмотреть спектакль, только за билет он может не платить.

Электротеатр — место специфичное. С ним лучше знакомиться вживую. Место само вовлекает человека, пришедшего в театр, в экспериментальное искусство. Зритель может почитать номер «Синефантома», заглянуть в «Порядок слов», поговорить с администратором или кассиром. Неподготовленному зрителю, включившему трансляцию такого театра, может быть непросто досмотреть ее до конца. Поэтому есть вероятность, что после просмотра бесплатной трансляции, зритель не захочет платить за живое искусство после карантина.

В-третьих, так как *ВКонтакте* не дает глубокую аналитику просмотров, невозможно понять, сколько времени зритель провел на трансляции. Нельзя с уверенностью сказать, посмотрел ли он спектакль или зашел на несколько минут. В живом театре такой проблемы нет. Администраторы точно знают, сколько человек к ним пришло, сколько ушло в антракте, сколько досмотрело спектакль до конца.

Лидерами репертуара стали первая часть проекта «Золотой осел», «Маниозис» и «Тающий апокалипсис».

«Золотой осел» собрал почти 90 тыс. просмотров, и думается, по нескольким причинам. Это первый масштабный новопроцессуальный проект Электротеатра. Его активно рекламировали, о нем знает большое количество любителей театра. Композиция «Мохнатая» — это первая часть трилогии (для сравнения, последнюю

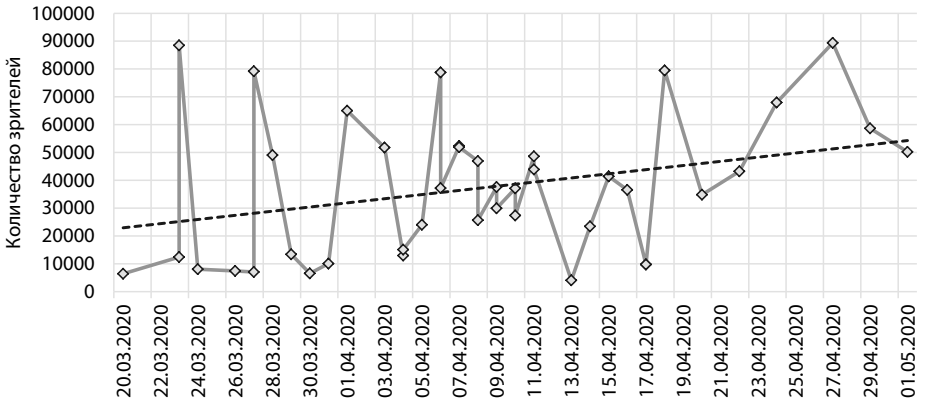

Диаграмма № 2. **Динамика просмотров онлайн репертуара Электротеатра**

посмотрело почти в 2 раза меньше человек). «Маниозис» — тоже достаточно известный оперный проект. А «Тающий апокалипсис» стал завершающей трансляцией недели (13–18 апреля), посвященной Хайнеру Гёббельсу, которая вызвала интерес у зрителей (см. Диаграмму № 2).

Стоит отметить, что многие трансляции могли набрать больше просмотров. На количество просмотров влияет не только содержание контента, но и общее расписание и количество трансляций *ВКонтакте*. Партнерской программой этой социальной сети пользуются многие культурные институции, поэтому из-за плотного расписания некоторые трансляции могут не высвечиваться первыми в ленте.

Аутсайдерами стали «Сверлийцы. Эпизод 5», «Октавия. Трепанация» и «Лекция Хайнера Гёббельса в Электротеатре».

«Октавия» была первой трансляцией Электротеатра с начала карантина, и она проводилась только на сайте *Афиши*, поэтому собрала немного просмотров. Но в мае в рамках фестиваля «*The International Online Theatre Festival 2020*», организованного журналом *The Theatre Times*, «Октавию» посмотрело более 80 тыс. человек. Пятая часть «Сверлийцев» могла собрать небольшое количество просмотров из-за экспериментальности постановки и утомленности зрителей первыми частями.

Обращаясь к Диаграмме № 2 «*Динамика просмотров онлайн репертуара Электротеатра*», первое, что хочется отметить, это восходящую линию тренда на графике. Она показывает, что, в общем, интерес к трансляциям Электротеатра возрастал.

Выделяются пять верхних пиковых точек: 23.03 пн. («Маниозис»), 27.03 пт. («Проза»), 06.04 пн. («Орфические игры» день 1), 18.04 сб. («Тающий апокалипсис»), 27.04 пн. («Золотой осел», композиция «Мохнатая»). Интересно, что в трех из пяти случаев трансляция проводилась в понедельник — традиционный выходной день в театре и первый рабочий день недели других организаций. Можно сделать вывод, что в условиях карантина, день недели не имел такого принципиального значения для составления онлайн-афиши, как для обычной работы в «живом» театре, так как многие люди не выезжают из домов на работу и у них хватает времени и сил на просмотр спектакля в понедельник. Если событие интересное, его будут смотреть.

Вышеперечисленные спектакли на слуху у зрителя: спектакль «Орфические игры» номинировался на «Золотую маску» и стал лауреатом театральной премии газеты «МК»; спектакль «Проза» получил две «Золотые маски», участвовал в программе Russian-Case, стал лауреатом премий Casta Diva, «МК», Ассоциации музыкальных критиков.

На графике выделяются шесть впадин: 20.03 пт. («Октавия. Трепанация»), 24.03 вт. (разговор с Д. Волкостреловым), 26.03 чт. (Электроб(р)итва), 27.03 пт. (Electrotalk к опере «Проза»), 30.03 пн. («Сверлийцы. Эпизод 5»), 13.04 пн. (Лекция Х. Гёббельса). Четыре из этих шести событий — образовательные проекты. Образовательный контент от театра является дополнительным. Основным контентом, конечно, является спектакль. Поэтому меньшая популярность образовательных событий объяснима.

Тем не менее с 13 по 18 апреля Электротеатр проводил неделю Х. Гёббельса, во время которой популярность трансляций росла, кроме впадины на графике 17 апреля: образовательный контент прервался спектаклем «Макс Блэк». Логично было предположить, что люди, интересующиеся Х. Гёббельсом, захотят не только послушать его самого, но и посмотреть его спектакль, чего, судя по графику, не случилось. Возможно, многие из смотревших разговоры и презентацию уже видели спектакль вживую за прошедшие пять лет с его премьеры. Не исключено также, что автоматизированные механизмы промоутирования *ВКонтакте* в этот раз сработали не в пользу Электротеатра.

Интересно отметить, что гостем или экспертом менее популярного образовательного контента, как правило, выступает один приглашенный человек: Д. Волкострелов, Е. Ковальская, В. Раннев, Х. Гёббельс. Это также может быть одной из причиной низкой популярности этих трансляций, так как разговоры нескольких экспертов в рамках одного события смотрело на порядок больше людей: разговор

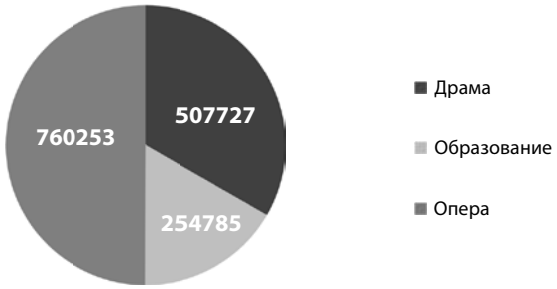

Диаграмма № 3. **Просмотры онлайн репертуара Электротеатра по жанрам**

Б. Юхананова и Х. Гёббельса — 23 тыс., разговор Х. Гёббельса, А. Маноцкова и В. Горлинского — 36,5 тыс.

Оперу онлайн посмотрело 50 % от общего количества. Это неудивительно, ведь оперных спектаклей в расписании было большинство. 33 % зрителей отдали предпочтение драме, а 17 % — образовательной программе, хотя последней в репертуаре было чуть больше, чем драматической. У всех выложенных лекций, обсуждений и бесед узкая целевая аудитория. Этим объясняется небольшой интерес публики к образовательной программе. Возможно, популярная наука о театре была бы воспринята с большим энтузиазмом. Но Электротеатр стремится говорить со зрителем как со взрослым человеком, способным к восприятию сложной информации и дискурса.

В день трансляции спектаклей «Маниозис», «Макс Блэк» и «Проза» Электротеатр выкладывал записи обсуждения спектакля с его создателями. Трансляция «Макса Блэка» 17 апреля оказалось неудачной. Позже, 10 мая, Электротеатр повторил показ этого спектакля *ВКонтакте*. В этот день запись посмотрело 120 тыс. человек. Это число более правдоподобно, так как спектакль популярен, его создал известный режиссер, и он был номинирован на «Золотую маску».

Трансляции обсуждений спектаклей «Electrotalk» смотрело от 7 до 12 тыс. человек, а трансляции спектаклей — от 79 до 120 тыс. человек. Таким образом, в среднем трансляции спектаклей смотрело в 10 раз больше человек, чем обсуждение к ним. Следовательно, зрителя в театре больше интересует художественный контент, нежели образовательный.

За указанный период было показано 5 многосерийных спектаклей. На графике пунктиром обозначена восходящая линия тренда, которая свидетельствует о повышении зрительского интереса. Если рас-

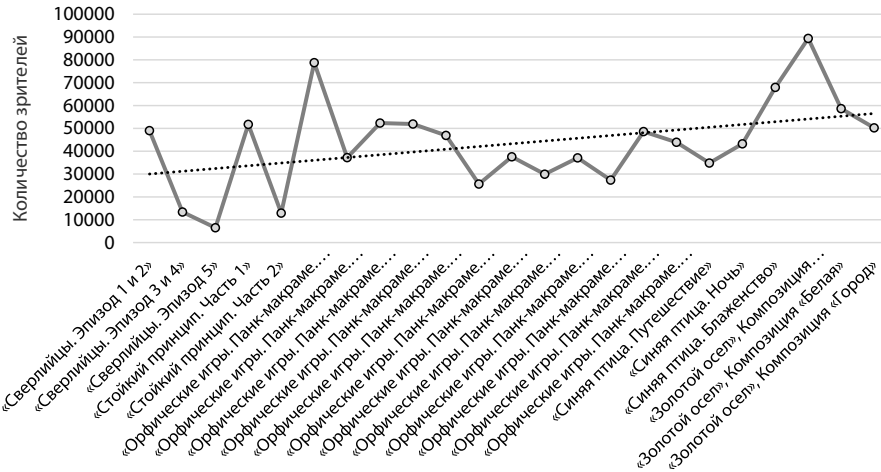

Диаграмма № 4. **Динамика просмотров многосерийных спектаклей Электротеатра**

сматривать не все проекты вместе, а каждый проект отдельно, можно заметить следующую тенденцию: количество просмотров снижается в течение показов одной сессии новопроцессуального проекта. Так, на графике (Диаграмма № 4) видно, что в первый день сессии просмотров фиксируется в среднем в 3,7 раз больше, чем в последний. Это может быть связано с неготовностью зрителей воспринимать экспериментальное искусство на протяжении длительного времени. Есть проекты, которые теряют в просмотрах сильнее других, — это «Сверлийцы» и «Стойкий принцип». Без специальной подготовки эти спектакли действительно непросто смотреть.

Можно отметить единственный спектакль, популярность которого за время трансляции росла. Это «Синяя птица». Первый вечер собрал не такое большое количество просмотров, как первые вечера других многосерийных проектов. В среднем первый спектакль набирал 60 тыс. просмотров. У «Синей птицы» было 34 тыс. просмотров. Но к концу сессии спектакль смотрело уже 68 тыс. человек, что является хорошим показателем. Интерес к спектаклю вырос в два раза за время трансляции. Возможно, онлайн-посетителей привлекла режиссерская концепция спектакля и отличное исполнение.

Относительно успешной можно назвать трансляцию оперы В. Раннева «Проза». Это спектакль, композитор и режиссер которого в одном лице — Владимир Раннев. Сценография «Прозы» — образец изобретательного использования современнейших технологий

Диаграмма № 5. **Просмотры спектаклей, использующих современные технологии**

в целях достижения максимальной реализации творческого замысла.

Относительный неуспех трансляций «Психоза» и «Макса Блэка» скорее всего определился механизмами промоутирования *ВКонтакте* и недостаточным количеством рекламы. Так как оба спектакля связаны с известными именами в мире искусства — Х. Гёббельс, AES+F, С. Кейн, А. Зельдович, Д. Курляндский, — трансляции могли пройти плохо, если только их недостаточно рекламировали, или должным образом не проинформировали зрителей, или алгоритм продвижения спектакля дал сбой.

На *The International Online Theatre Festival* Электротеатр показывал спектакли «Макс Блэк» и «Психоз». Эти трансляции собрали в несколько раз больше просмотров, чем трансляции *ВКонтакте*. Качество аудитории фестиваля можно было отследить в *Твиттере* по тегам *#IOTF*, *@electrotheatre*. Зарубежные критики, режиссеры и писатели делились отзывами и комментариями о спектаклях Электротеатра.

Привлечение качественно и количественно новой аудитории, диалог с публикой, сбор статистических данных по просмотрам мероприятий — все это положительные моменты, которые театр может найти для себя в непростой мировой ситуации. Режим самоизоляции, с одной стороны, ограничивает показ спектаклей, с другой стороны, наоборот, способствует распространению театрального искусства. Электротеатр за 1,5 месяца карантина выложил запись 41 мероприятия, которые посмотрели 1,5 млн человек. Анализ этой аудитории может помочь театру в продвижении, ведении социальных сетей, определении портрета зрителя.

Нельзя сказать, что механизм продвижения партнерской программы *ВКонтакте* для каждой трансляции работал хорошо. Некоторые спектакли набрали объективно небольшое количество просмотров, например «Макс Блэк» или «Психоз». Тем не менее на графике просмотров заметна тенденция к увеличению зрительского интереса. Публика Электротеатра постепенно адаптировалась к онлайн-формату показа спектаклей.

С марта по май 2020 года театр транслировал преимущественно спектакли оперные и драматические, уделил некоторое время образовательной программе. Зрители отдавали предпочтение спектаклям. Образовательные проекты пользовались меньшей популярностью.

* * *

Благодаря использованию доступных нам ныне современных цифровых технологий театры во время пандемии смогли поддерживать связь с аудиторией, устраивать новые проекты, показывать записи спектаклей. Конечно, после снятия карантинных мер, театры с радостью открыли двери для зрителей и стали показывать спектакли без всяких приставок *on-* или *off-*. Но накопленный в период пандемии опыт очень им пригодился для выстраивания новых отношений со своей публикой.

© **А. В. ПОЛЯКОВА, А. Е. КНЯЗЕВА, 2020.**

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Полякова Александра Викторовна — выпускница 2020 года продюсерского факультета Российского института театрального искусства —ГИТИС.
Князева Александра Евгеньевна — доцент кафедры продюсерства и менеджмента исполнительских искусств, декан продюсерского факультета Российского института театрального искусства — ГИТИС, кандидат искусствоведения.
Рецензент: *Сундстрем Лев Геннадьевич* — заведующий кафедрой продюсерства в области исполнительских искусств Российского государственного института сценических искусств, кандидат искусствоведения, профессор.

Д. В. ДАМБЕГОВА, И. А. ОВЧИННИКОВ

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТЕАТРАЛЬНОГО САЙТОСТРОЕНИЯ

DIANA DAMBEGOVA, IGOR' OVCHINNIKOV

MODERN TRENDS IN THEATRICAL SITE CONSTRUCTION

Аннотация. В статье приводятся факты из истории создания первого сайта в мире и первого театрального сайта в России. Авторы рассматривают элементы, составляющие сайт, а также структуру и дизайн сайта, его информативность. Отдельное внимание уделено мобильной версии сайта. Приведены примеры успешного использования сайтов конкретных театров. В статье представлены направления развития строительства театрального сайта.
Ключевые слова: сайт, цифровые технологии, интернет, дизайн, структура, продажа билетов.

Annotation. The article provides facts from the history of the creation of the first website in the world and the first theatre website in Russia. The authors review the elements that draw up the site, as well as the structure and design of the site, its informative content. Special attention is paid to the mobile version of the site. There are given examples of successful use of sites of specific theatres. The article presents directions of development of theatrical site construction.
Keywords: website, digital technologies, internet, design, structure, ticket sales.

Когда в условиях пандемии 2020 года весь мир оказался заперт дома, а компьютеры заменили людям реальную жизнь, вопрос наличия у театров качественных, интересных публике сайтов стал особенно важен.

В нынешнюю эпоху активного развития цифровых технологий сложно представить себе мир без интернета. Он появился относительно недавно, но с легкостью пробрался в дом почти каждого жителя планеты. Люди разных интересов и профессий связаны этой стремительно развивающейся всемирной паутиной благодаря тому, что она дает безграничный доступ практически к любой информации.

Раньше люди за необходимой информацией обращались в основном к бумажным источникам — газетам, журналам, энциклопедиям, книгам, затрачивая на их поиски зачастую много времени. Сейчас интересующую вас энциклопедию, книгу можно найти в интернете за несколько минут.

Большинство действующих фирм, компаний или частных предпринимателей имеют свой сайт в интернете. Такие сайты выступают в роли личной страницы, средства продажи, элемента рекламы.

Театр также занял свое место во всемирной паутине. Изначально это были информационные сообщения, которые развились до сайтов

театров. Постепенно на сайте театров нашли своё место афиши, появилась возможность заказа и бронирования билетов. Необходимость похода в кассу за билетом в театр для множества зрителей отпала.

Сейчас театр вовсе вышел в сеть, начав транслировать свои спектакли в интернете.

Сайт театра — его визитная карточка, он должен не только обладать всеми необходимыми для пользователя сервисами и информацией, которая за короткое время может удовлетворить потребителя, заинтересовать его, но и выделяться презентабельным и стильным видом.

Следует понимать, зачем нужен сайт, как его правильно использовать и как заниматься продвижением. Сайт не является рекламой. В большинстве случаев человек сначала узнаёт о том или ином театре, а затем ищет его сайт в поисковике, но не наоборот.

В первую очередь сайт является сервисной платформой. Его основная задача — заинтересовать посетителя, заставить его задержаться и изучить предоставляемую информацию. Если это сайт, на котором что-то продаётся, то основной целью становится продажа, увеличение спроса на товар.

Часто зритель идёт в театр на любимого актёра, знаменитого режиссёра или же известный бренд. Поэтому зачастую зрительской аудитории не важно, как оформлен сайт. Важно, какую информацию он может или не может предоставить. Особенно значимым является инструмент продажи билетов.

Поклонники театрального искусства часто посещают сайты театров в поисках необходимой информации и могут с уверенностью отметить, что сайт создаёт первое впечатление о театре, является его визитной карточкой.

Сайт — это интернет-ресурс, он включает в себя документы (веб-страницы), объединённые ссылками, общей структурой и смыслом. Чаще всего сайты имеют уникальное доменное имя (адрес), которое обычно официально регистрируется на юридическое или физическое лицо.

Идея создания сайтов заключалась в том, чтобы вместить в себя основные сетевые документы. Это должно было выглядеть как некая «папка», в которой будут храниться те самые документы, а объединять их будет личное доменное имя, оригинальное и единственное в своем роде. Впоследствии так и сложилась судьба сайтов, и именно такими они являются на сегодняшний день.

Принадлежать эти сайты могут как юридическому лицу, так и физическому, а отыскать их имеет возможность любой интересующийся, зная определённое доменное имя.

Самый первый сайт появился в интернете 6 августа 1991 года и располагался по электронному адресу *info.cern.ch.* Создателем первого сайта был Тимоти Бернерс-Ли.

Тимоти Бернерс-Ли разработал URL (систему адресации на место нахождения онлайн-ресурса), создал протокол HTTP (протокол передачи данных, в формате гипертекста), сочинил язык программирования, который известен как HTML. И в итоге вся эта конструкция была названа WWW — World Wide Web, что кто-то остроумно перевёл на русский язык как «Повсеместно Протянутая Паутина».

Учёный стремился облегчить процесс хранения данных и доступа к информации, чтобы люди могли найти ответ на любой интересующий их вопрос и сделать это быстро и легко. Сегодня впору смело говорить об успешности этой идеи.

Выглядел первый сайт совсем невзрачно, так как представлял собой сплошную текстовую страницу белого цвета, на которой посетителям предоставлялась основная информация об инновационной технологии того времени, а также были описаны принципы и подробные инструкции для установки серверов и браузеров на свои персональные компьютеры.

Со временем разработчик превратил этот сайт в полномасштабный каталог, который предоставлял пользователям информацию о других, не менее важных сайтах и перенаправлял посетителей на их страницы посредством размещённых в каталоге ссылок.

Таким образом, технологию английского ученого «WWW» можно считать началом современного интернет-пространства. «Это единство информационных ресурсов, которые связаны между собой средствами телекоммуникаций и основаны на гипертекстовом представлении данных, разбросанных по всему миру»[1]. Тимоти Бернерс-Ли стал настоящим отцом современных интернет-технологий.

В наше время интернет-сайт с точки зрения мировой паутины — это отдельная информационная единица. Сайт может содержать в себе любое количество страниц — от одной до миллионов. Каждая страница — это текстовый документ, который сформирован с помощью специальных языков программирования и разметки.

Помимо текстовых программных кодов, заключенных в файл специального формата, сайт должен включать в себя комплекс определённых элементов.

Во-первых, это *сервер* и *хостинг*. Для работы сайта файлы с информацией должны храниться и обрабатываться на физическом ресур-

[1] WWW — что это? [Электрой ресурс]. URL: http://www.whatweb.narod.ru/ (дата обращения:10.05.2020)

се, эту функцию и выполняют серверы. Серверы являются специальными компьютерами, которые предоставляют место для хранения информации, ресурсы для их обработки и каналы для скоростного доступа к ним извне. Комплекс этих услуг называется хостингом.

Во-вторых, *доменное имя*, которое мы вводим в адресной строке браузера. Это адрес сайта. Очевидно, каждый сайт должен иметь уникальное доменное имя. Доменные имена могут находиться в зонах разного уровня и тематики, что нужно учитывать при покупке доменного имени. В некоторых зонах невозможно купить домен, если сайт не связан тематически с зоной (например, государственный сектор).

В-третьих, *программные файлы* и *система управления контентом*. «CMS — аббревиатура от англ. Content Management System — система управления контентом (содержимым); программное обеспечение для создания, редактирования, организации структуры и управления веб-сайтом»[1]. Особенностью работы CMS движков является возможность добавлять и редактировать контент сайта без изменения внутреннего механизма организации и вывода страниц.

Можно выделить несколько групп сайтов.

По доступности веб-сайты можно разделить на те, что доступны в сети интернет

— для всех пользователей глобальной сети;

— только для зарегистрированных на ресурсе;

— только для тех, у кого есть доступ (закрытые ресурсы);

— доступные из какой-либо локальной сети. Также это называется *интранет*.

«Интранет, или интрасеть, — это, как следует из названия, внутренняя сеть для сотрудников, работающая по тем же принципам, что и интернет, закрытая для посторонних пользователей»[2].

По содержимому сайты подразделяются на информационные или контентные проекты, онлайн сервисы (например, поисковые системы) и социальные сети.

По целевому назначению можно представить следующую классификацию сайтов:

Информационные. Чаще всего это новостные, научно-популярные, развлекательные или тематические площадки. Они создаются для передачи определённой информации своей аудитории в образовательно-просветительских целях. А также держат читателя в курсе

[1] Словарь терминов [Электронный ресурс] // Сайт PromoPult. URL: https://promopult.ru/library/CMS (дата обращения: 05.05.2020)

[2] Интранет-портал: каким организациям нужна данная технология и зачем [Электронный ресурс] // Сайт kp/ru Комсомольская правда. URL: https://www.kp.ru/guide/intranet.html (дата обращения: 10.05.2020)

новостей определённой тематики. Монетизация таких ресурсов обычно происходит за счёт рекламы или партнёров.

Коммерческие. Под коммерческими сайтами подразумеваются интернет-площадки, созданные для продаж того или иного товара. Коммерческим сайтом можно назвать ресурс, предназначенный для продвижения своих товаров и услуг, а также для привлечения клиентов и бизнес-партнёров. Самый яркий пример коммерческого сайта — интернет-магазин. Также коммерческими сайтами можно назвать сайты театров, ведь основной целью большинства из них является продажа билетов. На коммерческом сайте все элементы созданы для того, что бы стимулировать посетителей к покупке.

Некоммерческие. К некоммерческим ресурсам относятся такие онлайн-площадки, которые не выделяют главной целью прибыль с продаж товаров и услуг. Это различные сайты государственных услуг, социальных служб, учебных заведений, министерств, поликлиник и т. д. Их главной целью является информирование людей по определённым вопросам и их сервисное обслуживание.

В 1990-е, когда интернет только начал развиваться, руководители театров не видели смысла в создании сайтов, поскольку считали, что у них уже есть своя аудитория, билеты продавались без помощи интернета. Театры тогда не представляли, насколько необходимы будут сайты для общения с новой аудиторией.

Первый в России театральный сайт *Theatre.ru* был открыт 15 октября 1996 года. Создали его Игорь Овчинников и Артемий Лебедев.

Изначально сайт был лаконичным, оформление было в черно-белых цветах.

Вверху сайта надпись:

«ТЕАТР. Страницы московской театральной жизни».

На главной странице были следующие разделы:

Фото. Публикация лучших работ театральных фотографов.

Ссылки на различные театральные страницы.

Репертуары. Этот раздел предоставлял возможность посмотреть интересующий пользователя репертуар московских театров.

Рецензии. Краткие рецензии и отзывы на спектакли молодых, независимых авторов для ориентира в обширном мире столичных театров.

Круг общения. Обратная связь с читателями.

Драматургия. Страница, на которой публиковались тексты как классических, так и современных драматургов. Основой коллекции стали произведения, опубликованные в журнале «Драматург».

Официальные страницы московских театров и театральных организаций. В этом разделе можно было узнать краткое описание театров и их репертуар.

Официальные страницы премий и фестивалей. Театральный календарь и новости.

Изначально сайт задумывался как домашняя страничка трех московских театров: Мастерской Петра Фоменко, Театра под руководством О. Табакова и МХАТа имени А. П. Чехова — и был исключительно некоммерческим. Целью сайта была помощь этим театрам.

Затем началось активное развитие и разрастание количества театральных сайтов. Были созданы сайты для различных театров Москвы. Начали создаваться сайты фестивалей, а также была открыта единая новостная театральная служба. Театры пополняли эту новостную ленту, объединяя тем самым большой театральный мир.

Позднее при поддержке спонсоров появился «Театральный навигатор», задачей которого была помощь зрителям в выборе спектакля и в способах приобретения билета.

В процессе работы первого театрального интернет-сайта его создатели чётко определили одну важную задачу для театра — необходимость удержать посетителя на своём сайте, чем-то его заинтересовать.

Важный эксперимент касаемо привлечения зрителя через интернет был проведён создателями сайта в 2003 году. Билеты в «Мастерскую Петра Фоменко» пользовались ажиотажным спросом, поэтому многим людям, которые хотели попасть в театр, в большинстве случаев приходилось покупать билеты у спекулянтов с огромной наценкой. Для борьбы со спекулянтами было принято решение завести в театре *лист ожидания*, который целиком функционировал в интернете. Но был в то же время доступен по факсу и телефону.

Человек записывался в *лист ожидания*, и когда подходила его очередь на тот или иной спектакль, ему звонили, чтобы предложить на выбор несколько дат. В случае если даты не устраивали потенциального зрителя, ему звонили до тех пор, пока не находился оптимальный вариант. В итоге в обход спекулянтов человек покупал билет непосредственно у театра по номинальной цене. Результаты за месяц подсчитали: было зарегистрировано 700 заявок. Из них 697 было подано через интернет, две по телефону и одна по факсу.

Это на практике продемонстрировало и доказало, что интернет полностью вошёл в жизнь людей и стал незаменимым, удобным и облегчающим жизнь человека изобретением. Интернет позволил людям заменить долгие, не всегда возможные походы в кассы на простое действие: зайти на сайт театра, забронировать или купить билет, не выходя из дома.

На всех сайтах, созданных в рамках проекта, предполагалось введение виртуальной системы бронирования билетов, что, к сожалению, не было одобрено большинством театров. Возможно из-за

консерватизма, непонимания и отрицания новых технологий театры боялись нововведений, объясняя это отсутствием специалистов и тем, что виртуальной кассой некому будет заниматься.

Театральный билет — это документ строгой отчётности, человек при приобретении должен получить его в руки, а в день спектакля предъявить его контролёру. Ещё одна из проблем для приобретения билета через интернет. Однако нашлись механизмы решения этой проблемы. Одним из них стала банковская карточка владельца, с которой была осуществлена покупка. Благодаря карте можно отследить, кем и когда была совершена покупка, и удостовериться, что распечатанный билет не подделка.

Ещё один опыт, показывающий положительные стороны интернета, случился в 2003 году. Создатели сайта в очередной раз продемонстрировали, в какой степени вырос интерес интернет-пользователей к театральным сайтам. На сайте театра «Мастерская Петра Фоменко» разместили видеоролик. Интервью из телевизионной программы актрисы этого театра Ксении Кутеповой. За неделю это видео посмотрели 300 человек. Даже в наше время это приличное количество зрителей, а для 2003 года это огромные цифры. Этот опыт доказал эффективность размещения видеоконтента в сети.

Таким образом, с течением времени технологии все же смогли внедриться в нашу жизнь, и сейчас уже сложно представить себе театр, в котором нельзя купить билет через интернет.

Создание сайта сегодня стало необходимостью. Для организаций культуры существуют законодательные требования не только иметь свой сайт, но и размещать на нём определённую информацию.

Вопрос о создании и ведении сайта учреждения культуры связан с принципом информационной открытости сведений об организации.

На сегодняшний день в отношении такого рода сайтов разработано большое количество нормативно-правовых документов, которые определяют требования, установленные к этим сайтам. Эти документы являются обязательными для исполнения всеми организациям культуры, которые предоставляют услуги населению.

В статье 36.2 «Информационная открытость организаций культуры» закона «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»[1] даётся полный перечень тех сведений, которые должны содержаться на сайте организации культуры.

[1] Основы законодательства Российской Федерации о культуре : федеральный закон (утв. ВС РФ 09.10.1992 № 3612-1) [Электронный ресурс] // Правовая база данных Консультант плюс. URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1870/ (дата обращения: 20.04.2020).

Любое государственное или муниципальное учреждение культуры, включая театр, обязано создать свой сайт, который будет информировать людей о часах работы, своём местоположении, контактах, предоставлять открытые сведения о деятельности, а также содержать множество иной обязательной информации.

Таким образом, сайты учреждений в сфере культуры и искусства — это не только потребность современного общества, но и государственное требование. Всю ответственность за сайт, имеющуюся на нём информацию или её отсутствие, несёт руководитель организации.

Информация на сайте учреждения культуры должна быть актуальной и достоверной. Пункт 3 «Требований к содержанию и форме предоставления информации о деятельности организаций культуры, размещаемой на официальных сайтах…», утверждённых приказом Министерства культуры Российской Федерации от 20 февраля 2015 года № 277, определяет, что обязательная информация должна быть размещена и обновлена в течение десяти рабочих дней со дня её создания, получения или внесения изменений.

Эти правила относятся исключительно к информации, которая подлежит обязательному размещению. К материалам о жизни учреждения — новостям, анонсам, информации для посетителей и т. д. — подобные требования не предъявляются. Но это не повод не заниматься развитием и жизнью сайта, иначе он устареет и перестанет быть актуальным.

Обратим внимание, что согласно российскому законодательству сайты государственных учреждений, включая культурные, должны быть адаптированы для слабовидящих.

При создании театрального сайта должно быть уделено внимание следующим позициям:

1. Наличие сервисов, технические возможности (продажа билетов).
2. Структура.
3. Дизайн.
4. Информативность.
5. Мобильная версия.

Сервисы имеют прямое отношение к строению сайта, они расширяют общий функционал ресурса. Чем больше дополнительных сервисов на сайте, тем шире возможности для внутренней оптимизации. Сайт, имеющий нужные, бесперебойно работающие дополнительные сервисы, вызывает уважение и доверие клиентов. В театральной сфере самые важные и необходимые сервисы — это сервисы продажи

билетов. Данные сервисы позволяют театрам осуществлять продажи билетов в интернете в режиме реального времени, круглосуточно. «Уже давно реализация билетов на различные события осуществлялась на специализированных сайтах-агрегаторах, но лишь пару лет назад в России появились онлайн-сервисы, которые оказывают организаторам услуги не только по продаже билетов, но и по автоматизации всего процесса, который включает, помимо сбыта, создание страницы для регистрации посетителей, их анкетирование, продвижение мероприятий, контроль статистики продаж, посещений, сбор аналитики и многое другое»[1].

Структура сайта — дело разработчика и организации — владельца сайта. Не существует идеального правила по тому, как стоит составлять сайт, но есть некий стандартный набор информации, которую необходимо разместить на сайте. Также есть основные правила того, в каком месте сайта располагать ту или иную информацию. Например, важная информация должна быть доступна максимум за два перехода с главной страницы.

Разделы, которыми обладают почти все театральные сайты:

Афиша. Расписание спектаклей на текущий и следующий месяц с ссылками на страницы спектаклей.

Репертуар/Спектакли. Перечень всех спектаклей репертуара театра, их описание, список действующих лиц, в идеале — информация о том, в какие даты идёт спектакль, в каком актёрском составе, цены на билеты и возможность их приобретения.

О нас/О театре. Новости театра, история, схема зала, отрытые документы.

Люди театра/Персоны. Информация о труппе, режиссёрах, руководстве, работниках театра.

Контакты. Контактная информация, телефон, почта, сервисы продажи билетов.

Это пять основных разделов, которые можно встретить на любом театральном сайте, названия разделов у разных театров могут отличаться.

Помимо этих разделов можно выделить:

Коммуникация. Форма обратной связи, форум, ссылки на социальные сети, гостевая книга.

Для партнеров.

---

[1] *Масленников С.* Обзор онлайн-сервисов или шпаргалка для организаторов мероприятий [Электронный ресурс] // Сайт Adindex.ru. URL: https://adindex.ru/publication/tools/2014/04/30/109766.phtml (дата обращения: 15.05.2020).

Правила посещения.

Магазин.

Конечно же концепция разработки сайта у каждого театра своя, поэтому название и количество разделов могут быть абсолютно любыми.

Дизайн сайта — важнейшая позиция при разработке сайта.

Удовлетворённость посетителя сайта и эффективность этого посещения для организации во многом зависит от дизайна сайта. Ведь это то, что видит человек ещё до того, как прочитает какую-либо информацию на странице. Вид сайта может либо сразу увлечь, либо моментально оттолкнуть посетителя. Поэтому в процессе создания сайта большое внимание всегда уделяется его дизайну.

Объективно оценить качество дизайна сайта достаточно сложно, пока он ещё не доступен для использования. Лишь в процессе работы ресурса появляется возможность проанализировать поведение пользователей, приходящих на сайт, что поможет выявить недостатки дизайна и постараться их исправить.

Анализируют дизайн сайта с точки зрения его стилистического соответствия конкретному театру, актуальности, привлекательности и удобства для пользователя, влиянияна восприятие предлагаемой на сайте информации.

Дизайн веб-ресурса можно охарактеризовать как качественный, если выполнены определённые требования: дизайн оригинален, создан с использованием гармоничного сочетания цветов, которые привлекают внимание пользователя, а не раздражают его, дизайн заставляет остаться на сайте.

Что касается удобства пользователя, то это не просто уверенность, что на сайте всё работает правильно, а ещё и оценка того, как быстро гость сайта сможет выбрать интересующий его спектакль на подходящую для него дату и приобрести билет без каких-либо трудностей. Значит, дизайн сайта включает в себя не только визуальное оформление ресурса, но и навигацию по нему.

Навигацию на сайте можно назвать хорошей, когда пользователь интуитивно чувствует, куда нажимать, чтобы сделать следующий шаг. Это не должно вызывать проблем. Если человек тратит время на поиск нужной ему кнопки или не может разобраться в структуре разделов, можно считать, что качество навигации на сайте проседает.

Удобной и понятной навигацией на сегодняшний день обладает большинство наших театральных сайтов. Для примера можно заглянуть

на сайт Московского театра имени М. Н. Ермоловой https://www.ermolova.ru/ и обнаружить там привычные для большинства театральных пользователей названия разделов и быстрый доступ к ним:

К сожалению, иногда стремление сделать сайт необычным, не таким, как все, порождает проблемы с навигацией и структурой сайта. Простым примером данной ситуации является сайт, на котором раздел назван «*Что мы показываем*». А человек на сайте будет безуспешно искать глазами привычную кнопку «*Афиша*».

Правильная навигация должна облегчать поиск информации, обеспечивать простой доступ к актуальным новостям, помогать при оформлении заказа, при покупке билетов, при обращении к любой другой нужной информации.

На восприятие пользователем информации могут влиять многие факторы. Все блоки сайта бывают стилизованы и особенно оформлены. Важно, чтобы оформление блоков не препятствовало ознакомлению пользователем с информацией, которую несёт этот раздел.

Содержимое страницы ресурса должно быть открыто и не закрываться цветом фона, сливающимся с цветом текста, слишком маленьким размером шрифтов. Очевидно, что неудобно расположенная информация не будет замечена. Подобные ошибки вызывают негативное влияние на восприятие и усвоение важной информации.

С точки зрения актуальности довольно часто в интернете встречаются сайты, обладающие очень странным дизайном: яркие едкие цвета в оформлении фона, разноцветные заголовки, непонятные графические изображения, большое количество кнопок, переходов, меню, оформленное огромным количеством ненужных элементов. Подобные вещи вызывают желание сразу же покинуть сайт, они отвлекают и часто раздражают. Более того, такое оформление сайтов выглядит старомодно, возможно, это и было актуально в прежние времена, когда веб-дизайнеры ещё не имели достаточного технического и программного обеспечения для разработки и воплощения в жизнь аккуратных, понятных и качественных дизайнов для веб-ресурсов. Но сейчас это возможно, поэтому все недочёты являются следствием исключительно непрофессионализма дизайнеров. Актуальный веб-дизайн сайта является очень важным критерием оценки качества дизайна сайта.

Конечно, дизайн зависит от того, какие цели преследует та или иная компания при создании персонального сайта. Но есть общие правила, которых должны придерживаться все: дизайн сайта должен быть запоминающимся и оригинальным. Качественный, запоминающийся дизайн, содержащий элементы фирменного стиля театра, формирует положительный имидж учреждения.

Информативность сайта — это его определяющая позиция. Посетитель сайта должен получить самую полную картину об организации. Редко встречаются театральные сайты, которые помимо афиши не несут никакой информации. Большинство же театров рассказывают историю своего создания, делятся новостями, знакомят с труппой, погружают зрителей во внутренний мир, в закулисье. Это делается для того, чтобы находиться в диалоге со зрителем, чтобы зритель мог погрузиться в жизнь театра.

Важно то, как преподносится информация. Если история театра написана на десять страниц, есть вероятность, что никто её не дочитает. Если для поиска информации о труппе нужно будет сделать большое количество переходов по страницам ресурса, то скорее всего большинство до этой информации и не доберётся. Нуно хорошо разобраться в том, какую информацию надо выкладывать для завлечения зрителя и как правильно её преподнести.

Мобильная версия сайта совершенно необходима, поскольку большинство операций, в том числе приобретение билетов на культурные мероприятия, проводится людьми в смартфоне.

Мобильная версия сайта должна сочетаться с основным сайтом по стилистике, цвету, содержанию. Разница лишь в передаче информации. Текстовая информация должна преобладать над графическим контентом. Страница должна быть органична по ширине, фотографиями и картинками не следует загораживать важную информацию или кнопки для перехода на другие разделы.

Очень легко сделать основной сайт, когда на главной странице есть выпадающее меню со списком всех остальных страниц. Это удобно, к тому же такая страница хорошо ранжируется поисковиками. Однако в мобильной версии такая навигация просто не поместится на экране. Поэтому нужно сделать несколько ссылок для навигации или воспользоваться поисковой строкой.

Меню должно открываться, когда пользователь касается экрана. При этом подпункты в нём должны быть крупными и чётко разделены.

Нет идеального и уникального варианта мобильной версии сайта, которая подойдёт для всех, но есть основные правила, которых надо придерживаться, для того чтобы помочь пользователям стать зрителями.

Во времена, когда смартфоны и прочие гаджеты стали высокоинтеллектуальными, оснащёнными системами распознавания голоса, с голосовыми роботами, для разработчиков сайтов появилось больше возможностей. Из-за увеличения диагонали экрана стало возможно включать абсолютно любые дизайнерские инструменты. Последние тенденции сайтостроения коснулись именно мобильных гаджетов. В 2019 году частота просмотров сайтов с мобильных устройств на 10 % превзошла использование ноутбуков и личных компьютеров. Поэтому логично, что разработчики должны соответствовать этому, создавать, развивать и улучшать мобильные версии сайтов.

В наши дни уже нет театров, не имеющих своего сайта, он объединяет все отделы, обеспечивает оперативную связь с посетителями, облегчает поиск партнёров, сотрудников, позволяет совершенствовать сервис. По этой причине созданию сайта уделяется особое внимание.

От качественного дизайна и структуры зависит успех всего сайта. Поэтому очень важно следить за трендом, понимать, какие инструменты вошли в моду сайтостроения, какие устаревают. Создавая сайт необходимо опережать время, предугадывать потребности пользователей, учитывать последние тенденции в сайтостроении.

Важно, чтобы театр нашёл правильный подход к своей целевой аудитории, от этого во многом зависит то, какие технологии и методы продвижения следует выбрать для своего сайта.

Ситуация с театральными сайтами совершенно отличается от сайтов компаний, не связанных с искусством. Ведь зритель находит свой театр не по сайту, а по любимому актёру, режиссёру, названию спектакля. Театр с устоявшимся имиджем должен поддерживать свою репутацию на определённом уровне, а менее известные или только появившиеся театры должны завоёвывать репутацию и зрительскую любовь. Таким образом, получается, что все театры заинтересованы в том, чтобы иметь качественный сайт.

Благодаря новым технологиям появилась возможность оживить сайт, и многие пользуются этим: размещают на главной странице живые фото, видео, а некоторые даже включают прямой эфир с видом на театр, как это сделал московский театр «Мастерская Петра Фоменко».

