

Менеджеры культуры: стратегии выживания в рыночных условиях

В настоящей статье, написанной по итогам исследования, проведенного автором в 1996-2004 гг.¹, сделана попытка выявить деловые и личностные параметры, свойственные менеджерам культуры — руководителям учреждений культуры различного профиля. Что представляют собой менеджеры культуры как особая профессиональная группа? Какие задачи они решают, каким изменениям подвержены, какие мотивы лежат в основе их деятельности — все эти вопросы пока только ставятся. Реальные управленческие практики, осуществляемые руководителями учреждений культуры, исследовались явно недостаточно, и лишь узкий круг лиц имеет представление о том, как данная профессиональная группа работает, и какие проблемы встают перед ней сегодня. Проведенное исследование рассматривается как первый шаг в этом направлении, требующий более глубокого анализа.

Легко ли быть директором учреждения культуры?

Принципиальное отличие менеджеров культуры от администраторов² регионального и муниципального уровней состоит в том, что они руководят деятельностью конкретных учреждений культуры, тогда как администраторы обеспечивают стратегическое развитие культурной сферы территории в целом. По масштабу ответственности эти две управленческие группы различны, поскольку в первом случае — управление учреждениями культуры, будь то театры, музеи, библиотеки или культурные комплексы, имеется один круг задач, во втором — совсем иной.

Радикальные общественные преобразования в России существенным образом сказались не только на реальном секторе экономики, но и на руководителях учреждений отраслей, традиционно находившихся под «бюджетной» опекой государства. Руководители учреждений культуры всегда представляли собой особую управленческую страту. Именно им одними из первых пришлось столкнуться с рыночными условиями, научиться выживать в сложной социальной среде и удовлетворять различные, а зачастую и противоположно направленные интересы посетителей их организаций и общества в целом.

¹ Исследование предполагало проведение анкетного опроса с использованием оценочных шкал и осуществлялось в несколько этапов. В качестве основной исследовательской группы были выбраны директора музеев Северо-Запада России и директора театров России. В 1996—2001 гг. опрашивались руководители учреждений культуры Архангельской области. В 2004 г. выборка была существенно расширена: были получены ответы 76% директоров музеев Северо-Запада (179 человек из 235). В «театральную» выборку вошли руководители нестоличных (за исключением Москвы и Санкт-Петербурга) театральных организаций, из которых на анкету ответили 213 директоров из 426. Интерпретации результатов, полученных анкетным путем, способствовала серия неформализованных интервью с руководителями учреждений культуры (25 респондентов).

² Администраторы — профессиональные организаторы, управленцы от государственной и муниципальной власти.

Логика рыночных отношений поставила перед руководителями сферы культуры задачу формирования новых профессиональных умений и моделей управления. Поскольку общество, изменяя экономические правила жизни, менее всего склонно заботиться об акторах, деятельность которых требует существенных вложений, руководители учреждений культуры, чтобы максимально быстро «подняться с колен» и научиться быть относительно независимыми были вынуждены менять ценностные и управленческие модели. Далеко не всем это удалось.

Тем не менее, руководители музеев и директора театров, всегда отличавшиеся креативностью и деловой хваткой, умением выживать в сложных ситуациях, достаточно быстро осознали характер изменившихся функций учреждений культуры, возросший уровень ответственности в условиях недостаточного бюджетного финансирования.

Сложность управления учреждениями культуры возростала многократно еще и потому, что сам процесс функционирования культурных организаций в условиях рынка представляет собой череду постоянных изменений этих институтов, что делает неустойчивыми привычные и отработанные управленческие схемы. Все это заставляет руководителей подобных учреждений ежедневно искать адекватные модели менеджмента.

Результаты проведенного исследования позволяют говорить о том, что в директорском корпусе учреждений культуры преобладают лица, занимающие эти должности свыше десяти лет. Среди директоров музеев таковых в выборке оказалось 47,5%, а среди директоров театров еще больше — 57,1%. Если к ним добавить тех, кто занял лидерские позиции в своих организациях еще в первые годы реформ, то можно говорить о том, что 70—75% менеджеров культуры сформировалось в дореформенные времена. Это свидетельство, с одной стороны, того, что приток новых кадров в эти сектора снижен. С другой — это вполне оправданный процесс, связанный с тем, что только работники с опытом могут обеспечить выживание своих учреждений в сложных рыночных условиях, когда цена управленческих ошибок высока. Тем более что высокие требования к управленческому профессионализму внутри этих групп не могут быть сформированы на коротком временном отрезке.

Какие проблемы сферы культуры следует решать в первую очередь?

Предлагая менеджерам перечень актуальных проблем сферы культуры, автор исследования пытался выяснить степень дифференциации позиций директоров музеев и директоров театров, как между собой, так и внутри профессиональных групп. Высокая

дифференциация свидетельствует: процесс адаптации к рыночным реформам предполагает реализацию различных сценариев этой адаптации, совпадение же позиций можно трактовать как то обстоятельство, что в оценке ситуации и путях ее решения две эти группы профессионалов движутся по относительно схожим траекториям.

Обе группы менеджеров культуры продемонстрировали в оценках удивительное единство. Самыми главными проблемами для всех респондентов являются низкий уровень оплаты труда работников культуры и дефицит финансовых ресурсов. По мнению менеджеров театров, значимой проблемой выступает также отсутствие эффективной государственной политики поддержки культуры, в то время как директора музеев обращают внимание на состояние материально-технической базы музеев. Интересно, что и внутри групп оценки практически не различаются.

