Министерство образования Саратовской области

Частное учреждение Образовательная организация дополнительного профессионального образования

«Международная академия экспертизы и оценки»

(ЧУ ООДПО ««Международная академия экспертизы и оценки»).

Аттестационная работа

Тема «Продюсер в театре: вчера, сегодня, завтра.»

Автор аттестационной работы

А.Г.Стуликов

«02» июля 2025 г.

Саратов 2025

Содержание:

Введение…………………………………………………………………………...3

Глава 1. Продюсер, кто ты?....................................................................................7

1.1. От английского – производить……………………………………………...7

1.2. Три слова – одна профессия………………………………………………...8

1.3 Ходячая монета………………………………………………………………9

Глава 2. Театральный поезд: Дореволюционная Россия – СССР – Современная Россия……………………………………………………………..11

2.1. Отец театра………………………………………………………………….11

2.2. От картины до балета……………………………………………………….12

2.3. Театр одного актера…………………………………………………………18

2.4. Одна страна – один продюсер……………………………………………..23

2.5. Современный рыцарь культуры……………………………………………27

Глава 3. Идеальный продюсер и продюсирование……………………………31

3.1. Тезис №1 - Анатомия идеального продюсера…………………………….31

3.2. Тезис №2 - Продюсирование……………………………………………….32

3.3. Фандрайзинг…………………………………………………………………33

Глава 4. Театральное закулисье………………………………………………...38

4.1. Рождение…………………………………………………………………….38

4.2. Продюсер на пороге………………………………………………………...41

4.3. Продюсер в театре…………………………………………………………..47

4.4. Дебет – кредет……………………………………………………………….49

Заключение……………………………………………………………………….50

Список использованных источников…………………………………………...51

**Введение.**

Актуальность исследования. Согласно данным Главного информационно-вычислительного центра Минкультуры России от 2023 года общее количество театров всех ведомств, включая театры Минкультуры РФ, составляет 706. По тем же данным ГИВЦ, выяснилось, что все театры из списка убыточны, нет ни одного государственного театра, в котором его собственный коммерческий заработок (продажа билетов на спектакли и пр.) превышал бы его годовые расходы. Большая часть расходов театров закрывается финансированием из бюджета страны и составляет 69,3%, самостоятельно перекрыть свои расходы путем получения прибыли от основного вида деятельности у театров получается лишь на 27,2%, еще 3,5% на свое содержание театры получают путем привлечения благотворительных и спонсорских вкладов. Еще более печальнее складывается картина, если обратить внимание на материально-техническую часть театров. Так, согласно данным в таблице ГИВЦ Минкультуры России общее количество зданий, которые используются театрами, составляет 1820. Из них 367 требуют капитального ремонта, 35 находятся в аварийном состоянии, еще 199 не принадлежат, а арендуются. Кроме того, сохраняется огромная пропасть между театром и зрителем. Согласно официальным отчетам, опубликованных в таблице ГИФЦ Минкультуры РФ, число зрителей на мероприятиях, проведенных театрами Минкультуры России в 2023, приравнивается к 40 миллионам 901 тысячи, что составляет всего 29% от общего количество жителей России, а по результатам мониторингового опроса россиян о посещении театров за 2023, организованный Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), каждый третий гражданин России сообщил, что он практически не посещает театр, а каждый пятый, что никогда не видел театральных постановок, еще 19% – это редкие посетители театров, они бывают там один раз в несколько лет и лишь 25% россиян посещают театр несколько раз в год и чаще. Контакт театров с зарубежным зрителем (гастроли за пределами России) по данным ГИВЦ тоже имеет плачевную статистику – 2% от общего числа зрителей на мероприятиях, проведенных театрами Минкультуры России.

Усугубляет ситуацию театров еще и кардинально разное видения руководителей при выборе основ в разработке стратегии развития театрального дела.

Одни директора российских театров уже давно говорят о назревшей революции в театральном деле и смены концепции в пользу продюсерского стиля управления театром.

«Положение, в котором оказываются сегодняшние театры, требует от директоров продюсерских способностей. Того, что выделяется государством, не хватает на реализацию проектов. А мастерские, в которые обращаются театры, работают по рыночным ценам», - сообщал в феврале 2025 года худрук Театра эстрады Геннадий Хазанов в интервью с журналистами пресс-центра Национальной службы новостей (НСН);

«К сожалению, кадров очень мало и даже если директор талантливый профессионал, то нужен продюсер, который должен находить деньги на спектакли в первую очередь. Я 25 лет в этой сфере и считаю, что надо идти вперед, продвигаться – это очень важно», - считает директор Московского драматического театра «Человек» Владимир Месхишвили, который поделился своим видением в беседе на той же пресс-конференции в феврале 2025 года в студии НСН.

«Современный директор театра – это прежде всего - продюсер. Он должен понимать, зачем человек идет в театр, знать целевую аудиторию и пр. К сожалению, театральный менеджмент у нас в стране отстает. Приходишь в театры, хранители старых традиций - вас встречают пожилые тетушки с программками (дай бог им здоровья!). Мы - за современный подход. Мы за директора – продюсера. Мы продавцы эмоций, и не надо этого стесняться», - делился своим мнением директор Русского драматического театра «Мастеровые» Армандо Диамантэ в интервью с корреспондентом Российской газеты от 8 февраля 2024 г.

«Я считаю, что репертуарный театр должен погибнуть и погибнет, от этого никуда не деться. Вообще это болото, которое застоялось и которое регулярно нужно встряхивать. Можно пойти по мировому пути и оставить 4—5 репертуарных театров, остальные отдать продюсеру и работать по схеме: создаешь постановку, набираешь команду, снимаешь помещение и играешь спектакль»,- утверждал Олег Меньшиков будучи руководителем театра М. Н. Ермоловой.

Другие директора театров, несмотря на относительно весомые доводы со стороны руководителей театров, приведенные выше, выступают за сохранение формы классического репертуарного театра, который даже не предполагает слово «Продюсер», а некоторые руководители театров даже не допускают к рассмотрению современных приемов и техник продюсирования.

«Применяя такую маркетинговую стратегию, театрально-зрелищные

организации города останутся средством развлечения и местом проведения

свободного времени. Это может привести к гибели культурных

учреждений, хотя и сохранит при этом само театрально-зрелищное заведение

как коммерческую организацию.

В настоящее время имеет место тенденция приспособления театрально-зрелищного мероприятия к зрителю, а не его духовное и нравственно воспитание.

Элементы маркетинга приемлемы в театральном искусстве, но не

полный их комплекс в категоричной трактовке удовлетворения спроса.

Отношения между основными действующими лицами театрального

рынка нередко носят повышено-напряженный характер. У

режиссера/актера/художника – и менеджера/продюсера/управленца, разное

понимание театрального процесса. В первом случае оно преимущественно

художественное, а во втором – маркетинговое. Отсюда – трудности

взаимопонимания и препятствия на пути к сотрудничеству. Для режиссера

создание спектакля – это прежде всего творческий диалог с театральной

традицией, с художниками-современниками и, наконец, со зрителями.

Продюсер же в большей степени принимает позиции зрителя и видит в

спектакле источник дохода, а значит, обеспечения функционирования и

развития театрального бизнес-процесса.» , - записано в стратегии развития ГАУК «Рязанский театр драмы» за подписью директора С.Б. Гречко.

«Главное - сохранить репертуарный театр, вопреки, несмотря ни на что», - еще в 2022 году выражал свою позицию художественный руководитель театра «Et Cetera» Александр Калягин в интервью с журналистами Российской газеты.

«Загадочная фраза «повышении эффективности услуг, предоставляемых населению», вызывает нервную дрожь. Какие «услуги населению» оказывает театр? Если это спектакль, то как измерять его «эффективность»? И кто будет этим заниматься? «Эффективность услуг» – очередной канцеляризм, не имеющий реального содержания (хотя именно в параграфе закона каждое слово должно быть выбрано особенно аккуратно и не позволять кривотолков)», – отреагировал ранее на закон об «эффективности» режиссер Андрей Житинкин.

«Для меня альтернативы репертуарному театру не существует. Только репертуарный театр позволяет актеру оставаться в профессии. Артист работает в театре десять, двадцать, тридцать лет. Бывают годы, когда у него по пять премьер в год, бывают — когда не случается ни одной. Это издержки профессии, отнюдь не всегда напрямую зависящие от таланта. У них есть зарплата и старые спектакли, пусть немного. Они остаются артистами...», - утверждал главный режиссёр Московского театра юного зрителя Петр Шерешевский в интервью с корреспондентом Петербургского театрального журнала.

«Моя позиция довольно простая: есть художественное руководство, которое определяет направление и движения театра. И так и должно быть. Но представить себе, что директор или продюсер приходит на репетицию или предпремьерный прогон и говорит: «Послушайте, вот этот сюда, это сюда, а это вот так». Такого нет и не должно быть никогда. Это вообще не функция директора или продюсера»,- ответил на вопрос от газеты «Коммерсант» «Какую роль продюсер или директор играет в театре: могут ли они как-то влиять на творческий процесс?» директор Александринского театра Александр Малич.

Ввиду представленных проблем в театре – огромная зависимость от бюджетного финансирования, невысокий процент привлечения благотворительных и спонсорских вливаний, низкий показатели охвата российского и зарубежного зрителя, все это подтверждает то, что действующая модель управления театрами требует некоторых видоизменений и дополнений, а наличие разногласий среди директоров театров по поводу выбора стратегии - репертуарный театр без продюсера или театр с продюсерским стилем управлении, говорит о том, что тема «Продюсер в театре: вчера, сегодня, завтра» актуальна, так как данное исследование и анализ позволит внести ясность в понимании роли продюсера в театре и позволит оценить его работу в вопросе повышения эффективности деятельности театров.

Цель работы: проанализировать роль и место продюсера в театре, оценить эффективность деятельности театра с продюсерским стилем управления.

Задачи:

1. Дать четкое определение и понятие «Продюсер»
2. Познакомиться с представителями профессии «Театральный продюсер» и их деятельностью в дореволюционной России, в годы СССР и в настоящее время – годы современной России.
3. Познакомиться с основными методами и инструментами продюсирования.
4. Оценить эффективность деятельности театра с продюсерским стилем управления на примере театра «Мастеровые».

**Глава 1. Продюсер, кто ты?**

**1.1. "Продюсер"— от английского - to produce - производить.**

В российской «Театральной энциклопедии» определения слова "продюсер" нет, нет толкования слова «продюсер» и в словарях Даля и Ожегова.

"Продюсер" как профессия определена только в новой российской интернет-энциклопедии (РУВИКИ) "Театральный продюсер" – «специалист, который занимается организацией театральных проектов, в том числе созданием и продвижением спектаклей и мюзиклов», и более полное определение слова «продюсер» как профессия дано на страницах Большой российской энциклопедии – «Продюсер, физическое или юридическое лицо, которое инициирует и организует создание объекта авторского права (кинофильма, театрально-зрелищного представления, циркового представления и др.), и несёт ответственность за создание соответствующего объекта [п. 4 ст. 1263 Гражданского кодекса РФ (ГК РФ); п. 44 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 23 апреля 2019 № 10 «О применении части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации»

Еще одна интерпретация слову «продюсер» описана работе «Энциклопедический словарь кино» под редакцией Сергея Иосифовича Юткевича - "Продюсер" (англ. рroducer, от produce — производить) — в кинематографии США и ряда других капиталистических стран доверенное лицо кинокомпании, призванное осуществлять идейно-художественный и организационно-финансовый контроль над несколькими постановками одновременно…"

В «Кембриджском словаре театра» под редакцией Сары Стэнтон и Мартина Бэнема определение продюсера дано строго и объемно:

«В профессиональном театре (как и на телевидении, и в кино) продюсер сводит воедино финансовые и художественные составляющие, которые необходимы для создания спектакля. Продюсер может сам иметь оригинальную идею для спектакля, но может и другим поручить найти и разработать идею»

Из Оксфордской энциклопедии под редакцией Дэнниса Кеннеди: «К последней четверти века на обоих берегах Атлантического океана продюсером стал называться человек, ответственный за финансы, организацию, рекламу, аренду и за другие аспекты современного продюсирования, особенно в рекламном секторе. Продюсеры сочиняют, находят или приобретают идею, соблюдая при этом авторские права; выбирают старую пьесу для ее новой интерпретации, заказывают новую пьесу или мюзикл. Таким образом, они несут полную ответственность за проект и руководство им»

**1.2.** «**Импресарио» — «Антрепренер» — «Продюсер» - три слова – одна профессия.**

Удивительно, для многих будет трудно дать определение и объяснить, к примеру, отличия антрепренера от импресарио, а продюсера от антрепренера. В действительности же, все достаточно проще - все три слова происходят от одного глагола, но на разных языках — итальянском, французском, английском. На всех трех языках этот глагол означает «производить», «предпринимать». Следовательно, все три производные от этих глаголов — синонимы. «Импресарио» происходит от итальянского глагола imprendere, «антрепренер» — от французского entreprendre, «продюсер» — от английского to produce и соответственно они едины в понимании значения рода занятий.

Эволюцию значения слов «Импресарио» — «Антрепренер» — «Продюсер», их смыслового наполнения следует прокомментировать в российском театральном пространстве.

Французское слово entrepreneur (антрепренер) как обозначение театрального предпринимателя крепко прижилось в России, а в самой же Франции использовалось лишь в Средние века и применительно к религиозному театру. Из французского словаря «Язык театра»: «В Средние века так называли организаторов мистерий. В 1402 году Братство Страстей Господних получило от Карла VI патент, согласно которому братья становились руководителями и организаторами (entrepreneurs) мистерий». Сегодня слово, произошедшее от французского глагола, в современной Франции употребляется в своем первом значении — предприниматель — во всех сферах деятельности. Французы для обозначения театрального предпринимателя в разное время использовали chef de troupe (глава, шеф труппы), directeur (не английское director — режиссер, а попросту директор). Сейчас во французском частном театре в основном принято употреблять слово producteur (производитель — даже в сопротивляющейся английскому языку.

Следующее слово - «импресарио» в России никогда не было обиходным в том значении, в котором его используют в Италии — стране происхождения (в значении «антрепренер, продюсер»). В России «импресарио» со времен Брокгауза и Ефрона означает больше организатора гастролей, а в музыкальном мире — агента певца или артиста балета, и в настоящее время устарело и редко применяется.