Множество сайтов, но не в театральной сфере, активно развивают такой сервис, как *чат-бот* — виртуальный собеседник. Этот опыт мог бы быть полезен и для театров: запрограммированный робот общается с пользователем, сообщает о жанре интересующего его спектакля, о занятых в спектакле актёрах, помогает выбрать удобную дату посещения, отвечает на другие вопросы.

За последние несколько лет театральные сайты стали более лаконичными. В силу того, какой ритмичной и быстрой стала жизнь, многостраничные сайты уступают одностраничным ресурсам. Времени и желания на прочтение и изучение большого объёма текста у большинства людей уже нет, поэтому все необходимые разделы находятся на видном месте и не загружены большим количеством информации. Популярна анимация, динамика смены страниц.

Что касается дизайна, то прослеживается явная тенденция в направлении минимализма. Цветной фон сайта заменяют белым или черным. Отказываются в оформлении сайта от использования театрального занавеса. На замену разным шрифтам, разноцветному тексту разных размеров пришёл однотонный текст, выдержанный в одном стиле. Чаще всего это чёрно-белый сайт с добавлением одного цвета, например красного, которым выделяются некоторые блоки.

Цвета передают эмоции, а эмоции — это самое главное для пользователя. Правильно подобранные, сочетаемые, яркие, сочные цвета притягивают. Дизайнеры перестают опасаться использовать яркие цветовые решения. Но это на сайтах, не относящихся к учреждениям культуры. Можно предположить, что подобное самоограничение театров связано с целевой аудиторией, с тем, что люди старшего возраста могут плохо воспринимать слишком яркие и броские цвета. А возможно, это желание быть похожим на других, использовать в качестве образца сайты других театров.

Конечно же, есть исключения. Например, Московский драматический театр имени А. С. Пушкина на своём сайте использовал в небольшом количестве сочный жёлтый цвет.

На сайтах меняется положение блоков. Классический способ уже считается устаревшим. Информация преподносится в структуре ломаной сетки, хаотично разбросанных по сайту блоков. Это подогревает интерес пользователя, при этом позволяет не выходить за рамки фирменного стиля театра. Необходимо правильно сочетать стандартные названия разделов, привычное меню и необычные решения структуры сайта.

Обыденным и стандартным фотографиям на сайте становится тесно, в своё время их разбавляли гиф-картинками (англ. Graphics Interchange Format (GIF) — «формат для обмена изображениями»), двигающимися зацикленными видео. Теперь же на помощь приходит яркая и интересная графика. Фото, конечно же, никуда не уходит. Интересное фото хорошего качества в совокупности с яркой красивой графикой даёт больше результата.

Очень популярны в социальных сетях стали синемаграммы. Синемаграммы — это не просто видео или фото, это статичная иллюстрация с частичной анимацией. Синемаграммы — достаточно новое и свежее решение. Они оживляют фотографию, добавляют сайту динамики. К сожалению, среди московских театральных сайтов их используют только в театре «Мастерская Петра Фоменко».

Устаревший веб-дизайн сайта может значительно снизить его конверсию, то есть может снизиться количество пользователей, которые посетили сайт и совершили на нём какое-то действие. Это показатель эффективности сайта. Необходимо задействовать новые тенденции, которые будут актуальны и будут привлекать людей.

Разработчик сайта для театра должен не только свободно владеть соответствующими технологиями, но и тонко ощущать специфику общения театра со своим зрителем.

В 2020 году из-за пандемии мир полностью погрузился в онлайн-сферу. Когда спектакли проходят онлайн, снимаются онлайн-фильмы и различные проекты, важность обладания качественным сайтом становится особо актуальной.

Интернет-сайтами миллионы людей пользуются беспрерывно. Тысячи человек ежедневно переходят на театральные страницы. Если на сайты других компаний можно попасть невзначай, перейдя по какой-то ссылке или случайно нажав на рекламу, то человек, оказавшийся на сайте театра, скорее всего сделал это намерено, ради определённой цели.

Это свидетельствует о том, что театральное дело живо даже в тяжёлые времена пандемии, когда двери театров закрыты. И лишний раз доказывает, что необходимо продолжать и поддерживать общение со зрителями через свой сайт в интернете.

© Д. В. ДАМБЕГОВА, И. А. ОВЧИННИКОВ, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Дамбегова Диана Валерьевна — выпускница 2020 года продюсерского факультета Российского института театрального искусства — ГИТИС.

Овчинников Игорь Александрович — доцент кафедры продюсерства и менеджмента исполнительских искусств Российского института театрального искусства — ГИТИС, помощник художественного руководителя театра «Мастерская Петра Фоменко».

Рецензент: *Сундстрем Лев Геннадьевич* — заведующий кафедрой продюсерства в области исполнительских искусств Российского государственного института сценических искусств, кандидат искусствоведения, профессор.

ПРАВОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

Т. А. БЛЁТКИНА, Е. Э. ЧУКОВСКАЯ

ПРАВОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ РЕЖИССЕРА И ПРОДЮСЕРА В СОВРЕМЕННОМ ОТЕЧЕСТВЕННОМ ТЕАТРЕ

TAMARA BLYOTKINA, EKATERINA CHUKOVSKAYA

LEGAL STATUS OF THE DIRECTOR AND PRODUCER IN THE MODERN DOMESTIC THEATRE

Посвящается Александру Юрьевичу Попову, истинному продюсеру, чудесному преподавателю, потрясающему человеку

Аннотация. Статья посвящена исследованию правовых статусов двух ключевых фигур в процессе создании спектакля в нашей стране: режиссера и продюсера. Известно, что ранее режиссер вовсе не обладал авторскими правами на постановку, а про правовое положение продюсера в принципе было мало что известно. Одной из главных проблем является отсутствие единого источника, содержащего в себе информацию о правах всех субъектов, принимающих участие в создании театральной постановки. Поэтому авторы по крупицам собрали все существующие материалы о правовых статусах режиссера и продюсера, проследили их изменения, а также обратились к зарубежному опыту для сравнения и выявления закономерностей и ответов на ряд вопросов, возникших во время исследования. Были изучены и проанализированы все соответствующие теме главы Гражданского кодекса РФ, нормативно-правовые акты и проекты так и не вошедших в силу законов.
Ключевые слова: интеллектуальная собственность, авторское право, смежные права, права продюсера, права режиссера.

Annotation. The article is devoted to the study of the legal statuses of two key figures in the process of creating a performance in our country: the director and the producer. It is known that previously the director did not own copyright for the production at all, and little was known in principle about the legal status of the producer. One of the main problems is the lack of a single source, which contains information about the rights of all persons involved in the theatre production. Therefore, the authors bit by bit collected all existing materials about the legal statuses of the director and the producer, traced their changes, and also turned to foreign experience to compare and identify patterns and answers to a number of questions that arose during the study. Authors studied and analyzed all the relevant chapters of the Civil Code of the Russian Federation relevant to the topic, regulatory legal acts and draft laws that did not come into force.
Key words: intellectual property, copyright, related rights, producer's rights, director's rights.

Известно, что театр — искусство синтетическое. Любой спектакль объединяет в себе результаты интеллектуальной деятельности самых разных видов. В спектакле используются произведения литературы, музыки, изобразительных искусств.

Произведение может использоваться для создания нового произведения. Например, инсценирование прозаического произведения с согласия его автора порождает новое произведение — производное. Его автором признается инсценировщик.

Но в театре в процессе интеллектуальной деятельности используются ранее созданные произведения, не порождая при этом новых. Так, в спектакле непосредственно перед публикой демонстрируют результат своей интеллектуальной деятельности артисты-исполнители и дирижер, управляющий оркестром. Одновременно может звучать музыка в записи, и эту фонограмму кто-то произвел. Но ни артисты, ни дирижер, ни изготовители фонограмм не создают нового произведения, а лишь исполняют произведения других авторов — композитора, писателя, драматурга, либреттиста.

То же можно сказать и о режиссере-постановщике, который является создателем спектакля, объединяя в единое целое произведения вышеназванных авторов, но произведением, защищенным авторскими правами, созданная режиссером постановка не признается. Однако многие представители профессионального сообщества не согласны с таким положением.

Спектакль — это сложный объект, который создается не одним человеком, а целой командой, в которой каждый профессионал является ключевой фигурой в отведенной ему области. Но ведь режиссер — это человек, благодаря которому спектакль вообще появляется. Режиссер выбирает литературный материал — базу постановки, при необходимости его адаптирует, собирает творческую команду, которая будет заниматься созданием спектакля, и, главное, у режиссера есть то, согласно чему постановка будет складываться — концепция, идея, видение.

Спектакль и его литературная база едины. Однако режиссер может расставлять в нем свои акценты. Следуя замыслу автора, он в любом случае создает «объемную» версию литературного произведения, «визуализирует» его в реальность, согласно своему внутреннему ощущению от прочтения. То есть, как бы четко режиссер не следовал тексту, он не сможет полностью абстрагироваться от своих мыслей, своего воображения. Всегда остается место режиссерскому субъективизму, то есть спектакль ни при каких обстоятельствах не может быть точной копией произведения, по которому он поставлен. Можно сказать, спектакль — это призма, через которую режиссер видит произведение.

У каждого профессионала есть своя «ниша» в спектакле, и ее легко определить: если речь идет об актере — он исполняет роль, если

о художнике по костюмам — он создает костюмы к спектаклю и т. д. А когда дело доходит до режиссера, то хочется сказать, что он придумывает спектакль, но это будет не совсем правда и правда одновременно. Спектакль придумывают все участники процесса, каждый вносит свой вклад в своей области, а режиссер — он как бы руководитель всего творческого потока. Он имеет отношение к каждой вышеупомянутой «нише», с ним все согласовывают выполняемую творческую работу: художник — свои эскизы, композитор — свою музыку, актеры — мизансцены и пр. Именно режиссер подбирает части, элементы постановки и выстраивает их определенным образом, создает из этих частей композицию, которая и есть спектакль.

С 1923 года до середины 30-х годов Всеволод Эмильевич Мейерхольд обозначал себя автором спектакля на афишах, а в программке «Ревизора» было указано следующее: «Проект вещественного оформления, mise-en-scène, биографии персонажей, построение новых фигур, речь, акцентировки, ритм, размещение музыкального материала, свет, немая сцена — В. Э. Мейерхольд»[1].

Получается, что сложность отделения труда режиссера от вклада других участников создания спектакля заключается в его незримой, неуловимой вовлеченности в каждый творческий процесс. Например, по факту декорации придуманы художником-сценографом, но выглядят они именно так, а не иначе с одобрения режиссера. Ведь он может не принять созданные художником эскизы, потому что данный вариант не соответствует его замыслу, его видению.

Результат творческого труда режиссеров не поддается фиксации. У художников — эскизы, у литераторов — тексты, у композитора — ноты… А у режиссера? Мизансценирование? — Мало. Неплохим выходом из ситуации можно было бы считать видеозапись. Но она законодательством признается уже самостоятельным экранным произведением, а не фиксацией живого зрелищного представления.

Есть и другой, пока, правда, не распространенный вариант. Валерий Владимирович Фокин, художественный руководитель Александринского театра, создает партитуры к своим спектаклям, в которых все части постановки выстраиваются согласно ее звуковому ряду. В целом, это не новшество в театральном мире — такая система давно используется на Бродвее: у стейдж-менеджеров есть специальная книжка, в которую досконально занесены все элементы мюзикла относительно звуковой партитуры. В России у помощников режиссера

[1] Цит. по: *Туровская М.* Бабанова. Легенда и биография. М. : Искусство, 1981. С. 87.

тоже есть нечто подобное — экземпляры, содержащие хронологические материалы о ходе спектакля.

В интервью журналу «Театрал» Марина Андрейкина, первый заместитель художественного руководителя МХТ имени А. П. Чехова, рассказывает о разнице между книгой стейдж-менеджера и экземпляром помощника режиссера, но в то же время высказывает резонную мысль о том, что экземпляр помрежа, технический паспорт и световая партитура спектакля вместе могут служить хорошей фиксацией работы режиссера, намного более точной, нежели видеозапись спектакля[1].

Произведение в соответствии с пунктом 3 статьи 1259 ГК РФ должно быть выражено в какой-либо объективной форме. Спектакль, поставленный режиссером, хотя его представление зрителям и повторяется неоднократно, на сегодняшний день ни российским законодательством, ни международными соглашениями по авторским правам не признается произведением. Действительно, каждый следующий показ будет чем-то отличаться от предыдущего и по игре актеров, и по реакции публики, а зрители ведь — это неотъемлемый элемент живого показа спектакля и — можно даже сказать — участники его создания при каждом показе.

Тем не менее результаты интеллектуальной детальности и артистов, и дирижера, и режиссера-постановщика спектакля, и создателей фонограмм защищены, но не авторскими, а **смежными правами**.

«Если цивилизованная охрана… гражданских прав существует около двух тысяч лет, — пишет театральный педагог и исследователь С. Мицкевич, — то охрана авторских прав существует где-то двести с небольшим лет»[2]. А охрана смежных прав и того меньше: ее начало пришлось на 60-е года XX века.

Возникновение защиты смежных прав связано с техническим прогрессом. До появления различного рода технических средств, способных записывать и впоследствии воспроизводить результат творческой деятельности исполнителей, они не нуждались в охране просто в силу того, что их творческий труд не мог выйти за пределы пространства, в котором они работают. Разве что в качестве одного из предметов «сарафанного радио», которое служило (и продолжает служить) лучшей рекламой для привлечения новых зрителей.

---

[1] См.: *Борзенко В.* Новые права театральных режиссеров: бояться или радоваться? : Интервью с М. Андрейкиной о защите авторских прав в театре // Официальный сайт журнала «Театрал». URL: http://www.teatral-online.ru/news/23430/ (дата обращения: 15.04.2019).

[2] *Мицкевич С. С.* Авторское право и смежные права в театре : учебное пособие. СПб. : СПбГАТИ, 2005. С. 40.

Но с течением времени и с появлением новой техники труд исполнителей стал уязвим. Теперь у людей, не купивших билеты, появились различные возможности «открыть двери» во все залы, в которых идут выступления. Результат творческого труда исполнителей получил возможность распространяться без их ведома и безо всякой оплаты.

Важной датой в истории смежных прав является 26 октября 1961 года, когда в Риме была заключена *Международная конвенция об охране интересов артистов-исполнителей, производителей фонограмм и вещательных организаций*. Согласно этой конвенции у артистов-исполнителей появилась возможность предотвращать воспроизведение записи исполнения, ее передачу на телевидение и радио без их согласия.

Следующим важным этапом развития охраны смежных прав стала Дипломатическая конференция Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), которая проходила со 2 по 20 декабря 1996 года в Женеве. Во время конференции были выработаны новые нормы смежных прав, в частности был принят *Договор ВОИС по исполнениям и фонограммам*.

В законодательстве Советского Союза понятия «*смежные права*» не существовало. Только после распада СССР в 1993 году был принят закон «*Об авторском праве и смежных правах*», а в 2006 году его сменила введенная в Гражданский кодекс Российской Федерации *четвертая часть*, содержащая главы *70.* «*Авторское право*» и *71.* «*Права, смежные с авторскими*».

В Гражданском кодексе Российской Федерации нет конкретного определения смежных прав. По сути дела, смежные права — это права лиц, которые исполняют или иным образом «воздействуют» объекты авторского права.

Смежные права исполнителей, как и авторские права, возникают непосредственно, когда исполнение становится в какой-либо форме доступным другим людям, то есть приобретает объективную форму. В момент живого исполнения никакая особая защита исполнителю не нужна, поскольку доступ в зрительный или концертный зал имеют люди, купившие билеты. А вот если производится аудио- или видеозапись исполнения, а также передача его в эфир либо по кабелю, то здесь следует вспомнить, что исполнителю принадлежит исключительное право на его исполнение.

Пункт 2 статьи 1317 ГК РФ «Исключительное право на исполнение» содержит десять вариантов использования исполнения, девять из них связано с применением техники для записи или передачи исполнения. И только в подпункте 10 говорится о публичном исполне-

нии постановки спектакля, то есть о представлении постановки в живом исполнении.

Этим подпунктом 10 статья 1317 ГК РФ пополнилась лишь в 2017 году (Федеральный закон от 28 марта 2017 г. № 43-ФЗ) в результате длительной борьбы Гильдии театральных режиссеров Российской Федерации, поддержанной СТД РФ, за признание авторских прав за режиссером-постановщиком. Это был лишь частичный успех Гильдии. Авторских прав театральные режиссеры не добились. Но законом № 43-ФЗ внесены изменения в статью 1317 и ряд других статей главы 71 ГК РФ, обеспечивающих с 1 января 2018 года защиту **смежных прав режиссера-постановщика на постановку**, что до этого законодательством не предусматривалось.

В результате у режиссера-постановщика как у автора исполнения, то есть спектакля, который он поставил, появились права не только при записи спектакля или передаче его в эфир либо по кабелю, но и при публичном, живом исполнении.

Какие же из этих прав наиболее существенны? Во-первых, это исключительное право режиссера-постановщика на использование постановки, включая получение соответствующего вознаграждения. Во-вторых, право на защиту живого исполнения постановки, то есть спектакля, от искажений.

Обстоятельства новые для отечественного театрального дела. Должно пройти какое-то время, чтобы понять, как эти права будут реализовываться на практике.

Однако уже сейчас ясно, что права режиссера нельзя рассматривать в отрыве от прав еще одного субъекта создания театральной постановки. В статье 1240 ГК РФ он представлен как «*лицо, организовавшее создание сложного объекта, включающего несколько охраняемых результатов интеллектуальной деятельности*». В той же статье интересующий нас сложный объект назван *театрально-зрелищным представлением*. В деловых отношениях и в театральном быту это лицо давно уже называют **продюсером.** Мы в дальнейшем тоже будем использовать этот термин, хотя в российском законодательстве он пока не получил должного места. Заметим особо, что статья 1240 ГК РФ закрепляет за продюсером при заключении соответствующих договоров право использования результатов интеллектуальной деятельности всех авторов и исполнителей — создателей театрально-зрелищного представления, т. е., по сути дела, право на спектакль в целом.

Одним из главных заблуждений многих людей, не разбирающихся в тонкостях отношений в театральном деле, является их уверенность

в том, что режиссер и есть лицо, организовавшее создание спектакля, тогда он одновременно должен быть признан и продюсером. В целом, такая убежденность небезосновательна, хоть и ошибочна.

Причин для возникновения мифа о том, что продюсер и режиссер — одна и та же профессия, несколько. В первую очередь сказывается влияние кино, где нередко режиссер принимает на себя одновременно и функции продюсера.

Вариаций подчиненностей и взаимоотношений между продюсером и режиссером может быть достаточно много. Но чаще всего встречается два вида отношений: первый — когда продюсер является главным инициатором создания творческого продукта, то есть именно он придумывает основную концепцию, набирает всю команду, принимает все решения, касающиеся реализации, имеет доступ и право голоса, в том числе и в творческом процессе. В таком случае проект обычно имеет коммерческую направленность. Такие проекты чаще всего пытаются «идти на поводу у зрителя» (не в негативном смысле), то есть удовлетворять потребности большинства, создавать продукты для массовой культуры. В киноиндустрии таких примеров можно найти очень много. В театральной сфере такие примеры, конечно, тоже есть.

Мюзиклы пользуются большим успехом и имеют широкую аудиторию. Даже далекие от театра люди готовы покупать билеты на эти музыкальные шоу, в то время как про драматическую постановку они даже читать не станут. Большинству людей в свободное от работы и дел время хочется отдохнуть, развеяться, поэтому опера и драматический театр для них отступают на задний план, а лидирующие позиции занимает мюзикл. Сказать, что причина в том, что мюзикл — более легкий жанр, будет не совсем правильно по той простой причине, что часто эти музыкальные шоу базируются на серьезных классических произведениях, например «Отверженные» Виктора Гюго. То есть стереотип о поверхностности мюзиклов ложен. Дело в другом: материал в мюзикле подается динамично, красиво, праздничнo и музыкальное шоу проще для восприятия.

Проекты такого формата в первую очередь направлены на коммерческий успех. Отсюда безостановочная эксплуатация одного и того же театрального представления (экономия на монтаже и демонтаже), залы на большое количество мест, упор на рекламу разного формата, красивая, веселая или детективная история в основе сюжета (главное — динамичная), часто охват и детской аудитории тоже («Летучий корабль», например). Главная задача коммерческого продюсе-

ра — создать качественный продукт, который будет иметь успех у зрителей и приносить прибыль.

Другим вариантом взаимодействия продюсера и режиссера может быть обратная ситуация, когда режиссер занимает главенствующую роль, а продюсер обеспечивает все необходимые условия для реализации проекта, не вмешиваясь в творческий процесс. В киноиндустрии, например, такие картины называют авторским кино, то есть коммерческий успех здесь не первичен, самым важным является донесение видения, мыслей и смыслов режиссером до зрителей.

Хорошим примером из театральной сферы может быть спектакль «Улисс» (автор Джеймс Джойс, режиссер Евгений Каменькович) театра «Мастерская Петра Фоменко». Этот спектакль изначально не был направлен на широкую аудиторию. Ирландский писатель Джеймс Джойс известен и любим определенной группой читателей, но он не кумир широкой аудитории. Многим его работы кажутся сложными для восприятия. Показ спектакля длится пять часов — это далеко не самая большая протяженность спектакля из когда-либо существовавших, но для большинства современных людей, особенно не относящихся к профессиональному сообществу, это очень долго и трудно. Заполняемость зала часто бывала ниже 50 %, часть зрителей покидала театр во время антрактов…

Тем не менее спектакль как явление театрального искусства был по достоинству оценен экспертами и стал номинантом на «Золотую маску». Рецензии о нем были только положительные. Директор театра Андрей Михайлович Воробьев, несмотря на отсутствие зрительского успеха спектакля, высоко оценивал заслуги создавшей его творческой команды, важность «Улисса» для театра и для тех зрителей, что искренне полюбили его. Это яркий пример того, когда продюсер не нацелен на коммерческий успех спектакля.

Продюсер получает право использования театральной постановки, заключая с правообладателями интеллектуальной собственности, входящей в состав спектакля, договоры об отчуждении их исключительных прав или лицензионные договоры. Если продюсер приобретает права на интеллектуальную собственность, которая создавалась или создается специально для спектакля, такой договор будет считаться договором об отчуждении (если решением сторон не предусматривается иное), а лицензионный договор заключается на весь срок и территорию действия исключительного права. Если лицензионный договор включает в себя условия, которые ограничивают использование интеллектуальной собственности, входящей в состав

спектакля, то такие условия считаются недействительными[1]. Продюсер, получивший исключительное право на театральную постановку, одновременно приобретает право указывать свое имя в любой информации об этом спектакле наравне с авторами и исполнителями.

В Гражданском кодексе Российской Федерации термин «продюсер» встречается лишь один раз — в статье 1263 «Аудиовизуальное произведение», не связанной с театром. На сегодняшний день мы лишь условно называем лицо, организовавшее создание спектакля, театральным продюсером. В российском законодательстве впрямую такое словосочетание не встречается. Но попытки изменить эту ситуацию предпринимались.

В 1999 году был разработан проект Федерального закона «О театре и театральной деятельности в Российской Федерации», который, помимо всего прочего, интересен тем, что в нем дано определение продюсера в театральной сфере. В 2006 году законопроект был отклонен Государственной Думой.

Продюсер упоминается в пяти статьях этого проекта[2]. Статья 15 содержит в себе информацию о субъектах права на театральную постановку. В целом, в этой статье примерно тот же смысл, что и в статье 1240 ГК РФ[3]: продюсер осуществляет свои права на спектакль, соблюдая имущественные и неимущественные права авторов. Также устанавливается, что готовность постановки к показу определяется режиссером и продюсером совместно, если изначально не было другой договоренности.

В статье 16 «Права постановщика и артистов на театральную постановку» продюсер упоминается в качестве одной из сторон, заключающих договор, в котором могут быть прописаны дополнительные права артистов и режиссера.

Статья 17 «Право продюсера на публичный показ театральной постановки» полностью посвящена продюсеру. Согласно этой статье, если между режиссером-постановщиком и продюсером заключается договор, предусматривающий участие продюсера в создании и про-

---

[1] См.: пункт 1 статьи 1240 ГК РФ (редакция от 23.05.2018) // Правовая база данных «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/e074d06dd4e5b8c9a4c969a84d6521e8bb172928/ (дата обращения 15.04.2019).

[2] Проект Федерального закона № 99121011-2 «О театре и театральной деятельности в Российской Федерации» // Правовая база данных «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PRJ&n=30868#09774775419001327 (дата обращения: 15.04.2019).

[3] Упомянутый проект закона был разработан и представлен на рассмотрение в Государственную Думу за семь лет до того, как была принята часть 4 ГК РФ, содержащая статью 1240.

кате спектакля, то продюсер автоматически наделяется правом на публичный показ этой постановки. Соответственно также у продюсера появляются следующие права[1]:

— определение времени и места показа постановки;

— установление цен на билеты;

— осуществление показа от своего имени;

— определение количества показов;

— принятие решений о прекращении и возобновлении показов;

— определение условий использования спектакля и его материалов;

— определение условий передачи постановки в эфир;

— определение условий записи спектакля и ее воспроизведения;

— разрешение иным лицам воспроизведения театральной постановки с правом публичного показа.

В проекте предлагались нормы, направленные на упорядочение отношений между продюсером и режиссером. В частности, статья 18 обязывает продюсера в целях сохранения художественного решения театральной постановки известить режиссера «об обязательности внесения изменений в спектакль и условия их осуществления», «о срочных изменениях спектакля, произведенных без участия в них режиссера, с объяснением причин произошедшего», «о преждевременном прекращении показа спектакля или о сокращении количества публичных показов»[2] и т. п.

Статья 19 «Защита права на театральную постановку» содержит в себе информацию о том, что «субъект исключительного права на постановку» (а это может быть и продюсер) вправе требовать от нарушителя возмещения ущерба.

Проект закона о театре был принят Межпарламентской ассамблеей стран СНГ в качестве модельного, и сегодня подобные законы действуют в ряде государств — бывших союзных республик, например в Азербайджане, Украине, Таджикистане, Туркменистане.

Несмотря на то что проект Федерального закона, содержащий, в частности, вопросы правового регулирования деятельности театрального продюсера, не был одобрен, некоторые иные нормативные акты в той или иной мере отвечают на эти вопросы. Например, в Концепции долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года, одобренной распоряжением Правительства Российской Федерации от 10 июня 2011 года № 1019-р,

[1] См.: Проект Федерального закона № 99121011-2 «О театре и театральной деятельности в Российской Федерации».

[2] Там же.

говорится о важности подготовки театральных продюсеров, «способных инициировать творческие идеи, давать квалифицированную оценку творческим инициативам других работников театра, брать на себя финансовую и организационную ответственность за реализацию художественных проектов, готовых осуществлять общее руководство театром»[1].

Приказом Министерства образования и науки от 12 сентября 2012 года № 1157 был утвержден федеральный государственный образовательный стандарт специальности *55.05.04 «Продюсерство»*, одна из специализаций которой названа *«Продюсер исполнительских искусств»*. В стандарте содержится характеристика профессии, очерчивается поле деятельности и требования к результатам освоения выпускниками образовательной программы: профессиональные навыки, которые должны приобрести выпускники, знания, которые они должны освоить, и т. п., то есть то, что теперь в подобных документах принято называть компетенциями. Согласно этому стандарту продюсер исполнительских искусств должен уметь и быть готовым[2]:

— брать на себя ответственность за реализацию проектов;

— давать оценку деятельности творческих кадров;

— творчески взаимодействовать;

— разбираться в сценической технике;

— разбираться в способах проката репертуара;

— определять сложности спектакля, его стоимость, оценивать риски, определять источники финансирования, принимать решения по наиболее рациональному использованию ресурсов, находить подходящую маркетинговую стратегию;

— объединять и направлять команду, создавать благоприятные для этого условия;

— при необходимости исполнять обязанности руководителя организации исполнительских искусств: формирование репертуара, осуществление кадровой политики, руководство всей деятельностью организации.

---

[1] Концепция долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года // Распоряжением Правительства РФ от 10 июня 2011 года № 1019-р // Правовая база данных «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115357/ (дата обращения: 15.04.2019).

[2] Федеральный государственный образовательный стандарта высшего образования специальности 55.05.04 «Продюсерство» // Приказ Министерства образования и науки от 12 сентября 2012 года № 1157 // Правовая база данных «Гарант». URL: https://base.garant.ru/71500338/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/ (дата обращения: 15.04.2019).

Продюсер — это в первую очередь лицо, которое способно организовать процесс создания спектакля. Известно, что творцы работают довольно специфически — это труд, который достаточно сложно нормировать: идея может появиться мгновенно, сиюминутно, а может рождаться днями, неделями, месяцами… Новая мысль может возникнуть в самый последний момент, перечеркивая часть уже проделанной работы. Репетиции и творческие обсуждения могут длиться с утра и до поздней ночи. А реализация возникающих идей может достигать почти космических финансовых масштабов.

Именно поэтому необходим человек, который сможет организовать весь процесс создания постановки, человек, который сумеет создать определенные рамки, который будет способен немного «заземлять», но ни коем случае не убивать полет фантазии, не рубить творческие идеи на корню, нет, но оставлять окошко в реальность: убеждать коллег в том, например, что новое творческое решение прекрасно и очень интересно, однако нужно найти такой вариант его воплощения, который будет соответствовать неким реальным нормам — требованиям безопасности, финансовым возможностям, отведенным на его реализацию временны́м отрезкам. В отсутствии человека, который будет регулировать, отлаживать, контролировать процесс, он не только может затянуться на долгие годы, но и просто в итоге не материализоваться вовсе.

Продюсер — это такое звено, которое соединяет воедино все составляющие спектакль части — творческую, финансовую, административную, технологическую, создает некие правила — гласные и негласные, согласно которым этот огромный и сложный организм должен существовать так, чтобы каждый вечер зритель имел возможность приходить в театр, а творческая команда могла для этого зрителя играть.

Обратившись еще раз к статье 1240 ГК РФ, обратим внимание на то, что в ней идет речь о *лице*, организовавшем создание сложного объекта. Но в рамках гражданского права есть два вида лиц: физические лица и юридические лица. Это означает, что продюсером спектакля, то есть лицом, организовавшим создание сложного объекта, может быть и физическое лицо — человек, и юридическое лицо — организация, в нашем случае — театр.

Александр Юрьевич Попов, продюсер более 50 мюзиклов, а также основатель Летней школы имени Станиславского в США и Международного фестиваля искусств ArtsLand в Бостоне, поделился очень интересной и правильной мыслью о том, что театр у нас в стране выступает в качестве продюсера, даже скорее продюсерской компании.

И ведь это действительно так. Театр — это такой продюсер, у которого уже есть своя площадка (но не обязательно, поскольку существуют театры без собственных зданий, они ищут площадки под свои спектакли и арендуют их) и который заручился финансовой поддержкой государства (это относится лишь к государственным театрам, частные театры ищут средства самостоятельно, например, до того, как *Студия Театрального Искусства* стала федеральным театром, у нее был меценат). Театр самостоятельно выбирает литературную основу выпускаемого спектакля, определяет творческую группу (в том числе и режиссера), создает график выпуска спектакля, выделяет (добывает) для него денежные средства; оставляя перспективную репертуарную сетку, уже учитывает предстоящий премьерный спектакль. Театр организует изготовление художественного оформления спектакля, контролирует процесс, принимает (или не принимает) конечный результат, занимается рекламой и пиаром предстоящей премьеры. Также театр определяет каналы продаж, распределяет между ними билеты, контролирует динамику, ведет отчетность. В общем, театр полностью самостоятельно занимается выпуском и последующей эксплуатацией своих спектаклей.

Театр обладает правами на созданный спектакль. Он заключает целый ряд договоров с авторами произведений, используемых в спектакле, и с исполнителями (если, конечно, эти лица не входят в штат театра). Это лицензионные договоры или договоры об отчуждении.

Подводя итог всему вышеперечисленному, можно утверждать, что театр тоже подходит под определение из пункта 1 статьи 1240 ГК РФ: «лицо, организовавшее создание сложного объекта, включающего несколько охраняемых результатов интеллектуальной деятельности». Другими словами, театр — это продюсер — юридическое лицо. А за каждым юридическим лицом со всей полнотой прав и ответственности стоит его руководитель.

Для руководителя частного театра финансовое обеспечение его деятельности — первейшая задача. Поскольку в отличие от государственного театра деятельность частного не обеспечивается гарантированной финансовой субсидией, у его руководителя более «острое» отношение к продвижению театра и спектаклей. Это, конечно, совершенно не означает, что государственный театр, получив субсидию, больше никакой финансовой активности не проявляет и вообще не сильно старается зарабатывать деньги. Любая деятельность, выполняемая «по минимуму», в конечном итоге неизбежно приводит организацию в упадок. Субсидия для государственных театров — поддержка, но вовсе не гарант успеха: театр для благополучного

существования должен не только выполнять государственное задание, но и максимально использовать свои ресурсы и возможности в повседневной жизни, стремиться развиваться, не стоять на месте.

Права продюсера — достаточно сложная и одновременно простая проблема. Сложность заключается в отсутствии специальных норм и устоявшейся терминологии в законодательстве. В нашей стране профессия продюсера в ее современном представлении довольно молодая. Во времена СССР театр был исключительно государственным, поэтому нужды не было ни в антрепренерах, которые в дореволюционной России, можно сказать, выполняли функции продюсеров, ни в уже появившихся на тот момент за рубежом продюсерах.

На Западе профессия продюсера стала активно развиваться еще в первой половине XX века. Получается, что в формировании продюсерской структуры мы отставали, как минимум, на 50 лет. Проект Федерального закона «О театре и театральной деятельности в Российской Федерации» еще в 1999 году содержал в себе нормы, которые прекрасно вписались бы в современную реальность конца 10-х — начала 20-х годов XXI века. Быть может, именно поэтому проект был отклонен Думой. Скорее всего, он просто несколько опережал свое время.

С другой стороны, какие еще необходимы права продюсеру, помимо уже прописанных в статье 1240 ГК РФ? Специфика правового статуса продюсера заключается в том, что он выстраивается через систему договоров с другими лицами, участвующими в создании конкретного проекта. Если идти от противного — как можно ущемить гипотетические права продюсера? Только «украв» спектакль, т. е. создав несогласованную, неразрешенную копию. Но при судебных разбирательствах проявится статья 1240, если продюсер имеет удовлетворяющий ее действие правовой статус, а если нет (да и в любом случае), то помимо продюсера в создании спектакля заняты субъекты и авторского, и смежного права, поэтому создавать нелегальные дубли спектаклей явно не самая удачная и выгодная идея.

Продюсер — это человек, который сосредотачивает в своих руках крупные денежные средства других людей и несет за них ответственность. Одна из причин необходимости придания четких прав продюсеру — это защита инвестиций и коммерческой составляющей творческой деятельности. В данный момент, возможно, это высказывание не совсем подходит под действительность нашей страны, потому что, во-первых, коммерчески направленных театральных продюсеров у нас не очень много, особенно если сравнивать с опытом Бродвея и Вест-Энда.

Ярким отечественным примером может служить Дмитрий Альбертович Богачёв — член Лиги Бродвейских продюсеров. На протяжении 13 лет он был генеральным директором российской театральной компании «Стейдж Энтертейнмент» — «дочки» Stage Entertainment (Нидерланды). С 2015 года Д. Богачёв — единоличный учредитель и генеральный директор ООО «Театральная компания „Бродвей Москва“», ведущей активную коммерческую деятельность.

Но это скорее единичный случай, потому что в основном театры в нашей стране относятся к некоммерческим организациям, негосударственные в том числе. Например, Московский театр мюзикла Михаила Ефимовича Швыдкого — негосударственный театр, а его организационно-правовая форма — автономная некоммерческая организация. Скорее всего, отчасти выбор пал именно на некоммерческую форму, чтобы оставалась возможность государственной поддержки в виде, например, грантов.

В силу специфики деятельности продюсеров, помимо зафиксированных на законодательном уровне прав, существуют также права иного рода — негласные.

Часто на действия и решения людей влияет их личное отношение к тому или иному человеку или происшествию. Умение произвести приятное впечатление при первой встрече, расположить собеседника — это прекрасное качество, но далеко не всегда основа для хороших деловых отношений. Намного важнее те личностные качества, которые раскрываются для других людей в дальнейшем взаимодействии. Причем не просто на словах, но и на деле. Доверительные, продуктивные деловые отношения строятся в первую очередь на добросовестности, открытости, честности. Продюсер должен обладать целым рядом качеств, причем как общечеловеческих, так и деловых. Репутация — вот важный показатель работы продюсера, одна из основ реализации его будущих проектов, своего рода протекция от обмана и вытекающих из него последствий.

Подводя итоги, скажем, что режиссер и продюсер — две неразрывные профессии, два ведущих специалиста создания спектакля. И это обстоятельство нашло отражение в законодательстве. При этом смежные права мало ориентированы на живое исполнение произведений. Только благодаря длительной активной борьбе за свои права театральным режиссерам удалось добиться признания за ними смежных прав на живое исполнение поставленного спектакля. А театральным продюсерам необходимо полное признание своего правового положения в качестве субъекта прав, чтобы отпала необходимость скры-

ваться за общей формулировкой лица, организовавшего создание сложного объекта, включающего несколько охраняемых результатов интеллектуальной деятельности.

© **Т. А. БЛЁТКИНА, Е. Э. ЧУКОВСКАЯ, 2020.**

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Блёткина Тамара Александровна— выпускница 2019 года продюсерского факультета Школы-студии имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова, курс А. М. Воробьева. Менеджер по коммуникациям, руководитель направления аудиокниг издательского дома «Самокат».

Чуковская Екатерина Эдуардовна — преподаватель кафедры менеджмента и продюсирования исполнительских искусств Школы-студии имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова, кандидат юридических наук, доцент.

Рецензент: *Сундстрем Лев Геннадьевич* — заведующий кафедрой продюсерства в области исполнительских искусств Российского государственного института сценических искусств, кандидат искусствоведения, профессор.

А. И. МУСТАФАЕВА, Н. В. ПАХОМОВА

ОПЫТ АПРОБАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДИК УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЛОКАЛЬНОМ ТЕАТРАЛЬНОМ ОБЪЕКТЕ

ALINA MUSTAFAEVA, NATALIYA PAKHOMOVA

EXPERIENCE IN APPROBATION OF CONTEMPORARY METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT TECHNIQUES AT ONE OF THEATRE VENUES

Аннотация. В статье анализируются популярные методики и инструменты, которые используют HR-менеджеры при управлении персоналом в бизнес-среде. Рассматривается возможность их применения в сфере культуры. Описано реальное использование подобных методов в театре «Особняк» при обновлении управленческой команды.

Ключевые слова: организационная структура, психологический климат, управление коллективом, мотивация, компетентность.

Annotation. The article analyzes the popular methods and tools that are used in personnel management by HR- managers in the business environment. Authors consider the possibility of their application in the sphere of culture. The real use of such methods in the theatre «Osobnyak» is described when updating the management team.

Key words: organizational structure, psychological climate, team management, motivation, competence.

В феврале 2019 года одна из студенток четвертого курса продюсерского факультета Российского государственного института сценических искусств (далее — РГИСИ) была направлена на восьминедельную профильно-производственную практику в театр «Особняк», тем самым, как станет понятно позднее, были созданы предпосылки для изменений в жизни этого театра, о которых и пойдет речь в настоящей статье.

Театр «Особняк» был создан в 1989 году в разгар петербургского студийного движения. Его основатели — студенты и ученики Владимира Малыщицкого — актер Дмитрий Поднозов, режиссер Игорь Ларин и актриса Тамара Крехно. «Актерский театр с приглашенными режиссерами» — так называли себя основатели театра[1].

Милорад Павич, Макс Фриш, Джеймс Джойс, Фридрих Ницше, Ингеборг Бахман, Фернандо Аррабаль, Юн Фоссе — это авторы, пьесы которых режиссеры ставят в театре «Особняк» на протяжении по-

[1] См.: Четверть века особняком // Санкт-Петербургский театр «Особняк» : [буклет]. СПб., 2014. 106 с.

следних тридцати лет. На сценах других театров спектакли по произведениям этих авторов встретишь нечасто в силу их сложности. «Особняковцев» интересуют жизнь и развитие духа. Их рефлексия на эти темы всегда болезненна, как, в принципе, болезнен процесс самопознания, но в итоге положительна для создателей и зрителей спектаклей. Каждая постановка — результат духовного поиска, очередной вывод и очередной вопрос режиссера и актеров[1]. Задача театра — реализовать некоммерческую экспериментальную деятельность в камерном пространстве.

На всех этапах существования театр много гастролировал, участвовал в российских и международных фестивалях, номинировался на премии.

В 1995 году «Особняк» был зарегистрирован в организационно-правовой форме «Фонд». С тех пор неизменный президент Фонда — актер Дмитрий Владимирович Поднозов. У театра есть своя площадка по адресу: Каменноостровский проспект, 55, которую он арендует у города.

На сцене «Особняка» на протяжении всего времени его существования идут спектакли ряда других негосударственных петербургских театров, не имеющих собственных сценических площадок. Это Театральная мастерская «АСБ», театр «Lusores», продюсерский центр «Конт-Арт», «Такой театр», а также различные независимые проекты. Несмотря на это, «Особняк» позиционирует себя не как площадка, а как репертуарный театр.

В театре нет постоянной труппы, скорее, он существует в формате резиденции для творческих деятелей. На начало 2020 года репертуар театра состоял из десяти собственных названий и еще двух — пяти от резидентов. У «Особняка» нет главного режиссера, но репертуар объединяется идеологией, художественной концепцией. Ее основной тезис — «глубина творческого поиска».

Организационная структура театра не представляется четко выстроенной. В идеологически поддерживаемой горизонтальной структуре управления частично сохраняется вертикальная иерархия. Команда, которая выполняет операционную деятельность, участвует в административно-хозяйственной жизни театра, состоит из девяти человек. Это президент Фонда, директор, администратор, бухгалтер, координатор хозяйственной деятельности, два специалиста по социальным сетям и дизайнер.

[1] См.: *Гаврилова Я.* Активная сторона «Особнячности» // Петербургский театральный журнал. 2010. № 4. С.184–188.

Постановка новых спектаклей осуществляется на проектной основе. Как правило, инициатива исходит от актеров, они приглашают режиссера, и уже он подключает свою команду художников, музыкантов и т. п. Театр не проводит открытых кастингов. Кроме того, вся деятельность по техническому обеспечению спектаклей (монтаж, демонтаж, ремонт костюмов и т. п.) осуществляется самими актерами.