Вопрос о том, какие реальные проблемы сдерживают сегодня развитие учреждений культуры, решается респондентами в традиционном измерении: дефицит финансов по всем направлениям. Напротив, опасности, связанные с собственными ресурсами и собственными управленческими навыками, воспринимаются как уже преодоленные или не имеющие высокой значимости. Кстати, на низкий уровень оплаты труда работников культуры как главную проблему развития сферы культуры указывают также и администраторы культуры — как муниципального, так и регионального уровней. С другой стороны, управленцы региональных органов не менее значимым фактором называют также неготовность самих работников культуры к работе в условиях рынка³.

Безусловно, было бы наивно утверждать, что уровень заработной платы работников музейной сферы или провинциальных театров сопоставим с рыночными ценами. Недаром сами музейные специалисты полагают, что мизерная оплата труда давно уже заставляет их вести «жертвенный образ жизни».

Тем не менее, российские менеджеры весьма оптимистичны и преданы делу. Тезис о важности «неденежных вознаграждений» разделяют 49% директоров музеев и 43% руководителей театров.

Вторая по значимости проблема, которую отмечают обе группы менеджеров, перекликается с проблемой низкой заработной платы работников культуры — это дефицит финансов. Результаты ранжирования не оставляют сомнения, что и музейные, и театральные специалисты устойчиво связывают проблемы культуры с дефицитом

³ См.: *Востряков Л.Е.* Управленческий потенциал администраторов культуры: десятилетие реформ (на материалах Архангельской области) // *Культура Северо-запада — пространство новых возможностей.* — Псков: изд-во областного центра народного творчества, 2001. — С. 78—92.; *Востряков Л.Е.* Региональная культурная политика: взгляд из регионов // *Человек, культура и общество в контексте глобализации современного мира: Материалы III международной научной конференции.* Вып. 3. — М., 2005. — С. 313—325.

финансирования, при этом полагая, что все проблемы находятся как бы «вне организации культуры и ее директора».

Руководители музеев и театров, как впрочем, и другие менеджеры культуры, продолжают верить, что именно дефицит финансов создает тупиковую ситуацию для жизни учреждения, и эта вера столь сильна, что исключает возможность иной оценки проблем. Сложившаяся мифология мешает им самим. «Имидж культуры, которая все время просит и слезно плачет по поводу своих бед, уже сформировался. И, к сожалению, он не дает денег, а дает определенное отношение к нам», — полагает директор публичной исторической библиотеки М.Д. Афанасьев⁴, и с этим трудно не согласиться. Развивая данную тему, бывший председатель комитета по культуре администрации Псковской области А.И. Гольшев уточняет: «дефицит действий оправдывается дефицитом финансовым и тем самым усугубляется кризисная ситуация»⁵.

Однако необходимость зарабатывать деньги «любой ценой» может спровоцировать потерю профессиональной идентичности. Вот как один из респондентов⁶ характеризует последствия такой стратегии: — «Нередко актеры перестают думать о чем-либо другом, кроме как о зарабатывании денег. Они уже перестают помнить, ради чего собирался их коллектив». Таким образом, однозначно позитивных или негативных решений здесь не существует.

Безусловно, неудовлетворенность менеджеров культуры, в том числе руководителей музеев и театров, состоянием финансирования культуры вполне оправдана, однако было бы неправомерно не замечать, что, имея одинаково низкие стартовые возможности, организации культуры живут по-разному. Почему одни из них не только выживают, но и развиваются, а другие бедствуют?

Если отбросить знакомый тезис об отсутствии должной поддержки со стороны государства или региональных властей, невольно напрашивается ответ: выживают те учреждения культуры, которые в условиях рынка смогли работать рационально, учитывая новые правила игры. Что предполагают эти новые правила игры? Они требуют нового менеджмента, иного масштаба видения проблем и осознанного понимания того, что деньги теперь можно только заработать.

Чем в большей степени менеджеры культуры полагаются на себя, тем выше вероятность того, что их учреждения будут работающими. Чем большую роль

⁴ Стенограмма дискуссии «О концепции развития отрасли культуры в 2000 — 2002 - 2005 гг.» // Ориентиры культурной политики. — 1999. — №10. — С. 27.

⁵ Гольшев А.И. Социально-культурная жизнь региона. На примере Псковской области. — Псков. — 1999. — С. 159.

⁶ Марина Медвецкая — в недавнем прошлом директор «Рыжего театра» (Пятигорск), работающая ныне в шоу-бизнесе.

руководители организаций культуры отводят фактору профессионализма, отвечающего новым требованиям, тем с большей долей вероятности можно прогнозировать позитивные тенденции в развитии учреждений культуры, даже если им пока трудно.

В данном случае необходимо переосмысление проблемы дефицита финансов и превращение ее в проблему дефицита представлений о том, где доставать эти самые финансы и как. Однако это первый шаг в войне с привычными стереотипами. Второй шаг, который так трудно сделать всем — осознание необходимости конкурентной борьбы за ресурс. Достаточно ярко выразили это сотрудники бывшего музея Великой Октябрьской социалистической революции, ныне — Государственного музея политической истории России: «Осознание того, что наш бесценный (с нашей точки зрения) интеллектуальный музейный «продукт» не является больше для среднестатистического российского или зарубежного посетителя априорной ценностью, что он может совершенно спокойно предпочесть ему дисней-ленд или цирк, что за посетителя, за его время, энергию и деньги нужно бороться, составляет суть психологического аспекта проблемы выживания, вставшей перед музеями»⁷.