Кануло в историю в российском театре и понятие «антрепренер», его с большим успехом заменил «продюсер». К слову, российский театр, адаптировал под свои локальные цели немалое количество иностранных слов: например, слово dramaturge во французском театре обозначает вовсе не драматурга, а ассистента режиссера или заведующего литературной частью, а regisseur (режиссер), в отличие от России, там называют заведующего постановочной частью. Драматурга французы именуют просто auteur (автор), а режиссера — metteur en scene (общий смысл — «приспосабливающий к сцене»). Это же выражение в совершенном времени mis en scene (по-русски — мизансцена) в России имеет один, и четкий, смысл, во Франции же означает режиссуру.

Несмотря на достаточную информацию в словарях, в энциклопедиях, в интернет порталах, профессия «Продюсер» в России по-прежнему овеяна множественными предрассудками, которые глубоко врезались в умы многих россиян, в том числе и людей, связанных с театральной деятельностью, а сами предрассудки стали ходячей монетой.

**1.3. Ходячая монета**.

Первое предубеждение – Продюсер – это мешок с деньгами, спонсор.

Действительно, продюсер может иметь большие деньги и вкладывать в создание проекта только свои денежные средства, но зачастую, продюсер привлекает в проект сторонние финансы.

Второе предубеждение – Продюсер в театре создает продукт, который нельзя назвать искусством, их волнует исключительно прибыль.

Конечно, продюсер обязан думать о кассе в первую очередь, относится безответственно, совершенно не заботясь о коммерческом успехе спектакля не допустимо – это смертельно для театра. Думая о кассе, продюсер обязательно должен понимать, во что вкладывать и привлекать деньги —в какую тему, в какую пьесу, актерский состав, режиссера. При выборе темы, пьесы, актерского состава, режиссера, продюсер думает о зрителе. В таком процессе-лавирование между деньгами, зрителем, искусством, продюсер выходит за рамки чистого прагматика и становится не только человеком, умеющим считать деньги, но и творческой личностью и, зачастую, на выходе мы получаем продукт высокохудожественный и одновременно востребованный, который в свою очередь приносит хорошую финансовую составляющую для всех участников творческого проекта, а иногда, таких примеров огромное количество, становится первооткрывателем в мире искусства.

Третье предубеждение – Продюсер – это менеджер.

Доля правды в этом большая. Продюсер-это специалист, который владеет основными функциями менеджера. Он управляет бизнес-процессами -планирует, организует, контролирует, но отличительная черта продюсера от менеджера тоже огромная – продюсер всегда является автором своих проектов. Иными словами - любой продюсер — это менеджер, но отнюдь не любой менеджер – продюсер.

Четвертое предубеждение – продюсеру не нужны глубокие знания и навыки в теме, продукт которого он продвигает.

Да, нельзя отрицать того факта, что достаточно много успешных продюсеров были относительно далеки, к примеру, от театрального искусства, но их театральный проект достиг недосягаемых высот как искусство и принес огромную прибыль, как правило, большинство успешных продюсеров – это все-таки профессионалы, которые имеют обширные познания во многих областях знаний и глубоко разбираются в теме, которую продюсируют.

Пятое предубеждение – продюсер в театре разрушит основы классического репертуарного театра.

Подобные опасения некоторых театральных деятелей в данном случае совершенно некритичны и однобоки. Продюсер понимает, что для успешной реализации идеи ему нужны профессиональные кадры, а репертуарный театр – это лучшая школа для актера, режиссера, художника и поэтому заинтересован в сохранении традиционного театра. Продюсер не сжигает мосты, а стремится создать новое на основе действующего фундамента и тому доказательство – в 90-е продюсеры возвратили зрителя в театр после театрального кризиса, пробудили и оживили интерес зрителя к забытой классике – Гоголю, Чехову, Достоевскому, при этом раскрасили театральную палитру, познакомив зрителя с работами современных драматургов и открыв взор на новые таланты.

Подобные предубеждения в отношении деятельности продюсера можно перечислять бесконечно, поэтому, в целях достижения истины и разоблачения современных мифов, целесообразно совершить исторический экскурс и познакомиться с представителями данной профессии.

**Глава 2. Театральный поезд: Дореволюционная Россия – СССР – Современная Россия**

**2.1. Отец театра**

Часто, не вспоминая про театр в дореволюционной России, мы относимся к профессии «Продюсер» как к новой и забываем, что она намного древнее.

Первым представителем профессии «Продюсер» в России можно уверенно считать Федора Волкова. Еще до августа 1756 года, когда Елизавета издала указ об официальном создании на Руси театра: «Повелели мы ныне учредить русский для представления трагедий и комедий театр…», такой театр, значительно отличающийся от обычных, так называемым партикулярных, имеющий определенный репертуар, на Руси уже существовал в Ярославле и руководил им местный заводчик – Федор Волков. В Ярославль Федор Волков приехал в 1735 году. В Ярославле Федор Волков имел возможность познакомиться с так называемым школьным театром, на котором семинаристы разыгрывали представления «комедий» на сюжеты из Священного писания. Вскоре Федор Волков набирает свою труппу и организовывает театральные представления, вначале в каменном амбаре, где построил помост, освещаемый плошками с маслом, и поставил скамейки для «смотрителей», а позже открывает настоящий театр, в строительство которого вложил немало своих денег и привлек деньги сторонние - деньги состоятельных ярославцев. «Каждый из них согласился дать по некоторому числу денег на построение нового театра, который стараниями Волкова и построен, и столь был пространен, что мог помещать в себе до 1000 человек», - указывал биограф и просветитель Н.И. Новиков в своих работах. После строительства театра Федор Волков встречается с немецкими актерами в Петербурге и от них получает немало указаний по театральному искусству, которые он тщательно записывает, зарисовывает и воплощает у себя на сцене и настолько хорошо воплощает, что спустя некоторое время Федор Волков будет приглашен царицей Елизаветой в Петербург, а четвертого февраля 1752 года состоится первое выступление ярославской труппы в одном из императорских Оперных домов. После гастролей в Петербург Федор Волков больше не вернется работать в Ярославль, а останется в Петербурге. Он станет ближайшим помощником директора Российского театра и пронесет на себе все тяготы становления театрального искусства от решения задач внутри труппы до решения финансовых проблем.

Пройдет сто лет после учреждения русского театра и гордость, слава его Михаил Семенович Щепкин воскликнет: «Кто, где, когда впервые привил к нашей жизни искусство? Он, незабвенный наш Федор Григорьевич Волков…Волкову, Волкову, Волкову всем мы обязаны».

Белинский же назовет Федора Волкова необыкновенным человеком, упрочившим в нашем отечестве «новый источник народного образования» - театр, роль которого в просвещении России была особенно велика.

**2.2. От картины – до балета.**

Он мечтал стать певцом, композитором, художественным критиком, но стал продюсером и взялся сочинять куда более таинственное и глобальное произведение — образ будущего искусства. Слышать музыку раньше сочинившего ее композитора, умение уловить и вывести на свет новое, небывалое, - самая суть его таланта – гения продюсирования – Сергея Дягилева.

Сергей Павлович Дягилев родился 19 марта 1872 года в деревне Селищи Новгородской губернии, неподалеку от казарм, в которых служил его отец. Мать Сергея умерла спустя три месяца после родов. Вероятно, она стала жертвой так называемой «родильной горячки», осложнения, от которого до 1879 года умирала одна из пяти рожениц.

Дягилевы принадлежали к помещичьему сословию и были достаточно обеспеченной семьей, будучи владельцами нескольких винокуренных заводов у подножия Урала в окрестностях Перми.

Сергей с ранних лет учился игре на фортепиано и занимался вокалом, проявляя выдающиеся способности к музыке. Он также пробовал себя в композиции. Его первым серьезным опытом сочинения был романс в подражание Глинке «Ты помнишь ли, Мария?», который пятнадцатилетний мальчик написал по случаю годовщины свадьбы своих родителей. Каллиграфически переписанную партитуру этого романса мать Дягилева сберегла, благодаря чему она сохранилась, единственная из всего написанного Дягилевым-композитором.

Увлечение искусством играло большую роль в жизни Дягилевых, как и в жизни многих других семейств дворянского сословия. В косном царистском обществе участие в политике и в других формах общественной жизни было под запретом или строго регламентировано. Занятия искусствами служили способом заявить о себе в обществе (а порой и в политике), раскрепоститься, а также давали семьям возможность занять свою нишу в обществе, не расшатывая при этом его устоев. В России, где образованные люди жили порой достаточно изолированно друг от друга из-за больших расстояний и затяжных зим, искусство служило важным источником развлечения в повседневной жизни. Все письма Сергея, а также воспоминания его мачехи свидетельствуют об огромном, ни с чем не сравнимом поклонении искусству в семье. Музыка, литература и театр не просто занимали центральное место в воспитании, но и служили сплачивающим элементом.

В Пермской мужской гимназии, в которой учился Дягилев, культурная жизнь кипела ничуть не меньше. 4 февраля 1888 года Сергей играл в школе вальс Шопена и пьесу Рубинштейна, также он исполнил несколько популярных романсов. Школьный товарищ Сергея Дягилева, тот самый, который называл дом Дягилевых «пермскими Афинами», вспоминает:

«Это был не по летам крупный, рослый мальчик, с выдающейся по размерам головой и выразительным лицом. Не по летам и несоответственно с классом он был образован и развит. Он знал о вещах, о которых мы, его сверстники и одноклассники, никакого понятия не имели: о русской и иностранной литературе, о театре, музыке. Он свободно и хорошо говорил по-французски и по-немецки, музицировал. С внешней стороны он также сильно от нас отличался. У него была изысканная, изящная внешность, что-то барственное во всей фигуре. К нему, в противоположность всем нам, необыкновенно подходило слово “барич”. У Сережи Дягилева была милая, забавная манера, также к нему шедшая и как бы дополнявшая, дорисовывающая его изящную фигурку: при разговоре постоянно встряхивать рукой и в такт прищелкивать пальцами. Несомненно, это прищелкиванье заимствовано было у кого-то из взрослых с наклонностью к позе и картинным жестам. Изящная поза тогда уже отвечала характеру мальчика…В класс он приходил совершенно не подготовленным к урокам и тотчас же начинал их приготовление при участии лучших учеников. Никто в помощи ему не отказывал, а когда наступал урок и его вдруг “вызывали”, то начиналась усердная помощь “подсказываниями”, усердными знаками и т. д. Во время письменных уроков он исправно получал записочки и шпаргалки. Благодаря этой помощи и своей ловкости, изворотливости, отчасти апломбу, из всех критических положений Сережа Дягилев выходил обыкновенно полным победителем. Нужно сказать, что и учителя ему во всем содействовали. Большинство из них являлись посетителями дома Дягилевых, пользовались там вниманием и гостеприимством любезных и просвещенных хозяев»

В старших классах гимназии его занятия музыкой становятся интенсивнее. Он сочиняет несколько оперных сцен на сюжет пушкинской драмы «Борис Годунов» и берет частные уроки фортепиано, впрочем, последнее его не слишком увлекает. Благодаря природной беглости пальцев он легко справляется с техническими трудностями. «Особенно он любил играть с листа и делал это с большой легкостью, – писал в более поздние годы его друг Вальтер Нувель. – Именно благодаря этому он заложил основы знания музыкальной литературы, как классической, так и современной»

7 февраля 1890 года Сергей выступал с сольным концертом, исполняя первую часть Allegro фортепианного концерта Шумана. Это было первое публичное выступление Дягилева, о котором написали газеты.

После выпускных экзаменов Сергей Дягилев отправился в столицу поступать на юридический факультет. За свое положение в высших слоях петербургского общества Дягилеву пришлось бороться. В «Великосветском ежегоднике» значилось примерно 7500 дворянских фамилий, среди которых были и Дягилевы. Банкротства известных лиц ни для кого не оставались тайной, и нетрудно предположить, что все знали о ситуации в семье. Дягилев стремился удерживать позиции с помощью Философовых, пытаясь как можно скорее войти в права наследства матери.

Если верить друзьям Дягилева, особого интереса к университету Сергей не проявлял: «Гурьбой ходили мы в университет, но, кажется, я единственный принимал его всерьез. Дягилев посещал его изредка, по необходимости. Надо же чем-нибудь быть. Для Сережи университет воистину не существовал. Я даже не понимаю, почему он пошел в него… Он с омерзением держал экзамен»

Безусловно, главным событием в жизни Дягилева в первые годы после переезда в Петербург было знакомство с Александром Бенуа. Этот однокурсник вырос в семье знаменитых архитекторов и художников, предки которых происходили из Франции и из Венеции. Отец Александра был весьма востребованным архитектором, так же как и его дед со стороны матери и брат Николай. Второй брат, Альберт, был известным акварелистом. Члены семьи Бенуа оказывали значительное влияние на художественную жизнь императорской столицы, поскольку служили при дворе, занимали должности ведущих профессоров в Академии художеств, активно сотрудничали в разного рода обществах и комитетах, от объединений художников до комитетов по охране культурного наследства. Помимо изобразительного искусства в семье Александра большую роль играли театр и музыка. Молодой Дягилев проявлял большой интерес к выдающимся современникам. С ними он стремился познакомиться и для этого всегда искал удобного случая. Он даже завёл альбом под названием «Моё знакомство с великими людьми», а название первой мемуарной записи озаглавил как «Паломничество в Хамовники 16 января 1892 года».

Концерты и опера поглощали основную часть бюджета Сергея Дягилева. Он был почти на всех гастрольных выступлениях европейских оперных звёзд — Патти, Зембрих, Мазини, Котоньи. Многие темы в письмах Сергея Дягилева, особенно первые три года его столичной жизни, когда родители жили ещё в Перми, так или иначе были посвящены театру. «Часто хожу в театр, ты ведь понимаешь, мамуся, какое это наслаждение. Из театра не вылезаю», - писал он.

Кроме театра Сергей Дягилев с удовольствием продолжал брать вокальные уроки у Котоньи, но «роковой» визит к Римскому-Корсакову охладил его желание сочинять музыку. Постепенно он разочаровался в своём композиторском даре, и его интересы начали склоняться к изобразительному искусству и коллекционированию картин.

Первую картину с видом прибрежной деревушки на Луганском озере пейзажиста Ивана Ендогурова. Сергей купил по совету Бенуа и Бакста. Примерно тогда же, в ноябре 1891 года, приобрёл небольшой этюд Ильи Репина за десять рублей на выставке Репина и Шишкина в Академии художеств. Затем он купил ещё около десятка работ, в том числе несколько масляных и акварельных этюдов Ивана Крамского у дочери скончавшегося мастера.