Студентка РГИСИ в рамках производственно-профильной практики в театре «Особняк» провела маркетинговый анализ деятельности организации. В отчете по практике ею был сделан ряд сущностных выводов. Приведем здесь некоторые из них.

Проблема «Особняка» в том, что в административно-управленческом аппарате театра нет людей с профильным образованием. Им не знакомы механизмы маркетинга, менеджмента, рекламы, делопроизводства, экономического анализа. Администрирование осуществляется не на профессиональном, а на любительском уровне. Многими организационными вопросами занимаются сами актеры.

Творческим организациям нужен директор — «хозяин», управленец, энтузиаст, чтобы процессы происходили четко и оперативно. Организационная работа в театре «Особняк» отстала от современности и тормозит творческий процесс. Нет свежих пресс-релизов, фото- и видеоматериалов, организованной работы со СМИ, нет технических райдеров спектаклей. Низкая заполняемость зала при вместимости в 70 человек списывается на сложный репертуар.

Спектакли выпускались без заключения договоров с постановщиками, в результате нередко возникали трудноразрешимые конфликты.

Основное преимущество театра «Особняк» перед государственными театрами директор видел в отсутствии огромного количества бумаг и отчетов. Но организовать систематизацию необходимых данных для анализа работы собственного театра не мог. Отсутствие развернутого экономического анализа деятельности театра не позволяло сформулировать конкретные задачи по его развитию. Директор разделял явно консервативную точку зрения на любые предложения нововведений.

Психологический климат в театре характеризовался как негативный. В коллективе часто возникали конфликтные ситуации, провокации, дирекция нередко предъявляла неконструктивные обвинения в адрес работников, скрывала полную информацию о нерешенных задачах и проблемах организации.

Стиль управления директора непредсказуемо менялся от «авторитарного» до «попустительского». Директор не мог грамотно поста-

вить задачи, но в то же время пытался тотально контролировать их выполнение.

Все это выявилось во многом благодаря появлению в коллективе нового человека — студентки продюсерского факультета РГИСИ, в течение двух месяцев проходившей здесь практику, а после ее завершения по предложению президента Фонда «Особняк» продолжившей работу в театре.

По прошествии нескольких месяцев несостоятельность директора театра стала очевидной не только руководству Фонда, но, похоже, и самому директору. Он уволился по собственному желанию.

В ноябре 2019 года на должность директора театра «Особняк» была назначена студентка пятого курса очной формы обучения продюсерского факультета РГИСИ, проходившая здесь до этого производственно-профильную практику. Ниже будут приведены проблемы, с которыми новому директору пришлось столкнуться в управлении творческим коллективом, и рассказано, какие меры принимались для их разрешения.

Театр «Особняк» негосударственный и, как большинство подобных организаций, создавался стихийно, распределение обязанностей внутри команды происходило интуитивно. При подборе сотрудников управленческого аппарата профессиональным компетенциям сотрудников не уделялось должное внимание. Так, на протяжении длительного времени театром управляли сотрудники без профильного образования, необходимых знаний менеджмента, маркетинга и экономики, что негативно влияло на эффективность работы театра.

После смены директора было принято решение формировать новую административную команду, исходя из следующего круга задач:

— составление репертуара;
— работа с билетными операторами;
— ведение сайта;
— дежурство на спектаклях;
— координация работы дизайнера;
— работа со СМИ;
— работа с коммунальными службами;
— работа с РАО;
— PR и реклама.

Прежде бóльшая часть этих задач контролировалась и осуществлялась одним человеком — директором театра. Для нового директора такой подход был неприемлем. При этом не нужно забывать, что директор одновременно очно обучался в вузе.

Было принято решение о подборе сотрудника на должность администратора, способного взять на себя решение каких-то из этих задач. Кроме того, исходя из анализа маркетинговой деятельности театра, было очевидно, что объем необходимой работы увеличится, поскольку кроме поддержания деятельности театра планировалось и его развитие.

Для подбора кандидатуры на должность администратора был сформулирован ряд критериев. Работник должен:

— иметь достаточное количество свободного времени, то есть эта работа должна быть для него первостепенной;

— иметь базовые знания в области экономики, маркетинга, менеджмента;

— разделять внутреннюю философию театра, обладать необходимым культурным уровнем.

Главная сложность заключалась в том, что возможная заработная плата не соответствовала значительному объему работы и уровню выдвинутых требований. Кроме того, желаемый опыт работы должен был укладываться в относительно молодой возраст специалиста, он был ограничен 23 годами. Этот параметр обусловлен желанием избежать дискриминации по возрасту, так как новому директору театра на тот момент было 24 года. Анализируя все требуемые данные, было принято решение искать специалиста среди студентов заочной формы обучения продюсерского факультета РГИСИ.

Информация об открытой вакансии распространялась в социальных сетях. Отбор нового сотрудника происходил в три этапа: телефонная беседа, личная беседа с директором, личная беседа с коллективом театра.

Важно отметить, что при личной беседе директором использовался метод структурированного интервью, описанный американским организационным психологом Вольфгангом Йеттером в его книге «*Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью*»[1]. Такой метод предполагает собеседование, в котором используется типовой опросник, вопросы в котором расположены в определенной последовательности и неизменны для всех кандидатов. У этого метода есть ряд преимуществ, в частности:

— заранее сформулированные и прописанные вопросы не дают интервьюеру сбиться, то есть проводить интервью относительно легко даже неопытному интервьюеру;

[1] См.: *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала : Метод структурированного интервью. Харьков : Гуманитарный центр, 2018. 356 с.

— так как вопросы одинаковые и конкретные, то и оцениваются они по одним и тем же критериям, это исключает неравномерность в оценке кандидатов.

К тому же этот вид собеседования не требует постоянной предварительной подготовки, его можно проводить в любое время и несколько раз в день, не боясь упустить что-то важное.

На вакансию откликнулись шесть кандидатов. Вкупе с интуицией, метод структурированного интервью помог всесторонне раскрыть и рассмотреть сильные стороны каждого. В результате выбор остановился на студентке четвертого курса заочной формы обучения продюсерского факультета РГИСИ.

Следующим шагом стала адаптация нового сотрудника. Сложность заключалась в том, что обстоятельства расторжения трудовых отношений с прежним директором не оставляли возможности корректной передачи обязанностей новым сотрудникам.

Стоит отметить, что важным аспектом внутренней философии театра выступает мудрость его неформального лидера — президента Фонда «Особняк». Прежде Дмитрий Владимирович Поднозов не принимал активного участия в административно-хозяйственной жизни театра, но сложившаяся ситуация спровоцировала его подключение. Им была введена установка, поощряющая метод активных «проб и ошибок». Благодаря этому было принято решение не пытаться ремонтировать прежнюю административную систему, а создавать ее заново. В этих условиях первоначальная сложность обрела положительные стороны: исключался фактор сравнения с чем-либо предыдущим, что облегчало адаптацию нового администратора.

В интервью администратор отмечала, что, несмотря на способность мыслить творчески, получает удовольствие от упорядочивания и ранжирования различных данных. Таким образом, упомянутые выше направления работы делились на две части, где стратегическая отводилась новому директору, а техническая — новому администратору.

Чтобы систематизировать информацию, было принято решение вести электронную *базу знаний*. *Базы знаний* приходят на смену формальным должностным инструкциям. В сфере культуры эта инновация вполне может прижиться.

В театре «Особняк» в виду ограниченных финансовых возможностей воспользоваться платными сервисами для автоматизации работы с *базами знаний* не удалось. Было принято решение вручную вести таблицы *баз знаний* на Google-диске. В таблицу включались как постоянные, так и еженедельно (ежедневно) уточняемые обязанности,

необходимые контакты, ценные наработки, успешный и неуспешный опыт, важные детали, пароли и пр.[1]

Четкое и постоянно уточняемое разграничение обязанностей и зон ответственности позволяет избежать недопонимания. При возникновении спорной ситуации всегда можно обратиться к таблице *базы знаний* и разрешить конфликт интересов.

В Интернете можно найти множество программ и инструментов для командной работы. Новой командой театра «Особняк» использовались проверенные варианты, приведенные в книге Наталии Франкель и Дмитрия Румянцева «*Event-маркетинг. Все об организации и продвижении событий*». Среди таких инструментов можно назвать социальные сети, мессенджеры, Google-календарь, Trello, Мегаплан, Битрикс-24, amoCRM, Wunderlist, Slack, XMind[2]. Выбор источника обусловлен близостью театральной и событийной сфер.

Наиболее удобным представился сервис Trello. Это облачная программа для управления проектами небольших групп. Система, разработанная японской автомобилестроительной фирмой Toyota, построена на основе канбан-досок. На заводах Тойота карточки «канбан» используются, чтобы не загромождать склады и рабочие места заранее созданными запчастями. Главная задача системы «канбан» — уменьшить количество работы, которая выполняется в данный момент[3].

Удобство сервиса заключается в следующем:

— задачи можно делить по типам: запланированные, текущие, выполненные;

— возможность работать с браузера и с мобильного приложения, то есть оперативная доступность;

— наглядный прогресс выполнения — возможность создавать чек-лист для каждой задачи, разбивая ее на мелкие этапы;

— синхронизация с облачными хранилищами данных *Google Диск, Dropbox, OneDrive.*

---

[1] Базы данных могут работать с однородными данными и представляют собой жестко структурированные модели, а ***базы знаний*** — открытые модели, которые могут содержать разнородные и разнотипные данные. См.: Базы знаний // Управление знаниями [Официальный сайт]. URL: https://www.sites.google.com/site/upravlenieznaniami/inzeneria-znanij/bazy-znanij (дата обращения: 15.05.2020).

[2] См.: *Румянцев Д., Франкель Н.* Event-маркетинг : Все об организации и продвижении событий. СПб. : Питер, 2018. С. 33.

[3] См.: *Оно Т.* Производственная система Тойоты : Уходя от массового производства. М. : ИКСИ, 2008. 194 с.

В результате применения инструментов для постановки задач и четкого определения круга ответственности удалось освободить значительное количество времени и энергетических ресурсов, которые были направлены на рекламу и продвижение.

Следующая проблема касалась мотивации и удержания нового сотрудника. Ввиду нестабильной экономической ситуации внутри театра на момент начала работы, стимулирующие выплаты не представлялись возможными. Поэтому было принято решение максимально улучшить условия труда администратора. Чтобы определить мотивационные рычаги, был использован тест «Якоря карьеры».

Тесты «Якоря карьеры» выявляют карьерные ориентации работника. В практике широко известна «якорная модель профессионального развития» американского психолога Эдгара Шейна. В середине семидесятых годов XX века Шейн проводил исследования среди менеджеров, на основании которых и была сформирована его концепция. По мнению Э. Шейна, каждое направление профессиональной деятельности имеет свои векторы развития личности, которые соответствуют карьерным ориентациям. Эти ориентации связаны с тем, как человек представляет свою реализацию. У одного человека в разных профессиях могут быть разные «якоря». Кроме того, исследование Шейна показало, что те черты, которые человек проявляет во время обучения и адаптации, не определяют эти факторы, так как в начале новой карьеры человек может обнаружить расхождения с теми ценностями, которые он определял для себя ранее. То есть проводить этот тест при приеме сотрудника на работу неэффективно. «Якоря» проясняются постепенно и тогда уже начинают действовать как движущая сила.

Изначально Э. Шейн выделял пять якорей, последующие исследования добавили еще три. В современных тестах они звучат следующим образом: *профессиональная компетентность*, *менеджмент*, *автономия / независимость*, *стабильность*, *предпринимательство*, *служение*, *вызов*, *интеграция стилей жизни*[1].

Ценность этого теста в том, что он позволяет определить истинные «*якоря*». Известно, что зачастую сотрудники не могут самостоятельно определить «якоря» своей карьеры. Особенно это касается слабо развитых сфер рынка труда, к которым относится и культурная сфера. Традиционно специалисты HR[2] выделяют два подхода к поиску

[1] См.: *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2013. 352 с.

[2] HR-human resources (человеческие ресурсы). HR-менеджер занимается привлечением сотрудников в компанию, адаптацией, организацией обучения и развития, мотивацией — всем, что связано с процессами управления персоналом.

работы — «планомерный» и «амбициозный», основной их критерий — заработная плата. «Планомерный» подход заключается в предварительной оценке своего опыта, знаний и возможностей, то есть претензии к вакансии обоснованы. «Амбициозный» подход выражен в завышенных требованиях к заработной плате[1].

Специалисты выделяют еще и третий подход — «неосознанный», когда важно работать «где-нибудь», и человек соглашается на любые условия. Чаще всего такой подход свойственен молодым по возрасту, новичкам в данной сфере и тем, кто ищет временную работу. Отсутствие выраженной карьерной мотивации при наличии ярко выраженной материальной, с одной стороны, удобно работодателю, потому что при минимальных финансовых затратах возможно получить максимальное количество рабочей силы. С другой стороны, среди таких сотрудников могут быть ценные ресурсы, которые стоит удерживать в компании. В этом случае специалисты используют тест «*Якоря карьеры*», который помогает за текущими ценностями, на которые остро влияют жизненные обстоятельства, рассмотреть глобальные.

С администратором «Особняка» тест проводился в режиме онлайн на сайте *Testometrika*[2]. Каждый пункт оценивался по десятибалльной шкале. В результате наибольшее количество баллов получили следующие «якоря»: *служение* — 8, *вызов* — 8, *автономия* — 7, *интеграция стилей жизни* — 7, а наименьшее — *стабильность* — 3.

Главные ценности ориентации «*служение*» — работа с людьми, помощь, служение человечеству, желание сделать мир лучше. Эта мотивация совпадала с обязанностями администратора — помощь зрителям при покупке билетов, дежурство на спектаклях, усовершенствование доступности среды.

Ориентация «*автономия*» характеризуется желанием освобождения от строгих правил и ограничений, потребностью самому решать, когда, над чем и сколько работать. Эта мотивация также совпадала с внутренним укладом театра, новый директор старался ограничиться контролем результата. Кроме того, как было сказано выше, алгоритмы административно-хозяйственных действий создавались заново, что добавляло работе администратора дополнительную ответственность.

Ориентир «*вызов*» — в этой категории для человека важно преодолевать препятствия, бороться с трудностями, решать сложные задачи. Важны новаторство и разнородность деятельности, иначе человеку

[1] См.: *Армстронг М.* Главный учебник HR в мире. М. : Эксмо, 2019. 416 с.

[2] Психологические тесты : [сайт]. URL : https://testometrika.com/ (дата обращения: 11.05.2020).

становится скучно. Деятельность театра как раз предполагает такой формат работы. К тому же маркетинговый анализ деятельности театра выявил множество лакун и непроработанных векторов развития.

«*Интеграция стиля жизни*» — люди с этой ориентацией высоко ценят свой сложившийся жизненный стиль. Для них важен баланс между домом, карьерой и саморазвитием. К примеру, они не согласятся на работу в графике 2/2, так как ценят выходные, проведенные с семьей. В этой категории возникли сложности: театр работает в ненормированном графике, а для администратора были важны ранний подъем и раннее засыпание, в то время как другие сотрудники предпочитали активную работу во второй половине дня и поздней ночью. Ситуация осложнялась еще и очной формой обучения в вузе директора театра.

Первое время это очень тормозило продуктивность. Иногда согласование простых вещей затягивалось на сутки. На тот момент уже существовало четкое разделение задач в системе *Trello,* но это не решало проблему.

Стали искать информацию, как с подобной проблемой справляются другие. Обратились к опыту компании *Microsoft,* которая распределяет работу программистов таким образом, что разработка и тестирование продукта проходят в разных часовых поясах, то есть скорость разработки значительно увеличивается. Опыт компании описан в книге программиста Давида Хенссона «Remote. Офис не обязателен»[1], где приведены различные способы работы удаленно.

Опираясь на этот опыт, составили график активности, в котором, в частности, установили, что администратор с директором должны быть в непрерывном контакте не менее трех часов в день. В это время входит личное общение, телефонные переговоры, видеосвязь либо оперативная переписка. Еженедельно составляемый график индивидуальной активности создавал условия для синхронизации совместной деятельность с учетом планирования личного времени. Это позволяло, например, для переговоров с партнерами выбрать такое время, когда между двумя представителями театра гарантировалось установление связи, что давало возможность ведущему переговоры оперативно получить дополнительную информацию или совет. Подобный подход существенно уменьшил время решения различных вопросов и сократил зону недопонимания между администратором и директором.

[1] См.: *Фрайд Дж., Хенссон Д.* Remote : офис не обязателен. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 105 с.

Следующая проблема — оценка эффективности деятельности сотрудника. Кроме мотивации путем поощрения достижений и достоинств, важно выявлять слабые стороны и справляться с ними повышением квалификации, тем самым создавая поле для самосовершенствования.

В театре «Особняк» действует демократический стиль управления и аналогичная корпоративная культура, то есть между участниками коллектива есть обратная связь, любой человек может высказать свое мнение или пожелание по поводу совместной работы или дать совет. Но теория и практика показывают, что творческие люди, ввиду их психофизических особенностей, часто не готовы к оценке их деятельности и остро реагируют на критику.

Подбирая методику проведения оценки или аттестации, важно понимать, что главное — не выводы и принятые решения, а открытый диалог между руководителем и сотрудником. Как правило, все известные методики сопровождаются рекомендациями по их применению. Не рекомендуется упускать этап подготовки сотрудников к тестированию или анкетированию. Стоит приложить усилия, чтобы убедить всех членов коллектива принять участие в процессе оценки. Крайне важен дружелюбный настрой, все должны понимать, что это делается во благо. Важно выслушать сомнения и страхи, найти убедительные слова. Если этого не произойдет, результаты исследования не будут точными и вырастет вероятность рандомных ответов.

В данном случае был выбран метод «*360 градусов*», или «*Метод круговой оценки*», который считается самым мягким методом и с большей вероятностью подойдет для творческого коллектива.

Впервые этот метод был использован американским психологом Питером Уордом в 1987 году и подразумевал систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения[1]. Позднее американские психологи Уильям Бирли и Татьяна Козуб дали более точное определение: «*360 градусов*» представляет собой оценку компетенций сотрудника руководителем, подчиненными, коллегами, клиентами (которые могут быть как внешними, так и внутренними), поставщиками и самим сотрудником[2], то есть метод заключается в обобщении различных мнений, которые составляют наиболее полное представление о сотруднике.

[1] *Уорд П.* Метод 360 градусов. М. : HIPPO, 2006. С. 35.

[2] См.: *Бирли У.* Оценка 360 градусов : Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров. М. : Эксмо, 2009. 365 с.

Оценка проводилась в несколько этапов.

На первом этапе были выделены главные направления оценки: *навыки делового общения*, *самостоятельность* и *ответственность*.

На втором этапе определялись оцениваемые и оценивающие. Оцениваемый — администратор, оценивающие: сверху — директор и президент Фонда; сбоку — три актрисы, два режиссера, художник по свету, звукооператор, бухгалтер; снизу — администратор по хозяйственной части, два smm-специалиста, монтировщик[1]; снаружи — менеджеры билетных систем Яндекс.Афиша и Радарио, три постоянных зрителя из общества «Театрал», плюс к этому самооценка администратора — всего 20 человек.

Третий этап заключается в выборе критериев и в составлении анкеты. На различных интернет-ресурсах представлено множество вариантов анкет. В целом, они достаточно однообразны и идеально подходят для фирм среднего размера, но легко адаптируются под любую сферу.

Анкета строится на формулировке вопросов-утверждений (не более 50), которые соответствуют заданным векторам. Например, «*проявляет эмпатию, стремление решить проблемы собеседника*», «*готов пожертвовать своими интересами ради общих*» и т. п. Шкала оценки в анкетах либо числовая, либо словесная. В опросе, проведенном в театре «Особняк», использовалась словесная: «*да* | *скорее да, чем нет* | *скорее нет, чем да* | *нет* | *не владею информацией*». Важно сохранять раздел «*не владею информацией*», так как не все оценивающие могут наблюдать полный спектр компетенций оцениваемого.

Для повышения достоверности результатов в анкету рекомендуется включать «вопросы-перевертыши» и «вопросы-дубли», используя при этом способ «усиления эмоциональности». Эмоциональность подчеркивается словами «всегда» и «никогда», например: «*всегда спокоен*» и «*никогда не бывает излишне эмоционален*».

Анкета, разработанная в театре «Особняк», содержала 24 вопроса: первые три — уточняющие, остальные (без привязки к блокам) раскрывали заданные векторы.

Конечно, метод оценки «*360 градусов*» в определенной мере субъективен, не позволяет полностью исключить ошибки как технического характера, так и определяющиеся человеческим фактором. Но первый скромный опыт его применения в театре «Особняк» позволил

[1] Оценка «снизу» в данном случае подразумевает не полное, а частичное подчинение, то есть сотрудники часто получают распоряжения от администратора, но подчиняются не только ему.

определить слабую сторону администратора — *навыки деловой коммуникации*. Оценивающие отмечали, что при высоком уровне самостоятельности и ответственности она часто излишне эмоциональна, допускает бесцеремонность и фамильярность, неконкретно излагает мысли в деловых письмах. При тесном контакте опытному руководителю достаточно легко заметить подобные недочеты, но когда взаимодействие происходит чаще дистанционно, то подобные проблемы легко ускользают из поля зрения. Такое поведение администратора подрывало корпоративную культуру и позиционирование театра в обществе, характеризовало как легкомысленную и поверхностную сотрудницу, увеличивало сомнения в ее профессионализме и сокращало уровень доверия со стороны окружающих.

В результате с администратором была проведена разъясняющая беседа, было рекомендовано прослушать курс «*Основы эффективного делового общения*» от СПбГУ на платформе «Открытое образование» и прочитать книгу Максима Ильяхова «*Новые правила деловой переписки*»[1].

В тот же период в театре «Особняк» для улучшения социально-психологического климата в команде был проведен тест Р. М. Белбина.

Британский исследователь и теоретик управления Рэймонд Мередит Белбин в своих работах «*Типы ролей в командах менеджеров*», «*Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач*» выделяет восемь типов ролей, которые исполняет человек в зависимости от личных особенностей и качеств: *координатор*, *творец*, *генератор идей*, *эксперт*, *исполнитель*, *разведчик*, *дипломат*, *доводчик*. По его мнению, грамотное сочетание этих ролей обеспечивает высокую психологическую совместимость членов команды, которая, в свою очередь, имеет решающее значение в продуктивности ее деятельности. Р. М. Белбин разделяет роли на *функциональные* и *командные*. Функциональные подразумевают опыт определенной деятельности. Например, бухгалтер, директор, инженер. Командные роли менее очевидны, они заключают в себе естественное поведение человека. Например, один человек постоянно генерирует идеи, но реализует их с меньшим энтузиазмом. Это один из очевидных примеров, когда за человеком легко закрепить роль генератора идей[2].

---

[1] См.: *Ильяхов М.* Новые правила деловой переписки. М. : Альпина Паблишер, 2018. 256 с.

[2] См.: *Белбин Р.* Команды менеджеров : Секреты успеха и причины неудач. М. : HIPPO, 2003. 308 с.

Независимые театры — это, как правило, небольшие команды, где у каждого сотрудника несколько функциональных обязанностей. В «Особняке» актер Дмитрий Поднозов совмещает актерскую деятельность с руководством Фондом, а актриса Алиса Олейник занимается вопросами ремонта и хозяйственного обеспечения. Часто в таких коллективах дублируются и психологические роли, например: два *генератора идей*, но ни одного *исполнителя*. Или: идея готова к воплощению, но нет сотрудника, который будет с энтузиазмом налаживать контакты, договариваться с площадками и партнерами. В своих исследованиях Белбин приходит к выводу, что успех команды обеспечен, если присутствуют все восемь психологических типов.

Современная HR-практика допускает при использовании тестов Белбина ограничиться пятью типами ролей: *координатор или формирователь*, *генератор идей или разведчик*, *исполнитель*, *коллективист*, *доводчик или оценщик*.

Р. М. Белбин относит к типу «*исполнителя*» хороших организаторов или администраторов. «*Координатор или формирователь*» задает тон, побуждает к действию. Их отличие в стиле общения. «*Координатор*» — спокойный и несуетливый, а «*формирователь*» — активный и динамичный. «*Генератор идей*» и «*разведчик*» также дуальны. Их отличия в том, что «*разведчик*» более экстравертивный и, кроме генерации собственных идей, может «выхватывать» их из внешней среды. «*Коллективиста*» называют также «душой компании», такой тип умеет внимательно слушать людей и предотвращать конфликты. «*Доводчики*» внимательны к деталям, как и «*оценщики*», видят все недостатки и привыкли доделывать все до конца[1].

В театре «Особняк» основная деятельность распределяется между четырьмя сотрудниками: президентом Фонда, актрисой, директором и администратором.

Тест Белбина достаточно легок в проведении и представляет собой опросник из семи блоков, каждый по восемь вопросов. Необходимо распределить 10 баллов между вопросами каждого блока. В конце данные собираются в таблицу с обозначением ролей и считается сумма баллов по каждой роли. Человек может совмещать в себе две роли по наибольшему количеству баллов.

По результатам анкетирования, проведенного в театре «Особняк», президент Фонда оказался *формирователем* и *доводчиком*, актриса — *исполнителем* и *координатором*, администратор — *исполнителем* и *генератором идей*, директор — *исполнителем* и *доводчиком*, то есть

[1] См.: *Белбин Р.* Типы ролей в командах менеджеров. М. : HIPPO, 2003. 232 с.

в театре три *исполнителя*, два *доводчика*, *координатор и формирователь* и *генератор идей* (см. табл. 1).

Таблица 1. Распределение социально-психологических ролей в команде театра «Особняк» (апрель 2020 г.)

	Исполнитель	**Координатор и формирователь**	**Генератор идей и разведчик**	**Доводчик**
Президент Фонда — актер, неформальный лидер		+		+
Актриса — носитель идеологии театра	+	+		
Директор — студентка продюсерского факультета РГИСИ (очная форма обучения)	+			+
Администратор — студентка продюсерского факультета РГИСИ (заочная форма обучения)	+		+	

Наличие трех *исполнителей* вполне объясняет конфликтную среду при организации многих процессов. Каждый из *исполнителей*, чувствуя свои организаторские способности, склонен считать собственные алгоритмы действий самыми верными. Возникает неуместная состязательность, и значительное количество времени и ресурсов уходит на урегулирование спорных моментов. Кроме того, конфликт не обязательно будет открытым. У нас не принято скандалить или кричать, но характерные для творческих людей ранимость и обидчивость также могут тормозить принятие важных решений.

Дуальность *формирователя* и *координатора* не конфликтна в нашем случае. Формированием художественной концепции и идеологии Дмитрий Поднозов и Алиса Олейник занимаются совместно, это их семейное дело. Двое «доводчиков» также не наносят ущерба командной работе, внимание к деталям помогает избежать многих ошибок.

Генератор идей в лице администратора имеет недостаточную силу. Это связано с его недавним появлением в команде, неустоявшимся авторитетом и радикальностью идей, которые находят разногласия ввиду разницы в возрасте.

Очевидно, что театр не способен заменить кого-либо из членов команды, как это делают, например, участники стартапов в IT-сфере. То есть, чтобы достичь баланса, эти роли нужно попытаться перераспределить. Это требует времени.

Но уже сейчас в команде театра «Особняк» все с интересом и доверием отнеслись к теории Белбина, что позволило конструктивно обсудить результаты проведенного исследования. Теперь, зная, что в театре три *исполнителя-организатора*, члены команды стали относиться друг к другу терпимее, не пытаться «перетащить одеяло», меньше вступают в споры, не теряют чувства юмора, что нередко разряжает назревающие конфликты или позволяет примирить стороны гораздо быстрее, чем раньше.

Осознание этой проблемы значительно увеличило взаимопонимание между членами команды. Они даже стараются прислушиваться к идеям администратора, пытаются их развить, а не отклоняют сразу.

В поисках возможностей усилить генерацию идей были протестированы smm-специалисты. Оказалось, что один из них заключает в себе роль *разведчика*, в новом сезоне ему будет предложена должность второго администратора.

В заключение отметим, что развитие управления персоналом началось вместе с развитием человеческого общества. Значительное влияние на эту сферу оказал переход от ручного труда к машинному. В связи с этим появилось определение «научная организация труда», начали развиваться профсоюзные движения, и государство стало принимать более активное участие в отношениях между работодателем и сотрудником.

Сегодня сознание сотрудников разворачивается к потребителю, а не к начальнику, к инициативности, а не к бездумной исполнительности. Главными внутри организации становятся работники, а за пределами организации — потребители продукции, то есть в обоих случаях это люди.

Современные руководители в бизнес-среде стремятся к руководству подчиненными с учетом психофизических характеристик. В крупных и средних компаниях руководителю в этом помогает HR-менеджер, который оперирует научными наработками в области психологии и социологии. Существует множество различных методов подбора, оценки и мотивации персонала.

Социально-психологические особенности человека не статичны. Несмотря на то что они обусловлены природой, они поддаются совершенствованию как благодаря саморазвитию сотрудника, так и с помощью менеджерских усилий руководителя.

В управлении творческим персоналом невозможно строго придерживаться одного стиля — авторитарного, демократического или либерального. В то же время непредсказуемое перескакивание с одного стиля на другой может ввести подчиненных в замешательство. Совместимость творчества и управления «сверху» зависит от индивидуальности руководителя и стиля его руководства. Лучше всего, если это будет синтез всех трех вышеназванных стилей. Руководитель должен соблюдать максимальную деликатность, отказаться от назидательности, тотального контроля, авторитарного тона, стараться общаться с сотрудником на равных. Стоит заранее оговорить формы промежуточного контроля, которые будут приемлемы для всех. Например, это могут быть еженедельные встречи или телефонные звонки, если команда работает удаленно, постановка задач в мобильных приложениях, где отметка о выполнении ассоциируется с игрой.

Основательное осмысление руководителем установок, целей и социопсихологических характерностей окружающих его людей увеличивает их самоотдачу, позволяет поддерживать баланс межличностные отношений, позитивно влияя на продуктивность коллектива.

Значительные изменения, произошедшие в системе управления театром «Особняк» благодаря применению современных методов управления персоналом, позволили улучшить психологическую атмосферу в коллективе, создать более адекватные условия для творчества, распределить задачи в соответствии с психофизическими особенностями работников, выявить их «слабые места», определив векторы дальнейшего обучения. Кроме того, за период с ноября 2019 года по апрель 2020 года театр настолько переорганизовал работу, что смог отказаться от взносов учредителя и обеспечивать текущую деятельность средствами, полученными от продажи билетов.

Опыт «Особняка» показал, что театр вполне может обращаться к этим и другим методам управления человеческими ресурсами из бизнес-среды, адаптируя их к особенностям сферы сценических искусств. Повышение ценности сотрудников и внимание к механизмам корпоративной культуры вносят вклад в положительный имидж и репутацию театра, а поддержание их на высоком уровне дает широкие конкурентные преимущества.

© А. И. МУСТАФАЕВА, Н. В. ПАХОМОВА, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Мустафаева Алина Игоревна — выпускница 2020 года продюсерского факультета Российского государственного института сценических искусств, директор Санкт-Петербургского театра «Особняк».
Пахомова Наталья Владимировна — профессор кафедры продюсерства в области исполнительских искусств, ректор Российского государственного института сценических искусств, кандидат искусствоведения.
Рецензент: *Ким Анастасия Константиновна* — доцент кафедры театрального искусства Российского государственного института сценических искусств, кандидат искусствоведения, продюсер Pop-up театра.

А. А. СИВЦОВА, Б. М. МЕЗДРИЧ

ТЕАТРАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ В СОВРЕМЕННОМ ОТЕЧЕСТВЕННОМ ТЕАТРАЛЬНОМ ДЕЛЕ

ANASNASIYA SIVTSOVA, BORIS MEZDRICH

THEATRE CENTERS IN MODERN DOMESTIC THEATRE BUSINESS

Аннотация. В статье предложен обзор деятельности современных театральных центров как новой организационно-творческой формы в театральной сфере. Особое внимание уделено анализу отношений в системе «резиденция — резидент» на примере трех театральных центров: «Практика», Театрально-культурный центр имени Вс. Мейерхольда и Государственный Театр Наций. Также рассмотрен феномен государственно-частного партнерства, которое составляет суть отношений театральных центров со своими резидентами.

Ключевые слова: театр, театральное дело, театральный центр, резиденты, государственно-частное партнерство.

Annotation. The article offers a general overview of modern theatre centers as a new organizational and creative form in the realm of theatre. Special attention is paid to the characteristics of theatre centers such as the Praktika theatre, Meyerhold's Center and the State theatre of Nations. The article also discusses the phenomenon of public-private partnerships, which form the basis of the formation of theatre centers.

Key words: theatre, theatre business, theatre center, residents, public-private partnership.

За послесоветские десятилетия театр в нашей стране коренным образом видоизменился. Способствовало этому вхождение отечественного сценического искусства в международный культурный контекст, переосмысление исторического театрального опыта и новые условия — экономические, политические и социальные.

После падения «железного занавеса» зарубежные режиссеры стали привозить и ставить спектакли в России. В свою очередь отечественные театральные деятели привозят свои работы в Европу, Азию и Америку. Западная театральная общественность познакомилась с творчеством и художественными методами выдающихся российских режиссеров.

Российский театр, став открытым для всего мира, активно использовал возможности международного сотрудничества. В Москве по-

явились международные фестивали, которые стали творческой платформой для профессионального обмена и сотрудничества: международный фестиваль имени А. П. Чехова (1992), международный фестиваль NET (Новый Европейский театр, 1998), фестиваль современной пьесы «Новая драма» (2002).

Развивалась и внутренняя творческая инфраструктура театральной индустрии. Для творческого обмена, укрепления межтеатральных связей и продвижения экспериментов были созданы такие фестивали, как «Любимовка» (1990), «Протеатр» (2001), «Территория» (2006) и др.

Профессиональную общественность стали волновать вопросы перспектив развития новых форм театра. Как использовать новые театральные творческие ресурсы в условиях, с одной стороны, государственной опеки, с другой — экономических условий свободного рынка? Существуют ли организационно-творческие формы театра, которые могут дать место эксперименту, площадки для проведения фестивалей, то есть то, без чего говорить о развитии театра не приходится?

К сожалению, большие репертуарные театры-дома в полной мере на тот момент не могли в своих стенах ответить на эти вопросы по причине того, что долгое формирование трупп, уникального репертуара и особенностей театральных школ обязывало эти театры работать преимущественно на базе сформированного опыта и имиджа. Однако удачной попыткой получить практический ответ на подобные вопросы стало создание совершенно новых пространств, которые сейчас активно развиваются и становятся все более востребованными. Именно благодаря этим открытым пространствам нашли место для самореализации многие отечественные режиссеры, драматурги, артисты и некоммерческие творческие коллективы, не находящиеся под опекой государства.

В Москве в качестве подобных свободных для творчества пространств наиболее ярко проявляют себя такие организации, как Экспериментальный театральный центр новой драмы «Практика» (далее — театр «Практика»), Театрально-культурный центр имени Вс. Мейерхольда (далее — ЦИМ), Театр Наций. Отметим, что все они имеют статус государственных бюджетных учреждений.

С другой стороны, за последние пять лет в Москве сформировались удивительные коллективы из выпускников театральных вузов, называющие себя по имени мастера курса: «Брусникинцы»[1],

[1] См.: Мастерская Брусникина : [сайт]. URL: https://masterbrus.com/ (дата обращения: 25.03.2020).

«Рыжаковцы»[1], «Кудряши»[2]. Это бывшие студенты, которые не рассыпались по другим театрам, а стали крепкими командами, готовыми продвигать сценическое искусство. Замечательно, что им предоставляют возможность выступать на своих площадках театр «Практика», ЦИМ, Новое Пространство Театра Наций и другие центры — свободные пространства.

Подобные театральные группы, а кроме них еще и отдельных режиссеров, актеров, художников, в их отношениях с театральными центрами нередко называют резидентами. Театральный центр — *резиденция* — вступает в отношения с творческими группами или со свободными театральными профессионалами — *резидентами*. В законодательстве эта терминология пока не закреплена, однако получила широкое распространение в профессиональной среде и достаточно точно определяет суть таких партнерских отношений. Основная цель подобного партнерства — объединение организационного и интеллектуального потенциала для реализации творческих возможностей независимых театральных групп — профессионалов сцены, чем в значительной степени и обеспечивается развитие театрального искусства. Важно отметить, что в сути подобных партнерских отношений заложена природа государственно-частного партнерства. В подобной системе партнерских отношений театр выступает государственным партнером — *Заказчиком*, а резидент — частным партнером — *Исполнителем*. Факт формирования театральных центров, в которых применяется система государственно-частного партнерства, коренным образом меняет театральную среду на фоне привычных театров-домов, которые работают по традиционным канонам.

Экспериментальный центр новой драмы «Практика» — яркий пример государственного учреждения, являющегося резиденцией для широкого круга независимых творческих коллективов и театральных профессионалов, реализующих себя в рамках этого сотрудничества. При отсутствии собственной труппы театр работает в репертуарном режиме благодаря долгосрочному сотрудничеству с резидентами.

Театр «Практика» основан в 2005 году как экспериментальный центр новой драмы по инициативе продюсера и режиссера Э. Боякова. Художественными руководителями театра были И. Вырыпаев

[1] См.: Июльансамбль (Мастерская Сергея Рыжакова) // Сайт Центра имени Вс. Мейерхольда. URL: http://meyerhold.ru/masterskaya-viktora-ryzhakova/ (дата обращения: 25.03.2020).

[2] См.: Мастерская Олега Кудряшова // Instagram. URL: https://www.instagram.com/kudryashi2018/ (дата обращения: 25.03.2020).

(2013–2016), Д. Брусникин (по совместительству директор, 7–9 августа 2018), М. Брусникина (с 4 октября 2018). Каждый из них стремился к непрерывному поиску новых форм, имен, направлений, которые разнообразят пространство театра. С театром сотрудничают такие режиссеры, как В. Агеев, Ф. Григорьян, С. Землякова, Р. Маликов, В. Рыжаков. Миссия театра в том, чтобы предоставить творческим объединениям место для открытого высказывания о сегодняшнем дне, способствовать синтезу искусств, открывающему новые имена и таланты.

Вот уже несколько лет постоянными резидентами театра «Практика» являются мастерские Д. Брусникина, О. Кудряшова, «ИюльАнсамбль» В. Рыжакова. А с 2018 года резидентуру пополнил семейный «Театр вкуса» Ю. Макеева. Также театр задался идеей продвигать искусство современной музыки. В сезоне 2018/19 года было открыто «Музыкальное направление» в «Практике». Куратор «Музыкального направления» в театре «Практика» — А. Сюмак, музыкальный руководитель — О. Власова.

Проектами «Музыкального направления» стали:

- концерты новой академической музыки — новое поколение музыкантов исполняет сочинения современных композиторов;
- лаборатория «Практика современного слушателя» — мастер-классы по сочинению и исполнению музыкальных и текстовых партитур;
- занятия с композиторами, режиссерами, драматургами, современными исполнителями;
- создание репертуарных камерных оперных спектаклей в театре «Практика» («Занос», 2019 год; «Мороз, Красный нос», 2019 год);
- создание на базе театра ансамбля современной музыки «ПРАКТИКА».

«Музыкальное направление» — проект, призванный развивать и популяризировать актуальные форматы современной музыки на базе драматического театра. Междисциплинарный характер проекта — способ расширения аудитории, заинтересованной в исследовании новых территорий искусства.

Театр «Практика», фестиваль молодой драматургии «Любимовка» и Союз театральных деятелей Российской Федерации (СТД РФ) при поддержке фонда М. Прохорова в сезоне 2018/19 года объявили об открытии первой творческой лаборатории «Практика постдраматурга». Проект создан для поддержки молодых драматургов и нацелен на их интеграцию в среду других участников творческого процесса.

Театр «Практика» дает возможность своим резидентам, используя опыт горизонтальных отношений, совместно создать полноценный

спектакль для включения его в репертуар и показа зрителям. Тем самым театр получает новый спектакль, при этом способствует рождению коллектива единомышленников, который свободен от всевозможных ограничений, накладываемых театром, включая вопрос аренды помещения.

Активный диалог разных искусств, междисциплинарность позволяют раздвинуть границы традиционного понимания театра, обогатить его новыми творческими средствами. Театр «Практика» собирает на своей площадке молодых профессионалов сценического искусства самых разных специальностей — драматургов, композиторов, художников, режиссеров, хореографов, обеспечивая им возможность равноправного сотворчества[1]. «Камерное пространство театра идеально подходит для выстраивания актуальной модели взаимоотношений театра с публикой, когда дистанция между залом и сценой значительно сокращается или вовсе отсутствует. Зрители перестают быть пассивными наблюдателями и превращаются в соучастников творческого процесса. Для художников это вызов, требующий иных способов существования и воздействия, возможность поиска нового языка и форм»[2].

Рассмотрим пример сотрудничества творческих резидентов в театре «Практика». Почему именно здесь? «Практика» — наглядный пример театра без актерской труппы, который находится в постоянном поиске новых резидентов извне, соответствующих его жанровой концепции «Новой драмы», то есть концепции драматического материала о сегодняшнем дне.

На попечении театра числится четыре коллектива-резидента: автономные некоммерческие организации Театральная студия «Мастерская Д. Брусникина», Независимый театр «ИюльАнсамбль» («Мастерская В. Рыжакова»), «Мастерская О. Кудряшова» (ГИТИС), семейный «Театр вкуса». Кроме того, с театром сотрудничает множество юридически не формализованных спектаклей-резидентов: «Бабушки», «Петр и Феврония Муромские» С. Земляковой, «Золушка», «Летели качели» М. Горвиц, «Все вокруг» — моноспектакль А. Гребенщиковой, «Девушка и революционер» В. Агеева, «Black & Simpson» К. Лиске, «Человек.doc. Олега Кулика. Игра на барабанах» Э. Боякова, «Чапаев и Пустота» М. Диденко, «Занос» Ю. Квятковского и др.

В 2020 году «Практика» выпустила копродукцию совместно с продюсером Л. Роберманом — спектакль «Посадить дерево» (режиссер М. Брусникина) — первый опыт сотрудничества государственного

[1] См.: Музыкальное направление. 2019 // Официальный сайт театра «Практика». URL: https://praktikatheatre.ru/cdn/slides/5c5bf80c608062494ed20c62/files/attach.pdf (дата обращения: 20.03.2020).

[2] Там же.