А Марина Медвецкая убеждена, что многое в сознании работников мог бы изменить подход к учреждениям культуры как к сфере обслуживания: «Надо согласиться с тем, что сфера культуры становится сферой обслуживания, как сфера бытового обслуживания. Сегодня даже кассовые концерты приходят в упадок. И приходится обслуживать конкретных людей: свадьбы, или просто концерты. Ничего страшного в этом нет. Катрин Динёв тоже занимается этим. Только ее проезд стоит дороже. И это нормально. Таким стал мир». Но подобный подход имеет свои ограничения; он чреват распадом театров на отдельные «творческие» единицы. «Мы зарабатывали спектаклями, которые сами придумывали, сами ставили и сами продавали, — делится опытом другой респондент: — Но в основном, конечно, зарабатывали программами на городских праздниках, на уличных площадках, сначала это было стыдно, а потом нет. Мы делали эти программы не так, как все. Делали то, чего не получалось у других. Но со временем, люди, которые работали с нами, — мы в этом виноваты тоже, стали больше внимания уделять коммерческим проектам. И обвинять их в этом нельзя. Вот — живые деньги, берите и зарабатывайте. И они стали этим заниматься сами. И режиссура им уже теперь не была нужна».

⁷ Манжурина Т., Подрукс В., Потифорова М. Посетитель в умном пространстве. О преодолении иллюзий, здравом смысле, постижении маркетинга и добросовестном отношении к неприятным фактам // Мир музея. — 1997. — №6. — С. 12.

Результаты исследований позволяют сделать важный вывод: высокий уровень стереотипизации представлений менеджеров культуры о стратегиях выживания и видении проблем не только порождает феномен «исчерпанности усилий», но и служит реальным ограничением для развития, как самой сферы культуры, так и его работников.

Высокую рейтинговую позицию в перечне основных проблем культуры занимает неудовлетворительное состояние ее материально-технической базы. Эта проблема все усугубляется и не решается уже много лет. В ближайшей перспективе значимость этой проблемы будет оставаться высокой, так как техника имеет особенность устаревать, а технический прогресс идет вперед.

Решение возможно лишь при серьезной государственной поддержке или помощи регионального бизнеса, который нередко идет навстречу отдельным учреждениям культуры. Однако бизнес в основном привлекают известные и авторитетные театры, музеи, культурные центры

Отсутствие эффективной государственной культурной политики, как кажется, не связано с проблемами материального характера. Однако это обстоятельство имеет непосредственное отношение к концептуальному дефициту, нарастающему непониманию того, что предпринимается сегодня в области культуры, и что будет предприниматься в дальнейшем. Это может служить косвенным сигналом недовольства действиями федеральных элит, которые, взяв на себя роль реформаторов, фактически не могут обеспечить не только последовательное осуществление преобразований, которые принесли бы пользу культуре в целом. Менеджеры согласны следовать по предложенному пути, но беда в том, что этот путь никто им предложить не может.

«Именно Москва обязана была во всем разобраться, проанализировать и, как прежде, выдать на-гора новые, единые для всех правила, рекомендации, нормативы, стандарты, соответствующие новой жизни, — отмечает высокопоставленный чиновник Министерства культуры РФ. — Но «Москва», то бишь Министерство культуры России, да и все другие федеральные ведомства, сами не имели ни знаний, ни навыков жизни в новой незнакомой, быстро меняющейся реальности, в условиях усиливающейся децентрализации, экономической, финансовой и правовой самостоятельности регионов, их быстро нарастающего экономического расслоения и социокультурной дифференциации»⁸.

⁸ Кузьмин Е.И. Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий. Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы. — М.: Либерия, 1999.— С. 107.

Несмотря на то, что региональные элиты, а вслед за ними и менеджеры культуры, с явным неодобрением реагируют на инициируемые центром (уже проводимые и ожидаемые в перспективе) социальные преобразования, неудовлетворенность федеральным центром не является каким-то особым феноменом. Согласно данным опроса, столь же низко руководители учреждений культуры оценивают свои отношения с региональными властями, хотя нельзя не заметить, что здесь неудовлетворенность все-таки несколько меньше. И если руководителям со стажем еще как-то удастся выстроить отношения с властными институтами разных уровней, то менее опытные менеджеры справляются с этим гораздо хуже.

Определенные надежды менеджеры связывают с решением проблем правового статуса учреждений культуры. Несмотря на то, что формализация действующих в сфере культуры правил необходима и может помочь решить многие вопросы, прежде всего имущественного характера, переоценивать значимость этого фактора не стоит. Ведь не секрет, что до сих пор функционирование учреждений культуры и даже их материальное положение нередко обеспечивается системой неформальных договоренностей, замена которых формальными правилами вряд ли что-либо сможет изменить. В то же время движение к заполнению институционального вакуума, безусловно, необходимо, поскольку это совпадает с общей логикой развития постсоциалистических стран, когда на смену неформальным правилам приходят формальные законы.

Нельзя не согласиться с некоторыми музейными руководителями, которые в развитии правового регулирования видят защиту от некомпетентного вмешательства в их деятельность. Сошлемся на позицию Александра Кузьмина, директора государственного мемориального музея А.В. Суворова: «Из-за неопределенности законов <...> музеи не могут опереться на действенную законодательную базу и уберечься на 100% от произвола должностных лиц, для которых, чаще всего, музеи и склад подержанных вещей одно и то же»⁹.

Как показывают материалы интервью, настаивая на необходимости совершенствования правовой базы, руководители сферы культуры демонстрируют низкий уровень доверия к правовым институтам вообще, что совпадает с общероссийской тенденцией, которую очень точно определяет К.Г. Холодковский: «Согласно конституционным установлениям, Россия представляет собой демократическое государство, стоящее на страже основных прав и свобод граждан. Но формальное существование демократических институтов мало кого может обмануть - на каждом шагу

⁹ Кузьмин А. Некоторые организационные, правовые и финансовые основы музеев Санкт-Петербурга // Музеи в период перемен. — СПб.: «Контрфорс», 1997. — С. 24.

проявляет себя власть корпоративно-бюрократических кланов с весьма сильным авторитарным компонентом»¹⁰ ..