Когда Сергею исполнился 21 год, он вошёл в наследство от покойной матери и получил около 60 тысяч рублей. Ему захотелось сразу же распорядиться деньгами по своему усмотрению. В Италии он купил старинную, эпохи Возрождения, мебель.

«Мы бегали по старьёвщикам, и нам удалось найти чудесные вещи. Особенно хороши были кресла, покрытые кожей, и низкие кресла «Савонарола», затем замечательный длинный стол с ящиками и несколько стульев; в Неаполе и в Риме мы приобрели несколько чудесных бронзовых ваз и статуэток. Со студенческих времён я был коллекционером и потому мог быть хорошим советчиком Сергею. Когда всё купленное нами прибыло в Петербург и было расставлено в новой квартире…, то все друзья Сергея, в том числе и А. Н. Бенуа, пришли в восторг, и Сергей был необыкновенно горд своей обстановкой» , — вспоминал друг Сергея о поездке с Дягилевым в Италию.

Летом 1895 года Сергей отправился, на сей раз один, путешествовать по Германии, Голландии, Бельгии и Франции, где посетил более двадцати музеев. Кроме того, он побывал в четырнадцати ателье известных в то время художников и приобрёл для своей коллекции множество картин.

С художественной жизнью Мюнхена его знакомил дальний родственник Бенуа — немецкий живописец Ганс фон Бартельс. Собрание картин Дягилева так увеличилось, что у него появилась идея создать в Санкт-Петербурге музей современного искусства своего имени — Serge Diaguileff.

«Дело, кажется, пойдёт не на шутку, и, быть может, в несколько лет мы совместно и смастерим что-нибудь порядочное, так как фундамент заложен солидный… Вот практическая сторона моего путешествия…» — писал Сергей из Антверпена «милому другу» Шуре Бенуа. Мысль о создании музея вспыхнула, но вскоре погасла.

К осени 1896 года у Сергея созрел план выступить организатором и устроителем зарубежной акварельной выставки в Санкт-Петербурге. Это был его первый выставочный проект, с успехом реализованный в конце февраля следующего года. Дягилев пытался осуществить его под крылом какого-нибудь художественного учреждения, о чём писал Бенуа в конце октября: «Я со своей выставкой прохожу ряд мытарств. Акварелисты отказали, Академия отказала, и теперь пока решено, что я устраиваю частную выставку немецких и шотландских акварелистов в доме княгини Тенишевой(!). Хлопот изрядно. Альбер человек ненадёжный: сегодня берётся, завтра отказывается».

Но вскоре ситуация изменилась. В отличие от Общества русских акварелистов другое, более влиятельное учреждение выразило согласие оказать помощь в организации этой выставки. «Господин Дягилев известен мне как просвещённый любитель искусств», — заявил вице-президент Императорской академии художеств граф И. И. Толстой и распорядился выдать ему удостоверение и рекомендательные письма от академии. Он даже ходатайствовал перед Министерством иностранных дел о курьерском заграничном паспорте для Дягилева. Более того, академия разрешила «ему отправлять в её адрес акварели, которые будут на упомянутой выставке».

Отрадно, что начинанию Дягилева содействовала Академия художеств. В знак благодарности он пожертвовал весь доход от выставки (около 500 рублей) «в пользу недостаточных учеников Высшего художественного училища» при академии. Дягилев ещё дважды окажет материальную поддержку её ученикам: в их адрес поступит весь сбор от Выставки русских и финляндских художников (1898) и Третьей выставки картин журнала «Мир Искусства» (1901).

С целью комплектования выставки английских и немецких акварелистов, а заодно и пополнения собственной коллекции Дягилев в конце 1896 года отправился в Германию, Францию и Англию. Для экспозиции он отобрал более двухсот работ, уделив основное внимание творчеству шотландской группы молодых художников «Мальчики из Глазго» («Boys of Glasgow»), представлявших ветвь британского импрессионизма, и портретам Франца фон Ленбаха.

За две недели до открытия выставки Дягилев нашёл для неё другое, более просторное помещение в недавно построенном Музее училища барона А. Л. Штиглица. «Дело это против ожидания легко устроилось, и таким образом я должен был отказаться от мысли устроить мою выставку в Вашем симпатичном доме. В последнее время Вы мне выказывали столько милого внимания и интереса к моим затеям, что я хочу ещё и ещё раз поблагодарить Вас, княгиня, за Вашу поддержку. Если бы Вы не поддержали меня, я бы никогда не начал устраивать такую сложную вещь, как выставка», - писал Дягилев Тенишевой в начале февраля 1897 года.

Кроме выставок Сергей Дягилев загорается новой идеей «…я весь в проектах, один грандиознее другого. Теперь проектирую этот журнал, в котором думаю объединить всю нашу художественную жизнь, то есть в иллюстрациях помещать истинную живопись, в статьях говорить откровенно, что думаю, затем от имени журнала устраивать серию ежегодных выставок, наконец, примкнуть к журналу новую развивающуюся в Москве и Финляндии отрасль художественной промышленности», - делится он в письме своему другу.

Меценатом, которого Дягилев сумел заинтересовать своим издательским проектом, был Савва Мамонтов. Московский искусствовед, современник Серебряного века Виктор Лобанов свидетельствовал, что «С. И. Мамонтов вспоминал о Дягилеве с удовольствием, увлечённо рассказывая о его квартире на Литейном, где велись беседы о новом журнале. Молодой красавец, с седым вихрем в гуще чёрных волос, с розовыми щеками, горящими глазами, блестящими белыми зубами, задорной торжествующей улыбкой и неизменным моноклем явно вызывал его симпатии». Он считал Дягилева «фигурой замечательной». «Журнал был не только создан им. Он был его мыслью, волей, желанием, если хотите, прихотливым напоминанием если не обо всех, то о многих областях нашей художественно-общественной жизни» , - говорил Мамонтов. Чуть позже Мамонтов добавил: «Дягилев умеет зажигать огнём искусства каждого талантливого человека, раздуть искры дарования… Он выбирает не бутоны, а распустившиеся цветы, соединяет таланты в своеобразные букеты». Как показала дальнейшая деятельность Дягилева, особенно в Русских сезонах, «бутоны» он тоже умел выбирать, подпитывать их, готовя к дивному цветению, и с большой помпой публично презентовать.

По замыслу всех причастных к организации первого Русского сезона 1909 года оперы и балеты должны были чередоваться. Делать ставку только на балет было и рискованно, и преждевременно. Когда в 1906 году Р. Брюссель посетил Россию, Дягилев говорил ему, что через три года он привезёт русский балет в Париж. Это ещё раз подтверждает, что он имел поэтапный план пропаганды русского искусства за границей на несколько лет вперёд. Однако, по словам Г. Ас-трюка, именно он летом 1908 года убедил Дягилева в необходимости показать Парижу достижения русского балета.

На эту же инициативную роль претендовали А. Бенуа, В. Нижинский (по утверждению его жены Ромолы) и Анна Павлова вместе со своим гражданским мужем В. Дакаре, который вспоминал: «От нашей мысли Дягилев пришёл в ужас. Он стал доказывать всю её нелепость: французы совершенно не интересуются балетом. Париж в балет не ходит, исключение составляют старые абоненты, а появление на сцене мужчин произведёт скандал — в Париже уже тридцать лет привыкли видеть на сцене только травести». За две или три встречи они наконец сломили сопротивление Дягилева, насилу уговорили и вскоре получили от него «телеграмму, что комитет одобряет идею балета при условии, что Анна Павлова примет в нём [Русском сезоне] участие». Интересный ход конём со стороны Дягилева!

Его окольные пути к триумфальному успеху, вероятно, распутал английский историк балета Ричард Бакл. Он утверждал, что «у Дягилева был свой способ проверять реакцию людей, делая вид, будто он противится тому, на что на самом деле уже решился». Тем самым Дягилев побуждал своих сотрудников не только высказывать предложения, давно им обдуманные и принятые, но и верить, что именно их идея явилась решающим фактором и подтолкнула его приступить к делу. Это был один из его проверенных приёмов инспирации. К таким уловкам он прибегал довольно часто, благодаря чему добивался блестящих результатов сотрудничества почти всегда и тому подтверждение -Дягилевские «Русские сезоны», которые на сто лет вперед определили репутацию искусства России как самого передового, экстраординарного и захватывающего балетного явления.

1 августа 1929 года от «Гранд Отель де Бэн» на Лидо отплыла гондола в сторону Сан-Микеле, островка, на котором с начала XIX века находится кладбище города Венеция. Лежащее в гондоле тело предстояло захоронить в греческо-православной части этого кладбища. При жизни покойного звали Сергей Павлович Дягилев.

**2.3. Театр одного актера.**

«В нашем деле нужна известная изобретательность, подкрепленная чувством времени. Нужно уловить то, что носится в воздухе, является неотложной задачей сегодняшнего дня, а главное, нужно найти свой самостоятельный путь» - В.Н.Яхонтов

Владимир Николаевич Яхонтов родился (15 (27) ноября 1899 в селе Седлец, Царство Польское в семье контролёра акцизного управления.

Детские годы провёл в Городце, где учился в начальном училище. После семейной трагедии уехал с отцом в Нижний Новгород, к дедушке, который был протоиереем ярмарочного собора.

Окончил Дворянский институт имени Императора Александра II в Нижнем Новгороде, где играл в любительских спектаклях. В 1918 году поступил во 2-ю Студию МХТ, спустя год перешёл к Е. Б. Вахтангову в 3-ю Студию. Учителями были Станиславский, Качалов, Москвин, Книппер-Чехова. В 1920-е годы жил на Кузнецком Мосту в доходном доме Гагарина.

С 1922 года Яхонтов начинает выступать на эстраде с чтением стихов А. С. Пушкина, А. А. Блока, В. В. Маяковского.

Яхонтов стихи и прозу не только «слышал», но и «видел» — свойство художника, само по себе не столь уж редкое. Но, как бы не доверяя одним интонациям, Яхонтов подтверждал это «видение» жестом, поворотом, движением, разраставшимся иногда до целой мизансцены или сценического эпизода. «В слове, которое я произношу, есть действие, ему и подчинено мое искусство», — писал Яхонтов. Зрительный образ долженствовал усилить образность слова, вынести это действие на эстраду. Одни от этой игры приходили в восторг, другие спорили, считали, что Яхонтов читает великолепно, но что литературный образ воплощен в слове и не нуждается в театрализованных комментариях.

У Владимира Яхонтова — особенно в ранних работах — бывали художественные просчеты. Иначе и быть не могло. Никто еще не ставил перед собой подобных задач, никто не шел этим путем. Чтобы совместить телеграмму с сонетом, объединить песни с цифрами, прозу спаять со стихом, сыграть публицистику, доложить эпопею, надо было найти объемлющую их форму. В поисках воплощений Яхонтов, случалось, приходил к неточным решениям. Случалось, что очень смелые по мысли и по решению, надолго запоминающиеся, всегда вносившие новое в трактовку вещи находки Яхонтова — жест или обыгранный им предмет — принадлежали к иной образной, к иной эстетической системе. Так, в одной из пушкинских программ Яхонтов, читая стихи, надевал на лицо намордник. Он давал этим понять, что в николаевской России Пушкину запрещали говорить, что он жил, как в тюрьме. Впечатление было необычайное, сильное, ассоциация возникала яркая, запоминающаяся и по эмоциональной и смысловой сути верная. Но недостаточно точная. Намордник, надетый на человека, конечно, помешал бы ему говорить. Но обычно им пользуются для того, чтобы он не давал кусаться. Скажем, даже и эта ассоциация могла бы пойти к делу. Однако намордник неизбежно вызывает, кроме того, представление о собаке. А этот образ не «работал», уводил воображение в другой ряд, вызывал ассоциацию неверную, лишнюю и тем самым не соответствовал пушкинской экономии слова и точности образа. В других же случаях удачно найденные аксессуары помогали Яхонтову создавать выразительный реалистический образ. Оставаясь сугубо театральными и условными, они не вступали в противоречие с характером текста.

Игра, театральное действие составляли динамическую основу вечеров Яхонтова, превращали чтение в зрелище, в спектакль. Без этого его не привлекли бы ни трагедии Пушкина, ни «Горе от ума», ему не пришло бы в голову построить спектакль из «Домика в Коломне», «Коляски» и «Казначейши» или выступить с композицией «Петербург». Словом, не родилось бы на свет искусство, которое носит имя Владимира Яхонтова.

В одних работах игра становилась равноправной слову. В других к залу был обращен жест оратора, но театральный, сыгранный жест. Играл Яхонтов всегда — игра происходила из самой природы его творчества. Только через нее наиболее остро и полно он мог выразить свое отношение к исполняемой вещи. Игра заменяла ему речь, которую он мог бы сказать по поводу каждой детали, создавала угол зрения на вещь. Характер ее определялся текстом, задачей. Стихотворение Маяковского «Разговор на рейде» Яхонтов играл голосом, изображая пароходные гудки: протяжный, низкий, влюбленный — призыв — и высокий, кокетливо равнодушный — ответ; разговор любовный, музыкальный, наводящий на долгие размышления. Яхонтов усиливал контрастные элементы самого стихотворного текста. Он любил контрасты во всем. Этого требовал самый принцип литературных композиций. Ведь уже чередование стиха и прозы — внезапные эмоциональные и ритмические сдвиги — создавало ощущение контраста.

К мимической игре Яхонтов прибегал редко, наверное, по той самой причине, которая заставляла его избегать открытого, иллюстративного «лицедейства», играть роли «на голоса», повторять избитые театральные приемы. Как просто, казалось бы, прочесть «Моцарта и Сальери» — за одного «тенором», за другого «басом». Как в опере. Нет, Яхонтов играл трагедию негромко своим звучным и загадочным 14 голосом, скандируя слоги, подчеркивая цезуры, работал на смене сильных и слабых звучаний, смело и неожиданно смещал эмоциональные акценты, точно выделяя логические центры стиховой речи. Характеры и темпераменты Моцарта и Сальери различны. И оттого по-разному звучал стих: медлительно у размышляющего Сальери, легко и празднично в устах гениального, артистичного Моцарта. Я еще не сказал, что Яхонтов обладал способностью вызывать представления о мимике, о жизни образа посредством одних интонаций.

В 1926 году Яхонтов, сыграв роль барона Файервари в спектакле «Учитель Бубус» А. Файко в театре Мейерхольда, ушел из театра навсегда.

