

С. Г. Коленко

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ИСПОЛНИТЕЛЬСКОГО ИСКУССТВА: ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОЙ КУЛЬТУРЫ

Сегодня организации культуры и искусства стоят перед вопросом: «Быть или не быть?». Почему одни из них бедствуют, а другие благополучно справляются с трудностями? Как преодолеть «зияющую дыру» в культурной политике государства? Глубокий институциональный кризис, в котором оказались филармонии, вызван целым комплексом причин, главная из которых заключается в инертности: жизнь развивается быстрее, чем наша ментальность. Сегодня иерархическая модель управления уступает место рыночной модели. Её преимущества оценили директора Свердловской и Тюменской филармоний. Они не ждут изменений в культурной политике государства, а сами создают культурную политику на местах в сотрудничестве с региональными властями. В статье рассматриваются некоторые стратегические подходы, которые помогают филармониям добиваться успеха и активно участвовать в формировании местной культурной среды. Библиогр. 6 назв.

Ключевые слова: учреждение культуры, бюджетная реформа, культурная среда, культурная политика, инерция, институциональный кризис, современный менеджмент.

S. G. Kolenko

MANAGEMENT IN PERFORMING ARTS: THE CHALLENGES OF CONTEMPORARY CULTURE

Organizations of culture and art are now facing the question “to be or not to be?” Why are some of them failures and some successful? How to overcome a “gaping hole” in cultural policy of the state? Deep institutional crisis of philharmonic societies is a result of a whole complex of causes. First of them is inertia: life develops faster than our mentality. Today’s hierarchical model of management gives space to the market model. Its advantages are appreciated by directors of Sverdlovsk and Tyumen Philharmonic societies. They do not wait for changes in the cultural policy of the state, they create cultural policies at the local level in cooperation with regional authorities. Some strategic arrangements which help philharmonic societies to keep prosperity and take an active part in forming a local cultural environment are considered in the article. Refs 6.

Keywords: Organizations of culture and art, budget reform, cultural environment, cultural policy, inertia, institutional crisis, contemporary management.

Мы живем в эпоху перемен. Реформы, начатые в России 20 лет назад, продолжают, и ситуация остается нестабильной. Сегодня организации культуры не могут позволить себе оставаться консервативными и малоподвижными, какими они были в доперестроечную эпоху. Деятели культуры и искусства выступают со справедливой критикой «остаточного принципа» финансовой поддержки культуры, выдвигают научно обоснованные экономические аргументы в пользу ее государственного финансирования. Однако при этом — наряду с лоббированием интересов в политических кругах, со стремлением влиять на законотворческую деятельность государства — необходимо понимать, что поле культуры в действительности гораздо шире ведомственного круга учреждений культуры, за пределами государственных организаций существуют огромные творческие ресурсы. Каждый управленец, независимо от того, является ли он чиновником отдела культуры, руководит большим

Коленко Сергей Геннадьевич — кандидат культурологии, старший преподаватель, Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9; Kuzdra74@mail.ru

Kolenko Sergey G. — Candidate of Culturology, Senior lecturer, St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation; Kuzdra74@mail.ru

или малым учреждением, должен осознать, что организация — это *открытая* система, которая приспосабливается к своей весьма разнообразной внешней и внутренней среде. Главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее. Каждая организация — и государственная, и частная, и коммерческая, и некоммерческая, и большая, и маленькая — часть культурной среды конкретной территории, и успешность ее функционирования зависит от того, насколько адаптирована она к этой среде, а эффективность ее деятельности — от степени положительного влияния на эту среду.

В 1990-е годы одним из популярных направлений модернизации было обучение работников культуры принципам современного менеджмента: по всей стране проходили семинары и тренинги, в программах высших учебных заведений стали появляться курсы менеджмента. Замысел состоял в том, чтобы научить работников культуры предприимчивости, умению строить партнерства, маневрировать ресурсами и, что немаловажно, знать свою публику и учитывать ее интересы. Однако на характер работы государственной системы культуры это практически не повлияло. В независимой же сфере (охватывающей проведение фестивалей и выставок, иные временные проекты) изучение менеджмента дало свои результаты.

Отставание организаций культуры в вопросах теории и практики эффективно-го управления связано с их особой некоммерческой спецификой. В силу того, что эти организации очень сильно зависят от государства в плане финансовой и материальной поддержки, они влечат шлейф советского способа управления, приспособленного к требованиям устаревшей среды — административно-командной системы. Государственные организации до последнего времени были подотчетны вышестоящим органам, но не было механизмов, которые делали бы их подотчетными обществу. В этой ситуации «менеджмент» выступал в качестве своеобразного суррогата предпринимательства, для которого не было создано реальных условий.