Остальные проблемы из перечня, предложенного менеджерам культуры, были восприняты достаточно индифферентно, а консерватизм или недостаточное использование возможностей самофинансирования смещены в нижний ряд рейтинговых значений. Показательно, что музейные менеджеры относят консерватизм чуть ли не к важнейшим профессиональным качествам. Например, директор Соловецкого музея М.В. Лопаткин убежден: «Работник музея по определению должен быть консервативен — ведь одной из главных его функций является охранительная».

При этом многие музейные руководители нередко забывают, что в наше время консерватизм только тогда возможен, когда не мешает динамичному развитию учреждений культуры. «Будучи консерваторами по определению, музеи обязаны идти в ногу со временем, иначе они превратятся в музеи в нарицательном смысле этого слова», — писал А. Крейн, одним из первых осознавший как трудно будет культуре приспособляться к рыночным условиям¹¹.

Данные опроса свидетельствуют также, что слабым местом менеджеров культуры является поиск конкурентного ресурса. Так, об участии в конкурсах Института «Открытое Общество» на финансирование культурных инициатив сообщили 39,7% директоров музеев и 32,2% руководителей театров. Подобные показатели, как считают эксперты, явно завышены, в реальности их доля составляет не более 15—20%. Из тех, кто не подавал заявок, 61% музейщиков и 28% руководителей театров сообщили, что «не знали об условиях конкурса», еще 30% директоров музеев и 9% менеджеров театров «не знали, как оформить заявку». При этом 35% директоров музеев и 32% руководителей театров «не верили в возможность получения финансовой поддержки от Института «Открытое Общество».

Удивительно, что почти каждый второй музейный руководитель не демонстрирует желания более подробно узнать о новых возможностях и не намерен делать этого в перспективе. Директора театров проявляют бóльшую мобильность, но она скорее носит характер «будущих планов», нежели стратегий, реализуемых в настоящем.

Нежелание осваивать проектную культуру — еще одна загадка в деятельности отечественных менеджеров культуры. Тем более что те из них, кто решился идти по этому пути, нередко выигрывали.

¹⁰ *Холодковский К.Г.* Демократические институты и российская практика: обучение или дискредитация? // Куда идёт Россия? Формальные институты и реальные практики. — М.: МВШСЭН, 2002. — С. 66.

¹¹ *Крейн А.* Записки музейного работника // Советский музей. — 1990. — №6. — С. 39.

Безусловно, эти факты нельзя интерпретировать однозначно. Объяснением может быть не только низкая мотивация, но и дефицит информации, а также отсутствие веры в то, что учреждение культуры может найти финансирование «на стороне», а не в привычных министерских или областных коридорах власти. Или, в крайнем случае, в кошельках потребителей музейных и театральных услуг. Другое возможное объяснение: российские менеджеры культуры не понимают, как важно уметь планировать и управлять проектами, и не умеют этого делать.

Ценностные ориентации менеджеров учреждений культуры:

интерес важнее материального достатка

Ценности, выступая в качестве предмета исследования для выяснения механизмов адаптации к внешним изменениям, относятся к наиболее адекватным индикаторам происходящих перемен. Именно ценности, как отмечает Н.И. Лапин, «в условиях патологического социокультурного кризиса <...> принимают на себя функции аттракторов (как бы встроенных магнитов), одни из которых удерживают общество вблизи хаотической области, а другие влекут его из этой опасной зоны к новому социокультурному состоянию»¹².

Исследование особенностей ценностных ориентаций менеджеров культуры в общем контексте позволяет судить о том, насколько далеко они продвинулись в направлении рыночных реформ по сравнению с другими менеджерами. Опрашиваемым предлагалась оценочная шкала, в которой был зафиксирован ряд ценностных позиций¹³.

Ведущей ценностью для обеих групп менеджеров оказалась потребность «видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда», которая у музейщиков дополняется возможностью «творить, достичь творческой самореализации», а у руководителей театров — «профессиональным ростом».

«Интересную работу» обе группы включают в первую тройку — четверку ценностей. Обращает на себя внимание большая заинтересованность руководителей театров в профессиональном росте, в то время как музейщики ставят эту ценность на срединные позиции. С другой стороны, руководители музеев более стремятся к

¹² Динамика ценностей населения реформируемой России — М.: Эдиториал УРСС, 1996. — С. 14.

¹³ Набор позиций был составлен, исходя из материалов интервью с управленцами культуры, и, в этом смысле, не был сконструирован абстрактно. Задача респондента — оценить, какие из предлагаемых суждений в наибольшей / наименьшей степени соответствуют его побуждающим мотивам в профессиональной деятельности. Чем большее соответствие внутренним состояниям имело место, тем больший балл по 10—балльной шкале ставил респондент. Полученные оценки ранжировались. Наименьший ранг получал наивысший балл, далее ранги присваивались по убывающим значениям баллов.

внутреннему комфорту и самоуважению, тогда как директора театров не считают данную ценность достаточно важной.

Опрос показал, что управленческий опыт музейных руководителей практически не влияет на характер их ценностных предпочтений. В группе директоров театров влияние стажа более заметно. Наибольшие расхождения между опытными и молодыми руководителями театров касаются возможности общения с разными людьми и обретения внутреннего комфорта и самоуважения. Молодые менеджеры сильнее, чем опытные, заинтересованы в общении с разными людьми и хотят утвердиться в собственных глазах. Опытные управленцы, в свою очередь, более ориентированы на обретение внутреннего комфорта, чаще стремятся к творческой самореализации и хотели бы за счет своего труда обеспечить материальную защищенность себе и своей семье.