«Я ученик Вахтангова… Но надо идти дальше. И я иду… На своем театре, который я должен создать, который уже создаю», - размышлял в то время Яхонтов.

В 1927 году Владимир Яхонтов с режиссёрами Поповой-Яхонтовой, С. И. Владимирским, музыкантами М. Цветаевым и Е. Лойтер создает эстрадный театр одного актёра.

Театр назывался «Современник» — так же как журнал, который с 1836 года издавал Пушкин. Яхонтов хотел сказать этим названием, что его театр, подобно пушкинскому «Современнику», будет откликаться на события современности, будет «слушать свое время, его смысл, содержание и идеи», будет продолжать пушкинские традиции.

В театре была своя режиссура — Еликонида Ефимовна Попова, имя которой стоит на всех афишах Владимира Яхонтова, и Сергей Иванович Владимирский.

Но главное отличие его от всех остальных театров состояло в том, что труппу его составлял лишь один актер, он же был и продюсером театра— Владимир Николаевич Яхонтов. Яхонтов всегда подчеркивал, что он актер театра «Современник», и придавал этому большое значение. Иные видели в этом странную игру в театр, причуду талантливого мастера, пожелавшего назвать себя театром. Дело, однако, не в названиях, а в существе. Конечно, же можно было называть Владимира Яхонтова Владимиром Яхонтовым и получать на его вечерах высокое эстетическое наслаждение, не вдаваясь при этом в теоретический спор о природе его искусства. Но для того, чтобы правильно понять ее и верно определить место Яхонтова в ряду других явлений, без понятия «театр» не обойдешься. Слово это возникло не случайно и свидетельствует о том, что Яхонтов не только играл, но уже с давних пор размышлял о том, что делает.

Театр «Современник» служил литературе. И уже этим решительно отличался от всех когда-либо существовавших театров. И задачи решал он такие, которые никакой другой театр решить не мог. Спектакли Яхонтова не походили на инсценировки литературных произведений. Естественность повествования, говорит он, сохраняющаяся в исполнении солиста, в инсценировке гибнет. Инсценировка обедняет художественное произведение, отсекает мысли автора, лишает вещь авторского отношения.

«Я объехал всю Российскую империю — сценическое время сделает свое дело. Это наше счастье, что мы поверили в сценическое время и живем в нем немало солнечных лет. Найдя ключ к преобразованию предметов, я стал обрастать реквизитом. Я тогда работал в сером костюме, первом в своей жизни. Я не хотел, чтобы Пушкин был в цилиндре. Я хотел, чтобы он был в кепке, в современном летнем плаще. Мне было нужно, чтобы Пушкин путешествовал с чемоданом. Современный человек ревниво относится к Пушкину: где-то в глубине души ему хочется встретить Пушкина на улице, поэтом двадцатого столетия, своим человеком, современником. Пушкин в любом костюме остается Пушкиным. Гоголь обещает Пушкину равного ему человека через двести-триста лет. Он говорит: «Пушкин — явление чрезвычайное. Это человек в его развитии, каким он явится через двести-триста лет». Маяковский ходил с палкой. Я дал Пушкину палку Маяковского. Пушкин стал моим современником. Я хотел показать современникам личность автора — живого человека. Таким образом, Маяковский оказался внутренним ключом, посылом к живому Пушкину, продолженному в сегодняшний день. Искал ли я преобразования предметов специально? Вступивши на путь ассоциативного мышления, обогащая предметы дополнительными представлениями, то есть преобразуя их смысловую функцию, я стал находить по мере развития сюжета их новое назначение. Так мне понадобились чемодан, дорожный плащ, перчатки и палка. Я взял и то, и другое, и сел на стол оснащенным путешественником, пустившимся в дальнюю дорогу. Но чемодан, перчатки, плащ оставались предметами прямого их назначения — несли свою обычную смысловую функцию: чемодан оставался чемоданом и так далее. Вступивши на этот путь, я заставил мои, простые, ничем не примечательные предметы создать ряд дополнительных представлений. Предстояло уверить зрителей, что я поднимаю не палку, а пистолет Дантеса, убившего Пушкина, что чемодан — это гроб, в котором тело поэта везут взмылившие удила кони в село Михайловское. И даже мои кожаные перчатки падают на чемодан с таким печальным стуком, как комья земли в могилу. Зрителей убеждала моя актерская вера в эти преобразования, моя вера в серьезность и неумолимость той сценической логики, которую я ощущал, веря в реальность окружающего мира, мной же с помощью автора рождаемого. Колесики завертелись, те самые, что творят искусство, отображая мир и явления. Магия театра с его иллюзиями и волшебством заговорила в данном случае с той откровенностью, какую я искал. В этой иллюзии не было обычной театральной гримировки, уловок, ухищрений художника-декоратора и бутафора. Я создавал ее открыто, на публике, не пряча карт и не гримируя палку под пистолет. Если сделать палкой так, как делают дети: медленно и серьезно поднять ее на уровень глаз и подержать на стихе, то, по воле актера, силой той логики, которую нес в себе, я убеждал, что в данном случае это пистолет. Магия воображаемых вещей была столь велика, что мне оставалось делать все это, закрыв пути отступления. Следовало идти вперед, изучая именно эти законы воздействия на публику, так как в них есть поэтический образ, те дополнительные ассоциации, без которых искусство лишается глубины и объемности.

Театр «Современник» Владимира Яхонтова закроют в 1935 году, но Яхонтов продолжит гастролировать с литературными и литературно-музыкальными композициями, по-прежнему выстроенными по принципам театральной драматургии. На одном из последних довоенных концертов Яхонтов появляется в необычном для ленинградской публики амплуа: с пианисткой Елизаветой Лойтер, давней соратницей еще по театру «Современник», он представляет литературно-музыкальную композицию «Времена года» – Яхонтов читает Пушкина, Лойтер играет пьесы Чайковского. Фрагменты этой программы артисты покажут в Большом зале после прорыва кольца блокады в феврале 1943-го. Тогда же Яхонтов выступит еще в двух концертах. Пять литературных вечеров артиста состоятся в 1945 году, три их них, в том числе и последний 21 марта, посвящены поэзии Сергея Есенина.

В военные годы голос Яхонтова становится особенно узнаваемым. Средства, вырученные от концертов, он передает на строительство танка «Владимир Маяковский», который принимал участие в штурме Берлина. В июне 1945 года вместе с Левитаном ведет Парад Победы.

**2.4.** **Одна страна – один продюсер.**

К концу 1930-х годов СССР во главе с генеральным секретарем страны Сталиным (Иосиф Виссарионович Джугашвили) становится главным театральным продюсером.

Как и положено генеральному продюсеру, он изыскивает средства и направляет их туда, куда считает правильным, контролирует соответствие того, что делают режиссеры, актеры, драматурги и другие творцы.

Государство формирует через кадровую политику творческие команды, а через подконтрольные средства массовой информации и систему политпросвещения обеспечивает PR-поддержку собственных проектов. Продюсерская цепочка обычно действовала так.

Генеральный секретарь Сталин, он же «генеральный продюсер», сообщает на совещании писателей о том, что было бы хорошо написать, к примеру, пьесу об ученых-космополитах. На том же совещании драматург Симонов говорит, что напишет такую пьесу. После нескольких напоминаний продюсера Симонов выдает текст пьесы, и она получает Сталинскую премию. Затем один из крупных театров осуществляет первую постановку, а за ним следуют десятки и сотни других театров страны.

Наличие разветвленной театральной сети и отлаженных механизмов информационного обмена между театрами приводило к тому, что одна и та же театральная постановка шла одновременно по всей стране.

Теоретически в один день в одно и то же время (с учетом часовых поясов) в 100 театрах страны могла идти пьеса «Ирония судьбы, или С легким паром».

Такая система – одна страна – один продюсер, просуществовавшая более 60 лет, в окончательном виде выглядела так. По подчинению театры делились на союзные, республиканские, областные и городские. Структура театральной сети была жестко привязана к статусу территории.

Столицам союзных и автономных республик полагалось иметь театр оперы и балета (в крайнем случае открывали не оперный, а музыкально-драматический театр), русский драматический театр, национальный драматический театр, ТЮЗ и театр кукол. Иногда к этому набору добавлялся театр музыкальной комедии или оперетты. Во всех городах-миллиониках были драматический театр, оперетта, кукольный театр, ТЮЗ (в некоторых — еще театр оперы и балета). Малым городам был положен кукольный театр, а иногда еще и драматический. При этом наличие в данном наборе тех или иных театров никак не было связано ни с театральными традициями города или региона, ни с реальной зрительской потребностью. Считалось, что такая структура сети лучше всего приспособлена для решения идеологических и социальных задач.

Финансирование театров осуществлялось централизованно — Министерством культуры СССР либо министерствами союзных республик. Театры заранее рассчитывали на предстоящий год количество спектаклей, заполняемость зала, цену билета и плановые убытки. Ведь все они были «планово-убыточными театрально-зрелищными предприятиями» и получали государственную дотацию. Дотация не включалась в доход театра и шла исключительно на покрытие убытков.

Собственно, доход театра состоял из кассового сбора и «прочих доходов» — выручки от продажи буклетов, программок, показа по ТВ, сдачи костюмов в аренду и пр. Кассовый сбор составлял 85–90% от общей суммы доходов.

В 1948 году «генеральный продюсер» Сталин, ставший к этому моменту председателем Совмина, решает перенаправить часть театральных денег на другой (оборонный) проект и срезает театрам дотацию с 750 млн до 150 млн руб. Это приводит к тому, что исчезают 360 колхозно-совхозных передвижных театров, закрываются практически все театры в малых городах. Оставшиеся оказываются перед альтернативой. Чтобы выжить, они должны либо при том же количестве спектаклей привлекать больше зрителей, либо увеличивать количество показанных спектаклей. Но так как решить проблему увеличения количества зрителей театры не могут, они выбирают второй путь. С 1949 года число показанных спектаклей возрастает до 400–440 за сезон, прежде всего за счет обменных и выездных гастролей внутри города.

С 1956 года, в преддверии 40-летия Октября, восстанавливается дотация театрам. И уже к 1960 году число показанных спектаклей уменьшается до 360. Но в 1962 году новый «генеральный продюсер» Хрущев, которому, как и его предшественнику, потребовались деньги на оборонные нужды, вновь сокращает дотацию. В связи с этим театры опять вынуждены пойти по экстенсивному пути получения доходов и увеличить количество показов — в основном за счет гастролей и выездов (при работе на стационаре очень быстро вырабатывается зрительский ресурс). В середине 1960-х один драматический театр в среднем давал 560 спектаклей, а кукольный — 1200 спектаклей за сезон! Так, Удмуртский республиканский драматический театр им. Короленко в 1967 году показал «звериное» число спектаклей — 666. Хабаровский ТЮЗ в 1975 году поставил своеобразный рекорд — 180 спектаклей за 30 дней. Естественно, это было возможно только в том случае, если в репертуаре преобладали «малонаселенные» пьесы — на двух-трех актеров.

В особо сложной ситуации оказались городские театры. Они всегда испытывали дефицит средств, творческий состав оплачивался по минимальным тарифам. При этом найти средства на гастроли и выезды им было труднее, чем областным. Они могли увеличить количество показанных спектаклей только за счет быстрого обновления репертуара. Чтобы хоть как-то сохранить аудиторию и обеспечить доходную часть своего бюджета, многие городские театры были вынуждены в течение сезона выпускать 14–16 премьер. Важной частью театральной жизни СССР была гастрольная деятельность. Благодаря гастролям происходила циркуляция театральных идей (без чего не могут обойтись профессионалы), обновлялись зрительские впечатления и, таким образом, поддерживался интерес к искусству театра вообще. Организацией и утверждением плана гастролей занималось Всероссийское гастрольно-концертное бюро при Министерстве культуры СССР. Устойчивость гастрольной системы достигалась за счет того, что существовали три механизма ее обеспечения, из которых хотя бы один срабатывал. Театр мог приехать в другой город «на гарантию»: принимающая сторона выплачивала ему заранее оговоренную сумму, а весь доход от проданных билетов забирала себе. Вторая схема — паритет — не предусматривала гарантированной суммы, но предполагала равный раздел доходов от продажи билетов между гастролером и принимающим театром. Третий вариант — «на кассу», то есть гастролер приезжал в другой город на свой страх и риск, зато забирал себе все деньги, полученные от продажи билетов. Иногда, если, например, Малый театр выезжал в Азербайджан, Совмин республики выделял для его достойного приема специальную дотацию. 1969 году Минкульт СССР принимает постановление

«О социалистическом государственном театрально-зрелищном предприятии», которое способствовало дальнейшему «обюрокрачиванию» театрального дела. Государство обложило театр огромным количеством отчетных показателей — производственно-финансовых и творческих. Всего их было около 40, в том числе количество новых постановок, количество выездов на село, количество зрителей и т. д.

Каждый год министерство директивно определяло пять- шесть «основных направлений репертуара», например: «Молодой строитель коммунизма», «Освоение Сибири и Дальнего Востока» и пр. Кроме современных советских пьес в афише театров должны были быть представлены русская классика, пьесы стран социалистического содружества, зарубежная классика и современная зарубежная пьеса. Два раза в год проходили репертуарные совещания, на которых Министерство культуры утверждало репертуар театров. Все пьесы, даже классические, проходили цензуру —«литовались». Спектакль принимался назначенным худсоветом театра, в который входили представители партийных и государственных органов, общественных организаций. После подписания худсоветом акта приемки его можно было играть на публике. Разумеется, новые постановки принимались не всегда.

Утверждая репертуар и принимая спектакль, культурные управленцы предполагали строгий контроль и учет, жесткую регламентацию не только производства, но и потребления театрального продукта. Но у руководителей театров, заинтересованных в выполнении финансового плана (продаже большего количества билетов), были свои хитрости. В театре существуют афиша и прокат. Министерство и другие контролирующие органы утверждали афишу, в которой, например, среди прочих 15–20 названий одной строкой стоял спектакль «Мария» по пьесе А. Салынского (о том, как в Сибири секретарь райкома выигрывает экологическую битву с директором строящегося комбината). Еще одну строчку занимала комедия «Проходной бал» Рацера и Константинова. Но «Мария» выдерживала восемь спектаклей за сезон, а «Проходной бал» — 144. То есть структура проката и структура афиши не совпадали.