театра и независимого продюсерского центра. Следующим подобным опытом будет спектакль «Поле» по мотивам прозы Ч. Айтматова (режиссер М. Брусникина), созданный в партнерстве с частной организацией ООО «Маруся Продакшн».

С 2018 года театр «Практика» стал принимать резидентов на более выгодных для них условиях, чем прежде. Сборы делятся 50/50 после вычета всех расходов, непосредственно связанных с проведением данного спектакля (процентные отчисления авторам, реализаторам билетов и др.). Театр покрывает все материально-технические затраты, предоставляет свои ресурсы в пользование резидентов, предлагает им участие в гастролях и фестивалях.

По сути, театр становится продюсерским центром для творческих коллективов. Тогда возникает вопрос: чем государственный театр «Практика» отличается от антрепризных агентств, которые подобным же образом выстраивают свои отношения с артистами и творческими группами? Ответ очевиден: антрепризные агентства — это коммерческие организации, для них главное мерило успеха — размер полученной прибыли, в то время как основная задача некоммерческого государственного театра — творчество и производство спектаклей, развитие сценического искусства.

Государство использует свой театр как резиденцию для поддержки творческих коллективов частного сектора. Безусловно, резидент может продвигать себя и самостоятельно, однако стабильность в творческой среде — необходимая основа успеха. Именно поэтому концепция театральной резидентуры в государственных театрах так актуальна.

В театре «Практика» процесс формирования резидентуры проходит через следующие этапы:

- поиск творческого коллектива с репертуаром, соответствующим миссии театра, или формирование новой творческой группы под выбранный спектакль; отбор кандидатов проводит художественный руководитель и его команда;
- подготовка ввода резидента в структуру театра; обсуждение программы сезона, организационных моментов;
- заключение годичного договор на основе федерального закона от 05.04.2013 № 44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;
- работа театра с резидентом: подготовка, выпуск и прокат спектаклей, вывоз на гастроли и фестивали сезона, работа над продвижением резидента в медиа, в социальных сетях и т. п.;

- завершение работы с резидентом. По истечении срока действия договора с резидентом театр может его пролонгировать.

Важной особенностью театров, работающих с резидентами, является их упрощенная система управления и организации. В репертуарных театрах с постоянной труппой организационная структура типична и имеет все сопутствующие большому театру-дому элементы. В «Практике» структура выглядит иначе. Здесь основной штат — это административные и технические службы. Артисты — в составе резидентов.

Работа резидентов в соответствии с договором регулируется художественным руководителем и администрацией. Вопрос о создании собственной труппы принципиально отрицается руководством театра. «Практика» — это открытая площадка, поэтому для нее «нет ничего постоянного». Д. Брусникин в своих интервью неоднократно говорил, что не хотел, чтобы участники резидентуры становились штатными сотрудниками[1].

Театр «Практика» обычно предлагает своим резидентам условия, которые превышают их ожидания. Руководство театра стремится к обеспечению театра качественным сценическим оборудованием, техникой и всем, что связано со сценой, «потому что резиденты должны работать в таких технических и прочих условиях, которые соответствуют их творческому уровню, а не наоборот»[2]. В задачи дирекции театра входит подготовка маркетингового обслуживания, например, через YouTube-канал и социальные сети. У резидентов появляется возможность гастролей, фестивальных поездок, продюсером которых фактически является театр. Для того чтобы отправить резидента на гастроли, с ним обсуждается его график и возможности, потом заключается отдельный гастрольный договор.

При оформлении и отправке на гастроли спектакля творческого коллектива — резидента особых вопросов не возникает. Со спектаклями-резидентами, не являющимися юридически оформленными организациями, существуют весомые проблемы, и связаны они с занятостью артистов в других театрах, на съемках в кино и пр. Администрации театра приходится договариваться отдельно с каждым артистом о его возможном участии и на каждого готовить гастрольный договор.

---

[1] См., например: Мы будем помогать молодым талантам: режиссер Дмитрий Брусникин — о будущем театра «Практика» // MOS.RU. 2018. 17 мая. URL: https://www.mos.ru/news/item/40345073/ (дата обращения: 20.03.2020).

[2] *Мездрич Б.* Новый директор «Практики» Борис Мездрич: «Зарабатывание денег — это не цель театра» / А. Киселев // Афиша Daily. 2018. 4 окт. URL: https://daily.afisha.ru/brain/10199-novyy-direktor-praktiki-boris-mezdrich-zarabatyvanie-deneg-eto-ne-cel-teatra/ (дата обращения: 20.03.2020).

Театр «Практика», осуществляющий свою миссию исключительно на взаимодействии с резидентами, живет в напряженном режиме. Держать текущий репертуар, не имея собственной труппы, а опираясь исключительно на резидентов и придерживаясь при этом определенной художественно-творческой концепции, — дело достаточно сложное и относительно новое для нашей страны. Но «Практика» не единственный театр в Москве, работающий в подобной форме.

Основателем **Театрально-культурного центра имени Вс. Мейерхольда**[1] (кратко ЦИМ) является режиссер Валерий Фокин.

В 1986 году итальянский режиссер Д. Стрелер познакомил В. Фокина с театром «Пикколо ди Милано» — театральной площадкой нового типа, где большой зрительный зал был только одним из помещений театрального комплекса. Вокруг основного зала размещались камерная сцена, рассчитанная на небольшое количество зрителей, музей, библиотека, ресторан и магазин с книгами[2].

Потребность в развитии экспериментальных направлений театрального искусства в нашей стране привела в годы перестройки, когда это стало возможно, к созданию, по сути дела, первого отечественного продюсерского театрального центра. Это было Всероссийское объединение «Творческие мастерские» (ВОТМ), которое в 1987 году по предложению группы актеров, режиссеров, художников учреждено Союзом театральных деятелей РСФСР[3]. За неполные восемь лет своего существования ВОТМ стало дебютной площадкой для многих режиссеров, драматургов, театральных художников, пробовавших свои силы в сценической экспериментальной работе. В отличие от театра «Пикколо ди Милано» ВОТМ имело очень скромную материальную базу, а большинство спектаклей показывало на арендованных площадках, но, как и миланский театр, было нацелено на развитие новых форм театрального искусства.

Слово «мастерские», использованное в полном названии ВОТМ, указывало на его родовую связь с творчеством выдающегося русского режиссера Всеволода Эмильевича Мейерхольда, активно использовавшего этот термин. Поэтому нужно признать совершенно естественным продолжение событий, когда в марте 1990 года Секретариат

[1] Полное название: Государственное бюджетное учреждение культуры города Москвы «Театрально-культурный центр имени Вс. Мейерхольда».

[2] Подробнее о театре «Пикколо ди Милано» см.: *Скорнякова М. Г.* «Джоджо Стрелер и „Пикколо театро ди Милано“». М. : Государственный институт искусствознания, 2012. 352 с.

[3] См.: Первая модель продюсерского театрального центра // Сайт Кино-Театр.РУ. URL: https://www.kino-teatr.ru/teatr/history/9-24/73/print/ (дата обращения: 20.03.2020).

СТД РФ принимает решение о создании на базе ВОТМ Центра имени Вс. Мейерхольда, который возглавил В. Фокин, являвшийся к этому времени уже в течение двух лет председателем Комиссии по творческому наследию Вс. Мейерхольда.

«В. Фокин рассматривал создаваемый Центр как модель, способную продемонстрировать новый взгляд на театр, не репертуарный, без постоянной актерской труппы, как прокатная площадка для антрепризных спектаклей»[1].

Правительство города Москвы обеспечило ЦИМ прекрасно оборудованной площадкой во вновь построенном здании на Новослободской улице и в 1999 году приняло постановление о создании Государственного унитарного предприятия «Театрально-культурный центр имени Вс. Мейерхольда» — творческого предприятия, которое создавалось «как альтернатива государственному театру, как площадка для проб и экспериментов»[2]. В 2008 году ЦИМ был реорганизован в государственное бюджетное учреждение города Москвы.

Как бюджетное учреждение, ЦИМ финансируется из бюджета города Москвы и из средств от собственной деятельности. Творческую основу ЦИМа составляют художественные программы[3]. Коллективы-резиденты ЦИМа платят за аренду зала, но организациям, проводящим экспериментальные художественные программы и фестивали, сцена предоставляется бесплатно, тем самым ЦИМ выполняет свое изначальное предназначение.

Центр также предлагает обширную образовательную программу для всех любителей театра: мастер-классы и кружки, где слушатели знакомятся с современным театром на практике. Занятия ведут резиденты ЦИМа — драматурги, хореографы, композиторы. Программа кружков открылась в 2015 году. С тех пор более 200 человек научились создавать собственный танцевальный перформанс, сочинять пьесы и ставить их читки вместе с режиссером, а также писать грамотные театральные рецензии и выступать в жанре стендап-камеди.

Большим достижением в практике ЦИМа считается запуск проекта «Школа театрального лидера» (ШТЛ) — образовательный проект, который нацелен на подготовку кадрового резерва театров. При поддержке Департамента культуры города Москвы в 2012–2014 годах

---

[1] *Батенина Е. А.* Центру имени Вс. Мейерхольда — 15 лет / Е. А. Батенина // Обсерватория культуры : журнал-обозрение. 2006. № 5. С. 59–63.

[2] Центру имени Всеволода Мейерхольда — 20 лет // Сайт Независимое военное обозрение. URL: http://nvo.ng.ru/culture/2011-06-03/100_meerhold.html — 03.06.2011 (дата обращения: 20.03.2020).

[3] См.: *Батенина Е. А.* Центру имени Вс. Мейерхольда — 15 лет.

ШТЛ выпустила 120 специалистов — театральных директоров, главных режиссеров, маркетологов, заведующих постановочной частью, руководителей негосударственных театров, театральных менеджеров, критиков, художников.

Преимущество ШТЛ перед другими школами повышения квалификации театральных кадров — стратегическое планирование, социокультурное планирование и вовлечение в театр новой аудитории.

ЦИМ проводит специальную программу лояльности для своих посетителей. Так, существует социальные направления, которые привлекают молодых и семейных зрителей: «Студенческий ЦИМ» — студенты и аспиранты всего мира могут приобрести билет в театр по специальному тарифу, «Детский ЦИМ» — коллекция спектаклей для юных зрителей от молодых театральных коллективов. В репертуаре «Детского ЦИМа» — спектакли «Творческого Объединения 9»: «Космос, или На край Вселенной», «Вафельное сердце», «Андерсен. В поисках сказки» и «Правдивые истории Синдбада из Багдада», спектакль К. Зориной в жанре сторителлинга «Броненосцы», спектакль С. Ивановой-Сергеевой по рассказам М. Зощенко «Дурацкие дети. Лёля и Минька» и др. Зрители, которые интересуются не только успехами профессионального театра, но и работами кружковцев ЦИМа, могут посетить смотры бесплатно.

Говоря о пространствах Центра, важно отметить, что сцена-трансформер дает возможность для создания кросс-жанровых постановок. Именно поэтому ЦИМ так привлекателен для независимых творческих коллективов, которые ищут себе площадки, чтобы быть увиденными и услышанными.

Как и театр «Практика», ЦИМ представляет собой резиденцию. Среди резидентов ЦИМа «ИюльАнсамбль» В. Рыжакова, Московский Ансамбль Современной Музыки, «Мастерская Д. Брусникина», «Творческое объединение 9», театр «Снарк», «Антикварный цирк» и др.

С 2013 года действует программа «Резиденция BLACKBOX». Она помогает выбирать на конкурсной основе проекты для постановки на большой сцене. В рамках резиденции молодые театральные команды развивают свои замыслы, а ЦИМ помогает найти средства для воплощения лучших идей и предоставляет площадку для показов.

Важным направлением в деятельности Центра являются фестивали. Фестивали — прекрасная платформа для общения, формирования имиджа и экспериментов. На сцене ЦИМа проводятся спектакли следующих фестивалей:

- Национальная театральная премия и фестиваль «Золотая маска»;
- Международный театральный фестиваль «Новый Европейский Театр» (NET);

- Международный фестиваль-школа современного искусства «Территория»;
- Международный театральный фестиваль имени А. П. Чехова;
- Международный фестиваль театров для детей «Большая перемена»;
- Международный фестиваль современного танца «DanceInversion»;
- Международный фестиваль особых театров «Протеатр»;
- Фестиваль «Перформанс в ЦИМе»;
- Фестиваль премьер Черного зала «Новая драма».

Таким образом, ЦИМ — экспериментальная площадка, где режиссеры, драматурги и артисты представляют зрителям свои сценические произведения, проводятся спектакли международных и всероссийских фестивалей разной жанровой и социальной направленности. Кроме того, на базе Центра реализуется программа, связанная с театральным образованием.

ЦИМ активно продолжает вести эту политику независимо от смены руководства. В 2012 году на смену Валерию Фокину пришел режиссер и педагог Школы-студии МХАТ Виктор Рыжаков. В январе 2020 году после перехода В. Рыжакова в театр «Современник» на место художественного руководителя ЦИМа был приглашен Дмитрий Волкострелов — ученик Л. Додина, хорошо известный в театральном мире своими экспериментальными постановками.

Государственный Театр Наций — это еще одна площадка в Москве, свободная для творческих поисков.

Создан он был постановлением Совета Министров СССР в 1987 году, правда, тогда не для экспериментов, а для показа в столице спектаклей театров союзных республик. И первое его название «Театр дружбы народов» вполне соответствовало его предназначению.

Конечно, такому театру не нужен был актерский состав, его задачей была организация и проведение в Москве гастрольных спектаклей республиканских театров, хотя собственной сценической площадки у театра поначалу не было. В 1992 году он был переименован, получив название, которым пользуется до сегодняшнего дня: Государственный Театр Наций (кратко Театр Наций).

В 1993 году театру было передано здание в Петровском переулке (бывший Театр Корша), правда, через пять лет оно было поставлено на капитальный ремонт и только к 2011 году обрело нынешний облик.

В декабре 2006 года руководителем Театра Наций был назначен Евгений Миронов, и с этого времени театр перестал быть лишь гастрольной площадкой, обрел новое содержание сценического пространства, предназначенного для творческого движения, поисков новых форм театрального искусства.

В распоряжении театра, кроме основного зала, малая сцена, а с 2016 года еще и «Новое пространство» Театра Наций в реконструированном особняке на Страстном бульваре. Основная сцена ориентирована на сотрудничество с крупными режиссерами — отечественными и мировыми. Малая сцена и «Новое пространство» — место для экспериментальных работ молодых режиссеров. Кроме того, в «Новом пространстве» театральные эксперты проводят встречи со всеми желающими разбираться в современном отечественном и мировом искусстве.

В поле интересов Театра Наций такие жанры, как

— драматический театр и музыкальный театр: опера, оперетта и мюзикл;

— хореография: классический балет и современный танец;

— симфоническая и джазовая музыка и др.

Главная задача Театра Наций — формирование театральной структуры, в которой нет границ между жанрами, стилями и формами. Не случайно театр в 2013 году запустил междисциплинарный проект «Новое пространство», который объединяет современных художников различных направлений для создания новой культурной среды посредством изучения многообразия форм современного искусства. Здесь на экспериментальной площадке воплощают свои проекты молодые российские режиссеры, хореографы, музыканты.

Концепция «Нового пространства» состоит из семи блоков: кураторство, литература, танец и перформативное искусство, архитектура, музыка, визуальное искусство, кинематограф. В рамках каждого блока исследуется не только конкретный вид искусства, но и природа его взаимодействия с театральной традицией.

Евгений Миронов отмечает, что появление «Нового пространства» — это еще один важный шаг в развитии Театра Наций. «В самом центре города, вблизи от многих театров и музеев не могло не появиться настоящее место силы для людей, увлеченных искусством в самых разных его проявлениях»[1].

Вера Мартынова, приглашенная Мироновым стать куратором «Нового пространства», не колеблясь согласилась с ним: «В природе театра междисциплинарность — его основа, и мастерство в театре, по моему мнению, — это умение работать на всех территориях»[2]. На ее взгляд, виды искусств естественным образом взаимосвязаны друг с другом, образуя живой организм, которым и является искусство

[1] О проекте // Сайт Новое Пространство Театра Наций. URL: https://newspacemoscow.ru/about (дата обращения: 20.03.2019).

[2] Там же.

в целом. Проект «Нового пространства» Театра Наций, по мнению В. Мартынов, — это не театральный или репетиционный, или танцевальный зал, это не галерея и не лекторий, не архитектурная мастерская и не дизайнерское бюро — «это все сразу».

Театр Наций работает без постоянной труппы и штатных режиссеров и художников. Каждый спектакль создается по отдельно разработанной проектной схеме специально подобранными именно для него творческими силами.

Поскольку главной задачей Театра Наций остается ориентация на диалог с мировым театром и привлечение его лучших сил на свою сцену, то сегодня зрители могут познакомиться здесь с творчеством ведущих мировых режиссеров: Т. Остермайера, Р. Уилсона, Р. Лепажа, А. Херманиса, Э. Някрошюса, Я. Гырдева. Многие из них являются гостями лучших театральных фестивалей по всему миру. Театр Наций постоянно сотрудничает и с российскими режиссерами, среди которых К. Серебренников, К. Богомолов, А. Могучий, Ф. Григорьян, Т. Кулябин, Д. Волкострелов, М. Диденко и др.

На сцене Театра Наций проводятся гастроли спектаклей, поставленных выдающимися режиссерами России и всего мира. Одновременно продюсерский отдел театра организует работу над собственными постановками, которые и составляют основной репертуар театра.

Театр Наций в 2006 году запустил международный фестиваль-школу «Территория», который проходит как на его базе, так и выступает в качестве внешнего партнера в других театрах, например в Электротеатре «Станиславский» и ЦИМе. Еще один фестиваль-резидент «ТЕАТР НАЦИЙ FEST» обычно проходил на базе Театра Наций в Москве, а с 2018 года стал осваивать сибирскую театральную жизнь.

В театре организованы творческие лаборатории по современной драматургии, которые открывают новые грани русской драмы. Театр Наций осуществляет выездные семинары-лаборатории.

Театр Наций — российский пионер пропаганды современного танца. Еще в 1993 и 1995 годах им были проведены первые фестивальные смотры в этом жанре. Поддержали инициативу театра в развитии отечественного современного танца такие яркие представители этого жанра хореографии, как Е. Панфилов, Т. Баганова, О. Бавдилович и др.

Театр ставит задачу развивать интерес к искусству в регионах. В городе Краснодаре был организован выездной фестиваль «Театральное лето», в Самаре проведен фестиваль «Оперная панорама» и международный фестиваль «Окинава», а местом действия фестиваля «Театров малых городов» вместо традиционной Москвы был вы-

бран город Лысьва Пермского края. При этом ставится задача самые яркие из показанных спектаклей затем привезти в столицу[1].

Успешность Театра Наций подтверждается, с одной стороны, постоянной заполняемостью зрителями всех его залов, а с другой — тем, что спектакли театра, поставившие их режиссеры и художники, играющие в них актеры регулярно получают ведущие театральные и кинонаграды в различных номинациях. С 2006 года театр многократно получал призы «Золотая маска», «Ника», «Теффи», «Хрустальная Турандот», «Сделано в России», премии театральных газет и журналов.

Опираясь на приведенный обзор деятельности трех государственных театров, не имеющих собственной труппы, а являющихся свободными пространствами для реализации творческих проектов силами привлеченных творческих работников и для показа спектаклей самостоятельных творческих групп — резидентов, следует признать, что в этой их специфической деятельности заложено государственно-частное партнерство.

Государственный театр, заключая договор о сотрудничестве с частным юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем на создание и/или показ спектакля либо на реализацию других проектов, вступает в отношения государственно-частного партнерства. Государственный театр, как одна сторона, предоставляет по договору необходимую материально-техническую базу и финансовые средства, а от другой стороны — частного партнера получает либо готовый театральный продукт, либо интеллектуальные возможности для его создания. Подобный подход позволяет разделить между сторонами доходы, полученные в результате такой совместной интеллектуальной деятельности, в пропорции, определенной в договоре.

При всей уникальности трех описанных выше театров, кроме них, в Москве есть, например, такие государственные театры, как Школа драматического искусства и Центр драматургии и режиссуры. Они своей миссией тоже признают творческий эксперимент, поддержку молодых драматургов, режиссеров, актеров, художников. У них есть связи с резидентами, но при этом и собственная труппа.

За пределами Москвы подобных примеров много не найти.

В Санкт-Петербурге есть государственный театр «Приют комедианта», не имеющий штатной труппы, но работающий в режиме репертуарного театра на постановках, сделанных на основе договоров

[1] См.: История // Официальный сайт Театра Наций. URL: http://www.theatreofnations.ru/history/ (дата обращения: 13.03.2019).

гражданско-правового характера с группой постановщиков и актеров. Но резидентов — творческих коллективов этот театр не имеет. Все, что показывается на сцене «Приюта комедианта», — это постановки самого театра.

Практика подобной организации театрального дела существует и у некоторых государственных музыкальных театров. Например, Санкт-Петербургский мюзик-холл имеет в штате только оркестр и хор, а при постановке комических опер и мюзиклов заключает договоры с резидентами-артистами для исполнения сольных партий или ролей.

Отдельные элементы резидентных отношений можно найти в деятельности большинства государственных театров как в столицах, так и в регионах. Сегодня законодательство Российской Федерации не содержит специальных норм, регулирующих резидентные отношения, и театры используют в этих целях различные законные формы договоров. В частности, это договоры гражданско-правового характера на выполнение работ и оказание услуг, заключаемые в соответствии с федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Внутренние отношения между театром и резидентами регулируются уставом и локально-нормативными актами. Однако и по срокам, и по форме отношений действующее ныне законодательство далеко не в полной мере соответствует потребностям реальной театральной практики, дающей безусловно положительный эффект и для общества, и для развития театрального искусства.

© А. А. СИВЦОВА, Б. М. МЕЗДРИЧ, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Сивцова Анастасия Алексеевна — выпускница Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере МГУ имени М. В. Ломоносова (специальность «Продюсерство»), заведующая репертуарной частью Экспериментального театрального центра новой драмы «Практика».

Мездрич Борис Михайлович — директор Экспериментального театрального центра новой драмы «Практика», доцент Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере МГУ имени М. В. Ломоносова.

Рецензент: *Сундстрем Лев Геннадьевич* — заведующий кафедрой продюсерства в области исполнительских искусств Российского государственного института сценических искусств, кандидат искусствоведения, профессор.

ИНКЛЮЗИВНЫЙ ТЕАТР

Е. А. ЛЯПИН, А. Г. КОЛЕСНИКОВА

ИНКЛЮЗИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В СФЕРЕ ТЕАТРАЛЬНОГО ИСКУССТВА

EUGENE LIAPIN, ANNA KOLESNIKOVA

INCLUSIVE INTERACTION IN THE FIELD OF THEATRE ARTS

Аннотация. В статье анализируется упоминание людей с инвалидностью в российских законодательных актах в сфере культуры, концептуализируется понятие инклюзивного творчества и роли искусства в повышении уровня инклюзии общества. Приводятся примеры успешного инклюзивного взаимодействия российских театров, театральных коллективов людей с инвалидностью, а также зарубежных инклюзивных театральных проектов. Анализируется важность возможности получения высшего образования в сфере культуры для людей с ОВЗ.

Ключевые слова: инклюзивный театр, законодательство в сфере культуры РФ, высшее образование в сфере культуры, актеры с инвалидностью, инклюзивное искусство, права людей с инвалидностью.

Annotation. The article analyzes the mention of people with disabilities in the Russian legislative acts in the field of culture, conceptualizes the concept of inclusive creativity and the role of art in increasing the level of inclusion of society. Examples of successful inclusive interaction of Russian atres, theatrical groups of people with disabilities, as well as foreign inclusive atre projects are given. The importance of the possibility of obtaining higher education in the field of culture for people with disabilities is analyzed.

Key words: inclusive atre, legislation in the field of culture of the Russian Federation, higher education in the field of culture, actors with disabilities, inclusive art, the rights of people with disabilities.

Россия XXI века — многомиллионное и многонациональное государство, включающее в себя многообразные социальные группы, категории граждан с различными возможностями, интересами и потребностями. Уникальный исторический опыт и культурные особенности народов Российской Федерации ставят перед государством серьезную задачу — сформировать универсальную, доступную для всех среду, в которой каждый человек чувствовал бы себя принятым и нужным, видел реальные возможности своей социальной реализации, не страдал бы от осознания своей инаковости и не чувствовал бы себя отстраненным от общего контекста происходящих в государстве процессов.

В рамках широкого подхода к пониманию инклюзивности общества люди с инвалидностью являются лишь одной из множества

групп, стремящихся найти свое место в жизни, социализироваться, реализовать свой внутренний потенциал и сделать общество более прогрессивным и комфортным для жизни. Необходимо отметить, что в условиях российской действительности люди с инвалидностью являются одной из самых незащищенных в правовом и общественном плане категорией граждан.

Успешное создание и развитие инклюзивных социокультурных проектов в России невозможно представить без всеобщей поддержки государства в сфере правовой и законодательной деятельности. В федеральных законах и иных нормативно-правовых актах упоминание людей с инвалидностью как социальной группы, требующей особого внимания, носит пока достаточно фрагментарный характер.

В «Концепции долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации до 2020 года» в разделе об экономической доступности театральных услуг упоминается необходимость дифференцированных расценок мест зрительного зала, а также необходимость расширения доступности театрального искусства через создание условий для посещения театров различными социальными группами, в том числе и «гражданами с ограниченными возможностями»[1].

В «Основах государственной культурной политики», принятых в 2014 году указом Президента Российской Федерации, в разделе «Принципы государственной культурной политики» подчеркивается «территориальное и социальное равенство граждан, в том числе граждан с ограниченными возможностями здоровья, в реализации права на доступ к культурным ценностям, участие в культурной жизни и пользование организациями культуры»[2].

В документе «Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года» упоминается, что «особых мер культурной поддержки требуют социально уязвимые группы населения, включая инвалидов»[3].

---

[1] Концепция долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации до 2020 года // Распоряжение Правительства РФ от 10 июня 2011 г. № 1019-р // Правовая база данных Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115357/a468de68a71d87eaeea886a9c68ac9d8bcd56a0c/ (дата обращения: 12.12.2018).

[2] Основы государственной культурной политики // Указ Президента РФ от 24 декабря 2014 г. № 808 // Правовая база данных Гарант. URL: https://base.garant.ru/70828330/ (дата обращения: 15.12.2018).

[3] Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года // Постановление Правительства РФ от 29 февраля 2016 г. № 326-р. Сайт Правительства Российской Федерации. URL: http://static.government.ru/media/files/AsA9RAyYVAJnoBuKgH0qEJA9IxP7f2xm.pdf (дата обращения: 10.12.2018).

Таким образом, можно констатировать, что в ключевых стратегических документах, формирующих политику государства в сфере искусства, проблемам формирования инклюзивного культурного пространства не уделено должного внимания, а сами люди с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) упоминаются лишь в контексте необходимости повышения доступности культурных учреждений. Подобное положение вещей негативно сказывается на формировании подходов к созданию инклюзивных проектов, поскольку зачастую государственные и муниципальные органы не имеют даже формальных обязательств по поддержке инклюзивных начинаний.

24 сентября 2008 года Россия подписала «Конвенцию о правах инвалидов», а 3 мая 2012 года вступил в силу федеральный закон № 46-ФЗ «О ратификации Конвенции о правах инвалидов»[1].

Согласно статье 30 этой конвенции, разработанной ООН, государства-участники признают право людей с инвалидностью участвовать наравне с другими в культурной жизни и принимать все надлежащие меры для обеспечения того, чтобы они имели доступ к произведениям культуры, имели доступ к телевизионным программам, фильмам, театру и другим культурным мероприятиям, имели доступ к таким местам культурных услуг, как театры, музеи, кинотеатры, библиотеки и туристические услуги, а также имели доступ к памятникам и объектам, имеющим национальное культурное значение. Государства-участники обязаны принимать меры для создания возможностей развития и использования творческого, художественного и интеллектуального потенциала людей с ОВЗ не только для своего блага, но и ради обогащения всего общества. Люди с инвалидностью наравне с другими имеют право на признание и поддержку их особой культурной и языковой самобытности, включая жестовые языки и культуру глухих.

На примере представленных выше нормативно-правовых актов становится очевидной разница в ценностно-правовых подходах к созданию инклюзии в международном и российском законодательстве. В российских документах люди с инвалидностью по большей мере упоминаются лишь в контексте необходимости повышения доступности среды, в то время как право на творчество и конкретные шаги к его реализации остаются за рамками внимания законодателя.

[1] О ратификации Конвенции о правах инвалидов (2012). Федеральный закон Российской Федерации от 03.05.2012 г. № 46-ФЗ // Правовая база данных Консультант плюс.URL: http://www.consultant.ru/law/hotdocs/18436.html/ (дата обращения 20.02.2019).

Принятые в 2020 году поправки в Конституцию Российской Федерации[1] определили, что Правительство Российской Федерации «обеспечивает функционирование системы социальной защиты инвалидов, основанной на полном и равном осуществлении ими прав и свобод человека и гражданина, их социальную интеграцию без какой-либо дискриминации, создание доступной среды для инвалидов и улучшение качества их жизни»[2].

Реализация этого нового положения нашей Конституции потребует внесения изменений и дополнений во многие нормативно-правовые акты, которые должны будут отразить не только социальные обязательства по отношению к людям с инвалидностью, но и осуществление ими всеобщих прав и свобод человека и гражданина.

Театр по праву считается одним из древнейших оплотов человеческой культуры. В культурной традиции каждого народа театр всегда играл и играет существенную роль независимо от расы, религии, сословия и т. д. Театральное искусство является действенным способом нравственного, духовного и эстетического воспитания и развития личности. Театр помогает зрителю раскрывать чувства, эмоции, формировать ценностные ориентиры и понятия, углубляет переживания человека, корректирует идеологические принципы и нормы. Развивающая роль театра еще более усиливается, когда человек является не просто зрителем, но и участником театрального действия[3].

Многовековые российские театральные традиции занимают особую роль в развитии российской культуры. Российский театр всегда был на переднем фланге развития творческой мысли, двигал российское искусство вперед, впитывал в себя все лучшее от прочих форм искусств. Эклектичная природа театра, когда между первоначальным текстом (или его отсутствием, как часто бывает в современных театральных формах) и сценическим воплощением лежит огромная

[1] См.: Об официальном опубликовании Конституции Российской Федерации с внесенными в нее поправками. Указ Президента РФ от 3 июля 2020 г. №445 // Правовая база данных Гарант. URL: https://internet.garant.ru/#/document/74332420/paragraph/1/doclist/30766/highlight/указ%20президента%20об%20официальном%20опубликовании:5 (дата обращения: 12.07.2020).

[2] Конституция Российской Федерации (с поправками от 30 декабря 2008 г., 5 февраля, 21 июля 2014 г., 14 марта 2020 г.). Статья 114, часть 1, п. в. 2 // Правовая база данных Гарант. URL: https://internet.garant.ru/#/document/10103000/paragraph/707:3 (дата обращения: 12.07.2020).

[3] См.: *Приходько О.* Методическое пособие по организации инклюзивных театральных школ «Театральный проект как пространство для всестороннего развития слепоглухих людей и людей с другими особенностями здоровья». М. : Инклюзион, 2018. 100 с.

пропасть и благодатная нива, которая должна быть заполнена режиссерским замыслом и реализована актерским мастерством, как никакая иная форма искусства подходит для продвижения и популяризации идей, необходимых обществу в данный момент.

Театр может стать универсальной площадкой для продвижения ценностей инклюзивного общества. На сцене все равны — есть только ты, твоя история и твои эмоции. Искусство — это пространство свободной игры, пространство, отрицающее любые ограничения. То, что в обычной жизни может восприниматься как недостаток или неполноценность, под светом софитов превращается в средство художественной выразительности. Инвалидность выглядит со сцены не как форма физического ограничения, а как очередная краска в палитре артиста наряду с голосом, мимикой и жестом.

Театральные подмостки подходят и для осмысления существующих социальных проблем, и для эмоционального контакта со сценическим персонажем — носителем этой проблемы. Свободная режиссерская мысль и бесконечный арсенал способов сценического существования позволяют подойти к осмыслению ценностей инклюзии и трудностей жизни со стигмой инвалидности, минуя воздействия сложившихся стереотипных концептов восприятия. Театр позволяет взглянуть на человека с инвалидностью под новым, непривычным углом, что, несомненно, обогащает комплексное понимание инвалидности. Более того, во время наблюдения за творческим действием у зрителя происходит процесс самоидентификации со сценическим героем. Это дает нам возможность продвигать инклюзивные ценности не только через осознание необходимости и естественности реализации прав человека с инвалидностью, но также напрямую создавать эмоциональный опыт взаимодействия. Интеллектуально и эмоционально воспринимая концепты инвалидности, сопереживая главному герою и проецируя его трудности на себя и свою жизнь, зритель получает бесценный опыт, который может быть реализован в дальнейшем при взаимодействии с людьми с ОВЗ. Театр как средство художественной выразительности позволяет увидеть существующие проблемы не только со стороны, но и глазами самого человека с инвалидностью.

Люди с инвалидностью являются не столь уж редкими участниками драматических спектаклей на сцене столичных театров. Особенности современной театральной режиссуры позволяют переосмыслить сам факт существования человека с особенностями в театральном пространстве, давая постановщику возможность неожиданного сценического хода. Так, например, во множестве спектаклей «Гоголь-цен-

тра» на сцене появляются люди с различными формами инвалидности, привнося новые краски и дополнительные смыслы в театральную постановку. Немаловажным является и сам факт участия человека с инвалидностью в спектакле, ибо это разрушает сложившиеся стереотипы и нормализует отношения общества и людей с ОВЗ.

В спектакле «Гамлет» французского режиссера Давида Бобе роли бродячих артистов исполняли молодые артисты с синдромом Дауна, разыгрывающие представление перед Клавдием и метущимся главным героем. Кульминацией этого номера был монолог «Быть или не быть» в исполнении актера с ментальными особенностями. Этот яркий номер, где человек с ментальной инвалидностью читает знаменитый монолог на фоне главного героя, разрывающегося от внутреннего конфликта, привносит в спектакль новые смыслы о тонкой грани между осознанностью и безумием, нормой и отклонением.

Спектакль «Идиоты», поставленный на главной сцене «Гоголь-центра», является сценической адаптацией К. Серебренникова культового одноименного фильма датского режиссера Ларса Фон Триера[1]. По сценарию фильма группа людей, уставших от современного быта и ценностей общества потребления, перебирается в загородный особняк, где живет коммуной, изредка выбираясь в город. Во время таких поездок при контакте с широким социумом абсолютно здоровые герои фильма по очереди разыгрывают из себя людей с ментальной формой инвалидности и ухаживающих за ними сопровождающих. В начале подобная игра выглядит не более чем глупой и неуместной выходкой бессовестных людей, но в процессе развития сюжета, знакомясь все ближе с каждым персонажем, зритель раскрывает для себя все большее понимание неоднозначности происходящего. Каждый персонаж оказывается глубоко несчастным человеком, переносящим тяжелую личную травму. Для них инвалидность, или, вернее, игра в инвалидность, становится формой протеста и бегства от реальности. Вердикт фильма звучит достаточно однозначно: современное общество больно, а инвалидность даже не косвенный признак этой настоящей болезни.

В адаптации К. Серебренникова настоящим катарсисом является момент встречи «играющих инвалидов» и настоящих людей с инвалидностью. То, что актеры не могли сделать понарошку, являлось для людей с ОВЗ настоящей проблемой. Целую гамму во многом подавляемых

[1] Информационные материалы о спектакле К. Серебренникова «Идиоты», поставленного на главной сцене «Гоголь-центра» как сценическая адаптация К. Серебренникова культового одноименного фильма датского режиссера Ларса Фон Триера (2013) // Сайт театра «Гоголь-центр». URL: https://gogolcenter.com/events/idioty/ (дата обращения: 20.02.2019).

Рис. 1. **Танцоры-паралимпийцы в спектакле К. Серебренникова «Герой нашего времени» на сцене Большого театра. Москва. 2015 г.**

в обычной жизни переживаний испытывает зритель спектакля, сталкиваясь с таким биологическим конфликтом. В финале спектакля на сцену выходит танцевальный коллектив людей с инвалидностью, исполняющий балетный номер. Таким образом, в этом спектакле зритель сталкивается с тремя пластами существования темы инвалидности на сцене театра: с артистами без инвалидности, играющими людей с ОВЗ, с людьми с инвалидностью, играющих самих себя, и с актерами с инвалидностью, представляющих на зрительский суд свое творчество.

Благодаря режиссерской смелости К. Серебренникова мы можем видеть людей с особенностями здоровья на сцене не только драматического, но также и музыкального театра. В балете «Герой нашего времени», поставленном К. Серебренниковым на Новой сцене ГАБТа, в эпизоде посещения Печориным госпиталя для ветеранов войны происходит большой танцевальный номер российских паралимпийцев[1]. Одетые в военную форму того времени члены сборной России по танцам на колясках сперва занимаются на сцене физическими упражнениями на тренажерах, а затем танцуют большой командный танец. Этот инклюзивный номер весьма умело вмонтирован в ху-

[1] Информационные материалы о спектакле К. Серебренникова «Герой нашего времени», поставленного на сцене ГАБТа (2013) // Сайт театра «Гоголь-центр». URL: https://www.bolshoi.ru/performances/813/ (дата обращения: 20.02.2019).

дожественную ткань спектакля и не только не разрушает общей балетной гармонии, но, наоборот, подчеркивает, каким разным может быть современный танец.

Такое сценическое сосуществование профессиональных актеров балета Большого театра и чемпионов России и Европы по танцам на колясках задает весьма высокий художественный уровень совместного творчества людей с инвалидностью и без нее. Подобные сценические проявления позволяют заявлять о достижимости цели создания инклюзивных творческих сообществ при условии концентрации сотрудничества на почве художественных ценностей.

Актеры с различными формами инвалидности представлены в театральном пространстве не только в рамках спектаклей на сцене профессиональных театров, где большинство актеров не имеет инвалидности. В России существует множество театральных студий, где люди с разными формами инвалидности способны развивать свои способности. Основной проблемой подобных объединений являются препятствия, знакомые многим любительским коллективам, — недостаток профессионального образования, финансирования, места для репетиций и отсутствие доступа к сценическим площадкам для проведения регулярных представлений.

Из ряда самодеятельных творческих коллективов профессиональным подходом к постановке спектаклей, наличием специального образования у актеров и режиссеров, а также регулярными театральными постановками выделяются два театра людей с инвалидностью — театр «Недослов» и Интегрированный театр-студия «Круг II».

Московский театр «Недослов», где все актеры неслышащие или слабослышащие, был создан 14 января 2003 года на базе выпускного курса театрального факультета Государственного специализированного института искусства (ныне Российская государственная специализированная академии искусств — РГСАИ). Это единственный в мире вуз, где готовят актеров с нарушениями слуха.

Первым спектаклем театра «Недослов» стала постановка «Чайка по имени Джонатан Ливингстон» по притче Ричарда Баха. Это был пластический спектакль без единого слова с музыкой, танцем и жестовыми образами. Все спектакли «Недослова» ориентированы как на слышащего зрителя, так и на неслышащего. «Недослов» регулярно дает представления в Москве на площадке Академии искусства, гастролирует по России, участвует в таких студенческих и профессиональных театральных фестивалях в России и за рубежом, как «Протеатр», «Подиум», «Золотой Витязь», «Музыкальное сердце театра», «VSA», «Abilities Festival», «International Sing Language Festival». Сейчас

Рис. 2. **Спектакль на жестовом языке «Здесь птицы не поют…». Театра «Недослов». Режиссер-постановщик А. Башенкова. Москва. 2017 г.**

труппа театра насчитывает 24 актера с нарушениями слуха и 11 человек создателей спектакля — режиссеров и хореографов.

Многие актеры театра способны слышать громкие звуки и громкую речь, однако некоторые из них совсем ничего не слышат. Режиссеры театра знают жестовый язык и общаются на нем с артистами. Участников творческого процесса, не знающих жестового языка, актеры понимают, читая по губам. Иногда помогает использование пальцевой азбуки — дактилирования. Если же режиссер или педагог не знает жестового языка, то на репетицию обязательно приглашается переводчик жестового языка.

Артисты театра утверждают, что к ним на спектакли приходят как слышащие, так и неслышащие люди. «Любой человек, который придет к нам в театр, сможет все понять. У нас есть пластические спектакли, в которых мы танцуем и двигаемся под музыку. Здесь не требуется перевод или дополнительные объяснения. В то же время у нас есть несколько спектаклей, где мы играем на жестовом языке. В них нам помогают профессиональные актеры московских театров, которые голосом озвучивают нас»[1].

[1] Информационно-аналитические материалы о Московском театре «Недослов», созданном на базе выпускного курса театрального факультета Государственного специализированного института искусства (ныне РГСАИ) // Сайт Кино-Театр.Ру. URL: http://nedoslov.ru/faq/ (дата обращения: 18.03.2019).

«Слышать» музыку и одновременно двигаться неслышащим актерам позволяют колонки, повернутые внутрь сцены. Это создает определенную вибрацию пола и позволяет актерам чувствовать низкие музыкальные тона. Кроме того, в режиссерской рубке в конце зрительного зала иногда находится режиссер, который на пальцах отсчитывает ритм. После нескольких репетиций артисты уже хорошо знают мелодию и ритм, поэтому им достаточно просто правильно уловить начало музыки, далее же они отсчитывают ритм про себя.

Артистами театра поставлено уже более 20 пластических спектаклей и спектаклей на жестовом языке. Сейчас в репертуаре театра идут такие пластические спектакли, как «Той, которая впервые узнала, что такое дождь», «Воля вольная», а также «Здесь птицы не поют...», «Малыш и Карлсон», «Гамлет. Начало», «Прелести измены», «Утиная охота», «Женитьба», являющиеся спектаклями на жестовом языке[1].

В месяц «Недослов» дает от пяти до семи представлений, что является отличным показателем среди театральных коллективов людей с инвалидностью. Спектакли играются в маленьком зале на 50 мест, средняя стоимость билета — 500 рублей. На сайте театра установлен интерактивный сервис, позволяющий покупателям забронировать электронный билет и оплатить его банковской картой онлайн. Театр имеет форму автономной некоммерческой организации содействия развитию театральных проектов неслышащих актеров.

Несмотря на множество отличительных качеств и организационных успехов, заставляющих выделять театр неслышащих актеров «Недослов» из общего ряда коллективов людей с инвалидностью, стоит отметить и ряд недостатков, не позволяющих этому коллективу встать вровень с профессиональными театральными коллективами Москвы.