Начиная с 2000-х годов в нашей стране начался процесс реформирования бюджетной сферы, который предполагает автономизацию государственных учреждений культуры. Заметим, что в эти же самые годы процесс автономизации государственных организаций культуры, реализующий принцип «вытянутой руки», проходил и в странах Европы. Автономная форма организаций культуры должна послужить их большей самостоятельности, открытости, стимулировать применение принципов современного менеджмента. Не только межведомственное сотрудничество (например, культуры и образования), но также и сотрудничество между государственным и негосударственным секторами культуры обещает в этом случае стать нормальным явлением. Автономные организации будут просто вынуждены изучать и развивать свою аудиторию, используя новейшие методы маркетинга и принципы развития общественных связей.

За свою историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления. Первый — это *иерархия*, организация, где основное средство воздействия — отношения власти/подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т. п. Второй инструмент — это *культура*, т. е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы. Третий инструмент — это *рынок*, т. е. сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя. Эти

инструменты управления — иерархическая организация, культура, рынок — в живых, реальных хозяйственных и социальных системах почти всегда сосуществуют. Вопрос лишь в том, чему отдается приоритет.

Иерархическая организация — это та модель, которая исторически сложилась в советских государственных учреждениях культуры под воздействием идеологизированности и командно-административного управления всей сферой культуры и до сих пор жива в них, несмотря на смену самого государственного строя. Степень бюрократизации в этих учреждениях варьируется в зависимости от характера внутриорганизационной культуры, т. е. от характера использования второго инструмента управления. Рынок как инструмент управления в этой модели отсутствует. Эта модель препятствует выдвижению культурных лидеров. Люди, готовые осуществлять нестандартные проекты, не находят себе места в иерархических и бюрократизированных структурах.

Но если в советское время ситуация в сфере культуры определялась почти тотальным «государственным предложением», то сейчас многое изменилось: с начала 1990-х годов Россия пережила не только экономическую революцию, но также — вместе с остальным миром — невероятной интенсивности технологическую революцию, открывшую невиданные возможности коммуникации. Выросло новое поколение, привыкшее самостоятельно формировать свою (порой весьма сложную) культурную идентичность, обращаясь к разным источникам и складывая ее из разных элементов. С государственной системой культуры успешно конкурируют коммерческие поставщики «культурного контента» — издательства, музыкальная индустрия, клубы и кафе, интернет-сайты и т. д. Новые технологии уже трансформировали многие механизмы культурного производства и потребления. Интенсивность этого процесса такова, что мы не знаем, каким будет мир через пять лет. Публика мгновенно подхватывает нововведения, бизнес молниеносно перестраивается под запросы рынка, а вот культурные учреждения в их нынешнем виде обречены оставаться на два шага позади перемен.

Развитию театральных и концертных организаций мешает инертность как со стороны государственной власти, так и со стороны самих театров и филармоний. Известный театральный деятель, профессор Российской Академии театрального искусства (ГИТИСа) Геннадий Дадамян, обобщая свои наблюдения и исследования, говорит об этом как о главном препятствии: «Жизнь развивается быстрее, чем наша ментальность. И работников театров, и власти — всего общества». То, что сейчас происходит, он определяет как момент перехода от модели государственного учреждения к модели самоорганизации. Важным условием сохранения культурных институтов Г. Дадамян считает — при параллельном сохранении поддержки государственной — возникновение общественной поддержки искусства. Это общественные (попечительские) советы, частные благотворительные фонды, всевозможные «лиги друзей» и пр. В США, например, существует 60 тыс. частных фондов, помогающих искусству. Доля спонсорских поступлений в жизни среднего российского государственного учреждения культуры — не более 5–7% [1].

Появление законов об автономном управлении свидетельствует о том, что государственная власть проводит демонтаж сталинской централизованной модели управления искусством — театрами, филармониями и др. Очевидно, что такая модель исчерпала свои возможности. Вместе с тем действия власти нельзя назвать системными. Нужны очередные законы, направленные на создание института обще-

ственной поддержки искусства. Без этого организации культуры и искусства окажутся еще крепче привязаны к колеснице государства, станут полностью зависимы от него. Нужны законы и система поощрения, стимулирующие развитие спонсорства и меценатства. И нужно быть реалистами и понимать, что люди не станут меценатами в одночасье: нужна длительная традиция и мотивация. Такая традиция успешно складывалась в царской России. Царь как первое лицо государства был меценатом и всячески демонстрировал свою августейшую благосклонность к благотворителям.