Все эти бюрократические и финансовые игры привели к тому, что в деятельности театра приоритетными стали вовсе не идеологические (как хотелось бы власти), а производственно-финансовые показатели. В театральном процессе восторжествовала имитация. Общественные проблемы имитировались тематическим репертуаром, разнообразие проката — разнообразием названий афиши, творческий состав театра имитировал коллектив единомышленников, дурные показы на селе имитировали спектакли, а проданные билеты — публику. Так, отчетные показатели по обслуженным зрителям часто достигались за счет того, что билеты оптом покупали месткомы предприятий и учреждений, у которых на это были специально выделенные деньги.

Постепенно зритель стал несущественным придатком к громоздкой театральной махине, спектакли шли в полупустых, а иногда и в практически пустых залах, хотя по отчетным ведомостям они были заполнены. Смещение ценностей зашло так далеко, что в режиссерской среде зрительский успех стал считаться чем-то неприличным, своего рода «моветоном», подыгрыванием неразвитым эстетическим вкусам. Таким образом, к середине 1980-х стал очевиден продюсерский коллапс в театральном деле. Попытки контролировать все этапы процесса театрального производства привели к тому, что продюсер-государство на выходе получало не эффективный инструмент влияния, а пустышку- имитацию.

**2.5. Современный рыцарь культуры.**

«Давид Яковлевич Смелянский – это «Дягилев наших дней», это «великий провокатор», который умеет провоцировать людей на творчество.»

Мстислав Ростропович.

Давид Яковлевич Смелянский родился 12 июля 1947 в Одессе.

После средней школы Смелянский начал обучение в техникуме промышленной автоматики. Бросил учёбу, поняв, что эта профессия не для него, и поступил в студию киноактера при Одесской киностудии. Одновременно работал слесарем на заводе. Отслужив в армии, уехал в Ленинград и в 1969 году поступил на факультет экономики Ленинградского института театра, музыки и кинематографии.

После четвёртого курса института в 1972 г. Смелянский уехал в Смоленск, где начал свою профессиональную деятельность в качестве администратора Смоленского областного драматического театра (1972—1976).

Из Смоленска Смелянский переехал в Пензу, где стал главным администратором Пензенского областного драматического театра. Затем его пригласили в Ленинград — здесь Смелянский стал заместителем директора Ленинградской государственной областной филармонии, а позже — директором Ленинградского драматического театра имени В. Ф. Комиссаржевской.

В 1986 году Смелянский переехал в Москву, где стал директором Московского государственного театра миниатюр, который сегодня известен как Московский театр «Сатирикон». Здесь он работал с Аркадием Исааковичем Райкиным и впервые организовал его гастроли в США.

В 1990 году Смелянский возглавил Дирекцию фестивалей и программ Союза театральных деятелей СССР. В этом качестве в 1992 году он провел первый Театральный фестиваль имени А. П. Чехова.

В 1992 году Смелянский выступил учредителем и организатором Российского театрального агентства, которое в 1994 году получило статус государственного учреждения культуры. Российское государственное театральное агентство (РГТА) организует музыкальные и театральные фестивали, участвует в создании и прокате театральных постановок, организует гастроли театров и музыкальных коллективов в России и за рубежом. Оно ежегодно привлекается Правительством Москвы и Министерством культуры Российской Федерации для производства крупных театральных проектов и концертных программ. За годы своей деятельности Российское государственное театральное агентство организовало и провело более 500 мероприятий.

Благодаря Смелянскому в Москве в 90-е годы XX века стали создаваться свободные артистические группы, нацеленные на производство конкретного спектакля.

В 1995 году Смелянский стал инициатором строительства Школы оперного искусства Галины Вишневской, которую он затем возглавил и являлся её директором в течение четырёх лет.

В год празднования 850-летия Москвы (1997) Д. Смелянский выступил продюсером глобального музыкального шоу на Красной площади «Наша древняя столица». Прямая трансляция велась каналом BBC на все столицы мира.

С 1999 года Д. Смелянский являлся организатором проведения Дня славянской письменности и культуры в городах России.

В июле 2002 г. Смелянский выступил в качестве автора идеи и продюсера первой в России постановки под открытым небом в «живых» декорациях Святогорского монастыря оперы М. Мусоргского «Борис Годунов» Большого театра России.

В 2005 году РГТА под руководством Смелянского стало инициатором проведения фестиваля представителей нового поколения русской исполнительской школы Crescendo, художественным руководителем которого выступил знаменитый пианист Д. Мацуев. С тех пор фестиваль проходил в Пскове, Калининграде, Москве, Санкт-Петербурге, Кемерово, Одессе, Тель-Авиве, Нью-Йорке. В 2007 году фестиваль Crescendo состоялся во Франции и был посвящен 100-летию русских исторических филармонических концертов в Париже, ставших началом дягилевских «Русских сезонов». В 2003 г. Смелянский первым в России был удостоен Дягилевской премии «За возрождение профессии театрального продюсера в России».

C 2005 года Смелянский является генеральным продюсером Московского театра Et Cetera (художественный руководитель театра — А. Калягин), где в 2009 году осуществил постановку российской версии бродвейского мюзикла The Produсers («Продюсеры»). Спектакль был удостоен главной национальной театральной премии России «Золотая Маска» в четырёх номинациях категории «Оперетта-мюзикл»: «Спектакль», «Работа режиссёра» (Дмитрий Белов), «Женская роль» (Наталья Благих), «Мужская роль» (Егор Дружинин), премий «Музыкальное сердце театра» и «Гвоздь сезона».

В 2010 году Смелянский совместно с Большим театром реализовал проект «Псковитянка»: опера Н. А. Римского-Корсакова была исполнена на территории Псковского кремля под открытым небом в специально созданных декорациях, имитирующих исторические сооружения.

Для проекта был построен амфитеатр на 4000 мест.

В 2010 году в издательстве «Книжный клуб 36.6» вышла книга «Авантюрист поневоле, или Беседы о том, как я стал продюсером», в которой Смелянский рассказал о становлении профессии продюсера в России и своей продюсерской карьере.

В 2012 году Давид Смелянский основал первый в России негосударственный Театр мюзикла. Первым директором нового театра был назначен основатель Летней школы имени Станиславского в Кембридже (США) Александр Попов, Швыдкой стал художественным руководителем, а Смелянский — генеральным продюсером. Труппу разместили во дворце культуры Горбунова, с владельцами которого Швыдкой подписал контракт о пятилетней аренде — на время ремонта основного здания театра на Пушкинской площади. На реконструкцию ДК ушло полгода и 100 миллионов рублей. Были сделаны зрительный зал на 1250 мест и многоуровневая сцена-трансформер. Швыдкой планировал создать не «бродвейское» шоу, то есть американский театр мюзикла, а национальный русский мюзикл. Театр планировалось открыть в конце 2011 года постановкой «Времена не выбирают» — о жизни людей в 1930—1950-е годы с американскими и советскими песнями тех лет. Либретто написали Михаил Швыдкой и музыкант Алексей Кортнев. Работа над мюзиклом началась в США ещё летом 2010 года в Центре искусств Михаила Барышникова[англ.]. Существование театра зависело от реакции публики на этот мюзикл. Общий бюджет дебютного проекта составил около 150 миллионов рублей.

Из-за трудностей, возникших во время ремонта помещения, театр открылся в феврале 2012 года юбилейным вечером певца Максима Леонидова. А через несколько дней прошла премьера постановки «Времена не выбирают», вторым мюзиклом стали «Растратчики» по пьесе Валентина Катаева. Постановки шли по 10-14 дней подряд — по принципу американских мюзиклов. Изначально театр работал на спонсорские средства, но в планах было перейти на самообеспечение[5].

В апреле 2012 года Театр мюзикла одним из первых в Москве присоединился к акции «Георгиевская ленточка», в рамках которой ветераны Великой Отечественной войны могли бесплатно посмотреть премьерный мюзикл. В мае того же года в театре прошла семнадцатая церемония вручения премии «ТЭФИ» в категории «Лица».

В 2017 году Смелянский стал организатором проекта «Русский театр. Без границ», в рамках которого будут осуществляться постановки спектаклей в русских театрах за рубежом силами выпускников РИТИ-ГИТИС. Первые спектакли будут поставлены в Азербайджане, Белоруссии и Эстонии.

Смелянский стал одним из видных российских театральных продюсеров. Смелянский первым осуществил смелые театральные постановки по совершенно новым организационным принципам».

Всего за годы профессиональной деятельности Д.Я. Смелянский в качестве продюсера осуществил более 60 проектов. Его деловыми партнерами в разные годы были: Государственный академический Большой театр России, МХАТ имени А.П. Чехова, Московский театр «Ленком», Московский театр «Et Cetera» под руководством А. Калягина, «Независимая труппа Аллы Сигаловой», Московский театр «О’Кей», Омский областной драматический театр, Московский театр на Таганке, Геленджикский драматический театр «Торикос» и другие театрально-концертные организации. Среди премьер – спектакли: «Король умирает» Э. Ионеску (Французский культурный центр, 1992), «La Divina» (памяти Марии Каллас, Московский театр на Таганке, совместно с Французским культурным центром и «Независимой труппой Аллы Сигаловой», 1993), «За зеркалом» Е. Греминой (с участием Г. Вишневской и Т. Лавровой, МХАТ имени А.П. Чехова, 1994), «Концепция» (спектакль центра «Дайтоп Вилладж» (США) на новой сцене МХАТ имени А.П. Чехова и в Большом драматическом театре имени Г. Товстоногова), «Лу» Д. Джорджа (моноспектакль с участием Е. Кореневой, Московский театр на Таганке, 1994), «Эдип» Софокла (с участием Е. Герчакова, Геленджикский драматический театр «Торикос», 1995) и другие.

**Глава 3. Идеальный продюсер и продюсирование.**

**3.1. Тезис №1 - Анатомия идеального продюсера.**

Идеальный продюсер – это творчество. Творческое начало в идеальном продюсере — качество первоочередное.

Идеальный продюсер – это умение балансировать. Продюсер лавирует на стыке творчества и экономики, творчества и организации творчества.

Идеальный продюсер – это профессионализм. Он образован, умеет разговаривать с любым представителем театра на его профессиональном языке. Образованность и театральная подкованность продюсера видна «на расстоянии» всем без исключения профессионалам театра — от актера до монтировщика. Он знает все нюансы продюсирования и имеет все необходимые навыки.

Идеальный продюсер – это трансформатор идей. Он генерирует оригинальный проект. Он исток и импульс

Идеальный продюсер - это ответственность.

Он ответственен за все вплоть до последнего проданного или не проданного билета — за правильность ставок на актеров, режиссера, пьесу. И это не пустой звук, провал чреват как банкротством, так и крупными репутационными издержками. Старинное определение «артист погорелого театра» имеет серьезную и не только «пожарную» подоплеку.

Идеальный продюсер — это мост между режиссером и всей творческой и постановочной командой, между режиссером и зрителем. После премьеры с актерами остается только продюсер, он со спектаклем — на протяжении всей его сценической жизни.

Идеальный продюсер — это глобальный миротворец.

Он умеет находить общий язык со всеми участниками процесса и сглаживать острые углы.

Идеальный продюсер — это дерзость и готовность идти на риск.

Идеальный продюсер – это интуиция. Театр — сфера как осязаемая, так и неуловимая. Стопроцентно рассчитать успех, пусть даже по самым последним и надежным формулам, невозможно. Все прогнозы, расчеты, таблицы, цифры и схемы работают до определенного момента. И в рождении чуда спектакля интуиция продюсера играет зачастую решающую роль.

**3.2. Тезис №2 - Продюсирование**

Продюсирование — это решение стратегической задачи.

Что такое продюсерская идея? Стопроцентно продюсерской можно назвать идею, которая, воплотившись, дошла до потребителя. Идеи, которые остались «вариться» в головах и лежать в столах, относятся к разряду потенциально продюсерских.

Цель генерирования продюсерской идеи — придумать нечто, близкое потребителю, то, что получит отклик с его стороны. Нечто, сгенерированное и созданное для театрального зрителя (то есть для определенной части потребителя) и дошедшее до него, — воплощенный механизм театрального продюсирования.

Продюсерская и бизнес-идея.

Суть продюсерской и бизнес-идеи (идеи не в зрительской сфере) одна: в основе и той, и другой — креативный импульс, в результате творческого генерирования придумывается что-то, что после воплощения будет продаваться.

Маркетинговая идея. продюсер или маркетолог?

Чем продюсерская или бизнес-идея отличается от маркетинговой?

Маркетинговая идея — это идея продажи продукта, в частности, созданного на основе продюсерской или бизнес-идеи, или увеличения его продаж.

Пример блистательно креативной маркетинг-идеи — продажа простой водопроводной воды в промышленных масштабах. Вода в бутылках под названием Bonaqua — не что иное, как кипяченая либо проведенная через фильтр вода «из-под крана». Это выдающаяся идея, которая никого не обманывает: вода не названа минеральной, и весь процесс ее получения подробно описан на этикетке. У покупателя при этом создается ощущение потребления более «здоровой» воды.

В зависимости от широты и степени креативности личности, стоящей во главе того или иного дела, идея продажи, то есть маркетинговая идея, может быть одухотворена продюсерским полетом. Такими были братья Мишлены. Таким был Гарри Селфридж — великий торговец с душой продюсера. Именно ему приписывают знаменитую фразу «Клиент всегда прав!», именно он открыл в Лондоне в 1908 году знаменитый универсальный магазин Selfridges, навсегда задавший общий облик и тонус всем современным универмагам, которые торгуют товарами класса «люкс». Ради популяризации своего магазина Селфридж «спродюсировал» в нем пресс-конференцию французского авиатора Луи Блерио, в 1909 году впервые пересекшего Ла-Манш: водрузил тот самый самолет прямо в торговом зале. Презентация лондонских гастролей 1910 года русской балерины Анны Павловой тоже состоялась именно здесь.

И так, в основе успешного продюсирования лежат два основных компонента: идея будущего проекта и привлечение ресурсов.

И здесь среди прочих источников финансирования стоит особое внимание уделить фандрайзингу.

**3.3. Фандрайзинг.**

Фандрайзинг (от англ. Fund –средства, финансирование, rais – нахождение, сбор) – представляет собой методику поиска источников финансирования, в то же время фандрайзинг предполагает поиск не только финансовых ресурсов, но и материальных (техника, оборудование) и информационных.