Театр не имеет собственного помещения и играет свои спектакли в здании выпустившего их вуза — РГСАИ. Количество мест в зрительном зале, стоимость билетов и скромное среднее количество представлений в месяц не позволяет говорить о театральной деятельности актеров как об основном месте профессионального заработка. Учитывая, что этот театр является чуть ли не единственным местом, где неслышащий актер способен реализовать полученное театральное образование, стоит констатировать системную проблему трудоустройства артистов с инвалидностью.

Получив профессиональное образование, актер с инвалидностью не способен зарабатывать себе на жизнь своей профессиональной

[1] Информационно-аналитические материалы о Московском театре «Недослов»…

деятельностью. Возможным решением этой проблемы могла бы стать разработка программы государственной поддержки людей с инвалидностью, получивших образование в сфере культуры и искусств.

Промежуточным и оперативным решением проблем театра «Недослов», возможно, было бы сотрудничество с одним из столичных театров, где неслышащие актеры получали бы возможность играть свои спектакли на сцене с большим зрительным залом. Также для развития театра необходима широкая рекламная кампания, поскольку о факте существования этого театра знают немногие. Решение комплексных проблем развития инклюзивных творческих сообществ позволит сделать значительный шаг к обществу равных возможностей.

Успешным примером создания инклюзивного творческого сообщества, где основной упор делается на творчество актеров с ментальными формами инвалидности, является Интегрированный театр-студия «Круг II». Театр-студия была создана в 1997 году при региональной общественной организации социально-творческой реабилитации детей и молодежи с отклонениями в развитии и их семей «Круг». В марте 2018 года «Круг II» учредил АНО культурно-просветительский центр особого искусства «Пролив», после этого у театра-студии появилась юридическая возможность участвовать в конкурсах профессиональных театральных грантов и расширять свою творческую деятельность.

Занимаясь в театре-студии «Круг II», все ее участники создают социальную и культурную среду, в которой для каждого есть место, есть возможность личностного роста, где каждый может внести свой вклад в общий творческий процесс.

Участниками студии являются подростки и взрослые с физической и ментальной формой инвалидности, а также без нее. Интегрированный театр-студия «Круг II» предоставляет возможность подросткам, молодым людям и взрослым с ограниченными возможностями здоровья получить навыки творческой деятельности и социальный опыт, повысить свой культурный уровень и выступать на различных российских и международных площадках. Целью театра является создание условий, в которых люди с инвалидностью смогут стать нужными обществу и раскрыть свой творческий потенциал в области театрального искусства. Миссией театра является формирование зрительской аудитории, способной разделять и поддерживать гуманистические ценности в повседневной жизни.

Деятельность интегрированного театра-студии «Круг II» включает в себя развивающие тренинги, сценическое движение, сцени-

ческую речь, актерское мастерство, танцевальную импровизацию, вокальные тренинги и музыкальную импровизацию. Также проводятся занятия для родителей детей с ОВЗ, мастер-классы для режиссеров и специалистов, работающих в области особого театра, тьюторов и педагогов, работающих с семьями, воспитывающими детей с ОВЗ[1].

Спектакли театра-студии «Круг II» проходят от двух до четырех раз в месяц в концертном зале «Зодчий» вместимостью в 300 мест. Цена билетов составляет от 500 до 1000 рублей. На сайте присутствует форма регистрации через систему timepad.

Театр-студия «Круг II» является скорее неким центром инклюзии, чем полноценным театром. Кроме постановки спектаклей, «Круг II» занимается социокультурной реабилитацией людей с ментальной инвалидностью и развитием их актерских навыков. Большой опыт в сфере создания инклюзивных проектов позволяет им популяризировать идеи инклюзивного театра через тренинги и мастер-классы. Несомненно, центральное значение в театре-студии отводится социализирующей составляющей.

Таким образом, театр-студия «Круг II» является скорее моделью инклюзивного прототеатра. Результатом его деятельности может стать появление многих театральных коллективов с инклюзивным элементом. Тем не менее отсутствие профессионального образования у актеров и очевидный реабилитационный уклон организации не позволяет ставить их в один ряд с профессиональными театральными коллективами[2].

Региональная общественная организация инвалидов (РООИ) «Перспектива» — знаменательный случай создания инклюзивного творческого проекта нетеатральной организацией. Создала и возглавляет эту организацию уже более 20 лет Денис Мишель Розá. Занимается «Перспектива» защитой прав людей с инвалидностью и продвижением ценностей инклюзивного общества. Отличительной чертой этой организации является ценностно-правовой подход к идее создания инклюзии, воспитание и развитие лидерских качеств у подростков с инвалидностью, широкое разнообразие проектов,

[1] Информационно-аналитические материалы о создании интегрированной театральной студии «Круг II» для социально-творческой реабилитации детей и молодежи с отклонениями в развитии и их семей // Сайт Интегрированного театра-студии «Круг II». URL: http://kroog2.ru/ru/about/history/ (дата обращения: 18.03.2019).

[2] Подробнее об Интеграционном театре-студии «Круг II» см.: *Бережнова К. А., Руднев П. А.* Инклюзивный театр и театральное образование людей с ограниченными возможностями здоровья // Настоящее издание, с. 161–165.

направленных на улучшение жизни людей с инвалидностью в нашей стране.

Одним из проектов РООИ «Перспектива», наряду с юридической поддержкой людей с инвалидностью, развитием идей универсального дизайна и продвижением идей инклюзивного образования, с 2011 года является «Театральная Перспектива». В рамках этого проекта молодые люди с инвалидностью под руководством драматургов пишут небольшие пьесы, которые ставят на сценах московских театров профессиональные режиссеры при участии медийных артистов.

На первом этапе проекта в летнем лагере в Подмосковье дети ежедневно посещали занятие по драматургии, воркшопы по созданию своих персонажей и мастер-классы по построению диалогов. Система преподавания основ драматургического искусства Class Act была разработана в Дублине и опробована в различных странах. За неделю занятий каждый участник создавал собственную небольшую пьесу в том жанре и на ту тему, которую он хотел. Задача драматургов-педагогов состояла в том, чтобы показать ребятам основные механизмы написания пьес, разбудить их фантазию и поддержать их самые смелые идеи.

На следующем этапе к пьесам приступали режиссеры. После ознакомления с текстом они обсуждали с детьми концепцию постановки и декораций, набирали актерский состав и приступали к репетициям, на которых обязательно присутствовали авторы.

Последним этапом «Театральной Перспективы» становился большой театральный вечер, где в формате альманаха на сцене одного из московских театров проходили премьеры спектаклей.

Первая «Театральная Перспектива» стала прорывным инклюзивным театральным проектом. С детьми с инвалидностью работали популярные современные драматурги Е. Казачков, Л. Стрижак, Г. Сапаргалиева и М. Зелинская. Под руководством молодых режиссеров на сцену вышло множество звезд российского театра и кино, в том числе А. Смольянинов, Д. Мельникова, К. Асмус, И. Громов, А. Кузнецов и многие другие. Первая «Театральная Перспектива» прошла на малой сцене Государственного академического Малого театра.

За восемь лет существования проекта «Театральная Перспектива» прошла во многих театрах, в том числе в Театре Пушкина, театре «Et Cetera», «Гоголь-центре», театре Натальи Сац, Театре Российской Армии и др. В 2018 году «Театральная Перспектива» поехала на свои первые гастроли в «Волковский» театр в Ярославле. Ежегодно проходит два проекта «Театральной Перспективы»: осенью для детей с инвалидностью, а весной для молодежи с инвалидностью старше 18 лет. После этого проекта многие ребята продолжили собственные занятия

Рис. 3. **«Театральная Перспектива» на сцене «Гоголь-центра». Москва. 2017 г.**

в сфере театра. Известно о двух случаях, когда после участия в «Театральной Перспективе» театр был выбран молодежью с инвалидностью как сфера будущей профессиональной деятельности, в результате чего двое бывших участников поступили в творческие вузы.

Уникальностью этого проекта является общая заинтересованность всех участников творческого процесса. Дети и молодежь с инвалидностью получают возможность открыть для себя изнутри театральный мир, познакомиться с процессом написания пьес и создания постановок. Работающие с детьми драматурги получают ценный опыт взаимодействия с социальной группой людей с инвалидностью, который позднее смогут применить в своей работе. Молодые режиссеры получают шанс поставить пьесу на сцене популярного столичного театра и заявить о себе. Актеры становятся первыми исполнителями ролей в пьесе, в которой никто еще никогда никого не сыграл. Зритель же получает уникальный театральный проект, где он может лучше познакомиться с внутренним миром детей с инвалидностью, метафорически выраженном в написанных детьми пьесах, и увидеть любимых актеров в нестандартном амплуа.

Помещение людей с инвалидностью в центр творческого процесса и поддержка проекта рядом знаменитостей делает «Театральную Перспективу» одним из главных инклюзивных театральных проектов, способных захватить внимание зрителя и ненавязчиво продвигать ценности инклюзивного общества. Во многих театральных проектах участие лиц с ОВЗ воспринимается как средство реабилитации.

В таких проектах зачастую человек с инвалидностью сам выходит на сцену, преодолев страх публичных выступлений. В «Театральной Перспективе» акцент сделан на интеллектуальном труде людей с инвалидностью, воплощенном в сценической постановке настоящими профессионалами.

Несмотря на общий успех каждого выпуска «Театральной Перспективы», сотрудники «Перспективы» ежегодно сталкиваются с организационными трудностями и нехваткой кадров для реализации постановочного процесса. Каждый год организаторы рассылают множество писем для того, чтобы найти площадку, на которой будет проведено мероприятие. Из-за плотного графика Е. Казачков и Л. Стрижак смогли принять участие в написании пьес только для первого проекта. В дальнейшем получалось приглашать драматургов и сценаристов более низкого ранга, что не могло не сказаться на качестве драматургических занятий и художественной ценности новых пьес. Поиски медийных актеров для более успешной рекламной кампании проекта привели к участию в основном актеров, работающих в кино и весьма смутно представляющих современные реалии и требования к актерской игре актуального российского театра. Одновременно с этим нельзя не заметить, что проект обрел среди актеров и режиссеров множество друзей, ежегодно поддерживающих «Театральную Перспективу» собственным участием и рекламным сотрудничеством. Билеты, продаваемые на «Театральной Перспективе», представлены в виде пожертвования: все собранные средства идут на реализацию проектов РООИ «Перспектива».

При анализе организации вышеописанного проекта становится очевидным недостаток опыта и непонимание специфики творческого процесса сотрудниками РООИ «Перспектива». Для более успешного проведения этого, несомненно, перспективного проекта могут быть предложены следующие решения: стратегическое партнерство с фестивалями драматургии, такими, как «Любимовка», где можно привлекать к работе над пьесами молодых и талантливых драматургов, которым может быть интересен такой социальный опыт; стратегическое и долгосрочное сотрудничество со столичными театрами, где роль театров не будет ограничиваться лишь предоставлением сцены.

Предположительное участие в постановке актеров и режиссеров труппы театра, где будет проводиться «Театральная Перспектива», способно значительно повысить художественный уровень постановок, увеличить зрительский интерес к спектаклям проекта и создать театру ауру социально ответственного учреждения культуры. К постановке спектаклей следует привлекать студентов старших курсов

театральных институтов. Такая совместная деятельность будет выгодна и для администрации институтов, и для выпускников, получающих новую практику и шанс быть замеченными.

Инновационность проекта «Театральная Перспектива» как уникального театрального проекта, формирующего инклюзивное творческое сообщество, изменило жизнь многих молодых людей с инвалидностью, открыв им новый взгляд на театр как сферу собственной реализации. Этот проект создал показательный пример того, как процесс инклюзивного взаимодействия может быть построен не на почве реабилитации и благотворительного отношения к лицам с инвалидностью, но на взаимодействии с фокусом на высокие художественные ориентиры, способные привлекать зрительский интерес к инклюзивному творчеству.

Роль государства в создании социокультурных практик на территории современной России сложно переоценить. Власть способна продвигать ценности инклюзии различными методами, в том числе и созданием законодательных актов, и средствами популяризации образа человека с инвалидностью через СМИ, и многими другими. Разумным является тактика активного внедрения успешного опыта различных инклюзивных инициатив, а также распространение этого опыта на территорию всей страны. Таким образом между обществом и государством может сложиться успешное и взаимовыгодное партнерство, где первые находят и создают успешные инклюзивные решения и проекты, а вторые отбирают и преумножают лучший опыт, делая Россию более инклюзивной страной.

Одним из самых серьезных барьеров в формировании инклюзивного творческого сообщества является невозможность для абсолютного большинства людей с инвалидностью получения престижного высшего образования в сфере культуры и искусства. Большинство именитых вузов, предлагающих профильное образование в области театра и кино, совершенно не приспособлено для людей с инвалидностью. При поступлении в Школу-студию МХАТ, ГИТИС, ВГИК и другие престижные вузы абитуриент с инвалидностью сталкивается с целым рядом дополнительных источников стресса и вызовов. Недоступность среды (отсутствие пандусов и подъемных механизмов) является главной, но не единственной проблемой. Несмотря на существующие по закону квоты и льготные места, большинство вузов не хочет принимать в свои стены студентов с инвалидностью. Поступление человека с ОВЗ в вуз зачастую рассматривается через призму возможных проблем для самого студента, педагогов, сокурсников и учебной части. Не улучшает ситуацию и понимание

администрацией учреждений того факта, что их вуз не приспособлен к обучению лиц с ОВЗ, и если не напрямую, то косвенно этот факт нарушает право человека с инвалидностью на получение высшего образования. Таким образом, абитуриент с физическими особенностями сталкивается с парадоксальной ситуацией: при поступлении в вуз ему необходимо одновременно убедить приемную комиссию, что он сможет учиться в этом заведении с учетом всех существующих особенностей здоровья и неприспособленности заведения, и при этом попытаться отстоять свое право на создание для себя условий, при которых получение образования стало бы доступным и более комфортным. Универсального решения этой проблемы здесь быть не может, а потому при поступлении в престижный вуз каждый абитуриент с инвалидностью всегда играет в лотерею, где его шансы на успешный результат ощутимо малы, хотя не безнадежны. Приведем пример из личного опыта одного из авторов этой статьи — студента Школы-студии МХАТ с 2015 по 2019 год. Этот опыт демонстрирует, как администрация вуза, обладая весьма ограниченными инструментами, может создать более комфортные условия для студента с инвалидностью. Следует отметить такие шаги администрации Школы-студии МХАТ, как допуск машины на внутреннюю парковку вуза, разрешение пользоваться служебным лифтом, перенос лекций в удобную для студента с ОВЗ (с учетом коляски) аудиторию на нижний этаж, ремонт и расширение санитарно-гигиенического помещения, материальная помощь, а также перевод студента на индивидуальный учебный план. Не менее важна в подобной ситуации общая доброжелательность педагогического коллектива и студентов вуза.

Необходимо отметить, что даже получение высшего профессионального образования одного студента с инвалидностью в сфере культуры и искусства имеет необратимый позитивный эффект, что сказывается на росте инклюзивной составляющей сферы культуры. Так, на примере получения высшего образования автором статьи было отмечено, что все его однокурсники — будущие продюсеры уже сейчас понимают множество особенностей, которые необходимо учитывать при формировании инклюзивных культурных проектов. Более того, они имеют непосредственный опыт общения с человеком с ОВЗ, в результате чего более не подвержены существующим в обществе стереотипам поведения и не будут транслировать их в будущем при создании социально-культурных проектов, имеющих какую-либо инклюзивную оставляющую.

Для качественного улучшения уровня инклюзии в культурной среде необходимо, чтобы случаи получения профессионального

образования людьми с инвалидностью становились все более частыми. Для того чтобы создать поистине инклюзивную культуру, необходимы актеры, художники, режиссеры, музыканты и вокалисты с инвалидностью, получившие образование в престижнейших вузах с традициями качественного академического высшего образования.

Возможность инвалиду получить образование в специализированных колледжах и вузах в сфере культуры и искусства — это безусловное благо. Однако объективным критерием качества образования в этих специализированных организациях является простой факт, что абитуриенты без инвалидности никогда не стремятся получить в них образование и не рассматривают его как престижное и востребованное. Более того, выпускники с инвалидностью не имеют необходимых контактов, связей и социального опыта для реализации проектов, направленных на увеличение уровня инклюзии. По этой причине подобные образовательные организации можно считать проявлением интеграционной, но не инклюзивной модели сосуществования людей с инвалидностью и социума без нее.

Движение за увеличение инклюзии общества смело можно считать общемировым трендом. Во многих странах мира создаются различные социокультурные проекты, направленные на вовлечение людей с инвалидностью в активную жизнь социума, на самореализацию на благо общества и на создание инклюзивных творческих сообществ. Изучение лучших образцов международных инклюзивных творческих проектов может дать неоценимый вклад в развитие инклюзивных сообществ в нашей стране.

Так, например, в Великобритании работает множество театров, практикующих постановки с участием людей с ОВЗ. Один из них — «Blue Apple Theatre» — инклюзивный театр, который открылся в Винчестере в 2005 году с целью продвижения инклюзии актеров с интеллектуальными нарушениями на ведущие сцены мира. В 2012 году театр организовал первую в мире постановку «Гамлета», в которой сыграли профессиональные актеры с синдромом Дауна. Еще один театр — театр «Pegasus» в Оксфорде — представляет собой уникальный пример площадки, открытой для самых разных категорий людей, включая детей и подростков из социально неблагополучных семей, лиц, находящихся в сложной жизненной ситуации, переживших насилие или имеющих ОВЗ. Миссия театра заключается не столько в том, чтобы вывести этих людей на сцену, сколько в том, чтобы использовать потенциал театра для их реабилитации и социализации. Так, театр предлагает систему мастер-классов, в рамках которых

участники могут попробовать себя в изготовлении театральных декораций, музыкальном сопровождении спектаклей или шитье костюмов. Театр предлагает также широкий спектр программ профессиональной подготовки по направлениям, связанным с театральной деятельностью и искусством. Впоследствии многие участники театра становятся его сотрудниками и самостоятельно проводят мастер-классы и даже ставят спектакли.

В 2007 году появился театр, в котором играют люди с тотальным одновременным нарушением зрения и слуха. Театр слепоглухих «Nalaga'at» основала в Израиле актриса и режиссер Адина Таль. На русский язык название театра переводится как «Руками трогать». Руки, тактильные и сенсорные ощущения для слепоглухого человека (вне зависимости от того, является он наблюдателем или участником в данный момент) являются важнейшим инструментом коммуникации и познания мира. В этом театре работают свыше 70 человек, подавляющее большинство из которых глухие, слепые или слепоглухонемые люди. В труппе 11 актеров, почти все они слепоглухонемые, большинство в результате генетической болезни под названием синдром Ушера, при которой ребенок рождается глухим, а с годами постепенно теряет и зрение. Такие люди могут общаться только один на один, тактильным языком жестов. Когда же они находятся в группе, то общение без переводчиков становится невозможным. Однако уже шесть лет эта труппа играет спектакли, которые собирают полные залы не только в Израиле, но и на гастролях за рубежом.

«Свет слышен зигзагом» — спектакль о людях, которые не видят и не слышат. Он может тронуть любого человека, потому что, по словам Адины, «в каждом из нас есть какое-то несовершенство, и эти люди помогают нам острее его почувствовать и понять».

Спектакль «Не хлебом единым» — вторая постановка режиссера театра. Пока зрители входят в зал и рассаживаются по местам, актеры уже замешивают на сцене тесто. Это не метафора. Во время спектакля на сцене пекут очень вкусный хлеб, аромат которого под конец спектакля перебивает все запахи в зале, и зрители поневоле настраиваются на волну актеров, у которых особо развито чувство обоняния. А в конце спектакля зрителей приглашают на сцену попробовать хлеб и пообщаться с труппой — при помощи переводчиков или просто пожав актерам руки. Спектакль «Не хлебом единым» длится ровно столько, сколько печется хлеб. Актеры рассказывают зрителям свою историю, делятся своими мечтами и переживаниями. И естественно, что их мечты и стремления немногим отличаются от желаний пуб-

лики, сидящей в зале. За шесть лет существования театра его постановки увидели около 800 тысяч человек[1].

В Германии практика инклюзивных театров существует уже более 40 лет. Многие из этих театров работают со знаменитыми хореографами, режиссерами, актерами и музыкантами, вызывая все больший интерес со стороны общества. Примером такого театра является Берлинский театр «THIKWA», созданный более 20 лет назад. В 2016 году этот театр и российский театр-студия «Круг II» подготовили совместный инклюзивный спектакль «BioFiction. Где заканчивается реальная жизнь?», премьера которого состоялась в Берлине, Москве, Санкт-Петербурге и Пскове в декабре 2018 года.

Множество театров, чьи двери открыты для людей с разнообразными особенностями, в настоящее время работает в США. Одной из крупнейших площадок, продвигающих идею социальной инклюзии, является организация «The Alliance for Inclusion in the Art» («Альянс инклюзии в искусстве»). Данная площадка поддерживает проекты, направленные на привлечение людей с ОВЗ в театральную деятельность. Цель этой работы — максимальное приближение театральных постановок к реальной жизни, а также избавление театральной сферы от имиджа элитарности и искусственности.

«Theater Breaking Through Barriers» — еще один инклюзивный театр, деятельность которого началась с записи постановок для слепых, где играли зрячие актеры. Затем театр предпринял первые попытки постановок с участием слепых, слабовидящих и зрячих актеров, которые вскоре переросли в полномасштабные постановки, предназначенные как для обычной аудитории, так и для людей с нарушениями зрения. В 2008 году театр расширил границы своей миссии до работы с представителями самых разных категорий лиц с ОВЗ. В качестве примера интегрированного театра в США можно привести также «The Apothetae» — небольшой театр в Нью-Йорке, основанный Греггом Мозгала — профессиональным актером с ДЦП. В постановках театра участвуют как обычные актеры, так и актеры с ментальными и физическими особенностями.

Важно отметить, что на современном этапе развития инклюзивного театра стала возможной реализация индивидуальных проектов актеров и перформансистов с ОВЗ. В условиях повышенного внимания и интереса к необычным, «иным», неконвенциональным формам

[1] См.: *Приходько О.* Методическое пособие по организации инклюзивных театральных школ «Театральный проект как пространство для всестороннего развития слепоглухих людей и людей с другими особенностями здоровья». М. : Инклюзион, 2018. 100 с.

в искусстве образ человека с инвалидностью воспринимается с позиции обновления культурных клише и стереотипов восприятия[1].

Обращение к опыту зарубежных стран по созданию социокультурных проектов, направленных на повышение уровня инклюзии общества с участием людей с инвалидностью, позволяет сформулировать разницу в российском и международном употреблении термина «инклюзия». В общемировом контексте «инклюзия» понимается как движение за принятие и включение самых разных социальных групп в работу с различными социальными повестками, борьба за гендерное равенство, права молодежи, права людей с инвалидностью, борьба с гомофобией и дискриминацией по признаку нейроразнообразия. В международной практике эффективным признается подход продвижения инклюзивной повестки посредством работы с лидерами и яркими представителями малых сообществ.

Вопросы формирования уникального творческого сообщества через инклюзивное взаимодействие в сфере искусства продолжают быть весьма актуальными для российского социума и научного сообщества.

Нужно признать, что для формирования инклюзивного творческого сообщества необходимо несколько организационных предпосылок. Во-первых, участники с инвалидностью должны оцениваться наравне с участниками без инвалидности, без какой-либо оговорки на их физическую или ментальную форму. Во-вторых, организаторами должны быть созданы условия для полноценной реализации таланта и индивидуальности человека с ОВЗ. Инвалидность участника творческого процесса не должна подчеркиваться или скрываться, крайне важно, чтобы она воспринималась, как некая данность.

В заключение следует сказать, что рассмотренные нами примеры формирования творческих сообществ показывают сложные и многомерные изменения в процессе включения творческой деятельности людей с ОВЗ не только в сферу искусства, но и в целом в культурный ландшафт современного общества, политику и образование. Это убедительно демонстрирует инклюзивный потенциал театрального искусства, которое было рассмотрено более детально. При этом можно констатировать, что театральное творчество людей с инвалидностью перешло от этапа становления, когда оно служило средством их са-

[1] *Рубцова О. В., Сидоров А. В.* «Особый театр» как средство социальной инклюзии: зарубежный и отечественный опыт // Культурно-историческая психология. М. : Изд. МГППУ, 2017. Т. 13, № 1. С. 68–80.

моутверждения, к поиску своего места в общем театральном процессе, от так называемого «любительского» подхода к профессиональному. Подобные изменения также выявляют проблемы, возникающие на этом пути. В исследовании инклюзивного потенциала искусства (и творческой деятельности в целом), по нашему мнению, важно обращать внимание не только на его прямое инструментальное применение в целях обеспечения инклюзии и реабилитации, но и на его художественное, творческое содержание. Также стоит отметить, что в процессе все большего развития инклюзивного искусства акцент деятельности должен все более смещаться от реабилитационного подхода к самодостаточному искусству как самоцели творческой деятельности.

© Е. А. ЛЯПИН, А. Г. КОЛЕСНИКОВА, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Ляпин Евгений Алексеевич — выпускник 2019 года продюсерского факультета Школы-студии имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова, курс А. М. Воробьева, в настоящее время студент факультета по связям с общественностью Государственного университета Вайкато, г. Гамильтон, Новая Зеландия (Graduate Diploma in Public Relations, The University of Waikato, Hamilton, New Zealand).

Колесникова Анна Георгиевна — преподаватель кафедры менеджмента и продюсирования исполнительских искусств Школы-студии имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова, заместитель генерального директора ГЦТМ имени А. А. Бахрушина по научной работе.

Рецензент: *Сундстрем Лев Геннадьевич* — заведующий кафедрой продюсерства в области исполнительских искусств Российского государственного института сценических искусств, кандидат искусствоведения, профессор.

К. А. БЕРЕЖНОВА, П. А. РУДНЕВ

ИНКЛЮЗИВНЫЙ ТЕАТР И ТЕАТРАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

KRISTINA BEREZHNOVA, PAVEL RUDNEV

INCLUSIVE THEATRE AND THEATRE EDUCATION OF DISABLED PEOPLE

Аннотация. Статья посвящена основным аспектам развития и профессионализации творческого потенциала людей с инвалидностью в театральном искусстве, а также механизмам обеспечения работы инклюзивного театра. Приводится структурный анализ деятельности инклюзивных театральных организаций и школ, наиболее значимых социальных проектов. Рассматривается феномен художественной ценности творческих результатов, достигнутых в ходе реабилитации инвалидов посредством обучения театральному мастерству, интеграции в мировое социокультурное пространство.

Ключевые слова: инклюзивный театр, социальный театр, социальное предпринимательство, инвалидность, филантропия.

Annotation. The article is devoted to the main aspects of developing and professionalizing the art potential of disabled people in theatre field as well as to the inclusive theatre maintenance. The structural analysis of inclusive theatre organizations and schools is presented in the article. Moreover, the most significant social projects are reviewed. The article addresses the phenomenon of the art value of creative results, achieved during the disabled persons rehabilitation via perceiving theatre art and integrating into the world sociocultural field.

Keyboard: inclusive theatre, disability theatre, social theatre, social entrepreneurship, inclusive, disability, philanthropy.

Сегодня нельзя отрицать, что современное общество неоднородно. Есть «другие» люди, которые наделены такими же гражданскими правами, как и все остальные. По данным Росстата, на 1 марта 2020 года в России зарегистрировано 11,2 млн человек всех групп инвалидности (9,57 % населения России). Внимание к этой части населения с каждым годом растет. На государственном уровне ужесточаются требования к организациям различной направленности для того, чтобы обеспечить комфортное пребывание, передвижение, пользование услугами для всех слоев и типов населения. Кроме того, теперь принято открыто говорить о социальных проблемах, и театр является одним из инструментов такого разговора. На сцену выходит тот самый «неправильный» человек, который стремится сотворить искусство и придать миру вокруг новые способы выражения, новый анализ, новую эстетику.

Такой актер может быть из числа вышеупомянутых 9,57 %. И эта статья о том, почему явление инклюзивного театра важно, какими путями оно распространяется, что его ждет дальше в российском профессиональном контексте.

Инклюзия — это процесс включения людей с инвалидностью в активную общественную жизнь. На сегодняшний день инклюзивные программы являются широко применяемым инструментом реабилитации и адаптации инвалидов в гражданском обществе. Разработанные специалистами методики особо популярны в сфере образования, что не исключает возможности их использования при решении других социальных пороговых проблем. Существуют различные теории, методики и подходы к инклюзивному образованию, где ребенок с особенностями учится и развивается в группе с детьми без значительных нарушений здоровья. Выделяют два подхода к такому виду образования: медицинский, где ребенок рассматривается как проблема, и социальный, при котором сама система образования является проблемной, несовершенной.

«В рамках социальной модели люди с инвалидностью — это тоже люди с нарушениями, однако они являются инвалидами из-за существующих в обществе физических, организационных или отношенческих барьеров, предрассудков и стереотипов», — считают авторы книги «Участие общественных организаций инвалидов в развитии инклюзивного образования»[1].

Инклюзивная театральная деятельность представляет собой синтез творчества человека с ограниченными возможностями здоровья наравне с остальным коллективом. Происходит интеграция в процесс создания продукта искусства и общую систему координат театральной специфики. Также учитывается, что инклюзия является средством процесса реабилитации человека с инвалидностью. Взгляд такого художника на мир интересен современному театру и позволяет выявлять новые средства сценической выразительности.

Говоря об инклюзивном театре, о продюсировании проектов в данной сфере, важно разделять понятия профессионального театра и любительского коллектива.

Чтобы театр можно было назвать профессиональным, его работники — люди с ограниченными возможностями здоровья — должны получать за свой труд заработную плату. Лица с инвалидностью охраняются федеральным законом «О социальной защите инвалидов

[1] *Перфильева М. Ю., Симонова Ю. П., Прушинский С. А.* Участие общественных организаций инвалидов в развитии инклюзивного образования / под ред. Т. Г. Туркиной. М. : Перспектива, 2012. С. 9.

в Российской Федерации» (от 24.11.1995 г. № 181-ФЗ) и требуют особых условий труда в соответствии с индивидуальной программой реабилитации или абилитации[1]. Такая защита введена ради блага инвалидов, но она же зачастую становится препятствием для получения ими рабочего места.

Процесс инклюзии помогает не только самим инвалидам включиться в общественную жизнь, но и обществу преодолеть возникшие парадигмы, а также искоренять проблемы стигматизации. Термин «стигматизация»[2] широко используется в специальной литературе. «Стигма» означает «клеймо», «отторжение».

Отторжение инвалидности в России — отчасти наследие идеологических устоев и политики СССР[3]. В процессе индустриализации инвалиду не нашлось места в социальной системе, из-за чего такой человек считался нахлебником. Инвалидность диаметрально противоречила культу здорового тела. Валерий Андреевич Фефёлов, борец за права инвалидов Советского Союза, подробно описывает причины стигматизации в своей книге «В СССР инвалидов нет!..»[4].

При этом советское общество восхищалось летчиком Алексеем Маресьевым, который поднимался в небо с ампутированными ногами. Роман «Как закалялась сталь» слепого писателя Николая Островского, опубликованный впервые в 1932 году, стал самым издаваемым произведением советской художественной литературы. «Их образы давали понять, как действует несгибаемая воля к жизни, настойчивое стремление к цели. Маресьев и Островский были своего рода сверхлюди, которые и в своей физической немощи приближали победу коммунизма», — объясняется в статье[5] Натальи Волковой для интернет-портала Милосердие.ru. Слепоглухая Ольга Скороходова в 1961 году смогла даже защитить диссертацию и получить ученую степень кандидата педагогических наук по психологии, издать несколько

---

[1] Абилитация — лечебные и социальные мероприятия, направленные на улучшение физических и психических возможностей инвалида… содействующие его адаптации к жизни // Сайт Национальная психологическая энциклопедия. URL: https://vocabulary.ru/termin/abilitacija.html (дата обращения: 25.10.2018).

[2] Стигматизация — социально-психологическая дискриминация какой-либо категории людей // Сайт Национальная психологическая энциклопедия // URL: https://vocabulary.ru/termin/stigmatizacija.html#item-82075 (дата обращения: 25.10.2018).

[3] *Тепляков А.* Инвалиды в СССР // Сайт Дверь в мир. URL: https://doorinworld.ru/stati/778-invalidy-v-sssr (дата обращения: 2018 октябрь).

[4] *Фефёлов В. А.* В СССР инвалидов нет! London : Overseas Publications Interchange Ltd., 1986.

[5] *Волкова Н.* Инвалиды в СССР: история об уничтожающей опеке (2016) // Сайт Милосердие.ru. URL: https://www.miloserdie.ru/article/invalidy-v-sssr-istoriya-ob-unichtozhayushhej-opeke/ (дата обращения: 12.12.2018).

сборников стихов и книг, одна из которых называется «Как я воспринимаю, представляю и понимаю окружающий мир».

Мир знает художников и творцов, чьи диагнозы не стали помехой для творчества, результаты которого признаны выдающимися шедеврами культуры и искусства. Великий Людвиг ван Бетховен — глухой композитор. Мексиканская художница Фрида Кало сначала перенесла полиомиелит, будучи маленькой девочкой, что уже привело к трудностям передвижения, а через некоторое время, после автокатастрофы в 1950 году, была вынуждена переместиться в инвалидное кресло. Картины Фриды Кало — это своеобразный костыль для художницы, творчество в защиту самой себя. «Ноги, зачем вы мне, когда у меня есть крылья?» — говорила Кало.

«Инвалидность — это не „отважное сопротивление“ и не „мужество пред лицом невзгод“. Инвалидность — это искусство. Это оригинальный способ жить»[1], — говорил американский актер и драматург Нил Маркус, активный участник развития культуры инвалидности.

Психотерапия искусством — это метод лечения. Специалисты в области психотерапии разграничивают лечение и художественное творчество. Для пациента арт-терапия является не средством самовыражения или самоцелью, а способом лучше понять себя и выявить свои проблемы.

Творческая деятельность пациента интересует врача как процесс. Результат такой деятельности есть средство коммуникации между психотерапевтом и пациентом. Наличие у творческого результата определенных эстетических достоинств врачами не рассматривается. Арт-терапия не предполагает акцента на целенаправленное обучение, овладение навыками и умениями в каком-либо художественном деле (музыкальной, изобразительной, театрально-игровой, художественно-речевой деятельности)[2].

Инклюзивный театр сочиняет нетривиальный способ взаимодействия людей, особый, но внятный язык. Например, каждому человеку близка проблема переживания несовершенства собственного тела. На сцене инклюзивного театра можно увидеть то же преодоление в физическом существовании актера и узнать в нем свои переживания. Вызвать у обычного зрителя мысль вроде: «Я понимаю душу того человека, который пытается в спектакле сделать что-то совершенно». В этом случае происходит идентификация и рождается художественный

[1] Цит. по : *Barnes E.* The Minority Body : A Theory of Disability. OXFORD : University press, 2016. P. 78.

[2] См.: *Медведева Е. А., Левченко И. Ю., Комиссарова Л. Н., Добровольская Т. А.* Арт-педагогика и арт-терапия в специальном образовании : учебник для вузов. М. : Академия, 2001.

смысл. «Соприкосновение с работами инклюзивного театра может помочь нам больше узнать о мире и о других людях. Магия искусства приносит еще объективную пользу, ты как гражданин расширяешь свою сферу присутствия, — объясняет Борис Павлович, — ты начинаешь замечать то, на что раньше не обращал внимания»[1].

Любое искусство — особый взгляд на мир. У людей с инвалидностью взгляд на мир еще более особенный. Любая психотерапия — способ вернуть пациента в пределы рамок доминирующего общества. В инклюзивном театре артист с ограниченными возможностями здоровья не является пациентом.

Вопрос об отличии творческой реабилитации от занятия искусством инвалида подробно разбирается в книге Андрея Афонина «„Особый театр“ как жизненный путь» [2]. Андрей Афонин — в числе первых людей, работающих над развитием направления инклюзивных (особых[3]) театров в России. Являясь специалистом по социокультурной реабилитации более чем с 25-летним опытом, он стал автором-разработчиком образовательной программы специализации в области психологической реабилитации «Коррекция нарушений социокультурного взаимодействия (комплекс занятий с привлечением арсенала традиционной культуры)»[4] для кафедры психологической реабилитации Московского государственного психолого-педагогического университета.

История развития современного инклюзивного искусства в России обретает свое начало в нулевых годах XXI века. Истоки инклюзивного театра — в образовательных и социальных учреждениях, где инвалидам предоставлялась медицинская реабилитационная помощь. В 2012 году творческая активность людей с инвалидностью в нашей стране вышла за пределы стен и границ медицины в публичное театральное пространство. Андрей Афонин с немецким коллегой Гердом Хартманом представили спектакль «Отдаленная близость»[5] в Центре драматургии и режиссуры (ЦДР) под руководством Алексея Казанцева и Михаила Рощина, в котором участвовали «особые»

---

[1] *Симонова М.* Что такое социальный театр: «Территория» и Борис Павлович в Томске // Сайт Томский обзор. URL: https://obzor.westsib.ru/article/532679---chto-takoe-sotsialnyy-teatr-territoriia-i-boris-pavlovich-v-tomske (дата обращения: 15.01.2019).

[2] *Афонин А. Б.* «Особый театр» как жизненный путь. М. : Городец, 2018.

[3] Термин «особый театр» был введен в 2000 году оргкомитетом фестиваля особых театров «Протеатр».

[4] Информация с официального сайта театра-студии «Круг II». URL: http://kroog2.ru/ru/about/who-we-are/andrej-afonin/ (дата обращения: 25.10.2018).

[5] Интегративный театральный проект «Отдаленная близость». URL: http://www.otdalennajablizost.ru, свободный (дата обращения: 25.10 2018).

артисты. Спектакль стал лауреатом российской национальной театральной премии «Золотая маска» в 2014 году в номинации «Эксперимент». «Человек с особенностями здоровья и развития обрел голос в культуре» — так характеризует данное явление театральный критик, арт-директор Центра имени Вс. Мейерхольда Елена Ковальская. В предисловии к вышеупомянутой книге Андрея Афонина Елена Ковальская называет его первым человеком в нашей стране, запустившим «особый» театральный процесс. Сегодня деятельность инклюзивного театра на территории страны разрастается, ведет диалог с обществом, стремится обрести свою нишу, пространство, право.

Первый всероссийский фестиваль особых театров «Протеатр», объединивший и представивший более 60 театральных любительских коллективов со всей России, состоялся в 2001 году. До этого времени театральные фестивали с участием людей с инвалидностью в нашей стране не проводились. Жанровое разнообразие таких спектаклей на тот момент было богатым: музыкальные, пластические, драматические, кукольные, цирковые, эстрадные. Участвовали люди с разными типами функциональных нарушений. По итогам первого фестиваля «Протеатр» в 2001 году был выпущен сборник-реестр «Особые театры России». Сегодня также ведется активная работа над подобным реестром. В частности, совместно с немецкими партнерами создан новый проект «INKultur» [1], одной из задач которого является объединение сил и систематизация образовавшейся «особой» театральной среды России.

С 2015 года в рамках «Протеатра» реализуется международная версия фестиваля совместно с Театрально-культурным центром имени Вс. Мейерхольда и Региональной общественной организацией социально-творческой реабилитации детей и молодежи с отклонениями в развитии и их семей «Круг». На сцене популярной театральной площадки Москвы проводятся показы спектаклей иностранных коллективов с инвалидами, а также мастер-классы специалистов в области такого театра.

Номинантом «Золотой маски» в категории «Эксперимент» в 2015 году стал проект «Прикасаемые» инклюзивной театральной лаборатории «Со-единение», который объединил на одной сцене слепоглухих и зрячеслышащих[2] актеров. Идея создания такого спектакля возникла у актера и художественного руководителя Театра Наций Евгения Миронова.

[1] Международный проект «INKuLtur». URL: htthttp://inkultur.ru, свободный (дата обращения: 25.10.2018).

[2] Зрячеслышащий — формулировка взята с интернет-сайта проекта «Прикасаемые» // URL: http://prikasaemye.so-edinenie.org, свободный (дата обращения: 11.11.2018).

Эскиз был показан 13 октября 2014 года в рамках Международного фестиваля-школы современного искусства «Территория», премьера спектакля состоялась 19–20 апреля 2015 года на малой сцене Театра Наций.

14 декабря 2015 года на сцене Большого драматического театра им. Г. А. Товстоногова в Санкт-Петербурге состоялась премьера спектакля «Язык птиц», в котором актеры играют вместе со студентами Центра социальной абилитации, обучения и творчества для взрослых людей с аутизмом «Антон тут рядом». Режиссер-постановщик и автор сценария — Борис Павлович. «„Язык птиц“ — универсальная история пути человека к самому себе и к другому человеку, к человеку рядом. Это самое трудное, но и самое увлекательное путешествие, в которое мы приглашаем и вас»[1]. Таким образом, БДТ стал первым театром федерального уровня, начавшим в России системную работу по поддержке людей с расстройством аутистического спектра. Спектакль номинирован на премию «Золотая маска» в 2017 году как лучший спектакль в категории «Эксперимент».

В июне 2017 года в России учреждена Ассоциация деятелей инклюзивного искусства, занимающихся инклюзивными проектами по всей стране[2]. Одна из важнейших задач — создание консолидированной экспертной оценки в области инклюзивных практик в сфере искусства.

2 декабря 2018 года накануне Международного дня инвалидов состоялся круглый стол по вопросам развития сферы «особого» театра, названный «Инклюзивное искусство — профессиональный взгляд». Целью конференции стал обмен опытом между административными и творческими деятелями инклюзивного искусства, представителями и государственных учреждений культуры, и независимых некоммерческих организаций. Среди участников и спикеров были делегаты из 11 регионов.

На обсуждение были вынесены актуальные вопросы по выработке деклараций и подходов к определению инклюзивного искусства, его рамок и границ, проблематики и особенностей работы специалистов инклюзивного искусства. Организаторы призвали к содействию по созданию необходимого полного реестра организаций, занимающихся инклюзивными проектами. Например, 5 декабря 2017 года Президентом РФ В. В. Путиным была поддержана инициатива по созданию единого инклюзивного центра для инвалидов — дома искусств

[1] *Павлович Б.* Инклюзивный спектакль «Язык птиц» // Сайт БДТ им. Г. А. Товстоногова. URL: https://bdt.spb.ru/спектакли/язык-птиц/ (дата обращения: 11.11.2018).