Филармонии как культурный институт оказались в настоящее время среди других элементов культурной среды в наиболее уязвимом положении. Из 80 филармоний, находящихся на территории Российской Федерации, благополучно развиваются только филармонии Москвы и Санкт-Петербурга. Немногие положительные примеры деятельности нестолических региональных организаций выглядят исключениями на фоне общего кризиса. Некоторые наиболее пессимистичные аналитики уже говорят о завершении «жизненного цикла», о «лебединой песне» филармонии [2].

Глубокий институциональный кризис, в котором оказались филармонии, вызван комплексом причин. Это, во-первых, отсутствие целенаправленной пропаганды серьезной музыки, прежде всего на широкоэвещательных государственных каналах радио и телевидения; во-вторых, вытекающее отсюда значительное уменьшение количества учащихся на всех трех уровнях музыкального образования; в-третьих, массовая миграция музыкантов на Запад; в-четвертых, вытекающее отсюда снижение качества музыкального образования. К этому добавляются и проблемы с финансированием, как общие для всех учреждений культуры (сокращение государственных субсидий), так и частные (уход эстрады из филармоний в коммерческий сектор).

Есть и еще одна проблема, связанная с бытованием музыки. Распространение технических средств привело к тому, что музыка стала для нас звуковой средой обитания. «Звук — не визуальный объект, не свет, от него нельзя отвернуться или отвести взгляд. Звук достигает нас независимо от того, насколько он завладевает нашим вниманием, воздействие звука на нервную организацию и психофизиологию человека огромно. Невозможно не осознавать, что жизнь современного человека протекает под мощным звуковым шквалом, который буквально обрушивается со всех сторон — из радиоприемников и ретрансляторов, телевизоров и плееров» [3]. Тотальное «омузыкаливание» всех сторон жизни развило в человеке способность слушая — не слышать. Появились новые понятия: «музыкальный фон», «фоно́вая музыка». Такое «загрязнение» звуковой среды обитания притупляет органы восприятия человека, стираются ценностные ориентиры. Истинное музыкальное искусство уже не доходит до сознания людей, и это приобретает в современном мире угрожающие масштабы.

Названные проблемы — недостаточный уровень музыкального просвещения, утечка кадров, снижение качества музыкального образования, низкое финансирование концертных организаций, загрязнение звуковой среды обитания — должны решаться на государственном уровне, с помощью целенаправленных действий в области культурной политики. Но для улучшения ситуации необходимо использовать также возможности региональной культурной политики и современного стратегического менеджмента.

Филармонии, образовавшиеся в XIX в. как сообщества любителей музыки, оформились в государственные музыкальные организации в 1930-е годы — эпоху становления СССР, и в таком виде дожили до наших дней. Сами творческие деятели

филармоний понимают, что в их работе надо что-то менять: «Филармонии — застывшая организация, давно не связанная с современностью»; «Живем по старинке, как в XIX веке, оторваны от реальности» [4]. Поставленные перед вопросом «Быть или не быть?», филармонии осознают неизбежную необходимость «спуститься с небес на землю» и подчиниться рыночным законам. Заниматься, как прежде, чистым искусством теперь едва ли получится. Можно грустить по этому поводу, а можно открывать новые возможности и перспективы.

В настоящее время существует как минимум три источника финансирования филармоний: 1) бюджет, 2) собственные продажи билетов, 3) благотворители и спонсоры. Последние два источника поддаются оптимизации. Один из надежных способов оптимизации — избирательная работа с аудиторией. Заслуживает внимания оказавшийся исключением из общей картины опыт Свердловской и Тюменской филармоний. Отказавшись от обобщенно-безликого образа «слушателя», они увидели вокруг себя общество конкретных людей. Свердловская филармония создала «лигу друзей», изучает запросы и интересы 30 000 её членов и строит на этом концертную и просветительскую работу. Даже зал филармонии на 700 мест оказался мал (при 250 концертах в год!) и уже строится новый — на 1500 мест [5]. Об индивидуальном подходе к каждому слушателю говорит и директор Тюменской филармонии Михаил Бирман: «В настоящее время мы стараемся привлечь в филармонию как можно больше молодёжи. Активно действуем в социальных сетях, организуем специальные конкурсы. Необходимо формировать аудиторию — опору академической музыки. И делать это надо постоянно!» [6]

В преуспевающих Свердловской и Тюменской филармониях успешно практикуется такое многофункциональное предприятие, как фестиваль. Будучи эффективным способом формирования новой аудитории, фестивали позволяют решать и многие другие задачи — знакомиться с современным музыкальным искусством других стран и одновременно «продвигать» свой город в мировом концертном пространстве. Подобные мероприятия всегда дают импульс к повышению уровня филармонического оркестра: чтобы исполнить три-четыре программы в течение недели, требуется большая работа.