Заметим, что две из самых значимых ценностей менеджеров культуры — «видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда» и «иметь интересную работу» — совпадают со свойственными руководителям иных, не связанных с культурой, сфер деятельности¹⁴. Это означает, что иерархия ценностей руководителей организаций культуры, хотя и имеет специфику, но не столь значительную, как можно было бы предполагать.

Несмотря на предсказуемость полученного набора ценностей, некоторые результаты носят парадоксальный характер. Так, только на шестое место руководители музеев поставили ценность «профессионального роста». Что это, случайность или закономерность? Какие механизмы могут лежать в основании подобного выбора? Почти треть директоров музеев (28,5%) и практически четверть руководителей театров (23,7%) в течение последних пяти лет ни разу не участвовали в научных и научно-практических конференциях, образовательных семинарах, тренингах.

Что выделяет профессиональную группу менеджеров культуры среди других российских руководителей? Как показывают результаты исследования, специфической для них является именно «ценность общения».

Достаточно низко в общей иерархии ценностей директора музеев и театров ставят «материальные ценности», что вполне соответствует ориентациям других руководителей сферы культуры. Это, видимо, свидетельствует о том, что эта группа профессионалов не склонна рассматривать свою работу как источник материального благополучия. Вполне вероятно, что менеджеры культуры считают неприемлемым для себя выделять материальный мотив в качестве основного, так как в среде работников культуры к лицам

¹⁴ Магун В.С. Российские трудовые ценности в сравнительной перспективе // Социологические чтения. — М.: Институт Социологии РАН. — 1997. — С. 134—177.

материально ориентированным всегда относились неодобрительно, а разговор о деньгах считался неприличным. Нормальным было работать ради творчества, а не ради денег.

В данных, полученных в ходе исследования, крайне невелико значение такой ценности как «престиж», что вероятно требуют дальнейшего уточнения, поскольку среди работников культуры всегда была заметна ориентация на престиж. Престиж руководителей театров имеет тенденцию к росту, как это следует из результатов исследования, проведенного Высшей школой деятелей сценического искусства под руководством Г.Г. Дадамяна (Москва. 2001). В рамках опроса членов Союза театральных деятелей тогда выяснялся вопрос: как за последние годы изменился статус некоторых театральных профессий (художественный руководитель, главный режиссер, артист, директор). Более половины опрошенных (53%) были убеждены в том, что статус директора театра повысился, и лишь 30% сочли, что он остался прежним.

Полученные результаты относительно ценностных представлений руководителей учреждений культуры во многом предсказуемы. Однако остается вопрос, насколько соответствует реальности низкое значение материальной мотивации в деятельности работников учреждений культуры?

Исследователи склонны считать, что зафиксированный неоправданно низкий вес материальных и статусных ценностей может определяться действием так называемого «эффекта экспектаций», при котором респонденты склонны выделять прежде всего «социально приемлемые ценности», а потом уже все остальные. Чтобы снизить влияние этого эффекта и не провоцировать респондента на сокрытие своей истинной позиции, формулировка базовых ценностей была предложена без отрицательных коннотаций, но, видимо, избежать этого до конца не удалось. Более того, даже если данная система ценностей истинна, она, вероятнее всего, со временем будет трансформироваться, поскольку в условиях рынка игнорирование материального фактора и карьерного роста вряд ли продуктивно.

Крайне важным является также принципиальное различие позиций менеджеров музеев и театров по поводу ценностей «профессионального роста» и «внутреннего комфорта». То, что театральные руководители опережают музейщиков в стремлении к профессиональному росту в ущерб внутреннему комфорту, а директора музеев, напротив, предпочитают внутренний комфорт профессиональному росту, свидетельствует о различной скорости адаптации к условиям рынка.

С другой стороны, для музейщиков важна творческая самореализация, тогда как театральные менеджеры согласны, в известной степени, пожертвовать творчеством ради профессионального роста. Нацеленность музейных руководителей на творчество как

ключевую ценность, видимо, нельзя признать случайной. Материалы интервью дают возможность убедиться в том, что музейные руководители скорее идентифицируют себя с творческими работниками, чем с менеджерами. Это указывает на явную противоречивость их профессиональной идентификации, неотделимость позиции музейного управленца от позиции творческого работника.

Образ «успешного менеджера» и самооценка управленческого профессионализма

Известным ориентиром характера изменений в деятельности управленца является образ успешного менеджера в оценках самих руководителей учреждений культуры. Именно он, этот образ, позволяет определить, на какие личные качества директора музеев и театров намерены опираться в своей профессиональной деятельности.

Чтобы выяснить, каковы представления директоров музеев и театров об успешном менеджере, в ходе исследования было предложено оценить по десятибалльной шкале¹⁵ перечень деловых и личностных характеристик. В основу выбора качеств были положены два принципиальных подхода. Во-первых, оценка качеств, которые по результатам предыдущих исследований представлялись управленцам крайне необходимыми в условиях неопределенности и становления рыночных отношений. Во-вторых, эти качества отражали личностную специфику: коммуникативную активность, характер конфликтных стратегий, способность к риску, инновационный потенциал и др.

В результате ранжирования оценок был получен перечень качеств, присущих, по мнению директоров, идеальному управленцу. Четыре высшие позиции в образе успешного менеджера занимают свойства менеджера, способного не только привлечь к себе партнеров, но и эффективно с ними взаимодействовать: «сплотить вокруг себя единомышленников», «точно подобрать партнеров, эффективно использовать их деловые качества», «ставить и решать творческие задачи», «способность к сотрудничеству».

¹⁵ При разработке шкалы авторы исследования исходили из того, что нет плохих или хороших качеств. Каждое качество, приведенное в шкале (их было 20), имело два полярных выражения, например, «умение рисковать» и «умение быть осторожным», и т. д.