[2] Ассоциация деятелей инклюзивного искусства : Официальный сайт. URL: http://asdiisk.ru. (дата обращения: 15.12.2018).

на базе кинотеатра «Ударник» в Москве[1]. Спустя год проект не реализовался, и данный вопрос был снова поднят на круглом столе общественным деятелем Дмитрием Поликановым, президентом фонда поддержки слепоглухих «Со-единение» и учредителем центра творческих проектов «Инклюзион».

Чем определяется зрительский интерес к инклюзивному театру? Для ответа на этот вопрос важно определить портрет целевой аудитории и задачи трансляции, коммуникации со зрителем. Это может быть благотворительная помощь, вложение собственных средств в решение проблем инвалидов или же просто выбор человека провести вечер ради особых ощущений. Все зависит от конкретного проекта и его задач. Профессиональный инклюзивный театр должен стремиться к реализации билетов, адекватной остальному рынку ценовой политике и четкому пониманию направлений использования заработанных средств. Если это театр, то средства должны уходить на его содержание, на создание нового продукта. Такая схема не подразумевает благотворительности, она оправдывает возможность места в театральном конкурентном арт-пространстве новому виду искусства.

Инклюзивный театр — дело весьма затратное. Зрительская часть театра должна быть оснащена всем необходимым для удобства и комфорта граждан любых возможностей. Следует уделить большое внимание оборудованию санузлов. В санузле для инвалидов рекомендуется предусмотреть поручни, специальное зеркало с наклоном, автоматическую систему открывания дверей, контрастную разметку, крючки для костылей, адаптивную систему оповещения, кнопку вызова помощи. Кроме всего, в случае экстренной ситуации следует иметь специальные лестничные кресла для эвакуации инвалидов-колясочников.

При подготовке и реализации самостоятельных инклюзивных театральных проектов не стоит полагаться только на государственное целевое финансирование. Даже президентские гранты способны покрывать расходы лишь частично. В силу этого сегодня особо актуальны новые техники привлечения средств — фандрейзинг.

Фандрейзинг (от англ. *fundraising* — сбор пожертвований) предполагает привлечение и аккумулирование средств из различных источников на реализацию некоммерческих проектов и программ. Инклюзивные театральные проекты на данном этапе нуждаются в таком самостоятельном поиске финансирования.

---

[1] См.: Путин поддержал идею превратить «Ударник» в инклюзивный дом искусств // Новостной портал РБК. URL: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5a26ab4f9a794717bf5f5925, свободный (дата обращения: 15.12.2018).

Электронный журнал благотворительности «Филантроп» [1] занимается регулярными исследованиями в области фандрейзинга, владеет новейшей информацией и приводит актуальные данные. По результатам исследований CAF[2] 2018 года, Россия заняла 110-е место в мировом рейтинге благотворительности. В 2017 году цифра показывала 124-е место. Авторы такого исследования утверждают[3], что в благотворительности охотней участвуют жители стран, переживающих кризис, гражданские войны или вооруженные конфликты.

Социальное предпринимательство также является одним из новых и перспективных видов благотворительности. В Государственной Думе лежат несколько законопроектов на эту тему. Президент страны В. В. Путин дал несколько поручений о необходимости внести соответствующий законопроект именно в 2019 году[4]. Социальные предприниматели в основном используют рыночную модель, тем самым отличаясь технически от работы некоммерческих организаций. А. Московская, директор Центра социального предпринимательства и социальных инноваций Высшей школы экономики, в статье для журнала The Village рассказывает, что данная возможность включается там, «где бизнесу работать невыгодно, а государство или НКО не могут выстроить эффективную модель, то есть в области так называемых „белых пятен“, или „провалов рынка“»[5].

Суть социального предпринимательства исходит из того, что потребителем определенного продукта является не индивид или отдельная социальная группа, а общество в целом. Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» определяет подобный процесс как новаторскую коммерческую деятельность, изначально направленную на решение или смягчение общественных проблем. Примером такого социального предпринимательства может служить интерактивный «Музей игрушки» Алексея Санкина, в котором

---

[1] Электронный интернет-журнал о благотворительности «Филантроп». URL: https://philanthropy.ru (дата обращения: 15.12.2019).

[2] Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ». URL: http://www.cafrussia.ru, свободный (дата обращения: 03.03 2020).

[3] См.: *Корытина Е.* 18 цифр года: главные исследования благотворительности в 2018 году. URL: https://philanthropy.ru/research/2018/12/25/71178/ (дата обращения: 15.12.2019).

[4] См.: *Захваткина А.* Социальный франчайзинг в России: пути развития, проблемы и успешные практики // Сайт Агентства социальной информации. URL: https://www.asi.org.ru/news/2018/12/21/sotsialnyj-franchajzing-v-rossii-puti-razvitiya-problemy-i-uspeshnye-praktiki/ (дата обращения: 15.12.2019).

[5] Goodstarter. Почему сейчас лучший момент, чтобы начать свое дело с социальным уклоном // Сайт The Village. URL: https://www.the-village.ru/village/business/goodstarter/224751-best-time-to-start// (дата обращения: 15.12.2019).

игрушки исторических народных промыслов используют для развивающих занятий с детьми.

Деятельность Интегрированного театра-студии «Круг II» является ярким примером такого осмысленного социального предпринимательства. Профессиональная практика художественного руководителя этого театра-студии Андрея Афонина началась в стенах Московского центра социально-творческой реабилитации детей и молодежи с отклонениями в развитии, учрежденного в 1997 году в форме Региональной общественной организации под названием «Круг». С 2014 года театр-студия становится подразделением другого юридического лица — Межрегиональной общественной организации в поддержку людей с ментальной инвалидностью и психофизическими нарушениями «Равные возможности». В марте 2018 года дирекцией театра-студии зарегистрировано еще одно юридическое лицо — Автономная некоммерческая организация «Культурно-просветительский центр особого искусства „Пролив“».

Сегодня театр-студия «Круг II» использует потенциал этих двух юридических лиц, что позволяет преодолевать различные сложности, связанные с требованиями грантодателей и распределением пожертвований.

Организация «Равные возможности» реализует сразу несколько проектов, специализированных и адаптированных под реабилитационно-творческую работу с людьми, имеющими психофизические нарушения, а также с их родителями. В организацию входят творческие мастерские «Окоём» по производству костюмов и декораций, проект «Школа родительского мастерства», летний театральный лагерь-лаборатория и сама студия, в которой проводятся ежедневные занятия.

Театр-студия «Круг II», осуществляющий производство и прокат спектаклей в режиме репертуарного театра, в рамках АНО «Пролив» обрел юридическую и финансовую самостоятельность, что создало предпосылки трудоустройства особых артистов. И они становятся профессиональными исполнителями театра-студии, а не просто подопечными «Равных возможностей».

Театр работает с людьми, имеющими ментальные отклонения, при которых бывает сложно выявить конкретную проблему или точный диагноз. Бóльшую часть воспитанников и актеров студии составляют люди с расстройством аутистического спектра. Творческий продукт создается с учетом особенностей и возможностей каждого актера, режиссеры отталкиваются именно от человека, от его природы.

На март 2019 года численность студийцев составляла около 70 человек разных возрастов. Часть из них образует основное ядро труппы репертуарных спектаклей, а другая часть пока только посещает

ежедневные занятия. Задача театра-студии не только терапевтическая — педагоги и руководители готовят полноценную театральную труппу, способную работать с режиссером над созданием профессиональных спектаклей, реализуя свои возможности и способности.

Все учащиеся делятся на две группы — утреннюю и вечернюю. Утром приходят взрослые люди, а вечером — дети или новички. Педагоги работают шесть дней в неделю. Расписание для каждого студийца может быть индивидуальным, дети чаще занимаются всего два-три дня в неделю, а вот уже те, кто выходит на сцену, — каждый день. Занятия проходят в двух репетиционных залах и в творческой мастерской «Окоём». В 10:00 утра для утренних групп начинается разминка, затем актерское мастерство, тренинги, музыкальные занятия, речь. Между утренними и вечерними занятиями перерыв с 15:00 до 16:00. Суббота — день только для репетиций.

Основную долю бюджета интегрированного театра-студии «Круг II» составляют ежемесячные взносы родителей в РОО «Равные возможности». Это стало вынужденной мерой в связи с переходом организации на полную самоокупаемость.

Помещение снимается за арендную плату в пространстве бизнес-квартала IQ-парк между станциями метро «Дубровка» и «Кожуховская». Требуется офис (небольшая комната для работы всего административного персонала), два зала, кухня, раздевалки, мастерские и склад для костюмов, декораций и музыкальных инструментов. До 2019 года сумма аренды составляла 350 000 рублей в месяц, сегодня ее повышают, и театр был вынужден искать новое место.

Помимо оплаты аренды, необходимо выплачивать заработную плату 24 штатным сотрудникам и некоторым специалистам, работающим по гражданско-правовому договору. Например, в зависимости от частоты проката спектаклей заключается договор со звукорежиссером и художником по свету.

На театральных площадках функцию администратора берет на себя продюсер. Монтаж и демонтаж осуществляет принимающая сторона. Транспортировка декораций, костюмов и музыкальных инструментов оплачивается театром самостоятельно. Дизайном афиш и печатной продукции безвозмездно занимается партнер театра — студия графического дизайна «Лист».

На март 2019 года репертуар «Круга II» состоял из девяти рабочих названий: «Шестое чувство», «Алхимия чувств», «Родина», «Школа навыворот», «Волшебный мир Нарнии», «Суфийские мотивы», «Забытые сказки», «За светом», «За ритмом». Художественный руководитель старается обогатить репертуар жанровым многообразием: среди постановок есть пластические, музыкальные, детские. Спек-

такли проводятся на партнерских театральных площадках, где возможны условия без арендной платы. Театр находится в ежедневном поиске пространств, имеющих право продавать билеты и готовых разделять выручку с продаж.

Своего билетного стола в «Круге II» нет, но с марта 2019 года продажа билетов начала осуществляться через систему «TimePad»[1] — онлайн-сервиса для организаторов событий с возможностью как платной (электронный билет), так и бесплатной регистрации, размещением виджетов и созданием наглядной схемы любого зала. Реализация билетов на этом сайте осуществляется от АНО «Пролив».

Единственным пространством с подходящими условиями для показа спектаклей театра-студии «Круг II» является культурный центр «Зодчие», подведомственный Департаменту культуры города Москвы. Идет активный диалог о льготных условиях эксплуатации площадки, хотя расположение культурного центра не слишком удобно для зрителя — нужно пройти пешком 10–15 минут от станции метро «Молодежная». Этим определяется риск потери части аудитории, так как продажа специфического и непривычного искусства требует, как минимум, легкого доступа к нему.

Распоясовку на каждый спектакль формирует продюсер. В культурном центре «Зодчие» 297 мест, заполняемость такого зала на спектаклях «Круга» от 15 % до 30 %. Билеты в ценовой категории от 300 до 1000 рублей. Максимальный доход «Круга» от проката спектакля на данной площадке в 2018 году составил всего лишь 40 000 рублей. Тем не менее ценовая политика не меняется. Приглашенный гость может внести пожертвование в организацию перед спектаклем, а цена билета является рекомендованной суммой.

На создание новых спектаклей и проектов театру требуется помощь благотворителей и финансовых доноров. В 2014 году «Круг II» получил высшую театральную награду России — премию «Золотая маска» в номинации «Эксперимент», что гарантирует качество продукта и высокую оценку творческих сил, вложенных в дело.

Сегодня остро обсуждается вопрос продвижения театра и просвещения целевой аудитории. На сайте «Круга II» размещен виджет, через который можно совершить частное пожертвование в бюджет организации «Равные возможности». Одной из существенных проблем является нехватка специалистов в штате театра по продвижению и фандрейзингу, кураторов новых проектов.

[1] Сервис для организаторов событий TimePad. URL: http://special.timepad.ru/orgnew?_ga=2.11920434.740455781.1554200845-1448050714.1548090361 (дата обращения: 15.12.2019).

Важно понимать, что существование «Круга II» — это частная инициатива. Театру не удается наладить связь с городскими властями для обретения помещения на льготных условиях, чтобы оптимизировать рекламный бюджет и совершить серьезный ребрендинг, направить силы на просветительскую работу и информирование зрителя.

«Это больше чем просто театр», — говорят люди, выходящие из зала после спектакля. На вопрос: «Считаете ли вы этот театр профессиональным?» — поступает ответ: «Однозначно да».

Руководство «Круга II» тесно сотрудничает с немецким инклюзивным театром «THIKWA»[1], который располагается на стационарной театральной сцене в Берлине. Площадка «F40» делится между двумя юридически разными организациями: «The English Theatre Berlin» и «THEATER THIKWA». Руководитель «Тиквы» Еерт Хартманн неоднократно проводил обучающие мастер-классы с русскими актерами «Круга II» при поддержке Гёте-института.

Международное сотрудничество позволяет производить обмен опытом не только художественным, но и организационным. Однако, по словам продюсера «Круга II» Ольги Митиной, организации все же не хватает квалифицированных специалистов и узнаваемости.

В Москве не так много открытых, технически оснащенных театральных площадок или культурных центров, где коллектив может стать резидентом. «Круг II» претендует на коммерческий прокат спектаклей. Театр сможет принимать на своей сцене инклюзивный коллектив только в том случае, если он будет хорошо продаваться.

Другая сложность еще и в том, что актера «Круга II» зачастую отказываются признавать профессиональным за неимением у него диплома государственного образца.

Театр-студия «Круг II» часто сталкивается с невозможностью доказать профпригодность своих артистов. Сложно убедить крупного грантодателя, что человек с ментальной инвалидностью, расстройством аутистического спектра может претендовать на *профессиональное* исполнительство в спектакле, на рабочее место в театре.

Академик А. В. Тутолмин в одной из своих монографий[2] пишет, что под *профессионализмом* в социально-психологической литературе подразумевают результат, сложившуюся систему, качественную характеристику, уровень совершенства, а под *профессионализацией* — процесс достижения этого результата. «Профессионализм — не только высший

[1] THEATER THIKWA : Официальный сайт. URL: http://www.thikwa.de (дата обращения: 05.03.2019).

[2] *Тутолмин А. В.* Профессионализация бакалавра начального образования. М. : Изд. дом Акад. естествознания, 2016.139 с.

уровень знаний, умений и результатов человека как субъекта труда, но и определенная системная организация его сознания и психики. Профессионализация — это „формообразование" субъекта, адекватного содержанию и требованиям профессиональной деятельности»[1].

Для понимания целей и результатов процессов обучения актерскому мастерству инвалидов важно рассматривать обе стороны психолого-педагогического подхода к профессионализации. Результаты влияния театральной деятельности на жизнь инвалида являются ключами к индивидуальной реабилитации, приобретению веры в себя и созданием предпосылок для адаптации в обществе. Творческий ресурс инвалида реализуется благодаря готовности режиссера к работе с особенным артистом, что и приводит особых людей к адаптации в обществе. Остается вопрос адаптации общества к среде особых людей. И ответственность за этот процесс в деятельности интеграционного инклюзивного театра лежит на его продюсере. Эта сложнейшая задача проходит красной нитью во всей его профессиональной работе.

Многообразием реализованных инклюзивных проектов и научное осмысление возникающих при этом проблем позволяет сделать вывод о том, что инклюзивный театр — вечный процесс развития человека через движение к актерскому профессионализму. Обоснованная недостижимость данного процесса оказывается результативной и представляется на сцене, что олицетворяет предмет психолого-педагогического подхода.

Парадокс развития инклюзивного театра в том, что вопреки традиционным требованиям к артисту, отсутствию ключевых данных (здоровый голос, координация движений, скорость реакции) особый актер работает на сцене практически в тех же условиях, что и актер без особенностей. В большинстве спектаклей профессионалы и особые люди участвуют вместе. Если рассмотреть такие необходимые качества артиста, как умение присвоить материал или эмоциональную подвижность, можно представить, как человек с ментальными нарушениями может переиграть, переоформить, гиперболизировать многие творческие процессы и привнести тем самым художественную ценность и неповторимость.

Похожий на «Круг II» образовательный проект реализуется в Санкт-Петербурге с 2013 года — центр «Антон тут рядом», единственный в России центр социальной абилитации, обучения и творчества для взрослых людей с аутистическим расстройством на базе фонда[2]

[1] Там же. С. 8.

[2] Фонд содействия решению проблем аутизма в России «Выход» : Официальный сайт. URL: https://outfund.ru (дата обращения: 15.12.2019).

«Выход», в состав попечительского совета которого входят Константин Эрнст, Рената Литвинова, Авдотья Смирнова, Светлана Бондарчук, Александр Сокуров. У центра развита широкая партнерская программа, одним из участников которой является центр социальных инвестиций компании «Газпром». Именно здесь создан интеграционный театральный проект «Встреча» на базе Большого драматического театра им. Г. А. Товстоногова, представляющий сотрудничество в виде обучающего интенсива студентов — подопечных фонда и артистов труппы театра. Однако результатов в виде состоявшихся спектаклей можно видеть значительно меньше, чем у «Круга II».

Проблема творческого образования для людей других типов инвалидности (не ментальной) нашла свое решение еще в СССР. В ноябре 1990 года Приказом Министерства культуры СССР был учрежден Специализированный института искусств Всесоюзного центра творческой реабилитации инвалидов. 16 ноября 1991 года был зарегистрирован его Устав. Расположился новый вуз в здании по адресу: Москва, Резервный проезд, д. 10/12.

В 2014 году институт переименовали в Российскую государственную специализированную академию искусств. На трех факультетах здесь готовят артистов, музыкантов и художников. В стенах академии в 2003 году учрежден театр профессиональных неслышащих актеров «Недослов», труппа которого состоит из выпускников вуза и насчитывает 24 человека.

Сам факт существования государственного вуза, выдающего диплом о высшем образовании с квалификацией «Артист драматического театра и кино» глухому человеку, является большой гордостью для нашей страны. «Недослов» — тот театр, который точно можно назвать профессиональным, действующим и нужным[1].

Хочется сфокусировать внимание на другом серьезном проекте, где можно проследить развитие от идеи привлечь внимание общества к людям с ограниченными возможностями в России до создания театральных школ для слепоглухих актеров в нескольких городах страны.

8 апреля 2014 года Агентством стратегических инициатив (АСИ)[2] был учрежден фонд поддержки слепоглухих «Со-единение»[3] с целью *системных изменений в области социальной интеграции* людей с одновременными нарушениями слуха и зрения. Отсутствие привычных

[1] Подробнее о театре «Недослов» см.: Ляпин Е., Колесникова А. Инклюзивное взаимодействие в сфере театрального искусства // Настоящее издание, с. 137–140.

[2] Агентство стратегических инициатив : Официальный сайт. URL: https://asi.ru (дата обращения: 15.12.2019).

[3] Фонд поддержки слепоглухих «Со-единение» : Официальный сайт. URL: : https://so-edinenie.org/o-fonde (дата обращения: 15.04.2019).

физических возможностей влечет и психологические проблемы, требует особых условий коммуникации. Первым социальным театральным проектом фонда стал в 2015 году спектакль «Прикасаемые», где подопечные фонда и известные артисты существуют на сцене на равных условиях. Идея спектакля принадлежит художественному руководителю Государственного Театра Наций Евгению Миронову. В спектакле используются специальные датчики, позволяющие передать сигнал к действию слепоглухому артисту.

Фонд «Со-единение» делает упор как раз на образование и инновации, одна из важнейших программ фонда — центр реализации творческих проектов «Инклюзион», основанный в феврале 2017 года. В 2018 году АНО «Инклюзион» разработало методическое пособие по организации инклюзивных театральных школ «Театральный проект как пространство для всестороннего развития слепоглухих людей и людей с другими особенностями здоровья». Авторы утверждают[1], что театральные дисциплины — это важный способ саморазвития, дающий человеку чувство внутренней свободы и собственной значимости, что важно для мироощущения в том числе и слепоглухих. Авторами уточняется, что тенденция возникновения любительских коллективов с участием актеров-инвалидов началась еще в 70–80-х годах XX века. Первыми странами стали Франция, Великобритания, Бельгия и Испания. Подчеркивается, что некоторые коллективы перешли в категорию *профессиональных.*

Результат инклюзивного театрального обучения — это, с одной стороны, интеграция инвалида в социум, а с другой — создание качественного творческого продукта, который и становится действенным инструментом просвещения и изменения отношения в обществе к теме инвалидности и инаковости.

В настоящее время школы «Инклюзиона» успешно работают и развиваются в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Казани и Екатеринбурге. Сеть этих школ в развитии: в 2020 году намечено открытие еще одной школы — в Оренбурге. Школы небольшие. Максимальная численность обучающихся не превышает 20 человек.

Программа обучения Московской инклюзивной театральной школы представляет 20 академических часов в неделю по программам «Актерское мастерство», «Театротерапия», «Пластическая выразительность», «Звукоизвлечение», «Музыкальная импровизация». Среди

[1] *Дунаева А., Приходько О.* Театральный проект как пространство для всестороннего развития слепоглухих людей и людей с другими особенностями здоровья. М. : АНО «Инклюзион», 2018, с. 9. URL: http://inclusioncenter.ru/wp-content/uploads/2018/12/Методическое-пособие_Инклюзион-2018.pdf (дата обращения: 15.04.2019).

организационных принципов проекта — наличие профессионального партнера (театр, театральный вуз), удобное расположение репетиционных помещений, доступность, финансирование инфраструктуры (переводчики для слепоглухих и глухих, оплата такси, пандусы, кофе-брейки, сопровождающие, технический персонал, декорации и реквизит). В сети школ «Инклюзиона» единый документооборот, регулярный обмен опытом, предпринимаются попытки стандартизировать оплату и требования к педагогам, режиссерам и т. д.

Воспитанники «Инклюзиона» доказали, что способны работать на одной площадке с профессиональными актерами. Первая лаборатория школы прошла при участии педагогов и профессоров ведущих театральных вузов — Школы-студии МХАТ, ГИТИС и Театрального института имени Б. Щукина. В рамках московской школы было выпущено пять инклюзивных спектаклей: «Совершенно невероятное событие. Женитьба», «Чайка», «Кармен», «Прикасаемые», «Гроза — среда обитания».

Подводя итог сказанному, отметим, что в сфере искусства инвалидов собственно творчество и обучение не разделимы. Инклюзивный театр, даже когда он переходит в статус профессионального, всегда сопровождается постоянным обучением и вниманием к особому актеру. А организация, которая называет себя инклюзивной театральной школой, представляет в результате своего обучения такие произведения сценического искусства, которые зачастую признаются театральными экспертами достойными самых высоких наград в конкурсах, где они участвуют наравне с обычными театрами.

© К. А. БЕРЕЖНОВА, П. А. РУДНЕВ, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Кристина Александровна Бережнова — выпускница 2019 года продюсерского факультета Школы-студии имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова, курс А. М. Воробьева. Помощник режиссера в Экспериментальном центре новой драмы «Практика».

Павел Андреевич Руднев — театральный критик, доцент кафедры искусствоведения, специалист по связям с общественностью Школы-студии имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова.

Рецензент: *Сундстрем Лев Геннадьевич* — заведующий кафедрой продюсерства в области исполнительских искусств Российского государственного института сценических искусств, кандидат искусствоведения, профессор.

ИСПОЛНИТЕЛЬСКИЕ ИСКУССТВА. ИЗ ИСТОРИИ

М. В. БУРТАСЕНКОВА, К. А. УЧИТЕЛЬ

ПЕТРОГРАДСКАЯ (ЛЕНИНГРАДСКАЯ) ФИЛАРМОНИЯ — ПЕРВЫЕ СЕЗОНЫ. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ТВОРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

MARIIA BURTASENKOVA, KONSTANTIN UCHITEL

PETROGRAD (LENINGRAD) PHILHARMONIC — FIRST SEASONS. ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONDITIONS FOR CREATIVE ACTIVITY

Аннотация. Цель данной работы — впервые попытаться подробно изучить информацию об организации и экономике Петроградской (Ленинградской, а затем Санкт-Петербургской) филармонии на первом этапе ее развития; подробно ответить на вопросы: Каким образом возникла первая филармония в России? Как было устроено и организовано концертное дело филармонии в первые годы ее существования? Каковы были организационно-экономические условия ее жизни?

Ключевые слова: Петроградская филармония, концертная жизнь Петрограда, классическая музыка, послереволюционное время.

Annotation. The objective of this work — a pioneering analysis of the foundation and management of the Saint Petersburg Philharmonia during the first period after the appearance (the Leningrad Philharmonia initially, then the name was changed to the Saint-Petersburg Philharmonia); in-depth research of the following questions: how was the Philharmonia established, how was the concert performance activity arranged during the first years and what organizational and economic aspects was the Philharmonia accompanied by along these years.

Keywords: the Petrograd Philharmonia, concert performance activity in Petrograd, classical music, post-revolutionary time.

Рубеж XIX и XX веков — переломный период в отечественной истории, повлекший за собой широкомасштабные перемены в устройстве жизни нашей страны. Сегодня многое известно о художественной стороне деятельности Петроградской филармонии на первом этапе ее развития, но информация об экономических аспектах этого процесса до сих пор представлена в литературе весьма бегло и кратко. Для осмысления процесса становления Петроградской филармонии, первого в нашей стране учреждения такого рода, важно понять, как было устроено и организовано концертное дело филармонии в первые годы ее существования и каковы были организационно-экономические условия ее творческой жизни.

ПРЕДЫСТОРИЯ

Можно сказать, что филармония появилась в Петрограде благодаря революции. Безусловно, концерты классической музыки существовали и до 1917 года, были отдельные лица и организации. Такими организациями являлись: Филармоническое общество в Петербурге, основанное в 1802 году; Бесплатная русская музыкальная школа — частная музыкально-просветительская организация в Петербурге, организованная по инициативе композитора и музыканта М. А. Балакирева; Русское музыкальное общество, чья особая ценность заключалась в распространении концертной деятельности за пределы Петербурга и Москвы, в провинциальные города. Крупными представителями музыкальной жизни, устраивавшими концерты, были пианист и дирижер А. И. Зилоти, контрабасист и дирижер С. А. Кусевицкий, который основал собственный оркестр[1]. В 1917 году концертная деятельность всех вышеназванных обществ и организаторов практически прекратилась.

Дирижер Н. А. Малько писал: «Концерты до 1917 года всегда были рассчитаны на „любителей“, не делалось никаких попыток привлечь в концерты тех, кто в них обычно не ходит. Музыкальная культура распространялась только от посетителей концертов и среди них же. Посетители составляли обычно ничтожную часть одного процента населения города, и изменения происходили больше в смысле „квалификации“ аудитории, чем ее расширения»[2].

Летние концерты, служившие средством развлечения гуляющей публики, были доступнее, в Павловске проводились даже бесплатные. Оркестры играли почти ежедневно, благодаря чему количество слушателей значительно возрастало. Выступления проходили в Сестрорецке, в Петергофе (подобные концерты были в парке Сокольники в Москве, Киеве, Одессе, в Ростове-на-Дону; на курортах в Крыму и на Кавказе оркестры могли играть два раза в день).

Концерты досоветской эпохи объединяло отсутствие заинтересованности в работе с аудиторией, в ее расширении. «Концерты были рассчитаны на „меломанов“, а кто они, откуда берутся, каковы их художественные запросы, об этом и заботы не было»[3]. После революции отношение к филармонической деятельности изменилось. Стала ощущаться ее ценность для всего общества, появилась потребность

[1] *Малько Н. А.* Задачи филармонии // Десять лет симфонической музыки. 1917–1927. Л. : Издание государственной академической филармонии, 1928. С. 7.

[2] Там же. С. 8.

[3] Там же. С. 9.

в продвижении классической музыки в городские, в том числе рабочие, массы, которым раньше она была недоступна. Выступления на фабриках, заводах, в клубах, поездки в провинциальные города и села стали носить массовый характер, но интерес этот разрастался скорее «вширь», а не «вглубь».

Концерты проводились как новоиспеченными организаторами, так и самими артистами. Благодаря этому многие оркестровые коллективы стали жить новой жизнью. Таков был исторический контекст и такой была концертная жизнь Петербурга, в которой заметную роль играл Государственный симфонический оркестр, ставший впоследствии основным коллективом Государственной филармонии.

Государственный симфонический оркестр был сформирован в 1917 году после Февральской революции из состава бывшего Придворного оркестра, основанного еще в конце XIX века. Создан он был по приказу императора Александра III от 16 июля 1882 года под названием Императорский Придворный музыкантский хор[1]. Изначально оркестр предназначался для игры исключительно при Императорском дворе. Ю. Н. Кружнов пишет: «Публичные концерты Придворному музыкантскому хору давать было запрещено. Запрещалось нанимать Придворный музыкантский хор частным лицам для своих целей. С 1884 года была разрешена игра по выходным в Нижнем парке Петергофа на открытой эстраде. Эти концерты были бесплатными, небольшая плата стала взиматься с 1910 года»[2].

Летом, помимо Царского Села и Петергофа, Придворный хор выступал в Гатчине, Павловске. Штат Придворного музыкантского хора состоял из 113 человек. Это был первый постоянный концертный оркестр России с утвержденным штатом. Оркестры Филармонического и Русского музыкальных обществ и Бесплатной музыкальной школы набирались из различных оркестров или приглашались разовые музыканты.

В 1897 году Придворный музыкантский хор вышел из подчинения Военного ведомства, был переименован в Придворный оркестр и остался только в ведении Министерства императорского двора, которое назначало даты выступлений в Царском селе и организовывало выезды музыкантов.

---

[1] Оркестр создавался при участии Военного ведомства на основе духового оркестра, который в те времена называли хором.

[2] *Кружнов Ю. Н.* Придворный оркестр // Сайт Санкт-Петербургская академическая филармония им. Д. Д. Шостаковича. URL: http://www.philharmonia.spb.ru/about/library/documents/1882–1897/ (дата обращения: 23.12.2017).

Если до 1901 года все концерты были «закрытыми» и проводились в основном только для императорской семьи и их гостей, то к началу XX века выступления стали носить более регулярный характер. Первые публичные концерты прошли в зале Придворной певческой капеллы. Постепенно деятельность Придворного оркестра становилась более прогрессивной, и с 1908 года концерты проходили в Большом зале консерватории и в зале Дворянского собрания. «Всего в 1882–1917 годах оркестром было дано в Петербурге, Петергофе, Царском Селе, Павловске, Гатчине и Дудергофе более 1000 концертов, прозвучали произведения 280 авторов»[1]. В год, таким образом, в среднем проходило около 30 концертов.

Весной 1917 года Министерство императорского двора было упразднено. Придворный оркестр остался без вышестоящего руководства. Совет из 12 музыкантов оркестра (с 1919 года — местный комитет, местком), переименованного в **Государственный оркестр**, вел дела коллектива до 1921 года. Были разработаны новые правила, перераспределены обязанности, установлен иной распорядок, поиному велись финансовые дела.

С марта 1918 года оркестр перешел в ведение Петроградского музыкального отдела (МУЗО) Народного комиссариата по просвещению[2], главой которого был А. В. Луначарский. В это время выдвигались предложения распределить музыкантов оркестра по государственным театрам. Именно Луначарский, считая подобную угрозу «распыления» коллектива неприемлемой, освободил музыкантов от исполнения опер в государственных (бывших императорских) театрах и иной работы, мешающей их основной концертной деятельности, самостоятельному творческому существованию.

Вся хозяйственная работа продолжала осуществляться месткомом оркестра. Отсутствие устойчивых поступлений затрудняло основную концертную работу. А у оркестра была забота еще и о своем Инструментальном музее и Нотной библиотеке, которые тоже требовали особенного наблюдения. Это наследие необходимо было сохранить в целости и неприкосновенности.

Работа оркестра осуществлялась в непростой обстановке. После революции «общая переоценка ценностей создала вокруг оркестра

[1] *Кружнов Ю. Н.* Придворный оркестр // Там же.

[2] Народный комиссариат по просвещению РСФСР в 1920–1930-х годах контролировал все культурно-гуманитарные сферы: образование, науку, библиотечное дело, книгоиздательство, музеи, театры и кино, клубы, парки культуры и отдыха, охрану памятников архитектуры и культуры, творческие объединения, международные культурные связи.

бездоказательную, но довольно упорную атмосферу предрассудков; основой их было ложное мнение о ненужности для народа бывшего Придворного оркестра как обломка свергнутого царского и буржуазного владычества»[1]. В этих условиях Совет Государственного оркестра определил для коллектива в качестве новой задачи всенародную просветительную деятельность и развитие музыкальной культуры у широкой аудитории Петрограда, которой раньше классическая музыка была недоступна. За основу нового вектора направленности работы был взят принцип «искусство общечеловечно, а потому должно быть общедоступно»[2].

После увольнения руководителя оркестра барона К. К. Штакельберга, много сделавшего для российского музыкального исполнительства, Временное правительство назначило нового главного дирижера и художественного руководителя — Сергея Александровича Кусевицкого. Он руководил Государственным оркестром с 1917-го по 1920 год. Выдающийся музыкант, Кусевицкий много времени проводил в Москве, отчего не мог в полной мере посвятить себя работе с оркестром. «Между тем коллектив испытывал огромные трудности — художественные и материальные. Не было своего помещения, музыканты сами заботились об устройстве репетиций, отоплении, освещении»[3]. Стоит отметить, что за три года своего руководства Кусевицкий провел только 14 концертов. В остальное время оркестр был предоставлен самому себе, административно-организационные функции выполнял месткомом.

Организация концертов также лежала на месткоме. А непростых вопросов, которые требовали решения, было множество. Среди них приглашение дирижеров и артистов, поиск залов для концертов, перевозка инструментов и оркестрового инвентаря (при выезде в другие части города и за город), забота об освещении (при его отсутствии на сцене приходилось самостоятельно доставать лампы или покупать на рынках свечи). Бытовые условия жизни работников оркестра в тот период были ужасно тяжелы. В отличие от бывших императорских театров оркестр не имел никакого довольствия или пособий, он не

[1] Докладная записка Месткома Государственного филармонического оркестра от 30 марта 1921 года // Музыкальная библиотека Санкт-Петербургской академической филармонии им. Д. Д. Шостаковича [Архивные материалы 1918–1926 гг., архив не разобран]. Далее: Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

[2] Там же.

[3] *Саркисов О. С., Фомин В. С.* Заслуженный коллектив РСФСР, академический симфонический оркестр филармонии // Ленинградская государственная ордена Трудового Красного Знамени филармония : [Сб.]. Л. : Музыка, 1972. С. 104.

получал ни пищевого пайка, ни одежды, ни дров, ни освещения. Заработная плата задерживалась на полтора-два месяца.

20 мая 1920 года на место С. А. Кусевицкого вступил его заместитель, дирижер польского происхождения Г. Г. (Гжегож) Фительберг. Концертная деятельность в летний период стала более активной, в Петрограде и Павловске оркестр давал по 12 и более концертов в месяц, программа их была разнообразна.

1 сентября 1920 года оркестр вновь остался без руководителя. Многие работники оркестра искали работу на стороне, в государственных театрах, где был хороший стабильный доход. Местный комитет решил предпринять меры, чтобы спасти Государственный оркестр от развала. Так как это был единственный в Российской Республике музыкальный коллектив, культивирующий чистое симфоническое творчество, было важно, чтобы его возглавил высокий авторитет в музыкальном мире, известный музыкальный деятель, имеющий опыт в управлении музыкальными учреждениями большого масштаба.

За период с 18 марта 1917 года по 29 августа 1920 года Государственный оркестр дал 252 симфонических концерта. В программах концертов исполнялись произведения как русских, так и иностранных авторов. Всего было исполнено 744 музыкальных произведения.

В начале 1921 года Государственный оркестр был зачислен в группу высших «ударных» учреждений, что означало одинаковый размер заработной платы работников наравне с театрами (такими, как Большой в Москве и Мариинский в Петрограде). Проводилось по два концерта в неделю (по средам и воскресеньям), репетиции были по понедельникам и вторникам. Но вопрос о руководстве оркестром к этому времени так и не был решен. Музыканты желали видеть во главе своего оркестра известного дирижера и музыкального деятеля Э. А. Купера, который, по их мнению, мог вывести коллектив из того инертного состояния, в котором он прозябал.

До 1921 года не раз поднимался вопрос о необходимости создания в Российской Республике Государственной филармонии — учреждения, объединяющего несколько музыкальных коллективов, существовавших с дореволюционного прошлого. Это соединение позволило бы создать единое учреждение, которое «помимо специальных симфонических концертов могло бы служить, — как тогда говорили, — рассадником музыкального творчества во всем его объеме (симфонии, мистерии, оратории, мессы, реквиемы и пр.)»[1].

[1] Там же.

13 мая 1921 года постановлением Совнаркома РСФСР на базе Петроградского филармонического оркестра была учреждена Петроградская государственная филармония. Директором был назначен Эмиль Альбертович Купер.

Петроградская государственная филармония объединила нескольких коллективов и учреждений: Государственный симфонический оркестр, Академический духовой оркестр, Государственный хор (коллективы бывшей придворной Певческой капеллы и бывшего хора Архангельского), Государственный квартет (бывший струнный квартет герцога Г. Г. Мекленбург-Стрелицкого, замененный позже на квартет имени А. К. Глазунова). В имущественный состав Государственной филармонии вошли: Большой зал Государственной филармонии (Зал народного (бывшего Дворянского) собрания), здание Государственного симфонического оркестра (бывшего Придворного оркестра)[1], здание Народной хоровой академии (бывшей Придворно-певческой капеллы), Академическая музыкальная библиотека (объединение библиотек бывшего Придворного оркестра, бывшей Певческой капеллы и оставшегося библиотечного фонда графа Шереметьева; по богатству собранной в ней музыкальной литературы она стала наиболее значительным учреждением в России), Музыкально-инструментальный музей (бывший Музей Придворного Оркестра, наполненный музыкальными коллекциями графа Сумарокова и принца Ольденбургского; он был первым в России музеем по ценности и количественному богатству коллекций).

Все коллективы, вошедшие в состав Государственной филармонии, давно вели свою деятельность и на момент объединения уже имели значительную художественную и культурно-историческую ценность. Здание Дворянского собрания стало Большим залом Государственной филармонии, а зал бывшей Придворной капеллы стал Малым залом. Позже Малым залом стало служить одно из фойе Большого зала, ранее бывшее местом заседания представителей дворянства, затем буфетом. Почти вся работа сосредоточивалась в Большом зале, он был «исключительный и единственный по акустическим условиям не только в Петрограде, но и во всей республике»[2]. В 1921 году здание находилось в плохом состоянии, поэтому в течение первых четырех сезонов в нем постепенно производились необходимые ремонтные работы.

[1] Адреса: Мал. Конюшенная, дом 4-2, и Екатерининский кан., дом 9.

[2] Доклад о деятельности Государственной филармонии, июнь — сентябрь 1921 года // Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

Филармония вошла в ведение Центрального академического музыкального отдела (АКМУЗО) Народного комиссариата по просвещению и финансировалась им. Она самостоятельно распоряжалась кредитами, переводимыми на ее счет, и была обязана предоставлять план художественной деятельности всех входящих в ее состав учреждений. Были установлены штаты художественных и административно-технических сотрудников. Утвержденный к началу августа 1921 года штат Управления филармонии подразделялся на дирекцию (директор, его помощник и художественный совет[1]), административное отделение, концертное отделение, финансово-сметное отделение, хозяйственно-техническое отделение, библиотечный отдел, музыкально-инструментально-музейный и медико-санитарный отдел.

Высокое назначение филармонии заключалось в том, чтобы поддерживать в стране культуру подлинного музыкального искусства. Концертная деятельность филармонии разветвлялась по трем направлениям: симфонические концерты (оркестровые и концерты оркестра в соединении с хором), камерные и хоровые (без сопровождения оркестра).

Так как учреждение могло нормально функционировать лишь при условии теснейшей связи с авторитетами и творцами в области музыки, стояла цель предложить слушателям лучшие образцы мировой музыкальной литературы всех времен и народов. Препятствиями являлись недостаток необходимого нотного материала и отсутствие соответствующих исполнителей дня некоторых произведений. «Прекращение связи с Западно-Европейским миром в течение 8-ми лет[2] не позволило представить в концертных программах те новые течения и новые явления, которые наметились в музыкальной жизни Запада в области творчества и художественного исполнения»[3]. Филармония также считала желательным дать возможность молодым талантливым композиторам и исполнителям выступать на своей сцене. Концерты входили в циклы, объединенные художественной идеей. Произведения в каждой программе были связаны общей эпохой, школой, стилем или эстетическими принципами. Каждая программа повторялась один раз. В праздничные дни вечерние концерты чередовались с утренними. Каждая новая программа, исходя из просветительской миссии, сопровождалась публикацией сборников

[1] Председатель — А. К. Глазунов. В Совет вошло 10 известнейших музыкантов Петрограда.

[2] Речь идет о периоде с начала Первой мировой войны 28 июля 1914.

[3] Годовой отчет о деятельности Государственной филармонии 1922 года // Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

и монографий с музыковедческими и историческими очерками и анализом музыкальных особенностей исполняемых произведений.

ПЕРВЫЙ СЕЗОН (1921/22)

Первым директором филармонии был Эмиль Альбертович Купер, руководивший филармонией с 1921-го по 1923 год. Он выполнял и функции руководителя оркестра — был главным дирижером. Параллельно работал главным дирижером Мариинского театра, был профессором Консерватории по классу дирижирования.

В первом варианте утвержденного штата[1] (1921 года) Государственной филармонии состояло 645 человек, из них 392 музыканта. Спустя четыре месяца встала необходимость сокращения штатов из-за тяжелого материального положения и невозможности содержать столь огромное количество сотрудников. В сентябре 1921 года состав сотрудников был сокращен с 645 человек до 274 человек, то есть более чем наполовину. Не имея собственных солистов-инструменталистов и вокалистов, филармония по мере надобности приглашала к разовому участию в своих концертах отдельных выдающихся артистов.

Несмотря на активную художественную деятельность, финансовое положение было тяжелым.

А. В. Оссовский, в этот период выполнявший обязанности помощника директора, писал руководителям Наркомпроса: «Конец 1921 года, декабрь. Смета на второе полугодие первого сезона еще не утверждена. Из-за этой медленности положение Государственной филармонии катастрофическое: мы не имеем кредитов и, следовательно, ниоткуда не можем получить средств. Все учреждение повисло в воздухе. При отсутствии средств намеченный производственный план не может быть выполнен даже частично. Все героические усилия администрации филармонии, выдержка артистов и технических работников, не покинувших пока еще своих мест, несмотря на полуголодное существование, не спасут филармонию от развала, если не придут немедленно нам на помощь. В случае распада восстановление ее в будущем едва ли возможно. <…> Изнемогает и гибнет общественно и государственно важное дело»[2].