Приведем основные источники: спонсорство, меценатство и благотворительность, краудфандинг

Спонсорство. В Федеральном законе «О рекламе» от 13.03.2006 №38-ФЗ спонсор трактуется, как «лицо, которое предоставило средства для

организации спортивного, культурного или другого мероприятия, создания теле или радиопередач или другого результата творческой деятельности»

Ф. Колбер дает следующее определение спонсорству – «это связь между спонсором и событием или собственностью, при которой спонсор платит наличными или иным способом взнос в обмен на доступ к эксплуатации коммерческого потенциала, связанного с данным событием, агентством или собственностью. В отличие от филантропии, деньги, истраченные на спонсорство – это коммерческий расход, а не пожертвование; предполагается, что они внесут свой вклад в рыночную коммуникацию компании и что от этой инвестиции будет отдача».

Спонсорство – это предпринимательская деятельность, преследующая стратегические цели компании.

Согласно общенациональному опросу, проведенному Бизнес-комитетом искусств (Business Committee for the Arts, BCA) в 1994 году, компании поддерживают искусство по следующим причинам: для демонстрации хорошего корпоративного самочувствия (74%); для улучшения качества жизни в своем регионе (66%); для улучшения собственного имиджа и репутации (46%); для укрепления взаимоотношений между сотрудниками (22%); для расширения связей с другими корпорациями (21%); для увеличения продаж (19%); для установления важных контактов (18%); для рекламы продуктов и услуг (17%); для поощрения творческих способностей сотрудников (13%) и для увеличения внимания со стороны прессы (9%). Корпорации также получают налоговые льготы за спонсирование некоммерческих организаций. В РФ, согласно Письму Минфина России от 17.09.2010 №03-03-06/4/88, спонсорские взносы признаются платой за рекламу и рассматриваются (с точки зрения налогообложения) как доход от оказания услуг.

Яркий пример использования спонсорства демонстрирует «Золотая маска». Когда в 1996 году было решено реформировать московскую театральную премию в национальную, генеральный директор Э. Бояков оказался одним из первых, кто раскрыл потенциал фандрайзинга, обратившись к коммерческому сектору:

«Безрассудно надеяться на возможность проведения акции такого масштаба, имея только один источник финансирования. Надо комбинировать.<…>

В 1996 г. бюджет фестиваля перевалил за миллиард рублей. Такой суммы у СТД не было. Из государственных структур помогло только московское правительство, оплатившее аренду площадок – это около 15 процентов бюджета. Остальное – спонсорские деньги. Предлагая бизнесу оказать финансовую поддержку проекту, Бояков делал упор на солидность национальной премии и элитарность театрального искусства в принципе.

Меценатство и благотворительность

Меценатская деятельность, в соответствии со ст. 4 закона «О меценатской деятельности» от 04.11. 2014 №327-ФЗ, понимается как «деятельность по безвозмездной передаче имущества, в том числе денежных

средств, или прав владения, пользования, распоряжения имуществом и (или) безвозмездные выполнение работ и оказание услуг в сфере культуры и образования в области культуры и искусства, направленные на сохранение культурных ценностей и развитие

деятельности в сфере культуры и образования в области культуры и искусства».

Чем меценатство отличается от обычной благотворительности?

О. Крутчинская, главный специалист-эксперт отдела правовой экспертизы Нормативно-правового департамента Минкультуры России, видит задачу благотворительности в обеспечении социального благополучия в обществе. Цель меценатства – сохранение и развитие культурного достояния. Между меценатом (благотворителем) и благополучателем в зависимости от конкретных условий сделки могут быть заключены договоры дарения, пожертвования, безвозмездного пользования и другие гражданско-правовые соглашения в соответствии с нормами, определенными в четвертом разделе Гражданского кодекса РФ от26.01.1996 №14-ФЗ.

Для осуществления подобной деятельности допускается создание специальных благотворительных организаций, которые могут быть зарегистрированы в формах общественных организаций (объединений), фондов, учреждений. Учредителями могут выступать физические и юридические лица. Наиболее востребованной формой, как правило, выступает фонд. Существуют фонды четырех типов:

Семейные фонды: учреждаются богатыми людьми для поддержки того, что значимо для основателей.

Общие фонды: учреждаются для поддержки широкого спектра деятельности.

Ими обычно руководят профессиональные сотрудники.

Корпоративные фонды: учреждаются корпорациями.

Благотворительная политика обычно связана с их интересами.

Общественные фонды: учреждаются в качестве механизма для слияния негосударственных финансовых источников, включая отдельных меценатов, корпорации, фонды и некоммерческие организации. Обычно управляются общественным советом.

Частные лица, которые вносят в фонд средства, могут накладывать ограничения на свои пожертвования.

Фонды осуществляют свою деятельность через систему грантов, что требует

от организаций культуры, занимающихся фандрайзингом, детально исследовать правила и условия участия в конкурсе на получение гранта, сопоставляя их с миссией и целями своей организации.

Пример эффективного меценатства показала Студия театрального искусства (СТИ )под руководством С. В. Женовача. В 2005 году в ГИТИСе прошел фестиваль дипломных работ под символичным названием «Шесть спектаклей в ожидании театра». Многие студенты театральных институтов после окончания обучения мечтают создать свой театр, полагая, что актерский ансамбль уже собран, а объединяющей идеей владеет мастер их курса. В большинстве случаев надежда не оправдывается. Примеры «фоменок» или «женовачей» нетипичные.

Театр Сергея Женовача сформировался из его мастерской в ГИТИСе при помощи российского предпринимателя Сергея Гордеева, владельца 50,02% акции группы компаний «Пик». В 2005 году он впервые увидел спектакль Женовача «Мальчики» по Ф.М. Достоевскому. Постановка произвела такое сильное впечатление, что он решил оборудовать (в здании бывшей золотоканительной фабрики Станиславского) и открыть театр для Женовача и его учеников. С самого начала отношения между предпринимателем и студией строились как меценатские. Предполагалось, что новый театр проработает всего пять лет. Но из-за большой популярности Студия театрального искусства под покровительством мецената Сергея Гордеева просуществовала до 2015 года. За это время затраты мецената составили около $40 млн22. Сегодня СТИ находится в федеральном подчинении Министерства культуры. Гордеев фактически подарил театр стране. Прежде чем прекратить свое участие, он собрал пул спонсоров, в который вошли банк «Открытие», Промсвязьбанк и Бинбанк, на данный момент они являются официальными партнерами театра.

Краудфандинг – народное финансирование. Деньги поступают от широкого круга пользователей, получающих взамен бонусы (товары или услуги, в том числе итоговый продукт). Автор проекта, размещенного на крауд-площадке, предлагает ранжированную систему вознаграждений для потенциальных участников (бекеров), в которой каждой сумме эквивалентен определенный набор товаров или услуг. Суть в том, чтобы привлечь как можно большее число людей, готовых внести небольшую сумму. Другими словами, «с мира по нитке». Технологии краудфандинга стали известны на Западе в 90-е годы ХХ века. Рост их популярности связан с развитием интернета. Возможность максимально широко оповестить о своем проекте; найти тех, кого он заинтересует и простой способ безналичного перевода средств, не требующий заключения дополнительного договора, объясняют выбор такой разновидности фандрайзинга некоммерческими организациями и отдельными художниками. Помимо получения возможного финансового отклика, крауд-кампания способствует популяризации автора и проверяет его идеи на привлекательность. Сумма, требуемая инициатором кампании, должна включать в себя средства для реализации проекта, комиссию крауд-платформы, комиссию платежного агрегатора и налоги. В российском законодательстве нет четкой регламентации такого явления, как краудфандинг. Правовые отношения выстраиваются отдельно для инвестора (спонсор, бекер) и получателя финансирования (автор проекта, организация), где краудфандинговая платформа выступает как посредник, в какой-то степени гарантирующий инвестору чистоту намерений автора. Перед началом сбора средств между автором проекта и крауд-площадкой заключается гражданско-правовой договор, регулирующий права и обязанности сторон. «В случае привлечения денежных средств в обмен на передачу в будущем какого-либо результата работ или услуг (например, передача инвестору подарочного экземпляра выпущенного аудиодиска, изданной книги и т. д.) отношения между автором проекта и инвестором следует трактовать как заключение договора купли продажи (оказания услуг, выполнения работ). Краудфандинговая платформа в данном случае выступает в роли платежного агента, осуществляющего прием платежей у физических лиц. В случае сбора средств в отсутствии предоставления какой-либо встречной материальной выгоды (в обмен на благодарность или публичное объявление имени жертвователя) правоотношения следует признавать дарением или пожертвованием. Гражданское законодательство позволяет рассматривать денежные средства как объект дарения (даритель безвозмездно передает или обязуется передать одаряемому деньги в собственность). Если стоимость дара превышает три тысячи рублей, договор дарения должен быть совершен в письменной форме. Пожертвованием признается дарение в общеполезных целях. Пожертвования могут делаться гражданам либо некоммерческим организациям».

Есть примеры использования краудфандинга театральными организациями.

На сайте Planeta.ru представлены успешные (на 100 и более процентов) театральные проекты: новый спектакль «Квартета И», находившийся на подготовительном этапе и еще не имевший названия, собрал 1 993 501 р. Организаторы рассчитывали на 3 500 000 р., стало быть, им удалось получить 56% от запрашиваемой суммы. На декорации к новому спектаклю Евгения Гришковца «Шепот сердца» требовалось 1 650 000 рублей. Акция была реализована на 100%. Режиссеру Саше Толстошевой требовалось 350 000 рублей на покупку авторских прав у наследника Михаила Булгакова для

исполнения спектакля «Бег» на сцене театра «Около». Проект на крауд-платформе собрал 365 000 р., что составляет 103% от требуемых средств.

К услугам крауд-площадок в основном прибегают независимые инициативы, либо проекты начинающих режиссеров. Эта разновидность фандрайзинга пока не популярна у государственных театров.

**Глава 4. Театральное закулисье.**

**4.1. Рождение.**

История Русского драматического театра «Мастеровые» берет свое начало 8 мая 1975 года.

Именно в этот день состоялась премьера спектакля «Дороги, опалённые войной», поставленного по стихам фронтовых поэтов выпускником Московского государственного института культуры Юрием Колесниковым. После её защиты молодой специалист, принятый на строящийся завод «КАМАЗ» в Набережных Челнах, создал театральный коллектив на базе подшефной для завода двигателей школы № 19. Участниками театральной студии стали молодые рабочие - отсюда и родилось название «Мастеровые».

В 1976 году появилась музыкально-поэтическая композиция «Человек» — совместная работа театральной студии «Мастеровые» и вокально-инструментального ансамбля «Ритмы КАМАЗа» (рук. К. Солдаткин).

С этой композицией молодые артисты и музыканты выступали на разных площадках строящихся заводов и предприятий камского автогиганта.

Но свой творческий отсчёт театр ведёт с поэтического спектакля «Диалоги о любви», созданного в 1977 году по произведениям Франсуа Вийона, Андрея Вознесенского, Евгения Евтушенко, Шандора Петёфи. Первые исполнителями этой постановки были Владимир Бабаев, Михаил Стабровский, Галина Лобова (Колесникова), Елена Козловская (Некляева), Раиса Курилина, Галина Дюкарева, Александр Кузьмин.

Следующая работа — пьеса Александра Вампилова «Провинциальные анекдоты» (1978 г.) — открыла «самородков» самодеятельной сцены, вошедших в костяк труппы: Николая Плужника, Анатолия Яковлева, Владимира Шушакова и других.

В 1982 году свое новоселье во Дворце культуры КАМАЗа театральный коллектив «Мастеровые» отметил премьерой — «Две стрелы» Александра Володина. Режиссерами-постановщиками дальнейших спектаклей в «Мастеровых», разных по сложности и жанру, были Сергей Сочкин, Елена Некляева, Анатолий Яковлев и Юрий Быков.

В 90-х годах тяжелое финансовое положение, сложившееся на КАМАЗе после пожара на заводе двигателей в 1993 году, сказалось и на театре. Прекратилось его финансирование. Это было сложное время, но театр «Мастеровые» держался, осознавая необходимость наличия в городе русского театра. В середине 90-х он снова был вынужден сменить адрес — на общежитие, где была оборудована небольшая сцена и зал на 75 мест. В 1997 году после тяжёлой болезни скончался Юрий Михайлович Колесников, руководивший театром два десятилетия. Его преемником стал Анатолий Яковлев. В апреле 2004 года мэр города Набережные Челны Ильдар Шафкатович Халиков организовал «спонсорский десант» в театр «Мастеровые» на спектакль «Плутни Скапена» по пьесе Мольера в постановке Валентина Ярюхина. Благодаря этой акции осенью того же года театр открыл новый сезон премьерой — спектаклем «Событие» по пьесе Владимира Набокова.

В 2005 году театр «Мастеровые» приобрёл муниципальный статус, переехав из общежития в новое реконструированное здание бывшего Интерклуба, а на должность художественного руководителя был приглашен Валентин Никитич Ярюхин. Именно с приходом в театр этого самобытного и опытного режиссёра, выпускника ГИТИСа, ученика Марка Захарова и Анатолия Васильева началась новая история «Мастеровых». Валентин Никитич Ярюхин прослужил на должности режиссера-постановщика и художественного руководителя театра «Мастеровые» с 2005 по 2011 годы. Благодаря своему таланту, опыту, неиссякаемой энергии и мастерству Валентин Никитич сумел обогатить творческую палитру театра новым содержанием и живыми чувствами. До сих пор огромной популярностью у зрителей пользуются постановки В.Н. Ярюхина: «Очень простая история» М. Ладо (премьера 2007 года) и «Пигмалион» Б.Шоу (премьера 2009 года).

Не менее яркими стали спектакли «Забыть Герострата» по пьесе Г. Горина и «Город мастеров» по пьесе Т. Габбе (премьеры 2011 года). Свободолюбивый дух «Города мастеров» лежит в основе режиссёрской трактовки. Торжество разума, света и добра над тьмой, злом и насилием подчёркивается контрастом цвета, образным и действенным началом в оформлении. Спектакль «Забыть Герострата!» впечатляет мощным накалом страстей. История о поджигателе храма Герострате, положенная в основу пьесы Григория Горина, приобрела в постановке Валентина Ярюхина особую актуальность. Талантливо, мастерски раскрыл постановщик не только трагическую стороны пьесы, но и показал, как трансформируются нормы и ценности общества в социально-конкретных, частных обстоятельствах. Поэтому заслуженно в 2011 году на Международном фестивале русских театров «Мост дружбы» в г. Йошкар-Ола спектакль «Забыть Герострата!» был удостоен дипломов сразу в двух номинациях - «Лучший спектакль» и «Лучшая мужская роль» (С.Заболотский).