Подобная конструкция шкалы позволяла избежать «неосознанного притяжения к позитивным качествам». Чтобы избежать инструментального искажения, пара качеств могла располагаться на всем протяжении шкалы. Каждая из характеристик формулировалась в положительном контексте, что позволяло при ранжировании самооценок избавиться от страха «быть хуже других».

Качества были подобраны таким образом, чтобы они не имели «жесткой привязанности» к управленческой деятельности в музейной или театральной сфере. Это позволяло в дальнейшем сравнивать данную группу управленцев с любыми другими интересующими нас группами. Такое условие было принципиальным, поскольку изучение специфики той или иной профессиональной группы невозможно без осознания идентичности других, примыкающих к ней профессиональных групп.

Важно, что в оценке наиболее значимых качеств, занимающих первые четыре рейтинговые позиции, между директорами музеев и руководителями театров практически нет расхождений.

Наибольшие расхождения наблюдаются в оценке умений «быстро переключаться с одного вида деятельности на другой», «находить нетривиальные решения», «действовать в настоящем - «здесь и сейчас», «стремление заботиться в первую очередь о других», «менять точку зрения с учетом интересов партнеров, принимать компромиссные решения». При этом руководители театров в своих оценках отдают предпочтение умению находить компромиссы и стремлению к оригинальности, тогда как директора музеев выше оценивают способность быстро реагировать на ситуацию.

Выбор в пользу «партнерских и коммуникативных качеств», сделанный теми и другими менеджерами, выглядит достаточно рациональным. По мере развития современной организации культуры как социального института, обеспечивающего «пространство общения», для руководителя такого учреждения особое значение приобретают именно коммуникативные качества. Умение интегрировать сторонников, в том числе тех, кто способен финансово поддержать и музей, и театр, превращается в важный фактор делового и личностного развития директоров.

Комплекс коммуникативных качеств, лежащий в основании образа успешного управленца культуры, включает в себя, прежде всего, навыки так называемой командной работы. Их важность признают в интервью и руководители учреждений культуры. «Один человек не может все делать хорошо, — утверждает директор театра. — Уметь сформировать команду — крайне важно для менеджера. Но это очень непросто, особенно в малом городе. Там рынок специалистов крайне мал. Кажется, что ты сам сделаешь что-то лучше, чем другие. Но сегодня, оглядываясь назад, понимаешь, что стремление все делать самостоятельно — ошибка».

К важным составляющим командной работы относится «умение точно подобрать партнеров, эффективно использовать их деловые качества». Многие управленцы сегодня четко осознают, что партнерство может быть успешным лишь в том случае, когда предполагает не только договоренности «на всякий случай», но и ориентацию договаривающихся сторон на конкретную совместную деятельность.

В десятку важнейших качеств успешного менеджера, по мнению респондентов, входят умения «поощрять усилия других», «предвидеть ход событий», «быть отзывчивым на эмоциональное состояние других», «стремиться к новизне», «сохранять бодрость духа» и «быть критичным к себе».

Умение поощрять усилия других во многом зависит не только от личной предрасположенности менеджера замечать или игнорировать усилия сотрудников, но и от готовности всегда быстро реагировать на профессиональный успех своих коллег. Известный музейный авторитет А. Крейн, совсем не случайно замечал: «Главная радость любого музейного директора — это когда кто-либо из музейного коллектива <... > совершает нечто нужное и важное для музея. Тогда у директора — это уже поистине его прерогатива — появляется счастливая возможность похвалить, поблагодарить сотрудника, восхититься им. Право же, не тогда чувствуешь себя «директором», когда командуешь и «нажимаешь», а когда благодаришь»¹⁶.

Размышляя об особенностях работы в команде, менеджеры, работающие в сфере культуры, приходят к убеждению, что сотрудничество является едва ли не главным ресурсом, за счет которого достигаются необходимые управленческие результаты.

Нельзя не отметить, что такие качества как «готовность к любым изменениям», «к риску», «умение рисковать» оказались лишь в третьем десятке, что свидетельствует о медленном осознании отечественными управленцами важности этих качеств для эффективного управления в условиях рыночных преобразований.

Это достаточно парадоксальный результат, поскольку в практической деятельности риски и изменения постоянно сопровождают руководителей учреждений культуры. Так, ассистент режиссера А. Глазачев напоминает в интервью, что руководитель вынужден не только постоянно рисковать, но и достаточно часто делает это, опираясь на неформальные договоренности. «Готовность к изменениям» и «к риску» присутствует в реальной повседневной деятельности, но не осознается менеджерами как фактический ресурс. Это приводит к тому, что управлять переменами системно они пока не в состоянии. Более того, это может быть сигналом того, что мобилизация внутренних ресурсов руководителей сферы культуры еще не завершена.

Несмотря на то, что риск, как условие успешного менеджмента, во многом определяет поведенческие стратегии российских управленцев, менеджеры культуры вообще не рассматривают риск как качество, важное для руководителя. Более того, они стараются его по возможности избегать и минимизировать. Но избежать риска они все-таки не могут. Нежелание рисковать обуславливает недостаток креативности, характерный для их поведенческих стратегий.

Отечественные управленцы, не выделяя риск как качество, необходимое для успешного менеджера, в реальности далеко не всегда его избегают. Это дает возможность

¹⁶ Крейн А. Записки музейного работника // Советский музей. 1990. №6. С. 36.

сделать важный вывод: менеджерам культуры нередко приходится рисковать, но этот «вынужденный риск» не осознается ими пока как самостоятельное качество менеджера.

Образ успешного менеджера интересно сравнить с оценками, которые респонденты поставили себе как управленцам. При этом также важно соотношение самооценки музейных и театральных менеджеров и с образа успешного менеджера.