[1] Штаты коллективов филармонии утверждались Главнаукой в Москве по представлениям директора филармонии.

[2] Письмо пом. директора А. В. Оссовского от 5 декабря 1921 года // Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

7 июня 1922 года Петроградская филармония получает звание «академическая». С 1 июля 1922 года она была официально переведена в разряд субсидируемых государственных учреждений, все доходы филармонии поступали в полное ее распоряжение. Структуру доходов образовывали: государственная субсидия, выдававшаяся из бюджета Акцентра[1], доходы от производственной деятельности и от эксплуатации имущества, которые направлялись на покрытие хозяйственных и организационных расходов, а также на покрытие расходов по содержанию принадлежащих ей зданий. Деньгами распоряжался директор, он был обязан предоставлять Наркомпросу ежегодные отчеты о расходовании этих сумм.

Всего за первый сезон филармонии 1921/22 года было дано[2] 156 концертов, из них 100 симфонических, 17 хоровых, 39 камерных. В среднем ежемесячно проходило более 14 выступлений. Общее число платных посетителей составило около 160 000 человек. При коммерческой вместимости Большого зала в 2000 мест (иногда при аншлагах немного больше за счет стоячих мест) его средняя заполняемость составила около 1750 человек.

ВТОРОЙ СЕЗОН (1922/23)

В 1922 году из состава Государственуой филармонии выделилась Государственная капелла и деятельность филармонии отныне была связана только с инструментальной симфонической музыкой. Вместе с тем в порядке сокращения своего служебного персонала Государственная филармония фиксировала свой штат к 13 июня 1922 года в количестве 152 человек, к 19 июля в количестве 145 человек и, наконец, к 1 января 1923 года в количестве 135 человек. «Дальнейшее сокращение штатов, — писали представители управления филармонии в Главнауку, — физически не может иметь место без гибельных последствий для деятельности данного учреждения»[3].

При этом филармония стремилась расширить круг своих слушателей и поэтому ставила своей задачей сделать концерты доступными широкой аудитории и сознательно уклонялась от повышения цен на

[1] Акцентр (Наркомпроса) — Академический центр, одно из подразделений Наркомпроса РСФСР. В его состав входили научная (Главнаука) и художественная (Главархив и Главмузей) секции.

[2] Здесь и далее опираемся на данные годовых отчетов.

[3] Письмо из Управления филармонии в Главнауку 3 августа 1922 года // Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

билеты. Именно поэтому сборы с концертов были совершенно незначительными. К тому же каждый месяц четыре концерта из восьми предоставлялись в распоряжение Совета профсоюзов, а они оплачивались еще ниже, сборы с них не окупали даже расходов, затраченных филармонией на их организацию. Ориентация на широкую доступность концертов привела к тому, что филармония едва сводила концы с концами.

Положение было настолько затруднительным, что к осени 1922 года руководство филармонии обратилось в соответствующие инстанции с просьбами об установлении для нее льготного тарифа на оплату электроэнергии, на закупку угля и пр. Оно также добивалось отмены налога, составлявшего 10 % от общего сбора с входных билетов. «…уплата налога крайне обременительна для Госакфилармонии, которая пользуется только незначительной субсидией, совершенно недостаточной для покрытия самых необходимых расходов и в том числе для удовлетворения надлежащим содержанием служащих»[1], — писали руководители филармонии губернским властям. Отмены этого обязательства удалось добиться только спустя три года.

Доходы от аренды помещений в здании филармонии поступали в местный отдел коммунального хозяйства. Долгое время филармония ничего не получала из этого источника, и данный вопрос разрешился значительно позднее.

Расходы на содержание двух концертных залов, их освещение, отопление всего здания, ремонтные работы и пр. отнимали значительную часть денег. Остающейся суммы едва хватало на заработную плату артистам, которая была далека от прожиточного минимума. «Работники филармонии не получали более 35 % причитающегося им по союзным ставкам содержания и, несмотря на это, безропотно и безукоризненно исполняли все лежащие на них обязанности»[2].

В течение второго сезона с 29 ноября 1922 года по 1 июня 1923 года было дано: 50 симфонических концертов (из них 21 концерт для рабочих организаций, каждый из которых сопровождался вступительным словом) и 25 камерных концертов (с 22 декабря по 1 апреля).

[1] Телеграмма от 4 января 1923 года в Петроградский Губисполком // Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

[2] Письмо директора Государственной академической филармонии А. В. Оссовского заведующему Главнаукой Наркомпроса от 1 февраля 1924 года // Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

ТРЕТИЙ СЕЗОН (1923/24)

Э. А. Купер, вернувшись в середине осени 1923 года из заграничной поездки, сразу же сложил с себя обязанности директора. 22 октября 1923 года на эту должность был назначен музыковед, профессор консерватории Александр Вячеславович Оссовский, ставший вторым директором филармонии и руководивший учреждением до 1925 года.

План зимнего сезона не был сверстан. Из-за недостатка времени филармония не смогла пригласить выдающихся заграничных артистов и должна была ограничиться местными средствами и силами, которые не представляли для городского населения такого интереса, чтобы при их участии поднять кассу до желаемых сумм. Сметные предположения не оправдались, и материальное положение филармонии оказалось в гораздо худшем состоянии, чем это предполагалось.

«Сохранить филармонию не удастся без немедленной государственной поддержки, и государство может потерять один из ценнейших музыкальных коллективов, являющийся единственным в Республике»[1], — писал в Наркомпрос Оссовский. Изученные данные запланированной сметы расходов и доходов филармонии на четвертый сезон показали убыточность ее деятельности. Смета была составлена с превышением расходов над доходами в два раза. Субсидия, выдававшаяся с ноября 1922 года, никогда в полной мере не покрывала дефицит средств, поэтому филармония испытывала долговременный финансовый недостаток, ощутимо отражающийся на ее существовании.

Изменения денежных знаков в стране в этот период сильно повлияли на сумму правительственной субсидии, выдаваемой сначала в дензнаках 1922 года, затем 1923 года. Она постепенно сокращалась. За январь 1924 года работники Ленинградской государственной филармонии[2] получили всего только 12 % причитающегося им содержания.

Сокращение субсидии до столь ничтожной суммы поставило филармонию под угрозу полного уничтожения. Доходы поглощались расходами на отопление, освещение, ремонт, организацию концертных выступлений и прочие нужды. Дальнейшее увеличение доходов за счет повышения цен на входные билеты было невозможно из-за

[1] Письмо Ленинградского отдела Сорабиса от 31 января 1924 года в ЦК СОРАБИСА // Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

[2] С переименованием города новое название получила и филармония.

ограниченной платежеспособности ленинградского населения. Эксплуатация здания как возможный доход отпадала, так как оно по постановлению эксплуатировалось городом. Было решено обновить состав управления филармонии, привлечь опытных деятелей и пригласить на будущий сезон иностранных артистов.

Количество единиц в штатном расписании продолжало катастрофически уменьшаться. К третьему сезону количество единиц музыкантов сократилось до 113 (симфонический оркестр — 73, струнный квартет и управление — 40 человек).

Музыканты писали: «Мы не можем без боли в душе видеть, как ненормальные экономические условия нашей жизни грозят разрушить филармонию. <…> Мы страшимся момента гибели этого учреждения, а гибель неизбежна, если филармония и в дальнейшем окажется без надлежащей материальной поддержки государства»[1]. Филармонии даже грозили наложением ареста на билетную кассу за невыплату 10 % местного сбора.

Концертная деятельность третьего сезона потерпела некоторый ущерб вследствие несвоевременной разработки производственного плана. Из-за ухода Э. А. Купера и отсутствия постоянного дирижера концертный план филармонии в этом сезоне оказался неготовым и несогласованным. Из иностранных гастролеров удалось, благодаря их пребыванию в Москве, пригласить на ряд концертов О. Фрида, Э. Петри, А. Шнабеля и др.

> *В период с 31 октября 1923 года по 25 мая 1924 года состоялось 43 симфонических концерта, из которых 6 для профсоюзов, 4 для учащихся и 1 концерт оркестра без дирижера. Камерных концертов в период с 13 декабря 1923 года по 23 мая 1924 года прошло 20. Фортепианных вечеров — 6, скрипичных — 2, виолончельных — 2, вечеров сонат — 3 и песен — 3.*
>
> *С наступлением лета филармония организовала концерты в «Саду отдыха» (сад Аничкова дворца). В репертуар была включена музыка общедоступного содержания. Посещаемость концертов была незначительной, и летний сезон закончился финансово неблагополучно. Прошло 42 симфонических концерта, 1 концерт Академического хора, 3 концерта Великорусского оркестра под управлением Ф. А. Нимана, 14 балетных вечеров и 5 опереточных спектаклей, а также 4 воскресных детских утренника.*

[1] Заявление музыкантов оркестра заведующему Главнаукой Наркомпроса от 30 января 1924 года // Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

ЧЕТВЕРТЫЙ СЕЗОН (1924/25)

Убытки продолжали возрастать. Летний концертный сезон в «Саду отдыха» также не принес выгоды. От предыдущего сезона имелся долг по заработной плате и по социальному страхованию. Невыплата заработной платы оркестру могла повлечь за собой тотальный распад филармонии. Безучастное отношение вышестоящих органов проявлялось еще и в том, что Наркомпрос отказался выделять средства на ремонт и филармония была вынуждена выполнить ремонтные работы за свой счет.

С 5 декабря 1924 года академические театры были освобождены от всех налогов и сборов, но на филармонию это нововведение не распространялось. Филармония имела долги «Совпечати» за расклейку афиш, а также задолженность типографиям за печать этих афиш. Тарифы стоимости электроэнергии для филармонии почти на 25 % превышали тарифы для академических театров, поэтому был долг и «Электротоку». «Соцстрах» после долгих и упорных просьб только к 1925 году согласился понизить страховой процент с 16 до 10, то есть до процента, установленного для академических театров.

Каждый из этих кредиторов реально мог лишить филармонию своих услуг, без которых ее деятельность стала бы физически неосуществимой. Выключение тока в день концерта или отказ в расклейке афиш неоднократно имели место быть. «Перед Государственной филармонией возникает альтернатива: или прекратить свою деятельность и распустить оркестр, или изыскать какой-нибудь новый источник средств, которым эта деятельность могла бы быть поддержана»[1], — говорится в обращении филармонии в Сорабис[2].

На основании опыта предыдущих лет стало ясно, что частая смена дирижеров лишала оркестр художественной дисциплины и исключала возможность единой планомерной работы. Была учреждена должность постоянного дирижера, и на эту должность 4 сентября 1924 года был приглашен В. В. Бердяев.

Тем временем, наконец, филармонии было предоставлено право получать 50 % арендной платы за торговые помещения в ее здании. Кто именно являлся арендаторами, за исключением трудовой артели инвалидов «Интруд», в сохранившихся документах не упоминается.

---

[1] Обращение филармонии от 28 октября 1924 года в президиум Сорабиса // Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

[2] Сорабис — Союз работников искусств. В 1924 году переименован во Всерабис — Всесоюзный профессиональный союз работников искусств.

В поисках выхода из кризиса родилась идея открыть в Большом зале кинотеатр. После подробного изучения условий работы кинотеатров идея была признана нежелательной и материально неадекватной тому идеологическому ущербу, который понесла бы филармония от вторжения в ее помещение экранного искусства. Филармония была также обязана предоставлять свои залы под концерты различных учреждений и организаций, часто совершенно бесплатно, в лучшем случае за минимальную оплату. Академические же театры были освобождены от таких обязательств, а если и исполняли их, то за соответствующую оплату. К концу четвертого сезона филармонии все же была приравнена к академическим театрам в отношении налоговых льгот.

А концертная деятельность в целом по-прежнему оставалась убыточной.

Симфонические концерты, как правило, всегда оказывались убыточными. Исключением стало несколько выделяющихся из общего ряда концертов под управлением Отто Клемперера, когда выдающийся немецкий дирижер сумел завоевать слушателя. Сольные концерты, наоборот, оказывались прибыльными. Всего было 27 концертов русских солистов (из них 21 имел прибыль) и 18 концертов иностранных солистов (из них 13 имели прибыль).

Причина убыточной деятельности филармонии вполне понятна. Симфонические концерты, проведение которых составляло основную задачу филармонии, обычно всегда приносили бóльшие или меньшие убытки. Объясняется это значительными расходами на их организацию: содержание оркестра и дирижера, гонорары солистам, выплаты за дополнительные репетиции, реклама (дорогая в Ленинграде), освещение, отопление и т. д.

С другой стороны, убыточность вызывалась слабой посещаемостью концертов, несмотря на низкие цены. Это явление, которое в 1925 году было свойственно и театрам Ленинграда, в отношении филармонии объяснялось еще неудачным выбором постоянного дирижера, зарекомендовавшего себя на первых концертах, но затем не оправдавшего возлагающихся на него надежд и потерявшего авторитет и популярность как в музыкальных кругах, так и у широкой публики.

Не увенчались успехом и стремления филармонии к устройству концертов в рабочих районах, театрах, клубах. Новое правление филармонии, созданное в конце сезона, поставило своей задачей исправить положение и добиться если не полной безубыточности концертной деятельности, то хотя бы значительного сокращения имеющегося дефицита.

После заявления А. В. Оссовского об его освобождении от занимаемой должности в связи с большой занятостью в консерватории третьим директором филармонии стал Михаил Георгиевич Климов, занимавший этот пост в 1925 и 1926 годах. При этом он продолжал свою деятельность в Академической капелле, где был художественным руководителем и главным дирижером.

Репертуаром и приглашением гастролеров в филармонии в это время занимался художественный совет. В его состав входили: музыковед и композитор Борис Владимирович Асафьев, выполнявший функции художественного руководителя, Илья Осипович Брик — концертмейстер группы виолончелей; заведующий эксплуатационно-концертной частью Борис Эммануилович Хаис.

В целях установления связи с западноевропейскими артистами для организации гастрольной системы филармония заключила соглашение с Государственным акционерным обществом «Российская филармония» (далее Росфил[1*]) в Москве для устройства совместных концертов (не менее 12 симфонических концертов с участием иностранных дирижеров и не менее 12 сольных концертов с участием иностранных солистов). Росфил оплачивал приглашенных артистов со всеми расходами по их содержанию и проезду, а филармония предоставляла свою площадку: помещение с отоплением и освещением, симфонический оркестр, услуги административно-технического персонала, инструменты и рекламу. Валовый сбор делился пополам.

Из-за общего снижения посещаемости зрелищных учреждений в Ленинграде было предложено сократить количество симфонических концертов до двух в неделю (один вечерний и один утренний в воскресенье). Таким образом, было запланировано в течение сезона провести не менее 32 симфонических вечерних концертов и не менее 32 симфонических утренников, не считая концертов, устраиваемых совместно с Росфилом.

С этого сезона филармония начала активнее привлекать рабочие массы на симфонические концерты в филармонию, оркестр выезжал в рабочие районы. Предполагалось постепенное и систематическое ознакомление рабочей аудитории с музыкальной литературой, сопровождающееся толкованием исторического и аналитического характера.

---

[1] Росфил — Концертное акционерное общество, учрежденное в 1923 году в Москве для организации симфонических и камерных оркестров, оперных постановок в концертном исполнении, а также сольных выступлений музыкантов и певцов в пределах стран Советского Союза. В 1928 году было преобразовано в Софил (Советская филармония).

Художественная деятельность филармонии в этом сезоне выразилась в следующих показателях: всего концертов — 130, из них 57 симфонических, 45 сольных и 28 камерных. Средняя посещаемость одного концерта в сезон: симфонические концерты — 1102, сольные — 1179, камерные — 121 человек (в Малом зале).

ПЯТЫЙ СЕЗОН (1925/26)

С осени 1925 года филармония была официально освобождена от выплаты государственных и местных налогов. Вновь было решено провести летний сезон в «Саду отдыха».

В «Саду отдыха» за пять недель был сооружен закрытый театр, рассчитанный на 1200 мест, который был передан на баланс Театру музыкальной комедии. На открытой эстраде проводились симфонические и смешанные концерты. Все это обеспечило филармонии благополучное проведение летнего сезона.

Валовый сбор распределялся следующим образом: 65 % Театру музыкальной комедии и 35 % филармонии. Кроме постройки театра, филармония из сумм, получаемых за аренду ресторана, рекламные занавесы, аренду киосков, продажу программ, потратила значительные средства на перепланировку сада, приведение его в порядок, посадку цветов и на электричество в театре и в самом саду, а также на оплату духового оркестра.

Таким образом, подойдя к началу нового зимнего сезона, филармония вновь оказалась в затруднительном положении, будучи обязанной погашать старые долги. «Вся работа филармонии в текущем сезоне проходит под знаком величайшего напряжения всех активных сил учреждения, направленного на борьбу с тяжелейшим кризисом. До начала текущего сезона все сотрудники филармонии получали жалованье с опозданием в 2 месяца. Филармония не платила взносов по соцстрахованию за 6 месяцев, и это обстоятельство создавало для нее непрерывную угрозу наложения ареста на ее кассу и пресечения таким образом всякой возможности ее дальнейшей работы»[1], — писал в докладной записке директор филармонии М. Г. Климов.

Вскоре было перезаключено соглашение с Росфилом, построенное на более справедливых и равноправных началах, гарантирующее устройство в сезоне не менее 16 симфонических концертов под управлением иностранных дирижеров и ряд сольных концертов иностранных артистов.

[1] Докладная записка директора филармонии М. Г. Климова от 27 апреля 1926 года // Музыкальная библиотека филармонии. Архив.

Большинство выездных симфонических концертов со специальными программами на фабрики, заводы и в окраинные рабочие клубы оказывались неудачными. Шли переговоры об устройстве симфонических концертов для партийных организаций и комсомола и утренних воскресников для учащихся. Помимо этого, в Большом зале было намечено устройство вокально-инструментальных концертов, лекций, докладов и литературных вечеров. Малый зал предполагалось использовать для концертов молодых артистов на льготных для них условиях, что, принося филармонии некоторый доход, способствовало бы выполнению одного из ее назначений — помогать современным отечественным исполнителям. Новое правление также сдало в аренду бóльшую часть торговых и жилых помещений.

Рационально используя свой эксплуатационный аппарат, а также «Сад отдыха», филармония планировала в недалеком будущем встать на твердую материальную почву. В пятом сезоне материальное положение начало улучшаться, доходы филармонии впервые превысили расходы.

Из-за материальной и организационной неустойчивости каждый сезон филармонии обычно начинался без предварительно разработанного производственного плана, поэтому работа часто носила случайный и неорганизованный характер. Учитывая ошибки прошлых лет, правление решило принять за основу своих работ два принципа: принцип строгой окупаемости концертной деятельности и принцип строгого соответствия художественного продукта реальной потребности в ней ленинградской аудитории. Симфоническая музыка оставалась для масс чуждой и малодоступной. Для ее приобщение были приняты следующие меры: началось сотрудничество с Культотделом Губпрофсовета[1] для организации концертов для профорганизаций и с Кубучем[2] для привлечения профработников и учащихся на концерты, для них установили скидку в 50 %.

> *В сезоне 1925/26 года было проведено: 69 симфонических концертов; сольных в Большом зале — 22; смешанных концертов в Большом зале — 3; сольных концертов в Малом зале — 16; камерных концертов квартета им. А. К. Глазунова — 7. Итого было дано 117 концертов. Их посетило 173 769 человек (из них 83 348 были зарегистрированы как трудящиеся, в том числе 32 896 по льготным билетам).*

[1] Губпрофсовет — Губернский совет профессиональных союзов.
[2] Кубуч — Комиссия по улучшению быта учащихся.

* * *

Первые концертные сезоны Петроградской (Ленинградской) филармонии сопровождались неудачами: постоянный недостаток средств, малочисленность гастролеров, трудности в привлечении публики, значительная часть которой ранее не интересовалась классической музыкой.

Анализ архивных данных прояснил парадоксальность явления. С одной стороны, филармония выполняла государственную задачу, ставя своей целью просветительскую деятельность, доступность высокого искусства для всех людей. Доступность подразумевала низкие цены на билеты, чтобы и без того малообеспеченное население имело возможность посещать концерты. Концертная деятельность была заведомо несамоокупаемой: расходы на организацию концертов были высокими, а уровень доходов из-за дешевых билетов был низким, что не позволяло извлекать прибыль. С другой стороны, выяснилось, что к филармонии, которая являлась государственным учреждением, государство относилось по-иному, нежели к академическим театрам: у них был выше уровень финансирования и они имели налоговые льготы. Государство не способствовало каким бы то ни было образом улучшению ее материального положения. Ежегодно сокращалась сумма выделяемой субсидии, в предоставлении налоговых льгот неоднократно отказывали. Так, в первые годы существования она балансировала между наитруднейшим материальным положением и высочайшим уровнем художественной стороны дела.

Петроградская (Ленинградская) филармония — это принципиально новый тип организации, подобной не существовало ни в советской, ни в дореволюционной России. В задачи учреждения входила не только организация концертов, но и приобщение трудящихся масс — широкой аудитории, абсолютно новой для симфонических концертов, непривычной для самих музыкантов, еще недавно игравших при Императорском дворе. Именно поэтому не сразу было ясно, как «управлять» этим новым учреждением, какие условия ему необходимы для здорового и полноценного существования.

Важнейшую роль в развитии оркестра и всей филармонии сыграл выдающийся дирижер Николай Андреевич Малько, который был директором в 1927–1929 годах. А в начале 1930-х жизнь филармонии еще сильнее изменится. В Большом зале филармонии начинают выступать и другие коллективы, например оркестр Радиокомитета (с 1953 года он стал вторым коллективом филармонии, ныне Академический симфонический оркестр). Таким образом увеличилось количество концертов в сезонах, а следовательно, и доходы. С одной

стороны, это время характеризуется ограничением свободы, усилением контроля за репертуаром, хотя в сфере классической музыки первоначально это не носило столь ограничительного, удушающего характера, как в театре. С другой стороны, была налажена система централизованного финансирования. С этого момента начинается «расцвет» Ленинградской филармонии, улучшается ее экономическое благосостояние, совершенствуется организация, развивается художественная деятельность. Оркестр Ленинградской филармонии становится одним из лучших и известнейших во всем мире — эпоха Н. А. Малько, А. В. Гаука, Ф. Штидри, Е. А. Мравинского, возглавлявших оркестр. Этот этап лучше изучен, он овеян славой, ведь именно тогда началось время великих премьер. Если первые пять сезонов просветительская деятельность опиралась в основном только на классику (Бетховен, Чайковский), то впоследствии в концертах начинает чаще звучать современная музыка (в том числе западная). А состоявшаяся 12 мая 1926 года премьера Первой симфонии Д. Д. Шостаковича стала настоящим историческим событием и открыла миру нового композитора, имя которого сегодня носит филармония.

Всемирная известность филармонии, ее коллектива и самого́ Большого зала, являющегося на сегодняшний день одной из лучших концертно-симфонических площадок Европы, — все это будет позже относительно освещенного нами периода. Пример и опыт становления филармонии дает понять, что даже такому учреждению, с ее огромными артистическими ресурсами, понадобилось более десяти лет упорной работы, чтобы произошло становление института и стабилизация его работы.

© М. В. БУРТАСЕНКОВА, К. А. УЧИТЕЛЬ, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Буртасенкова Мария Валентиновна — выпускница 2018 года продюсерского факультета Российского государственного института сценических искусств, студентка факультета менеджмента исполнительских искусств Университета Поль Валери Монпелье 3 (Франция).
Учитель Константин Александрович — профессор кафедры продюсерства в области исполнительских искусств Российского государственного института сценических искусств, доктор искусствоведения.
Рецензент: *Логутенко Галина Равильевна* — заместитель директора по международной деятельности и развитию Санкт-Петербургской академической филармонии имени Д. Д. Шостаковича.

А. Э. СОЛОХИНА, К. А. УЧИТЕЛЬ

К ИСТОРИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА Ф. Т. БАРНУМА

ANNA SOLOKHINA, KONSTANTIN UCHITEL

ON THE HISTORY OF P. T. BARNUM'S SUCCESSFUL BUSINESS

Аннотация. Предпринимательская деятельность Финеаса Тейлора Барнума (1810–1891) и ее коммерческая успешность — предмет анализа в настоящем тексте. Начав как владелец паноптикумов и музеев для самой широкой аудитории, Барнум провел историческое турне великой шведской певицы Дженни Линд, затем стал крупнейшим цирковым продюсером Соединенных Штатов Америки. Используя новаторские менеджерские и технологические приемы, он внес огромный вклад в развитие циркового искусства. В работе рассмотрены экономические аспекты продюсерской деятельности Барнума и рекламная стратегия, применяемая им.

Ключевые слова: цирк, Финеас Тейлор Барнум, импресарио, американская культура XIX века, массовые жанры, предпринимательство в культуре, реклама, работа с прессой, PR.

Annotation. The entrepreneurial activity of Phineas Taylor Barnum (1810–1891) and its commercial success is the subject of analysis in this text. Starting as the owner of freeware and museums for the widest possible audience, Barnum led the historic tour of the great Swedish singer Jenny Lind, then became the greatest circus producer in the United States of America. Using innovative management and technological techniques, he made an enormous contribution to the development of the circus arts. The paper discusses the economic aspects of Barnum's production activities and the advertising strategy used by him.

Key words: circus, Phineas Taylor Barnum, impresario, 19th century American culture, mass genres, cultural entrepreneurship, advertising, press relations, PR.

Финеаса Тейлора Барнума (1810–1891) многие исследователи по праву считают отцом современного шоу-бизнеса и массовых рекламных кампаний. Он занимался менеджментом в цирковой, концертной и некоторых пограничных сферах и добился огромных успехов.

Своеобразие личности Барнума, его эстетические взгляды и стратегии продвижения идей представляют если не практический, то несомненно исторический интерес, отражая как формирование профессии продюсера на стадии зарождения массовой культуры, так и многообразие американской художественной жизни того времени.

АМЕРИКАНСКИЙ МУЗЕЙ БАРНУМА (1842–1868)

Ф. Т. Барнум начал карьеру в индустрии развлечений с того, что приобрел (рабство афроамериканцев будет отменено в США значительно позднее) чернокожую старушку по имени Джойс Хет, которая представлялась публике как 161-летняя няня Президента Соединенных Штатов Джорджа Вашингтона.

Так предприниматель Барнум вступил в новый для себя мир сферы развлечений. Он, не скупясь на средства, делал все, чтобы привлечь общественный интерес: создавал напечатанные гигантскими буквами плакаты, транспаранты, объявления, публиковал статьи в газетах. Для скептически настроенных зрителей была представлена даже купчая, подписанная Аугустиной Вашингтон и датированная 5 февраля 1727 года.

До 1836 года Джойс Хет под руководством Ф. Т. Барнума давала представления в разных штатах. Она пела старинные негритянские песни, общалась со зрителями, рассказывала подробности о жизни Джорджа Вашингтона, описывала собственное крещение на реке Потомак в 1719 году.

Когда звезда шоу Ф. Т. Барнума умерла, врачи, проводившие вскрытие, объявили, что ей было не больше 80 лет. Барнум заявил, что он поражен открывшейся правдой не меньше, чем зрители. Вероятно, именно в тот момент он понял, что публике нравится быть обманутой.

Джойс Хет была первым «фриком», необычным человеком, показанным Барнумом. Позже он стал одним из создателей так называемых «шоу уродов». Но как бы при этом не называли Барнума шарлатаном, удивительные и отличавшиеся от всех люди не были «подделками» (в отличие от Джойс Хет), они были своего рода артистами и имели успех. Безусловно, с сегодняшней точки зрения демонстрация необычных людей выходит за всякие рамки этики и политкорректности, но мы должны понимать, что для середины XIX века это была обычная практика и она рассматривалась в совершенно ином культурном контексте. В 1840-х годах «домом» для необычных людей стал Американский музей Барнума[1].

В 1841 году прогоревший делец Скаддер выставил на продажу музей в Нью-Йорке, который приносил ему лишь убытки. Музеем заинтересовался Барнум, и 1 января 1842 года он стал во главе этого музея. При управлении новым владельцем Американский музей смог

[1] См.: Circus And Museum Freaks. Curiosities Of Pathology // Сайт Disability History Museum. URL: http://www.disabilitymuseum.org/dhm/lib/detail.html?id=1205 (дата обращения: 11.03.2018).

достичь колоссального успеха. Дела предыдущего владельца Скаддера ухудшались, и в 1841 год, когда музей был выставлен на продажу, доходы составляли чуть больше $10 тысяч. А за первые четыре года руководства музеем Барнума доходы выросли почти в четыре раза[1].

Американский музей Барнума был своего рода кунсткамерой, где взрослые за 25 центов, а дети за 12,5 центов могли увидеть на трех этажах 850 000 экспонатов необыкновенной коллекции, различных диковин и курьезов.

По сути, Американский музей был сумбурным и бессистемным собранием всего, что может привлечь внимание не слишком образованных посетителей: картины, восковые фигуры, забальзамированная рука знаменитого пирата Тома Трабла; кусок двери дома, где родился Колумб; соломенный матрац, на котором якобы спал Николай I, когда останавливался в Букингемском дворце; кандалы знаменитого грабителя Джорджа Уилсона; коллекция подлинных древних монет… Среди экспонатов были дагеротипы, античные статуи, кривые зеркала и оптические фокусы, копии знаменитых бриллиантов, доспехи, четыре ящика с обувью разных времен, коллекции насекомых, бабочек, кораллов, раковин, минералов, автографов знаменитостей, скелетов, рогов[2].

На втором и третьем этажах музея находился большой зверинец и первый в Америке аквариум с редкими рыбами и моржами. Там же находился большой вольер, где бок о бок жили животные, которые в естественной среде считаются врагами: волки и овцы, совы и мыши, львы и лани. Необходимо понимать, что в те времена в США еще не было зоопарков, поэтому американцы могли увидеть животных только в передвижных зверинцах, которые по своим функциям часто пересекались с цирком, или в паноптикумах вроде Американского музея Барнума.

Был в музее зал с косморамами — разновидностью диорам, где демонстрировались великие битвы всех времен. Пользовался популярностью и зал с «автоматонами» — в нем показывали самодвижущегося механического араба и говорящую куклу, а несколько месяцев в году выставлялся знаменитый Автошахматист, который всех обыгрывал в шахматы (как впоследствии выяснилось, в шахматы играл талантливый карлик, спрятанный внутри автомата). На последнем этаже находился застекленный зимний сад и столики.

Была и лекционная комната: там находился зрительный зал и сцена, где показывали комедии, трагедии, нравоучительные представления, выступали фокусники, женщины-змеи, чревовещатели.

---

[1] См.: *Barnum P. T.* Struggles and Triumphs; or, The life of P. T. Barnum, written by himself. N.-Y. : Knopf, 1927. — P. 137.

[2] См.: *Грин Б.* Честный обманщик // Караван историй. 2006. № 7. С. 113–114.

В «Зале чудес» демонстрировались альбиносы, очень толстые младенцы, очень худощавые и высокие мужчины, великанша из Йоркшира, невероятных размеров кролики, гиганты, карлики, а также дама, которая могла петь фальцетом и басом попеременно.

Внизу, у входа, располагались предсказатели судеб, мастера вырезать силуэты посетителей из золоченой бумаги, торговцы открытками, бумажными цветами, кукольными домиками.

Экспонаты и участники шоу музея Барнума пользовались популярностью не только в силу любознательности американского народа, но и потому, что они часто были связаны с актуальными темами, которые в то время занимала умы людей.

В период Гражданской войны в Американском музее часто выступали мужчины, женщины и дети, которые были участниками или свидетелями военных действий. Так, Барнум демонстрировал публике Роберта Хендершота — героического одиннадцатилетнего «юного барабанщика»; майора Полин Кушман — актрису, ставшую шпионкой; ветерана Американской революции Сэмюела Даунинга ста двух лет от роду. Кроме того, в лекционном зале дважды в день шли пьесы, которые сам шоумен называл патриотическими[1].

В 1860-х годах Барнум продолжал быть источником свежих новостей и сенсаций, привозя в США зебр, белых медведей, верблюдов, морских львов, кенгуру, гиппопотамов, белых китов. Каждое животное для американцев было чем-то неизвестным и новым, поэтому публика и пресса с большим интересом шли к Барнуму смотреть на то, о чем раньше только слышали.

В перерывах между экспозициями проводились выставки цветов, собак, домашней птицы, детские конкурсы — все эти мероприятия были нацелены на популяризацию музея.

Барнум привлекал внимание к музею и более необычными способами. Каждый день он выпускал на улицу странно одетого мужчину, который брел и каждые десять минут начинал задумчиво ковырять землю маленькой лопаткой, или просто ложился навзничь, или рисовал непонятные знаки, не обращая при этом ни на кого внимание. Через какое-то время за ним наблюдала целая группа зевак, а чудак каждый раз заканчивал свой путь в музее Барнума.

В 1865 году население Америки составляло около 35 миллионов человек, за период, когда музеем Барнума управлял он сам, было продано более 38 миллионов входных билетов. Конечно, многие приходили в музей не по одному разу, но все равно можно

[1] См.: *Витале Дж.* Каждую минуту рождается еще один покупатель. М. : Эксмо, 2010. С. 140.

смело утверждать, что ему удалось заманить в музей почти всю страну[1].

В 1865 году Американский музей сгорел. В конце этого же года Барнум отстроил «Новый американский музей», который в 1868 году тоже сгорел. На этот раз Барнум отказался от идеи отстроить его заново, и эпоха Американского музея закончилась.

БАРНУМ-ИМПРЕСАРИО

В Американском музее Барнума начинал карьеру и лилипут Чарльз, получивший сценическое имя **Генерал Том Там** (1838–1883). Позднее Чарльз совершил тур по Европе и США как самостоятельный артист, а не «экспонат» Американского музея. Барнум для него был импресарио. Он нанял Чарльза, когда тот был еще ребенком. Барнум решил сделать из интеллектуально развитого мальчика маленького роста мировую знаменитость. Он нанял для него индивидуального преподавателя, с которым Чарльз учился петь, танцевать, разыгрывать пантомимы, шутить. У мальчика был талант артиста, он весьма быстро научился развлекать и восхищать зрителей. В своей автобиографии Барнум отмечает, что он умалчивал о возрасте Чарльза. Ведь если бы зрители знали, что перед ними пятилетний ребенок, а не взрослый человек ростом 63,5 см, это бы не производило должного впечатления контраста, хотя все доказательства того, что Чарльз не вырос с шести месяцев, у Барнума были.

Барнум делал акцент именно на контрасте и на соотношении в данном случае возраста и роста, которые поражают человеческое воображение: в репризах крошечный ребенок-артист изображал Наполеона, русского казака, студента Оксфорда. Помимо этого, позже Барнум сделал фотографию Тома Тама, стоящего у стола обычного размера рядом с двумя самыми высокими во всем Лондоне караульными. Контраст между запечатленными людьми и предметами вызывал интерес. В 1880-х годах Барнум пользовался этим же приемом игры на противоположностях, когда в его цирке в одном номере выступали самый большой слон Джамбо и маленький слоненок по кличке Мальчик с пальчик (который являлся своего рода отсылкой к знаменитому Генералу Тому Таму).

Генерал Том Там давал представления в Американском музее Барнума, три года гастролировал по штатам в сопровождении сначала самого Барнума, а затем его помощника, Фордиса Хичкока, а после гастролировал по всему миру. Он выступал в расшитом золотом гене-

[1] См.: *Витале Дж.* Каждую минуту рождается еще один покупатель. С. 134.

ральском мундире, разъезжал в маленькой золоченой карете, запряженной четырьмя шотландскими пони, в сопровождении рысаков. Так Генерал Том Там ездил перед Букингемским дворцом и Версальским замком.

В 1844 году Барнум, Чарльз, его родители и преподаватель профессор Гийодеу отправились на гастроли в Англию. Англичане не хотели покупать билеты на выступления Тома Тама, так как многие из них считали, что карлика можно увидеть где угодно, не тратя на это денег. Для того чтобы заинтересовать публику, ему было необходимо заставить известных и уважаемых жителей Лондона увидеть Генерала и заговорить о нем, чтобы остальные британцы последовали их примеру.

Реализовывать свой план он начал с аренды большого дома в центре города и с организации приватных концертов для лондонской элиты. Он отказывал лицам без приглашений в приеме, потому что знал, что это вызовет больший интерес. Через какое-то время импресарио передал заготовленное письмо послу США в Великобритании, а потом и лично представил ему Генерала Тома Тама. До этого посол считал Барнума жуликом, но, встретившись с ним и его крошечным артистом, признал, что очарован обоими. Закончилось все тем, что Чарльзу организовали аудиенцию у Ее Величества Королевы Виктории. Барнума и Генерала Тома Тама еще трижды приглашали во дворец для камерных выступлений[1].

Тот факт, что королева и высокопоставленные лица восхищались американским артистом, пробудил интерес к выступлениям Тома Тама у всех жителей Англии.

Сообщения о гастролях не сходили с полос крупнейших европейских газет. Во Франции появились песни о Томе Таме, продавались изображающие его статуэтки, его именем было названо кафе.

Во время гастролей юного артиста сопровождала мама, обоим оплачивались переезды, Чарльзу выплачивался гонорар 3 доллара в неделю, а также покрывались расходы на проживание и питание. Вскоре гонорар артиста вырос до 7 долларов, затем до 25 долларов, а потом и до 50 долларов в неделю. Со временем Барнум сделал Чарльза полноправным партнером, и они начали делить всю прибыль от выступлений поровну.

Импресарио и артист отсутствовали в Америке более трех лет и посетили множество городов в Англии, Шотландии и Ирландии. Барнум и Чарльз также посетили почти каждый город во Франции и несколько городов в Бельгии, где Генерал Том Там выступал во дворце перед Королем Леопольдом и Королевой.

[1] См.: *Fitzsimsons R.* Barnum in London. London : Geoffrey Bles, 1969. P. 47.

Естественно, что по возвращении в Нью-Йорк, Барнум воспользовался европейской славой Генерала Тома Тома. Он незамедлительно возобновил выступления в Американском музее, и в течение следующих четырех недель в музей пришло рекордное количество посетителей.

После месяца отдыха Барнум, Чарльз и его родители отправились в тур по Соединенным Штатам. Как и в Англии, прибыль распределялась между импресарио и артистом поровну. Тур начался в Вашингтоне, где в апреле 1847 года Генерал Том Там присутствовал на приеме в Белом доме у президента Джеймса Нокса Полка.

К середине XIX столетия Барнум был скандально знаменит благодаря «шоу уродов» и подделкам, искал что-то более «благородное», что могло бы улучшить его репутацию. Через посредников он договорился о гастролях с **Дженни Линд**, ни разу не видя и не слыша ее, а полагаясь только на общественное мнение. Его интересу способствовали и личные качества певицы. Дженни[1] Линд (1820–1887) — великий музыкант, обладательница уникального сопрано, по праву завоевавшая репутацию самой популярной певицы Европы своего времени. (Выдающееся мастерство и вокальные данные, яркая личность «шведского соловья» пока не стали предметом серьезных исследований в нашей стране.) До 1850 года Дженни Линд не была с концертами в США, и американцы в основной своей массе никогда не слышали о певице, да и с оперой в стране тогда были знакомы довольно плохо.

«Он [Ф. Т. Барнум] узнал, что певица основательную часть своих доходов посвящает благотворительности. Вот и теперь она собиралась пожертвовать треть своих американских доходов на открытие детского госпиталя в Стокгольме. Поэтому в статьях, которые появились одновременно во всех газетах, по указанию Барнума превозносилась необыкновенная благотворительная деятельность Дженни Линд. Пуритански настроенных американцев готовили к богоугодному делу»[2], — пишет И. Лукшин.

В 1850 году Барнум и Линд подписали ангажемент на выступления в США сроком на 18 месяцев. Был подписан договор, по которому за один концертный вечер певица получала 1000 долларов, и половину от прибыли (после вычета 5500 долларов на организационные расходы), которая в течение тура доходила до 150 000 долларов. При этом

[1] Более верным с точки зрения современных правил является не американизированное, а оригинальное шведское имя Енни.

[2] Цит. по: *Лукшин И.* Хлеба и зрелищ Барнума : из истории массовых зрелищ // Декоративное искусство СССР. 1971. № 4. С. 39.

все расходы на проживание, переезды, заработную плату ассистентов возлагались на принимающую сторону[1].

За полгода до начала гастролей Барнум начал рекламную кампанию, наняв 26 репортеров, которые активно и настойчиво наполняли средства массовой информации историями о Линд, рассказывая о ней как о величайшей певице и человеке величайшей добродетели.

Превратив ее в национальную звезду, он тоже обрел славу, сыграв на ее чистоте. Барнум сделал благотворительную деятельность Линд публичной. Он публиковал сведения о пожертвованиях Дженни Линд и другие проявления ее нравственности (например, ею давались специальные концерты для детей и для тех, кто находится в тяжелых жизненных ситуациях).

Для того чтобы привлечь еще больше внимания к турне, Барнум провел конкурс на создание песни «Приветствие Америке», с которой Дженни Линд должна была выступить на первом концерте. А для продажи билетов на первый концерт организовал аукцион, где первый билет был продан за 225 долларов шляпнику Джону Генину. Это приобретение сделало Джона Генина знаменитым человеком и дало толчок к развитию его бизнеса. С того момента каждый мечтал приобрести шляпу именно его производства.

Знаменитая в Европе как «Шведский соловей», Дженни Линд прибыла в Нью-Йорк 1 сентября 1850 года, где на пристани ее встречали около 30 000 человек, еще 20 000 человек ждали у Ирвинг Хауза, где должна была проживать певица.

Первый концерт состоялся 11 сентября 1850 года. Доход от него составил 10 000 долларов (1429 билетов стоили в среднем 6,38 долларов каждый)[2].

Имя и изображения Дженни Линд использовались повсеместно: на предметах домашней утвари, картинах, мебели. Началась «Линдамания», которая продолжалась еще долгое время после того, как певица вернулась домой, в Европу.

Превознося имя Дженни Линд, Барнум не забывал и о своей известности. Антрепренерство Линд обеспечило ему репутацию респектабельного бизнесмена. После первого концерта в Кресент-Сити Барнум лично вышел на поклон.