В 2012 году Валентин Никитич Ярюхин за высокое профессиональное мастерство и огромный вклад в развитие театрального искусства был удостоен звания «Заслуженный деятель культуры РТ».

Бесспорно, что театр «Мастеровые» того времени сложно представить без главного художника Елены Сорочайкиной. Это ее «руками» произошло преображение серого здания Интерклуба в яркий волшебный театральный мир. Это ее идея сделать на фасаде театра красное дерево, символизирующее как кровеносную систему театра, так и живую субстанцию, прорастающую через бездушные и холодные бетон и асфальт.

А главное, трудно представить спектакли без сценографии Сорочайкиной. Это её костюмы и сценография создают неповторимый художественный образ спектаклей театра «Мастеровые». «Елена Анатольевна мыслит легко, свежо, современно, никогда не повторяясь. В ее творчестве нет никакой случайности, каждая деталь декораций подчёркивает эмоциональность сцены, создаёт атмосферу спектакля. Костюмы к постановкам сделаны с большим вкусом, фантазией, невероятной изобретательностью.», - пишут в то время театральные критики.

Каждая постановка Русского драматического театра «Мастеровые» становится событием театральной жизни города и Республики Татарстан. Билеты на спектакли театра раскупаются за месяц вперед, и потому челнинцы и гости города считают большой удачей побывать на спектаклях «Мастеровых».

В неповторимой творческой атмосфере театра рождались великолепные постановки - лучшие образцы классической и современной драматургии: «Женитьба» (Н.В.Гоголь), «Цилиндр» (Э.де Филиппе), «Пигмалион» (Б. Шоу), «Весёлый Роджер» (Д.Салимзянов), «Конёк-горбунок» (П.Ершов), «Снежная Королева» (Е.Шварц) «Стойкий оловянный солдатик» (Г.Х.Андерсен), «Щелкунчик» (Э.А. Гофман).

**4.2. Продюсер на пороге.**

В 2011 г. руководство театра осознало необходимость проведения анализа своей деятельности и разработки Концепции развития театра. Инициатором этого шага стал художественный руководитель театра В.Н. Ярюхин.

Он принял решение разработать стратегический план развития театра на период 2011-2015 гг., прибегнув для этого к помощи кафедры продюсерства в области исполнительских искусств СПбГАТИ.

Анализ деятельности театра того времени показал:

Репертуар театра пополняется планомерно двумя постановками в год, что позволяет коллективу и удовлетворять потребности публики и формировать их, поддерживая репертуар на высоком художественном уровне. Частота показов каждого спектакля составляет, в среднем, не менее двух раз в месяц. Однако репертуар прокатывается неравномерно. Причиной тому служит: ограниченность актерского ресурса: уход двух актрис в декретный отпуск и увольнение двух актеров из труппы театра по разным причинам заметно отразилось на прокате некоторых спектаклей. Отсутствие разнообразия репертуарного предложения, связанное с тем, что профессиональному статусу театра всего пять лет, театральная афиша пополняется медленно. Все идущие в репертуаре спектакли пользуются успехом у публики. В год премьеры посещаемость нового спектакля 97-100%, в следующий год посещаемость снижается до 91%. В третий и последующие годы прокат каждого спектакля снижается, так как появляются новые постановки, но посещаемость спектаклей зрителями не падает ниже 80%. Посещаемость спектаклей театра не падает ниже 80% даже после третьего года показа постановки. В афише преобладают спектакли, поставленные художественным руководителем театра В.Н. Ярюхиным. На этом основании театр “Мастеровые” можно назвать авторским – это подтверждают и авторитетные театральные критики Республики Татарстан. По количеству постановок репертуар театра еще невелик: он насчитывает 15 названий. Значительную часть репертуара составляют постановки для детей. Если рассматривать репертуарную афишу театра с точки зрения жанрово-стилистических особенностей спектаклей, то она весьма разнообразна с некоторым перевесом в пользу “легкого жанра”. В 2010 г. театр впервые участвовал в фестивале: он стал участником внеконкурсной программы фестиваля детских спектаклей “Арлекин” (Санкт-Петербург). Театр не ведет гастрольную деятельность. Актерский состав театра “Мастеровые” формировался на протяжении многих лет, начиная со студии. По данным на конец 2011 г., в труппе театра состоит 22 человека. Большую часть труппы составляют бывшие “студийцы” – 60%. Многие из них (40%) получили высшее заочное образование благодаря заводу “КАМАЗ”, при котором раньше состояла студия. Несмотря на то, что менее половины артистов имеют высшее театральное образование, театр получил статус профессионального благодаря хорошему уровню исполнения. В свою очередь, этот уровень был достигнут благодаря упорному труду актеров и их желанию доказать городу, что театр достоин высокого статуса. В труппе 11 актрис, все из которых младше 40 лет, и 11 актеров, из которых 6 человек младше 40 лет. Загруженность актерского состава высокая и неравномерная: в месяц некоторые артисты играют до 25 спектаклей, также на неделе проходят репетиции к новым спектаклям и тренинги по сценической речи, сценическому движению. Несмотря на значительные успехи актеров, такой творческий состав труппы не является идеальным для полноценного творчества. Можно объяснить это несколькими причинами: 1) Практически в каждом спектакле занята большая часть труппы, а это исключает возможность дублирования ролей. При болезни актера его оказывается некем заменить. К тому же, замена одного спектакля другим становится весьма проблематичной. 2) Отсутствие дублей исключает творческий соревновательный подход к роли в процессе подготовки спектакля. Ощущение собственной незаменимости может негативно сказаться на качестве работы некоторых актеров и актрис, в т. ч. ведущих актеров, задействованных в главных ролях в большей части спектаклей. 3) Отсутствие дублей среди женского состава труппы также вносит свои трудности в творческий производственный процесс. Из 11 актрис 7 имеют детей, причем 2 актрисы находятся в декретном отпуске. Прокатная политика театра рано или поздно может войти в конфликт с планами каждой актрисы уйти в декрет. Расширение актерского состава позволило бы более равномерно распределить нагрузку среди всей труппы. К тому же, приток новых творческих сил поспособствовал бы внесению новой энергии в творчество коллектива. Однако театр не располагает служебным жильем, которое позволило бы приглашать актеров из других городов, а в Нижнем Тагиле, к сожалению, не происходит притока профессиональных кадров. Для поддержания творческой активности и физической формы актеров в театре постоянно проходят тренинги.

В театре “Мастеровые” рекламой и PR с момента создания театра и вплоть до 2011 г. занимался главный администратор. Поскольку в театре отсутствует литературная часть, пресс-релизы и обзорные статьи о деятельности театра подготавливал главный администратор, в отдельных случаях обращаясь за помощью к актерам и художественному руководителю. Главный художник театра ответственен за стиль рекламной продукции. В театре не существует отдельной статьи расходов на рекламу, но из этой ситуации был найден весьма изящный выход: театр предоставляет организациям, оказавшим ему рекламные услуги, пригласительные билеты на спектакли. В театре отсутствует осмысленная рекламная и PR-стратегия. Вся реклама заключается в приглашении телевизионных каналов за месяц до премьеры и в день премьеры, а также на открытие и закрытие театрального сезона. Главный администратор направляет в различные печатные СМИ театральную программу и помогает в организации интервью с артистами и режиссерами театра. В городе нет растяжек и баннеров театра. Сайт театра требует серьезной доработки. Существует острая необходимость введения должности менеджера, продюсера, который бы смог разрабатывать и внедрять новые стратегии продвижения продукта театра.

Основываясь на знаниях технологий PR, подобный специалист сможет предложить новые оригинальные способы рекламы театра как на городском, так и на российском уровне и при этом создаст и систематизирует новую удобную форму работы со зрителями, используя интернет-ресурсы.

Театр испытывает потребность в создании должности продюсера, менеджера, который смог бы взять на себя разработку новых способов продвижения театрального продукта.

Наибольшую долю доходов театра составляет финансирование учредителя, которое постоянное растет. Впрочем, поступления от приносящей доход деятельности растут с опережающими финансирование учредителя темпами. Это говорит о том, что театр, несмотря на сложные экономические условия, все-таки нашел способы увеличения собственного дохода. Максимальная доля собственных средств театра “Мастеровые” в общем финансировании составила 51,4% (в 2010 г.). Доля средств от приносящей доход деятельности в общем объеме доходов театра составляет до 50%. Сюда, помимо основной деятельности входит: - услуги гостевой автостоянки; - сдача в аренду помещения театральному ресторану; сдача в аренду помещений для театральной студии (зал хореографии и репетиционный зал 3 раза в неделю); - сдача в аренду помещений сторонним организациям; - сдача в аренду костюмов; - продажа буклетов и программок. К сожалению, театр не работает в направлении фандрайзинга из-за отсутствия в штате квалифицированного специалиста – продюсера, менеджера, который мог бы разработать систему работы со спонсорами и внедрить ее в повседневную деятельность учреждения. Финансовые средства доноров в бюджет театра не поступают. Основными статьями расходов театра являются оплата труда с начислениями (в среднем 67,5% от общей суммы расходов) и затраты на новые постановки. Среднемесячная зарплата работников театра составляет 7585 руб., что весьма немного, по сравнению со средней зарплатой в городе. Таким образом, существует необходимость увеличения оплаты труда персонала. Рост оплаты труда работников театра можно обеспечить путем увеличения стоимости балла в бальной системе оценки труда художественного и постановочного персонала и введения фиксированных доплат всему остальному персоналу театра. Здание театра было реконструировано из офисного здания, поэтому существует ряд проблем технического характера. Например, в той части здания, где находится сцена, отсутствует коробка для подъема штанкетов. Такая техническая недоработка сужает возможности художественного оформления спектаклей. Отсутствия в театре места для хранения декораций также является серьезной проблемой, которая серьезно мешает появлению новых спектаклей в афише театра и сохранению старых названий. Расширение площадей для хранения декораций сопряжено с серьезными расходами. Тем не менее, руководству театра предстоит решить этот вопрос. Лимит площадей внутри театра исчерпан – значит, речь должна идти о пристройке склада со стороны заднего двора театра. Руководству театра предстоит решить вопрос о расширении места для хранения декораций. В бюджет театра не заложена статья на модернизацию материально-технической базы. Но если театр планирует развиваться, то эта статья расходов жизненно необходима. Для выполнения уставных задач и целей необходимо постоянно следить за текущим состоянием материально-технической базы, по мере необходимости обновлять и пополнять ее. Например, более совершенное и современное сценическое оборудование улучшит качество постановок; приобретение нового автобуса позволить выезжать на фестивали и гастроли, существенно сократив такую статью расходов, как транспорт; дополнительный склад для хранения декораций позволит увеличить количество постановок театра и даст новые творческие возможности художнику – сценографу и т. д. Все это позволит качественно улучшить творческую и производственную деятельность театра в целом.

Стратегические цели и задачи театра “Мастеровые” на 2011-2015 г:

1. Построить пристройку к основному зданию театра со стороны заднего двора для хранения декораций 1.1. подготовить проект и смету расходов на строительство нового объекта; 1.2. утвердить проект постройки в мэрии г. Набережные Челны; 1.3. провести необходимые ремонтно-строительные работы 2. Обновить фасад здания и главный вход с прилегающей к театру территорией 2.1. подготовить проект модернизации фасада здания; 2.2. переместить гостевую автостоянку с прилегающей к главному входу территории на задний двор театра; 2.3. создать фандрейзинговую программу для привлечения денег на осуществление данного проекта; 2.4. привлечь специалиста для осуществления программы пункта 2.3 3. Повысить квалификацию театральных специалистов, в т. ч. артистов 3.1. отправить театральных специалистов, в т. ч. и руководителей, на курсы повышения квалификации; 3.2. пригласить педагогов-специалистов для проведения мастер-классов на базе театра; 3.3. создать на базе театра творческую лабораторию; 3.4. обеспечить театральным специалистам творческие стажировки в России и за рубежом; 3.5. найти дополнительные финансовые средства для реализации выше перечисленных проектов 4. Увеличить выпуск новых постановок до четырех в год 4.1. увеличить бюджет на новые постановки; 4.2. привлечь деньги путем фандрейзинга; 4.3. пригласить очередного режиссера; 4.4. увеличить актерский состав театра 5. Участвовать в фестивально-гастрольной деятельности 5.1. искать подходящие по формату театра фестивали; 5.2. подавать заявки на участие в этих фестивалях; 5.3. искать и привлекать в театр дополнительные средства для финансирования поездок на фестивали; 5.4. совмещать поездку на фестиваль с гастролями в близко расположенных к месту проведения фестиваля городах; 5.5. принять в театр на договорной основе менеджера – специалиста по организации и проведению гастролей 6. Привлечь в театр зрителей всех возрастов, в частности, школьников и студентов 6.1. разработать и реализовать мультимедийные презентации на каждый спектакль; 6.2. разработать и реализовать проект образовательной экскурсии по театру, с просмотром на большом экране презентационного ролика о театре и правилам поведения в нем; 6.3. пополнять репертуарную афишу новыми постановками; 6.4. разработать и реализовать специальные маркетинговые программы для привлечения в театр детей и подростков с родителями; 6.5. разработать и реализовать специальные маркетинговые программы по работе с вузами для привлечения студенческой аудитории 7. Изменить политику формирования цен на театральные билеты 7.1. проводить ежегодный мониторинг цен на билеты в организациях культуры Набережных Челнов; 7.2. создать гибкую градацию цен на билеты, учитывая особенности расположения мест в зрительном зале; 7.3. разработать проект абонементной системы посещения спектаклей; 7.4. назначить дополнительные цены на билеты с учетом гастрольной деятельности театра 8. Сделать продажу билетов через кассы основным каналом продажи билетов 8.1. создать базу данных о зрителях; 8.2. работать с потенциальными зрителями через интернет-ресурсы, в частности, используя в работе социальные сети, блоги и специализированные форумы; 8.3. разрабатывать новые акции и мероприятия для увеличения зрительского интереса к спектаклям театра; 8.4. автоматизировать продажу билетов через Интернет 9. Модернизировать материально-техническую базу театра, отремонтировать помещения театра 9.1.отремонтировать электрические сети здания; 9.2. улучшить систему обеспечения пожарной безопасности театра; 9.3. приобрести новый световой пульт; 9.4. заменить звуковое оборудование со звуковыми носителями (мини-диски) на более современное; 9.5. заменить микрофоны и колонки; 9.6. создать и оборудовать звуковую студию; 9.7. приобрести новую мультимедийную и компьютерную технику: - четыре компьютерных монитора; - два нетбука; - пять плазменных экранов, - видеокамеру, - светодиодный дисплей для фасада здания; 9.8. приобрести автобус; 9.9. провести текущий ремонт гримерок; 9.10. оборудовать место помощника режиссера в закулисной части сцены; 9.11. отремонтировать и реконструировать крышу в районе сцены для увеличения подъема штанкет; 9.12. заменить кулисы 10. Создать фонд поддержки творческих инициатив театра “Мастеровые” 10.1. подготовить проект фонда; 10.2. пригласить квалифицированных людей, которые будут вести дела фонда; 10.3. зарегистрировать фонд; 10.4. провести PR компанию для продвижения фонда 11. Сформировать на основе фонда целевой капитал 11.1.создать проект; 11.2. попросить поддержку у властей Республики Татарстан; 11.3. провести PR-кампанию фонда; 11.4. набрать команду менеджеров для привлечения финансовых средств от спонсоров и меценатов при формировании целевого капитала театра 12. Пополнить труппу театра необходимыми для реализации творческой программы актерами, в количестве 8 человек 12.1. решить вопрос со служебным жильем для новых актеров; 12 2. организовать новые гримерные комнаты, переоборудовав некоторые помещения театра 13. Сформировать новый имидж театра 13.1. изменить название театра на более короткое и запоминающееся; 13.2. внести изменения в документы театра в связи с изменением названия театра; 13.3.разработать новую рекламную стратегию театра; 13.4. создать и внедрить новый фирменный стиль театра, с учетом нового названия 14. Создать попечительский совет 14.1. подготовить документы для создания попечительского совета (в т. ч. пригласительные документы для вступления в попечительский совет); 14.2. провести мониторинг среды для выявления потенциальных попечителей театра; 14.3. разработать стратегию работы с потенциальными попечителями театра 15. Усовершенствовать способы руководства театром в части финансового управления и административной части 15.1. создать отдел развития театра, включающий в себя специалистов по рекламе, фандрейзингу и PR; 15.2. устроить конкурс на должность директора театра; 15.3. принять в штат главного администратора театра с высшим профильным образованием 16. Обосновать необходимость перехода театра из муниципального ведения в республиканское В этом же разделе сформулирована миссия театра, отражающая индивидуальность организации, подчеркивающая ее роль в культурной и общественной жизни региона. Так, согласно Концепции, миссия театра состоит в том, чтобы “развивать и поддерживать русскую культуру в городе. Реализовывать творческие замыслы театра. Поднимать уровень профессионализма в труппе, для реализации высоких художественных задач режиссера. Работать со зрителями всех возрастов, уделяя особое внимание молодежи и детям. Кроме того, был включен план мероприятий по развитию творческой и финансово-хозяйственной деятельности театра (мероприятия по обновлению репертуара, ремонту декораций для спектаклей, изменению организационной структуры театра (создание новых структурных подразделений театра) и т. д.) с расчетом средств, необходимых для его реализации.