Главные качества в рейтинговом ряду различаются у тех и других менеджеров всего на один пункт. Однако ниже тройки качеств—лидеров расхождения становятся более заметными. Следовательно, управленческие стратегии, наряду с общими компонентами, содержат и известные различия. Так театральным руководителям чаще приходится заниматься урегулированием конфликтов, поэтому у них более выражена способность к компромиссам. Директора музеев — более автономны, вероятнее всего имеют более слабые команды, в силу чего склонны опираться на собственные силы.

Обе группы респондентов демонстрируют весьма низкий уровень удовлетворенности своими управленческими навыками. В отношении двух ведущих умений расхождения в оценках довольно существенны. Еще более высокий уровень расхождений между образом и самооценкой у тех и других менеджеров наблюдается относительно умений «сохранять бодрость духа и веселость в самых сложных ситуациях», «предвидеть ход событий», «не поддаваться давлению», «не зависеть от мнения окружающих о себе», «быть отзывчивым на эмоциональное состояние других», «принимать простые и очевидные решения», «все делать самостоятельно», «заботиться в первую очередь о других».

Максимальная синхронизация самооценки и образа успешного менеджера у обеих групп респондентов касается умений «ставить и решать творческие задачи», «поощрять усилия других», «способности к сотрудничеству», «стремления к новизне» и «отзываться на эмоциональное состояние партнеров», «принимать простые и очевидные решения».

Хуже, чем хотелось бы, им удается «сплотить вокруг себя единомышленников», «точно подобрать партнеров, эффективно использовать их деловые качества», «сохранять бодрость духа», «предвидеть ход событий» и «не поддаваться давлению». С другой стороны, менеджеры театра больше, чем руководители музеев, убеждены в своей способности «быть критичными к себе», «не зависеть от мнения окружающих» и «стремиться заботиться о других». Руководители музеев, в свою очередь, ощущают себя сильнее в «опоре на трезвый расчет», «умении быстро переключаться с одного вида деятельности на другой», «прощать ошибки других» и «все делать самостоятельно».

Характерно, что обе группы менеджеров не столь уверены в наличии у них такого важного управленческого качества, как способность сохранять бодрость духа. Это

означает, что эмоциональный компонент управления и переживаемые в связи с этим нагрузки явно превосходят внутренние психологические ресурсы руководителей учреждений культуры.

Парадоксальным результатом исследования следует признать то, что руководители учреждений культуры весьма скромное место отводят «готовности к любым изменениям». Что лежит в основе низкой готовности к изменениям у российских менеджеров? Сами они полагают, что это — общее нежелание стремиться к изменениям.

Итак, исследование образа успешного менеджера в сравнении с самооценкой позволяет говорить о довольно высоком уровне синхронизации оценок обеих групп отечественных менеджеров. И для тех, и для других качествами-лидерами выступают «умение сплотить вокруг себя единомышленников», «точно подобрать партнеров», «эффективно использовать их деловые качества», «ставить и решать творческие задачи», а также «способность к сотрудничеству», «способность поощрять усилия других», «способность сохранять бодрость духа и веселость в самых сложных ситуациях». Как видим, самыми важными умениями остаются умения, связанные с образованием команды, творческим потенциалом и эмоциональной устойчивостью.

С другой стороны, руководители учреждений культуры демонстрируют довольно высокий уровень расхождений между образом успешного менеджера и самооценкой, что косвенным образом свидетельствует о низком уровне удовлетворенности имеющимися управленческими навыками. Различия в самооценке управленческих качеств у обеих групп респондентов указывают на разные поведенческие стратегии, с помощью которых они адаптируются к рыночным изменениям.

Современная жизнь российских филармоний¹⁷

В СССР филармония была частью той огромной системы, в которой регламентировалось практически всё — гастроли, концерты, ставки музыкантов, цены на билеты. При существовавшей тогда государственной поддержке классического искусства, и в частности, музыки филармония по сути своей имела полномочия на организацию концертов лучших отечественных исполнителей и могла, пока за нее «думало» государство, сосредоточить свою деятельность исключительно на составлении концертных программ и работе с исполнителями. После разрушения столь отлаженного механизма в начале 1990-х годов филармония как художественный институт встала перед лицом сложных и ранее неизвестных проблем, которые при всем различии географического положения этих концертных организаций на огромной территории России часто оказывались схожими [7].

Прежде всего, изменившаяся ситуация потребовала иных методов управления концертными организациями, поскольку совершенно очевидно, что сегодня «проблемы менеджмента в академической деятельности филармоний важны в той же степени, что и проблемы творческие» [7]. В результате филармонии активно ищут новые или применяют уже наработанные и результативные принципы управления, активизируют работу со спонсорами, ищут разнообразные способы финансовой поддержки коллективов, изменяют ценовую политику и многое другое. В результате, в России последнего времени сложились разные подходы к организации филармонического дела.

Директор Свердловской филармонии А. Колотурский выделяет два основных подхода к организации филармонической жизни: *проектный*, который сейчас широко используется в Москве и Петербурге, и *плановый*, регулярный, на базе концертных залов, оркестров. По его мнению, самое лучшее и разумное для концертной жизни заключается в сочетании обоих подходов. Проекты, построенные в основном на звездных составах исполнителей, которыми так все увлечены сегодня, «несколько развращают всех, начиная от музыкантов и кончая публикой». К тому же звезд не так много, публика быстро к ним привыкает, да и КПД от этих проектов, в том числе и экономический, вызывает вопросы [12]. Переняв западный опыт, в частности американскую систему развития концертной организации, Свердловская филармония с успехом использует инструменты маркетинга и финансового планирования, выпускает годовой отчет с полным указанием структуры доходов и расходов. По признанию А. Колотурского, еще во время поездки в США в

¹⁷ Окончание. Начало см.: «Обсерватория культуры». — 2005. — № 5.