Современный директор филармонии — это прежде всего управленец, знающий законы менеджмента, технологию производства и психологию людей. Он может и не иметь высшего музыкального образования, привлекая к разработке культурной политики художественных заместителей, художественных руководителей коллективов. Однако для успешной работы учреждений культуры необходимо заинтересованное участие региональных и городских властей, городской общественности, частного бизнеса. Руководитель Свердловской филармонии Александр Колотурский сумел выстроить систему взаимоотношений с властью и региональным бизнесом. Симфонический оркестр стал одним из брендов города. Это стало возможным во многом благодаря личной позиции бывшего свердловского губернатора Эдуарда Росселя.

Анализ работы Свердловской и Тюменской филармоний указывает на применение нового для нашей страны управленческого инструмента — рынка. На местном уровне это означает прежде всего отказ от замкнутости системы. Отдельно взятая организация становится открытой окружающей ее культурной среде, стремится выстроить многочисленные горизонтальные связи в местном сообществе. Равноправ-

ные, взаимовыгодные отношения (рыночная модель) вместо подчинения власти (иерархическая модель) демонстрируют здесь свое преимущество.

Государство в этой модели должно выступать как равноправный партнер, инвестирующий в фундаментальные культурные институты и получающий взамен рост культурного, человеческого капитала нации. Для совершенствования работы филармоний необходимо концептуальное решение на уровне государства. В Министерстве культуры сейчас идет работа над концепцией развития музыкального классического искусства до 2020 г. (после 1991 г. в этой области не было никаких документов, решений и изменений).

Таким образом, на основании вышесказанного можно выделить следующие первоочередные действия, которые представляются необходимыми для выхода филармонических организаций из кризиса.

Во-первых, нужно преодолеть существующую разобщенность филармоний, которая осложняет переход к новой форме существования, так как сейчас каждая филармония вынуждена решать свои проблемы в одиночку. Любая доступная форма интеграции поможет более эффективно преодолеть переходный период.

Во-вторых, нужно осознать и определить свои сильные стороны, свои эксклюзивные преимущества. У нас, например, много народных коллективов, которые пользуются в Европе большим успехом. Среди них есть такие, которые совершают длительные зарубежные гастроли. Для симфонического оркестра, квартета, струнного ансамбля встроиться в западную концертную систему сложнее: коллектив должен отличаться высоким профессиональным уровнем, только тогда он сможет преодолеть сопротивление европейских профсоюзов артистов, которые стоят на страже национальных концертных рынков.

В-третьих, следует проанализировать успешный российский опыт и опыт концертных коллективов Европы. Часть финансирования там поступает из государственного бюджета, другую часть коллектив должен заработать сам. Некоторую поддержку оказывают спонсоры. Муниципальная поддержка действует следующим образом: деньги направляются социально уязвимым слоям населения, пенсионеры, безработные, малоимущие получают субсидии, которые используются для покупки билетов на концерты симфонических оркестров.

В-четвертых, каждой филармонии, которая действительно созрела для того, чтобы двигаться вперед, нужен бизнес-консультант, с помощью которого концертная организация осознает направления движения. Для филармоний наступление «третьей волны» — эпохи постиндустриализма означает, что нужно уметь встраиваться в новое интерактивное мультимедийное пространство, научиться работать с *new media*, освоить интернет-маркетинг, каналы коммуникации с молодыми слушателями.

Литература

1. Дадамян Г. Культурную жизнь страны будут проектировать продюсеры // Интернет-газета «Newslab.ru». 19.12.2008. URL: <http://newslab.ru/article/276486> (дата обращения: 29.01.2014).
2. Лебединая песня филармонии // E-xecutive.ru. URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1321226> (дата обращения: 21.01.2014).
3. Академическая музыка // Воронежский пульс. Культурная среда и культурная политика. Доклад. 2013. URL: <http://voronezhpulse.livejournal.com> (дата обращения: 05.01.2014).

4. У российских оркестров есть пастухи, но нет пастырей // E-xecutive.ru. 10.03.2010. URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1252274> (дата обращения: 21.01.2014).

5. Колотурский А. Не надо заново открывать Америку // Музыкально-информационная газета «Играем сначала». 2014. Январь. № 1 (117). URL: <http://gazetaigraem.ru/a5201309> (дата обращения: 20.01.2014).

6. Бирман М. «Ошибки надо делать убедительно!» // Тюменские известия. 30.11.2013. № 214. URL: <http://old.t-i.ru/article/28180> (дата обращения: 19.01.2014).

Статья поступила в редакцию 10 февраля 2014 г.