Разработка Концепции развития театра и проведение комплексного анализа деятельности театра позволило сделать определенные выводы, спланировать дальнейшую деятельность организации и найти новые пути развития театра, как его творческой, так и финансово-управленческой части.

Первые пять лет работы театра в профессиональном статусе были периодом проб и ошибок, за плечами остается история «обживания» нового здания, поиск нового творческого подхода в создании спектаклей, также со временем стала видна явная проблема в администрировании театра – создание театра с продюсерским стилем управления.

**4.3. Продюсер в театре.**

В 2013 году театр «Мастеровые» обретает нового руководителя - Армандо Луиджевича Диамантэ.

Новый директор сразу поставил перед коллективом амбициозные планы по усовершенствованию деятельности театра и переходу на более эффективный путь управления – продюсерский.

Он отходит от устоявшихся традиций театра и приглашает для постановки спектаклей режиссеров с разных городов и значительно увеличивает труппу театра, тоже за счет приглашенных артистов из других городов. Эксперимент удается - театральная афиша за короткий период наполнилась новыми постановками: «Васса» по пьесе М. Горького - режиссёр Пётр Шерешевский (г. Санкт-Петербург), , «Дикарь» А.Касона - режиссер Андрей Гаврюшкин (г. Санкт- Петербург), , «Кроличья нора» Д.Линдси-Эбера – режиссер Денис Хуснияров (г. Санкт- Петербург), «Свидетель обвинения» по пьесе А.Кристи – режиссер Валентин Левицкий (г. Санкт- Петербург) и «Осенняя скука» по произведениям Н. Некрасов – режиссер Юрий Николаенко (г. Москва), «Дуры мы, Дуры» режиссера Дамира Салимзянова (г.Пермь)

Не забыты были и маленькие зрители. Для детей был поставлен спектакль «Волшебник Изумрудного города», режиссером-постановщиком которого стал актер театра Евгений Гладких, «Малыш и Карлсон» - режиссер Евгений Никитин (г. Санкт- Петербург), «Маугли» по Р.Киплингу – режиссер Диана Сафарова (г. Казань), «Золушка» Е. Шварца - режиссёр Георгий Цнобиладзе (г. Санкт- Петербург).

Кроме этого, театр расширил афишу за счет «обменных постановок» - спектакли театров-партнеров, так, к примеру, с успехом на сцене «Мастеровых» прошли гастроли Сарапульского драматического театра (Удмуртская Республика). Театралы увидели тогда сразу пять новых спектаклей.

Театр «Мастеровые» сам начинает активно выезжать на гастроли. География обширна. Труппа театра ставит спектакли в близлежащих городах: Елабуга, Нижнекамск, Альметьевск, Казань, в столичных: Москва, Санкт-Петербург, а чуть позже им аплодирует публика в городах Друскининкай и Висагинас в Литве.

Театр «Мастеровые» не пропускает и театральные фестивали, на которых не остается без приза. Их количество тоже впечатляет: Международный фестиваль русских драматических театров России «Мост дружбы» г. Йошкар-Ола, Межрегиональный фестиваль «Волга театральная» г.Самара, «Маска+» - программу Фестиваля «Золотая Маска» на сцене Центра имени Вс. Мейерхольда, Фестиваль «Прорыв» на Новой сцене Александринского театра г. Санкт-Петербург, и др.

Вскоре театр «Мастеровые» организует уже на своей сцене крупнейший театральный фестиваль - XVIII Фестиваль театров малых городов России.

Для привлечения дополнительного финансирования театр «Мастеровые» начинает участвовать в конкурсах на получения гранта, создает отдельный фонд поддержки театральной деятельности, который должен был пополняться за счет сторонних вливаний – спонсорские и благотворительные отчисления предпринимателей, расширяет контакты с крупными предприятиями города и республики с целью организации культурного досуга для их работников.

В театре проводится масштабная трансформация. Уделяется внимание буквально всему. Под изменение попадает каждая деталь: одежда контролера билетов, кассира, сотрудника гардероба, дизайн сайта и групп в соцсетях, корпоративная этика, …

С 16 марта 2020 года на территории Республики Татарстан был введен комплекс мер по предотвращению эпидемиологической ситуации, связанной с новым вирусом. В соответствии с постановлением правительства театр был закрыт для посетителей, но практически сразу же перешел на онлайн-формат работы, запустив несколько интернет-проектов.

С 23 марта "Мастеровые" ежедневно приглашали зрителей на видеопоказ спектаклей архивного репертуара. В итоге за период карантина было показано 15 спектаклей, а это свыше 10 тысяч просмотров зрителями не только Набережных Челнов, но и других городов России, а также Казахстана, Украины, Адейбайджана, Беларуси, Германии, Грузии и других стран. С 6 апреля 2020 г. все артисты театра "Мастеровые" приняли участие в видеопроекте "Актер читает малышу", в котором рассказывали детишкам добрые сказки, записанные «на удалёнке» - каждый у себя дома. Проет набрал более 2 500 просмотров, хотя зрителей было гораздо больше, так как эти видеосказки смотрели семьями.

С начала онлайн-показов официальные страницы театра в социальных сетях посетило более 90 000 пользователей, что подтвердило большой интерес зрителей к репертуару "Мастеровых" и жизнеспособность самого театра в критических обстоятельствах.

Театр не только выжил, но и смог привлечь несоизмеримые суммы – свыше 2,2 миллиарда рублей для строительства нового здания театра и уже через 2 года, с момента запуска строительных работ, труппа театра «Мастеровые» открыла новый сезон на сцене ультрасовременного театра.

**4.4. Дебет – кредит.**

Первой премьерой в новом здании театра стал спектакль «Обыкновенное чудо» по пьесе Евгения Шварца. В октябре 2022 года его поставил главный режиссер театра «Мастеровые» Андрей Шляпин. Эта постановка помимо многогранной драматургической и актерской составляющей, продемонстрировала все технические возможности сцены и нового здания театра в целом.

На сегодняшний день театр «Мастеровые» - это:

Четырехэтажное здание театра выполненное в стиле хай-тек.

На площади 25 тысяч квадратных метров кроме трех зрительных залов - на 500 человек (Большая сцена), на 136 человек (Малая сцена) и мягкий беби-зал на 30 мест – оборудовано множество административных и служебных помещений, а также фотомастерская, детская комната, студия звукозаписи, кафе, буфет, выставочный зал, видеотека и архив, огромный гардероб, мини-музей театра.

Около театра имеется парковка на 200 машин, в том числе парковочные места для маломобильных групп населения и театральный парк с зонами для фотосессий, отдыха и релакса.

Основная сцена установлена размерами 6,8 м в высоту, 11,5 м в длину и 11,8 м в глубину. Она имеет поворотное кольцо, три секции поворотного круга, проекторы Barco с боковой проекцией мощностью 11 тыс. Лм, прямой и обратной — в 22 тыс. люмен, возможны любые подключения на сцене, сцена оборудована 23 - мя моторизированными штанкетами.

Согласно отчету об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности, театр показал прогрессивные цифры в разделе показателей платных услуг. Если в 2018 году театр получил 17 014 922 рублей, то в 2024 году эта сумма составила 95 047 019 рублей, а в плане на 2025 год и на 2026 год ожидаемый доход, который театр заявил как ожидаемый, составляет 192 335 137 и 200 248 957 рублей соответственно.

Всего за сезон – 2018 театр «Мастеровые» показал 297 спектаклей, театр посетило 43 356 зрителей, а уже сезон 2024 театр закрыл в 350 спектаклей, театр посетило 101 000 зрителей.

**Заключение.**

В процессе работы мы ознакомились со значением слова «продюсер», которые дают нам основные мировые энциклопедии и словари, разобрали устоявшие предрассудки, которыми оно овеяно, и проследили эволюцию значения этого слова. Кроме этого, совершили исторический экскурс в театральный мир и познакомились там с представителями профессии «Продюсер» и их деятельностью, которая включает в себя основные методы и инструменты для продвижения творческого продукта. Ко всему этому, на примере театра «Мастеровые», сравнили эффективность продюсерского стиля управления и репертуарного, подвергнув анализу деятельность и стратегию театра при разных руководителях.

Таким образом, мы дали четкое понятие слову «продюсер» и выяснили, что продюсер, выступающий в роли организатора и менеджера проекта, отвечает за все аспекты создания спектакля, от выбора пьесы и режиссера до финансирования, продвижения и гастролей. Продюсер должен быть разносторонним человеком и иметь знания в области театрального производства, маркетинга, финансов и организационной работы. При анализе мы выяснили, что продюсерский стиль управления в театре предполагает более гибкий и ориентированный на результат подход к театральному производству, чем традиционная репертуарная система. Продюсерский театр может быстрее реагировать на изменения в зрительских интересах и тенденциях, экспериментировать с формами и жанрами, а также легче привлекать новых авторов и исполнителей. Продюсерский театр может позволить себе более широкий и разнообразный репертуар, включая как классические, так и современные произведения, экспериментируя с различными стилями и подходами. Продюсерский стиль управления может предоставить больше свободы для творческой реализации как режиссерам, так и актерам, позволяя им воплощать свои идеи и экспериментировать, не снижая при этом качество продукта и сохранять при себе фундамент классической школы. Продюсерский подход подразумевает четкое планирование, бюджетирование и контроль за всеми этапами производства, что позволяет повысить эффективность и добиться поставленных целей.

Резюмируя итоги можно смело утверждать: Продюсер - это неотъемлемая составляющей для современного театра, а продюсерский стиль управления является основным вариантом для повышения эффективность деятельности театра в целом.

**Список использованных источников.**

1 Волков С. «Большой театр». Издательство АСТ. Москва.

2 Дадамян Г. Г., Мамедов Э. А., Смелянский Д. Я. «Театральный продюсер: рассказы о профессии». Издательство ГИТИС, Москва, 2020 год.

3 Карпанина. Е. «Театральный фандрайзинг, или Как спонсоры и арт-проекты находят друг друга» Издательство «Автор»,2022 год. ISBN 978-5-532-91460-5

4 Куликова. К.Ф. «Российского театра первые актеры». ЛЕНИЗДАТ. 1991 год. Рецензент-доктор искусствоведения Г.А. Лапкина. ISBN 5-289-00810-1

5 Шенг Схейен . «Сергей Дягилев. "Русские сезоны" навсегда». Издательство «Азбука-Аттикус», 2010 год. ISBN 978-5-389-12875-0

6 Яхонтов В.Н. «Театр одного актера». Издательство «Искусство». Москва, 1958 год.

7 Ежегодник Императорских театров. Выпуск 7. 1911 год

8 Ежегодник Императорских театров. Приложение 1. Сезон 1901-1902 год.

9 Ежегодник Императорских театров. Выпуск 7. 1914 год.

10 Театр начинается с продюсера. Давид Смелянский (Валерия Селиванова, Газета «Россия», 18.09.2008)

11 Давид Смелянский: главное дело продюсера – любить артиста! (Елена Федоренко, "Культура", 13.09.2007)

12 Давид Смелянский: «Театр – это искусство переливания крови» (Марина Обревко, Аргументы и факты Калининград, 01.10.2005)

13 ДАВИД СМЕЛЯНСКИЙ: "В нашей профессии имя дороже денег" (Елена Федоренко, "Культура", 29.09.2005)

14 Давид Смелянский: продюсер - это медицинское состояние (Екатерина Васенина, "Новая газета", 24.04.2000)