Сотрудничество Барнума и Линд продолжалось девять месяцев тура и закончилось в июне 1851 года, после 93 концертов. Сведения о финансовой стороне вопроса в различных источниках несколько

[1] См.: Jenny Lind. P. T. Barnum brings Jenny Lind to America, 1850 : Booklet. The Barnum Museum. N.-Y., 1850. P. 1.

[2] См.: Ibid. P. 2.

расходятся, однако масштаб явления очевиден. Так, материалы музея Барнума свидетельствуют, что менее чем за год они заработали 712 161 долларов (экстраординарную на то время сумму денег)[1]. В других источниках сообщается, что за все время их сотрудничества личный доход Барнума в результате деятельности в качестве импресарио составил 680 094 доллара и 26 центов[2] (в таком случае гонорары певицы составили бы 32 тысячи долларов, но по другим данным, они были более чем втрое выше). Дж. Витале утверждает, что концерты Линд приносили в среднем 7496 долларов за выступление — сумму, более чем в 6 раз превышающую самый большой сбор самого успешного исполнителя тех времен[3].

АЗИАТСКИЙ КАРАВАН, МУЗЕЙ И ЗВЕРИНЕЦ, НО ЕЩЕ НЕ ЦИРК (1851–1855)

В 1851 году антрепренер Сэт Хоуз решил совместить свои познания в гастрольной деятельности с громким именем Барнума и его опытом в выставочной деятельности. Два предпринимателя отправились в тур с Азиатским караваном, музеем и зверинцем Барнума (P. T. Barnum's Asiatic Caravan, Museum and Menagerie). Это был не совсем цирк, скорее, шоу с аттракционами и зверинцем из Американского музея Барнума. Восемь слонов были привезены для этого шоу с Цейлона, они являлись главными экспонатами (среди животных). Ранее никто в США не обладал столькими слонами сразу. За четыре года работы Барнум и Хоуз столкнулись с большим количеством критики, но при этом их предприятие приносило огромную прибыль. Их успех отмечали и другие владельцы цирков, перенимая сильные стороны конкурентов.

С ЦИРКОМ КОУПА И КАСТЕЛЛО (КОНЕЦ 1860-Х)

Предположительно во второй половине 1860-х годов Коуп и Кастелло, которые на тот момент работали вместе, обратились к Барнуму с просьбой разрешить использовать громкое имя антрепренера в своем Цирке Коупа и Кастелло (Castello-Coup Circus). Коуп был готов

[1] См.: Jenny Lind. P. T. Barnum brings Jenny Lind to America, 1850 : Booklet. The Barnum Museum. P. 2.

[2] См.: *Маркшис-ван-Трикс Й., Новак Б.* Артисты и цирковой плакат : исторический обзор. М. : Искусство, 1986. С. 26.

[3] См.: *Витале Дж.* Каждую минуту рождается еще один покупатель. С. 128.

заплатить за использование имени. Однако Барнум принял решение стать непосредственным активным партнером.

Барнум с энтузиазмом распространялся о создании аттракционов, музея и зверинца. Он особенно был вовлечен в рекламу этого предприятия. И Коуп, и Барнум разделяли мнение, что реклама — залог успеха.

Итак, Барнум, Коуп и Кастелло отправились в совместный тур, задерживаясь на несколько дней в каждом городе.

«ВЕЛИЧАЙШЕЕ ШОУ НА ЗЕМЛЕ» (1871–1880)

Именно с 1871 года началась цирковая карьера Ф. Т. Барнума: 10 апреля 1871 года Большой цирк и зверинец Барнума начал свою работу в Бруклине. Представление отличалось особым блеском, а размах всего заведения поражал публику. С 1872 года новое предприятие Барнума стало называться «Величайшим шоу на Земле» (The Greatest Show on Earth). Переименование цирка — одна из немногих идей, которую Барнум не называл своей, однако так и неизвестно, кто именно придумал это название.

Разделение права собственности в цирке Барнума выглядело так: две трети принадлежали Барнуму, Коуп и Кастелло делили между собой остальную треть. Коуп стал главным менеджером, а Кастелло занимался постановкой конных номеров (equestrian director).

В 1872 году в цирке Барнума произошли важные изменения. Во-первых, увеличилось количество арен: теперь их было две. Причины преобразований были связаны с неудобствами старого цирка. Ряды с пронумерованными местами были вокруг арены. За ними располагались трибуны. Зрители с трибун хотели лучше видеть шоу и вставали в начало проходов между рядами. От этого было хуже видно тем, кто сидел на своих местах. Тогда они вставали на стулья. После этого зрелище становилось не видно тем, кто располагался на задних рядах, а невозможность эффективного контроля за публикой была главной причиной недовольства служащих цирка. Поэтому было решено увеличить число арен, где разворачивались два одинаковых или почти одинаковых представления, чтобы каждый зритель мог со своего места оценить все номера программы. Позже Кастелло утверждал, что это он подал такую идею Барнуму.

Еще одно изменение состояло в том, чтобы показывать три спектакля в день, а не давать, как это было принято ранее, только утренние и вечерние шоу. Теперь представления проводились в 10:00, 14:00 и 20:00. По всей вероятности, это увеличило прибыль на треть[1].

[1] *Kundart P. B. Jr., Kundart P. B. III, Kundart P. W.* P. T. Barnum: America's greatest showman. N.-Y. : Alfred A. Knopf, 1995. P. 35–37.

Наконец, и это самое важное, в 1872 году цирк стал перемещаться при помощи железной дороги. Это был самый крупный цирк, который предпринял столь масштабное нововведение. До сих пор непонятно, кто именно был автором этой идеи. И Барнум, и Коуп приписывали эту заслугу себе, однако только у Кастелло уже был опыт работы с цирком, который гастролировал в 8–10 вагонах. Впрочем, не так важно, кто был автором идеи, — задача ее осуществления стояла перед Коупом. Было решено приобрести специально разработанные вагоны (show cars). В багажных вагонах, которых было 16, Коуп установил койки. Один вагон отводился под кухню, к нему прилагалась обеденная палатка. Были вагоны для животных, для оборудования и т. д., всего вагонов было не менее 60. Впрочем, при наличии такой возможности персонал и артисты останавливались и ели в отелях.

Появление большого железнодорожного цирка упорядочило форму ведения циркового дела. До этого рабочие цирка нанимались случайно, их деятельность не регулировалась. Все размещались в городских гостиницах и имели возможность предаваться излишествам. Такие условия сказывались не только на далекой от нравственности жизни цирковых артистов, из-за этого страдала и физическая форма атлетов. В этом смысле новая организация гастролей изменила очень многое. Изменившиеся условия цирковой жизни повлияли на моральную атмосферу в коллективе, и очень быстро стала развиваться и распространяться среди акробатов и других артистов тяга к постоянному физическому совершенствованию. Большой железнодорожный цирк сделал прежние условия немыслимыми. Владельцы убедились, что дело приносит большие доходы, а артисты увидели, что могут получать более высокое жалование, если достигнут более высокого физического развития.

Железнодорожный поезд отходил в следующий город по окончании вечернего представления. Существовало правило, чтобы поезда отправлялись тотчас после того, как будут загружены, но конкретный час не был установлен. А потому ни у артистов, ни у рабочих не было возможности бездельно гулять по городу. Нужно было спешить на поезд.

После того как актеры устраивались по местам, шла быстрая загрузка вагонов, причем принимались все меры предосторожности, чтобы не волновать животных. Такая жизнь в спальных вагонах и палатках ограждала актера от соблазнов города, давала ему взамен хорошую пищу (ресторанный вагон), отсутствие алкоголя и, как правило, сохраняла его деньги. Это поменяло образ жизни артистов цирка, они со временем перестали быть в глазах других людей маргиналами и, как нередко считалось раньше, опасными бродягами.

В то время как для артистов воскресенье было выходным днем, для рабочих это было время, когда они проводили уборку. Сотни шестов перекрашивались в свежую краску каждое воскресенье, и к этому дню приурочивалась масса других мелочей, не входивших в ежедневный обиход.

Во время пути в течение сезона репетиции не проводились. Они заканчивались вместе с зимним сезоном. Наездники упражнялись всю зиму в своем манеже, пока директор изучал карту Америки, статистические данные и составлял расписание следующего тура.

Рекламщики ездили в специальных ярко раскрашенных вагонах, прицеплявшихся к обычным поездам. Заранее приезжали и те администраторы, которые договаривались об аренде участка, обеспечивали поставку продуктов для артистов и служащих, корма для зверей.

Цель масштабных изменений была связана с увеличением мобильности компании до такой степени, чтобы цирк мог не останавливаться в маленьких городах и при этом давать представления каждый день. Проезжая за ночь около 160 км, можно было показывать шоу там, где потенциальная аудитория была больше.

Однако, как уже говорилось, цирк стал не только более развитым с экономической точки зрения, но и с этической в том числе. Теперь это был не странствующий балаган со случайно нанятыми артистами и служащими, а предприятие с точно отлаженным механизмом работы и большими заработками. С появлением передвижного цирка-шапито связано подлинное рождение американского цирка, превратившегося в гигантские «города под брезентом», вмещавшие более 10 000 зрителей, отдельные шатры для зверинцев, для показа интермедий и аттракционов, палатки, служившие гримерными, столовыми и кухнями для артистов и цирковых служащих, не говоря уж о дополнительных помещениях, где размещались сотни тягловых лошадей, кузнецы и ветеринары.

Перемещение при помощи железных дорог с одновременным развитием этой отрасли давало возможность показывать шоу в тех штатах, куда раньше попасть было весьма затруднительно.

Успех этого предприятия можно проследить в цифрах: в 1872 году валовые сборы предприятия составили больше 1 млн долларов, а прибыль — 280 000 долларов; в 1873 году валовые сборы — 1,5 млн долларов, прибыль — 750 000 долларов[1].

В 1874–1875 годах Барнум попытался отойти от традиционного цирка. Он арендовал в Нью-Йорке заброшенные владения железно-

[1] См.: *Dahlinger Jr. F., Thayer S.* Badger State Showman. A history of Wisconsin's circus heritage. Madison : Grote Publishing, 1998. P. 37.

дорожного предприятия (New York & Harlem Railroad) на 4-й авеню и 26-й стрит для того, чтобы превратить их в Большой римский ипподром Барнума, здесь чередовались и сочетались скачки, конный спорт и цирковые номера.

Однако отношения двух директоров «Величайшего шоу» стали портиться, и в 1875 году Коуп порвал с Барнумом. Как только сезон 1875 года закончился, вслед за Коупом дело покинул Кастелло. Оставшись один, Барнум избавился от ипподрома и примкнул к Синдикату Северного Салема — акционерной компании, которая держала под своим контролем цирки штата Нью-Йорк, а в определенный момент практически все передвижные цирки США. Как только какой-нибудь из них разорялся, она немедленно покупала его оборудование и животных и пускала в ход. Каждому цирку был выделен район действия и дан порядковый номер. Действовать вне синдиката было уже невозможно. Постепенно Синдикат Северного Салема стал прибирать американские цирки к рукам и в результате целиком подчинил их своей власти; он вершил судьбами циркового искусства США до 1880 года. Управление своим цирком Барнум возложил на Гео Бейли, одного из руководителей синдиката. Гео Бейли (однофамилец будущего партнера Барнума) возглавлял цирк-гигант до 1880 года.

ЦИРК БАРНУМА И ДЖ. БЕЙЛИ (1880–1907)

Джеймс Энтони Бейли успел прославиться еще до союза с Барнумом. У него уже был опыт работы с успешным цирком, перемещающимся по железной дороге. А в 1878 году он провел в своем цирке электрическое освещение — это было настоящей революцией, которую Бейли не замедлил использовать в рекламных целях. Теперь он мог соперничать со своим однофамильцем Гео Бейли, который стоял во главе цирка Барнума. По американскому обычаю, борьба развернулась вокруг слонов. Поголовье этих животных в обоих цирках стало расти, и наконец в зверинце цирка впервые на американском континенте родился слоненок.

И в этот момент Барнум допустил крупный промах — он послал конкуренту телеграмму с предложением купить слоненка за 100 000 долларов. Дж.-Э. Бейли немедленно воспроизвел телеграмму на гигантских афишах с подзаголовком: «Вот какого мнения Барнум о нашем слоненке!» Все это происходило в 1880 году, когда Синдикат Северного Салема распался, и старый импресарио, поняв, что противник слишком хорошо усвоил его собственные, не слишком щепетильные методы, предпочел объединиться с Джеймсом Энтони Бейли.

В 1881 году «величайший в мире цирк» вновь пустился в путь, став еще больше и могущественнее, чем прежде. Стремясь обойти конкурентов, Бейли добавил третий манеж, позже манежи были соединены помостами. Помимо писты[1], опоясывающей три манежа, между ними были поставлены еще две большие платформы с твердым покрытием для показа велотрюков и фигурного катания на роликовых коньках, а под куполом могли одновременно демонстрировать свое искусство канатоходцы и три группы воздушных гимнастов на трапециях! Каждые пять-шесть минут партерные акробаты, дрессированные животные, клоуны, канатоходцы и воздушные гимнасты сменяли друг друга.

Цирковая деятельность Барнума придала американскому цирку еще одну отличительную черту: ею стала «эффектность». При Барнуме с одной стороны арены иногда даже устраивали сцену более 100 м шириной, на которой ставились грандиозные спектакли типа «Нерон, или Пожар Рима». В этом представлении, которое показывали в 1889 и 1890 годах, участвовало свыше 1000 актеров и танцоров, оркестр, хор из 100 певцов, а также почти все животные цирка. Декорации изображали интерьеры дворца Нерона, Великий цирк (Circus Maximus) и сам Рим, который эффектно «горел» во время апофеоза, «прославлявшего зарю христианства»[2].

Для американцев, особенно жителей сельскохозяйственных районов, приезд цирка был особенным событием. Он нес собой сжатое в несколько часов развлечение, которого бы хватило на целый год. Начало представлений возвещалось красочным парадом, громкой музыкой оркестров, «живыми картинами» на цирковых повозках; в пышных костюмах восседали на богато убранных лошадях наездники, до сорока лошадей везли громадных размеров платформу с оркестром, шествовали слоны с живописными паланкинами на спинах; на специальных повозках везли львов, тигров, обезьян и жирафов, даже змей в стеклянных клетках и в самом конце еще одно американское изобретение — каллиопу — паровой орган, использующий паровозные гудки, звуки которого гремели на многие километры вокруг.

Каждое представление начиналось с приветственного залпа из 13 пушек, а заканчивалось салютом. Для каждой стоянки требовалось 32 акра земли и 32 тонны древесных опилок.

Для примера: сезон 1890 года продолжался чуть больше полугода, в течение которых было дано 358 представлений в 133 городах 26 штатов. Расстояние около 18 500 км преодолел артистический

[1] Писта — край манежного настила.

[2] См.: *Saxon A. H.* P. T. Barnum: The Legend and the Man. N.-Y. : Columbia University Press, 1995. P. 132.

и обслуживающий персонал, состоявший из 1000 человек, 310 лошадей, 36 слонов и зверинца. Минимальная ставка оплаты труда составляла 24 доллара, максимальная — 1200 долларов в месяц на всем готовом, при питании за счет дирекции четыре раза в день; за это артисты были обязаны выступать ежедневно в двух представлениях, давая по два номера в каждом и участвуя в пантомиме и предварительных рекламных кавалькадах по городу[1].

Когда не было гастролей, цирк перебирался в Бриджпорт. Здесь в 1880-х годах находились «зимние квартиры» для артистов, рабочих, животных цирка. Зимние месяцы были для цирка временем отдыха от стресса, постоянных поездок, обязательных выступлений, но это был не отпуск, а, наоборот, время интенсивной творческой работы. Цирк в этот период разрабатывал программу и репетировал номера к следующему сезону, который начинался в марте.

Осенью 1898 года артисты и животные взошли на борт трех специально оборудованных пакетботов: цирк Барнума и Бейли впервые отправился в Европу, открыв турне гастролями в Лондоне. Британские зрители, привыкшие к традиционному цирку с одним манежем, были ошеломлены.

ВЗГЛЯД НА БАРНУМА ИЗ XXI ВЕКА

Барнум писал: «Я верю в огромную мощь рекламы и, не щадя сил, трублю в трубы, бью в гонги и барабаны, чтобы пробудить интерес к своим шоу; но я никогда не считал, что самая активная реклама и поистине титанические усилия способны обеспечить долгосрочный успех чему-либо фальшивому, ненастоящему»[2].

Целевая и актуальная аудитория проектов Барнума была необычайно широка. Его шоу посещали все: начиная от фермеров и батраков, заканчивая особами королевских кровей.

Барнум считал, что нужно заинтересовывать публику любыми способами, и использовал множество способов для достижения этой цели. Он отличался креативностью в деле саморекламы и популяризации своих предприятий.

В 1851 году Барнум купил слона, который пахал поле, расположенное вблизи железной дороги, по которой следовали поезда в Нью-Йорк. Погонщик слона — индус, сидящий на его спине, — работал точно по расписанию поездов. Барнум видел в сидящих вагонах пас-

[1] См.: *Кузнецов Е. М.* Цирк : происхождение, развитие, перспективы. М. : Л. : Академия, 1931. С. 301–302.

[2] Цит. по: *Витале Дж.* Каждую минуту рождается еще один покупатель. С. 53.

сажирах не обычных людей, а потенциальных клиентов. Он устраивал для них, говоря сегодняшним языком, бесплатный променад-спектакль, зная, что это привлечет внимание и станет отличным рекламным ходом, и это действительно сработало. Репортеры через вагонное окно якобы видели, как слон хоботом сажал рассаду, как он утрамбовывал на поле землю, как он орошал хоботом цветочные грядки и доводил до блеска окна, держа в хоботе губку. Аграрные общества интересовались, где можно приобрести слона для сельскохозяйственных работ. Иные видели, как слон отводил детей в школу, кормил свиней, собирал фрукты с деревьев и относил на почту письма. Так Барнум в очередной раз дал повод говорить о себе.

Барнум всё — от приезда цирка в город до погрузки оборудования в поезд — делал «на публику», всё становилось объектом рекламы; гонцы прибывали за 2 недели в специальном рекламном разукрашенном вагоне и повсюду, где только можно, расклеивали огромные яркие афиши, которые великий импресарио сочинял, не скупясь на похвалы, преувеличения и эмоциональные эпитеты. Одной из «звезд» цирка Барнума был Бен Ласби, «экспресс-кассир», который мог продать за час и три минуты до 6150 билетов. Его имя указывалось в афишах рядом с именами участников представления.

«Шекспир рекламы» действовал согласно позднее обоснованной формуле проведения рекламной кампании, известной как AIDA — attention-interest-desire-action (внимание — интерес — желание — действие). Барнум понимал на интуитивном уровне, что прежде чем побудить кого-то к действию, необходимо привлечь его внимание. Для этого он часто использовал контрастные элементы, часто гротескные, и в транспарантах, и в шествиях, и в освещении. Контраст был и среди его артистов: в одном шоу выступали слон-гигант Джамбо и маленький слон Мальчик с пальчик, здесь же можно вспомнить фотографию знаменитого лилипута Генерала Том Тама и самого высокого караульного в Лондоне.

Барнум демонстрировал публике необычных животных, о которых те могли только слышать. И американцы снова приходили к Барнуму, ведь только там они могли видеть первых в США гиппопотама, жирафа, огромных слонов. Барнум был одним из основателей SPCA (Society for the Prevention of Cruelty to Animals — Общество борьбы с жестоким обращением с животными) в Бриджпорте и спонсировал многие благотворительные акции в помощь животным. Помимо того что это действительно благое дело, нельзя не отметить, что Барнум постоянно занимался созданием собственного имени.

Барнум был убежден в силе средств массовой информации. Он умело, непрерывно, часто цинично поддерживал контакт со СМИ.

Имея в прошлом опыт работы в газете, Барнум отлично понимал, какое влияние может иметь печатное слово на формирование общественного мнения. И он всегда стремился пользоваться этим. Строя свою карьеру, Барнум использовал зарождающийся в американской прессе XIX века стиль, названный впоследствии американским журнализмом. Редакторы газет «Нью-Йорк Сан» и «Нью-Йорк Морнинг Геральд» делали ставку в своем бизнесе не на розничную цену газеты, а на ее массовость, рассчитывая получать доход от рекламы и объявлений. Снизив розничную цену на газеты, они резко увеличили тиражи, а интерес читателей поддерживали, публикуя сенсационные новости, которые им охотно предоставлял Барнум.

Не имея в XIX веке ни радио, ни телевидения, ни Интернета, Барнум активно использовал афиши, объявления, рубричную и витринную рекламу, проспекты, листовки, буклеты. Реклама Барнума всегда была четкой, понятной и прямой, заголовки привлекали интерес. Составляя тексты рекламных объявлений, он выбирал стиль речи с учетом уровня образования будущих читателей. Он никогда не употреблял непонятных слов. Барнум общался с потенциальными клиентами на доступном для них языке. Еще одной отличительной чертой его текстов является использование слова с сильной эмоциональной окраской. Не зря его шоу называлось «Величайшим шоу на Земле».

В объявлениях Барнум указывал конкретные детали шоу, которые придавали тому, что рекламируется, правдоподобность и достоверность. Одно из рекламных посланий Барнума, опубликованное в 1876 году, выглядело так: «Моя великая Передвижная Академия Столетия стоит полтора миллиона долларов; в ней работают 1000 человек, 600 лошадей и пони; а чтобы отвезти ее на Запад от Мэна и на Восток до Миссури, нам потребуется 100 крепких стальных железнодорожных вагонов»[1].

Для того чтобы произвести впечатление большей достоверности и респектабельности, Барнум старался привлекать ученых, экспертов-газетчиков, известных специалистов, чтобы они полно оценили и исследовали его предложения, непременно отмечая это в своих объявлениях.

Барнум активно пропагандировал свое имя. В 1873 году в полностраничной рекламе появилась огромная иллюстрация и заголовок: «Ф. Т. БАРНУМ». К тому времени само это имя было мощным призывом прочитать афишу. Люди, которые привыкли к сенсационным новостям, связанным с этим именем, не могли пройти мимо объявления.

[1] Цит. по: *Витале Дж.* Каждую минуту рождается еще один покупатель. С. 169.

Барнум верил и в силу устного слова. Он часто выступал перед большой аудиторией, ратуя за трезвый образ жизни, за освобождение рабов, чтобы убедить людей в том, что его шоу нравственны, культурны и безопасны для детей и животных. Барнум знал, что публичные выступления способствуют популяризации и, значит, развитию бизнеса (большой популярностью пользовалась его лекция «Искусство делать деньги»).

Барнум стремился первым показывать публике все, что казалось ему интересным, потому что знал: наибольшее внимание привлекает то, что показано впервые. Когда Барнуму удавалось завлечь людей на свои шоу, он абсолютно удовлетворял их страсть к сенсациям.

В США, где быстро появлялись новые небольшие и большие города, активно развивалась транспортная сеть, где большая часть населения — это эмигранты, где бок о бок живут люди разных национальностей и социальных статусов, где наравне с экономическим развитием росли внутренние противоречия, было необходимо появление связующего все воедино явления. То, что предлагал Барнум, могло быть интересно каждому: фермеру или банкиру, испаноязычному или выходцу из Ирландии, жителю Нью-Йорка или жителю Канзас-Сити.

Воплощая в жизнь свои проекты, Барнум ориентировался на потребности населения в развлечениях. Приезда цирка Барнума ждали как праздника. В отдаленных уголках страны, где был небольшой выбор свободного времяпрепровождения, шоу Барнума было грандиозным событием. Специальные омнибусы бесплатно курсировали от небольших населенных пунктов до места стоянки цирка-шапито, что было также нововведением Барнума, упрощавшим жизнь населению, и увеличивало число зрителей, оставлявших деньги в его кассе.

В большой степени с сегодняшним днем соотносится и невероятная публичность Барнума, обеспечивающая широкую узнаваемость его имени. Лишенный скромности и аристократизма, до смешного эгоцентричный, он не стоял в тени своих проектов и звезд, с которыми сотрудничал. Барнум постоянно печатал свои портреты, выходил на поклоны с Дженни Линд, читал лекции о своих успехах. Конечно, Барнум стал брендом в Америке XIX века. Он сделал свое имя столь узнаваемым, что одно оно заставляло читателя взглянуть на афишу и прочитать статью. Периодически он даже продавал свое имя небольшим циркам, гастролировавшим по США. В письме для него можно было просто указать «Господину Ф. Т. Барнуму», и оно без труда находило получателя.

Во многом гротескная, иногда пародийная, фигура Барнума не только воплощает противоречивые черты своего времени. Он был

продюсером-шоуменом. Мистификатор и манипулятор, Барнум, однако, способствовал пропаганде оперного искусства и классической музыки в США, он полностью изменил роль цирка в американской культуре. Он был одним из самых успешных продюсеров и во многом сформировал облик великой эпохи того американского цирка, который, в сущности, пришел к своему закату лишь в нашем веке, когда в 2017 году прекратил существование Цирк братьев Ринглинг, наследник Цирка Барнума и Бейли.

В настоящем тексте не ставилась задача осветить все аспекты деятельности Барнума (а он был, ко всему прочему, успешным политиком и мэром Бриджпорта). Представляют очевидный интерес социальные и социально-психологические аспекты его работы. Кстати, психологи назвали одну из выявленных ими закономерностей эффектом Барнума. Мы же сочли нужным остановиться на ряде аспектов деятельности Финеаса Тейлора Барнума как американского продюсера исполнительских искусств XIX века. Представляется, что некоторые стороны этого опыта могут представлять сегодня не только исторический интерес.

© А. Э. СОЛОХИНА, К. А. УЧИТЕЛЬ, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Солохина Анна Эдуардовна — выпускница 2018 года продюсерского факультета Российского государственного института сценических искусств.

Учитель Константин Александрович — профессор кафедры продюсерства в области исполнительских искусств Российского государственного института сценических искусств, доктор искусствоведения.

Рецензент: *Клейман Юлия Анатольевна* — доцент кафедры зарубежного искусства Российского государственного института сценических искусств, доктор искусствоведения, кандидат искусствоведения.

Приложение

ВЫПУСКНЫЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ РАБОТЫ, ЗАЩИЩЕННЫЕ НА ПРОДЮСЕРСКИХ ФАКУЛЬТЕТАХ В 2019 И 2020 ГОДАХ

РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕАТРАЛЬНОГО ИСКУССТВА — ГИТИС

2019 ГОД

Авдеев С. Е. Роль театрального продюсера как организатора создания сложных объектов интеллектуальной собственности

Алтухова М. А. Взаимодействие детских и молодежных театров со зрительской аудиторией

Безьмаева Е. Е. Особенности финансирования обеспечения деятельности государственных театров Российской Федерации

Васильева Е. М. Специфика организации закупок для государственных и муниципальных нужд организациями культуры

Вахитова Д. Прокат спектаклей в театре бродвейского типа (на примере международной театральной компании «Стейдж Энтертейнмент»)

Газанчидис И. В. Организационно-творческая деятельность Федерального центра поддержки гастрольной деятельности

Губиев Д. К. Организация театрального дела в Северной Осетии. История и современность

Гущина О. Д. Театральная афиша и динамика репертуара как отражение социального и культурного потенциала населения крупнейшего города на примере Екатеринбурга

Другаченко Д. Н. Театры оперетты в современном социокультурном пространстве (на примере Московского академического театра оперетты и Свердловского государственного академического театра музыкальной комедии)

Дружинина Е. В. Правовое положение режиссера-постановщика в российском театре

Жаркова П. Д. Театральная афиша и динамика репертуара Севастополя как отражение социального и культурного потенциала населения

Загаштоков А. Национальный театр в России: современное состояние и перспективы развития (на примере Северо-Осетинского государственного академического театра имени В.В. Тхапсаева)

Лапочкина М. О. Художественный руководитель и директор в драматическом театре: опыт успешного сотрудничества и проблемы взаимодействия

Мантурова А. Г. Театр в контексте развития медиасреды

Парсаданов А. С. Организация художественно-творческого и организационного процесса в театре Корша

Польди Я. Я. Современный эффективный цирковой менеджмент: достижения и проблемы (на примере Симферопольского государственного цирка им. Б. Тезикова)

Родман В. В. Фестиваль театров малых городов России. Особенности организационно-творческой деятельности

Смеркалова А. Б. Маркетинговые стратегии формирования постоянной зрительской аудитории в современном театре

Смородинова М. С. Защита прав интеллектуальной собственности организаций исполнительских искусств в Интернете

Степанов В. С. Опыт организационно-творческой деятельности театров США на примере Метрополитен Опера

Сухобок А. Л. Государственная поддержка частных продюсерских агентств в сфере организаций исполнительских искусств (на примере автономной некоммерческой организации гастрольно-концертного агентства «Концерты, фестивали, мастер-классы»)

Тимофеева Е. Д. Анализ деятельности репертуарных театров по направлению спецпроекты

Шмерц Т. Г. Инфраструктура театрально-концертной деятельности в современных условиях

Элксниньш Л. В. Организация и оплата труда в театре: переход на эффективный контракт (на примере Московского академического театра им. Вл. Маяковского)

Ящук Е. А. Балетный спектакль как объект маркетингового продвижения (на примере Государственного академического Большого театра и Московского академического музыкального театра им. К. С. Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко)

2020 ГОД

Аймалова М. В. Театральные проекты как элемент взаимодействия продюсерской компании и репертуарного театра (на примере продюсерской компании МКАЯНА и Театра Ленком)

Александрова Д. Д. Сравнительный анализ современных тенденций проведения рекламных компаний фестивальных сценических событий

Бельский Б. Б. Публично-частное партнерство в российском театре

Быков Я. М. Эффективная рекламная компания в учреждении культуры

Вартанян Д. А. Коммерческая (бродвейская) система проката спектакля в России. Организация и менеджмент (на примере компании «Бродвей Москва»)

Вдовин М. Р. Значение театральных реформ и применение новаторских способов управления и формирования театрального коллектива в современной практике

Викол Е. П. Фестиваль как инструмент расширения театральной аудитории. Механизмы и формы приобщения к искусству новых слоев населения

Волчек П. В. Синтез спорта и исполнительского искусства как особый вид художественного творчества и предпринимательской деятельности на примере проекта «*Vertical.Show*»

Воробьёва А. С. Планирование и реализация рекламной кампании на примере Государственного Театра Наций

Воропаева П. О. Проблемы внедрения и функционирования систем электронных продаж билетов в современном цирке в России

Горячева О. П. Организация продюсерских отделов в современных российских театрах

Давидова А. М. Театральные фестивали как инструмент расширения театральной аудитории (на примерах городов с численностью населения до 1 млн человек)

Дамбегова Д. В. Современные тенденции театрального сайтостроения

Добросовестный Н. В. Художественный руководитель и директор театра, опыт успешного сотрудничества и проблема взаимодействия (на примере театра им. Е.Б. Вахтангова)

Дручек И. Н. Зрительский клуб как инструмент формирования имиджа и продвижения детского театра

Дубчак Г. Г. Роль и значение В. А. Теляковского в театральном деле рубежа XIX–XX веков

Жванецкий Д. М. Принципы организации театрального дела в Великобритании

Жутаутайте Е. Э. Создание и реализация проекта спектакля аудиопроменада «Горький. Променад»

Заиченко В. В. Проблемы продюсирования театрализованных массовых представлений

Золотницын В. О. PR и продвижение репертуарного театра на примере театров «Мастерская П.Н. Фоменко и «Современник»

Зубайдуллин А. А. Состояние и перспективы развития Башкирского государственного театра оперы и балета

Игнатьева Д. В. Современные инструменты билетных онлайн-продаж в репертуарном театре. История, достоинства, недостатки, перспективы

Исаева М. Д. Театр для детей как инструмент социального и духовного развития подрастающего поколения

Казакова О. И. Театральные аудитории: теории и практики соучастия

Клешнина И. Н. Взаимодействие театра с традиционными средствами массовой информации как фактор развития сценического искусства

Корчагина Е. С. Современные проблемы формирования и проката репертуара в театрах малых городов (на примере театров Дальнего Востока)

Крянина А. Д. Критерии оценки эффективности работы ОИИ с социальными сетями

Кульба П. А. Проектная театральная деятельность для детей

Лазарева М. В. Организация и функционирование детской театральной студии при государственном учреждении культуры на примере ГАУК МО МОГТЮЗ

Любезная А. С. Современные формы продвижения в культуре (на примере ГУК МАМТ им. Станиславского и Немировича-Данченко)

Малютин А. В. Современная театральная практика использования результатов творческой деятельности без согласия правообладателя (авторское право, public Domain и открытые лицензии)

Мухаматсафина Р. Р. Расширение аудитории театра с помощью современных маркетинговых инструментов

Надеждина А. Н. Современные тенденции гастрольной практики в репертуарном театре на примере театров «Центр драматургии и режиссуры» и «Старый дом»

Никеева Е. А. Моделирование и оптимизация показателей продаж через современные билетные системы

Осинская М. Н. Проблемы реализации независимого продюсерского проекта (Опыт театрального проекта «Лица. Эффект отсутствия»)

Петрова И. В. Правовое сопровождение новой постановки

Полякова А. В. Проблемы реализации театральных проектов, использующих современные технологии

Рыбкин К. С. Специфика проката репертуара в современных условиях на примере Российского академического молодежного театра (РАМТ)

Селищева К. С. Фирменный стиль, айдентика театра как инструмент маркетинговой коммуникации

Сумина Е. Культурная политика Великобритании на примере организации театрального дела

Турбина М. В. Реклама и PR в современном российском театре: практика и перспективы развития

Шарипов Л. Р. Модель управления продажами в коммерческом театре бродвейского типа (на примере ООО «Фэнси Шоу»)

Шевцова М. С. Опыт иммерсивного театра как объект театрального менеджмента

Юнина Е. В. Формирование и прокат репертуара как актуальные проблемы развития драматического репертуарного театра

ШКОЛА-СТУДИЯ ИМЕНИ ВЛ. И. НЕМИРОВИЧА-ДАНЧЕНКО ПРИ МХАТ ИМЕНИ А. П. ЧЕХОВА

2019 ГОД

Бережнова К. А. Особенности развития и профессионализации инклюзивного театра (российский и зарубежный опыт)

Блеткина Т. А. Творческие права в театральной сфере

Владимиров С. М. Проблемы продюсирования музыкального коллектива (на примере группы LOSIKENGURU)

Воронов К. Н. Опыт применения рекламных технологий в деятельности Московского театра «Мастерская П. Н. Фоменко» в период с 2010 по 2017 гг.

Горяинова А. В. Опыт продюсирования документального кино на примере проекта «Буду актером»

Ефимова А. О. Роль и значение кадровой политики и стратегии управления в государственных театрах РФ

Журавлева А. В. Региональные культурные центры: направления развития и возможные стратегии трансформации

Иванова А. А. Феномен театра для детей и юношества в современном театральном пространстве России

Котрелева О. Ф. Первый уличный фестиваль необычного театрального искусства «Я тоже так могу» (г. Коломна, 2017 г.)

Лавринова Д. И. Новые механизмы реализации авторского права в музыке

Ляпин Е. А. Формирование уникального творческого сообщества через инклюзивное взаимодействие в сфере искусства

Нестратова Д. П. Создание и последующая эксплуатация драматического спектакля «Встречи. В пространстве расставаний» (проект АНО ПКО «Студия 711»)

Ольшанский А. Продюсирование проекта «Тотальный театр» для участия в студенческой секции Пражской Квадриеннале 2019

Папивин И. В. Анализ методов и инструментов продвижения концертных мероприятий в России

Песикова Л. Е. Опыт продюсирования проектов АНО ПКО «Студия 711»: спектакль-перфоманс «Планета Кандинский» и спектакль-перформанс «Бюро случайных развлечений»

Пригорницкая П. А. Особенности функционирования музыкального театра (на примере Музыкального театра им. К. С. Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко)

Ракина А. А. Опыт продюсирования кинопроизводства в России на примере художественного короткометражного фильма «Проездом»

Слабодчук И. В. Опыт продюсирования квест-перформансов на примере компании «Creators Performance Quests»

2020 ГОД

Ванькова А. К. Создание и прокат в сезоне 2019/2020 театрального проекта «Как Зоя гусей пасла»

Городкова Е. В. Налоговая политика в области культуры: опыт развитых стран и России

Добрянская Е. А. Тенденции возникновения и стратегии роста новых театров России на рубеже XX и XXI веков

Кабина М. К. Оптимизация в театральном деле современной России: ожидаемые результаты и реальные последствия

Кравченко З. А. Особенности привлечения финансовых средств для развития театральных фестивалей в регионах России

Кулаева А. А. Особенности продюсирования иммерсивного театра

Никольская А. С. Кинофестиваль: продюсерские задачи и стратегии. Опыт международного фестиваля веб-сериалов «Realist Web Fest»

Овсянников Д. А. Фонды поддержки исполнительского искусства в России: специфика деятельности и перспективы развития

Петрухина А. И. Продюсирование цирковых фестивалей в России и за рубежом

Пшинко Н. И. Проблемы формирования рынка оперных певцов в России и за рубежом

Хрыдаев Г. Е. Проблемы авторского права и смежных прав в музыкальных исполнительских искусствах

Чутчикова Е. Э. Организационно-экономические особенности функционирования детских школ искусств: между рынком и государством

Шевченко А. А. Введение грантовой системы финансирования в сфере культуры (на примере г. Москвы)
Юшкова А. С. Гоголь-центр как модель создания нового социокультурного пространства

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ СЦЕНИЧЕСКИХ ИСКУССТВ

2019 ГОД

Антонов В. Н. Личностный брендинг театрального лидера
Валицкая Е. А. Спекуляция театральными билетами: прошлое, настоящее, будущее
Вихнович Г. Б. Театральное образование и формирование творческого состава театров
Готсдинер Е. Д. Влияние государственной культурной политики Франции на развитие фестивального движения (на примере фестиваля «Ночи Фувьер»)
Журавлева А. В. Фестиваль «Школа. Студия. Мастерская»
Закирова А. Д. Международный балетный конкурс как инструмент продвижения молодых танцовщиков
Ильина Е. В. Театр и бизнес: формы партнерства
Ионова Т. А. Международный цирковой фестиваль в Монте-Карло: анализ деятельности
Карлова Н. А. Интернет-маркетинг: практический опыт
Крылова К. В. Фестивали классической музыки как инструмент брендинга территории
Сухорукова Е. С. Театр в культурной политике Ирана
Третьякова Д. И. Анализ качества афиш театров Санкт-Петербурга
Фурман В. И. Анализ спроса жителей Санкт-Петербурга на концерты американских исполнителей популярной музыки
Харитонова А. А. Музейно-театральные проекты: особенности продюсирования
Херсонова М. А. Потребительское поведение молодого зрителя и маркетинговые стратегии театров Санкт-Петербурга
Юдина Е. А. Молодые частные театры Санкт-Петербурга: проблемы возникновения, существования и развития

2020 ГОД

Андриюк М. В. Инструменты личной эффективности и их применение в продюсерстве
Апокина А. Д. Независимые театры Санкт-Петербурга и их взаимодействие с площадками
Богачева М. Ю. Специфика работы с аудиторией в социальных медиа в Санкт-Петербургской академической филармонии им. Д. Д. Шостаковича

Бровина В. Д. Театры Санкт-Петербурга и их доступность для населения
Булгакова Е. Н. Совершенствование системы мотивации труда работников драматического театра «На Литейном»
Васильева Ю. Ю. Использование новых технологий в маркетинге и системах продаж театральных билетов на Бродвее
Величко А. В. Культурная политика Португальской Республики
Давыдкина О. С. Драматический театр Тель-Авива в контексте культурной политике Израиля
Данилова А. И. Анализ деятельности театров Рязанской области
Егорова Т. А. Организационные и правовые аспекты деятельности театров оперы и балета Соединенных Штатов Америки
Зезина Д. Е. Фестиваль как зонтичный бренд. Специфика организации городских музыкальных фестивалей в цифровую эпоху (на примерах фестивалей «VK Fest» и «Пикник «Афиши»)
Костенко П. С. Академический Малый драматический театр — Театр Европы: переход из областного ведения в федеральное
Кудряшова М. Ю. Хозяйственная реформа в театральном и концертном деле 80-х годов XX века
Лабузов Д. А. Организационно-правовые отношения оперных солистов с театрами в современной России и за рубежом
Леготина К. П. Оперетта и мюзикл в Сибири. Анализ репертуарной политики театров
Леленкова Ю. Д. Первый фестиваль документального театра о городе [Место: Смоленск]
Мальцева Е. В. Проблемы формирования театрального репертуара для подростковой аудитории в Санкт-Петербурге
Мустафаева А. И. Социально-психологические аспекты управления персоналом в театре (на примере деятельности театра «Особняк»)
Нестерова К. В. Театры Ленинградской области на территории Санкт-Петербурга: анализ деятельности
Никитинских А. А. Перспективы развития театрального дела в Приморском крае
Новикова А. А. Применение инструментов CRM-маркетинга в театрах
Сатаева К. В. Музыкально-поэтические фестивали: особенности жанра, перспективы
Сильчев А. В. Зарубежные гастроли отечественных цирков
Харьковская К. В. Культурная политика Мексиканских Соединенных Штатов
Ходушина А. С. Независимые театры Украины в условиях современной культурной политики
Чава А. А. Деятельность СПб ГБУ «Театр детского балета»: анализ и перспективы развития
Шихалиева Д. М. Тенденции и перспективы развития музыкальных стриминговых платформ в России
Шубина С. А. Опыт разработки и проведения широкомасштабных мероприятий: юбилей Российского государственного института сценических искусств

ТЕАТРАЛЬНОЕ ДЕЛО: НАУКА И ПРАКТИКА

Сборник статей
по материалам дипломных работ
продюсерских факультетов
ВЫПУСК 4

Ответственный редактор *Л. Г. Сундстрем*
Редактор и корректор *А. А. Сазонова*
Редактор английских текстов *Т. В. Кузнецова*
Дизайн *Л. Н. Киселевой, В. Г. Лошкаревой*
Компьютерная верстка *Е. А. Назаровой*
Технический редактор и технолог *В. А. Белова*

Подписано в печать 29.10.2020. Формат 60 × 90/16.
Гарнитура Minion Pro. Бумага офсетная.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,5.
Тираж 250 экз. Зак. тип. № 1309

Издательство Российского государственного
института сценических искусств
191028, г. Санкт-Петербург, Моховая ул., 34.
publish@rgisi.ru

Издательство «Чистый лист»
tabularasa_2000@mail.ru

Отпечатано в типографии ООО «Аллегро»
196084, г. Санкт-Петербург, ул. Коли Томчака, 28, литера В