начале 1990-х годов он выяснил суть понятия *маркетинг* и понял, что филармоническая работа — это тот же бизнес, имеющий дело с товаром-искусством, к которому нужно научиться привлекать «внимание потребителя-слушателя таким образом, чтобы соблюсти финансовый интерес филармонии и эстетические запросы публики». Организованная в Свердловской филармонии служба маркетинга дала совершенно неожиданные результаты. «Нам открылся такой безбрежный океан информации, — говорит Колотурский, — о котором мы прежде и не подозревали. Банк данных позволил нам планировать абонементную работу с учетом социальных, возрастных, образовательных уровней наших слушателей и благодаря этому довести заполняемость зала на филармонических концертах до 78%» [14].

Все это дает возможность проводить продуманную стратегию концертной жизни. В основе ее — концертный сезон, в рамках которого проходит более двух тысяч филармонических концертов для самых различных слоев населения, плюс концерты звезд и различные фестивали. Планирование репертуара Свердловской филармонии уже несколько лет строится нетипичным для культурных учреждений образом — с учетом резолюций нескольких служб. Служба художественного планирования представляет свои планы заместителям директора по экономике и маркетингу, а также службе развития. Первый рассматривает затраты и закладывает рентабельность, второй прогнозирует доходную часть — от продажи билетов, а служба по развитию оценивает возможные доходы от спонсоров. В зависимости от всех факторов планы корректируются, и, в результате, публика получает афишу сезона с конкретными датами, а филармония — возможность управлять сбытом своей продукции через систему абонементов, льгот и скидок, а также планировать работу со спонсорами.

Одним из главных направлений в работе этой концертной организации стало планомерное формирование круга заинтересованных слушателей, способных активно участвовать в филармонической жизни. Сегодня вокруг Свердловской филармонии сложилось уникальное содружество людей, объединенных не только любовью к музыке, но и бескорыстным желанием всячески способствовать развитию и процветанию классического искусства. Лига друзей филармонии объединяет членов Екатеринбургского филармонического собрания и дисконтных клубов, владельцев абонированных мест, покупателей абонементов и билетов, а также тех, кто предпочитает «общение по интересам» (дамский клуб, вокальный, фольклорный и литературный клубы).

В Тюменской филармонии тоже считают, что концертная деятельность — это бизнес. В 2004 году филармония первой в стране стала «автономной некоммерческой организацией» (АНО). С новым статусом она обрела финансовую свободу в

распределении средств, смогла отказаться от навязчивого контроля, устаревшей тарифной сетки по оплате труда. По мнению директора филармонии М. Бирмана, в АНО нет подводных камней, все совершенно четко прописано в Уставе и в государственном контракте, взаимоотношения ясные и понятные: « надо просто заниматься этим бизнесом, быть нормально работающим субъектом в этом концертном рынке, уметь жить в рыночных условиях». В то же время Бирман считает, что переход к АНО может происходить непросто, поскольку руководители и коллективы большинства концертных организаций боятся новизны и потери гарантий. При новом статусе в несколько раз увеличивается ответственность руководителя, главной задачей которого становится получение финансовой прибыли, что требует не только изменения психологических установок и совершенно другого уровня мышления, но и знания законов менеджмента. Все это невозможно без специальной подготовки. В Тюменской филармонии такая подготовка проводилась на базе ассоциации концертных организаций Урала, которую также возглавляет М. Бирман. [11].

Несмотря на ответственность момента, связанную с изменением правового статуса, Тюменской филармонии удалось сохранить практически все свои коллективы. Более того, перейдя на новую систему работы, руководство увеличило заработную плату всем работникам на 50%. Не менее важно и то, что филармония получила полную творческую свободу, хотя по мнению Бирмана, она имеет свои границы, определяемые законами рынка. Как оказалось, в рыночных условиях искусство тоже становится пусть интеллектуальным, духовным, но товаром, причем, очень дорогим. В связи с этим задача филармонии заключается в том, «чтобы потребитель этой продукции и сам товар каким-то образом встретились». Иными словами, филармонии в этом процессе отводится роль посредника. На этом и строится весь маркетинг, подчеркивает М. Бирман [11]. Благодаря его продуманному руководству Тюменская филармония ныне — одна из крупнейших в России. Сейчас Тюменская филармония — это бренд, о Тюмени говорят как о музыкальном центре, куда престижно приехать на гастроли. Очевидно, что солидный авторитет этой концертной организации обусловлен многими факторами: и прекрасной концертной площадкой, и ростом собственных коллективов, и их признанием российской и зарубежной публикой, и смелыми поисками в области новых форм организации концертной жизни.

В этом контексте особое место занимает Московская филармония. Продолжая оставаться бюджетной организацией, она находит свои принципы построения концертной жизни. Ее директор А. Шалашов убежден, что сегодня филармония попала в новую ситуацию, когда надо бороться и за слушателей, и за артистов, поскольку вместо

Госконцерта и Союзконцерта, контролировавших когда-то всю концертную деятельность в стране, возникло множество агентств, напрямую работающих с музыкантами. Московская филармония слишком долго не реагировала на эти изменения, не создавала новых экономических механизмов. Когда же она начала проводить реформы, то основной акцент был сделан на соединении экономической и творческой составляющих. Во-первых, была изменена система продажи билетов, в результате чего появились зоны расценок. Во-вторых, концертная жизнь стала строиться не как конвейер, а по индивидуальному проектному принципу. Сегодня в этой организации есть директора концертных программ, которые продумывают содержание программ, прогнозируют состав аудитории, планируют, как эту аудиторию привлечь, рассчитывают финансы — сколько стоят артист, реклама, какая будет выручка, обеспечивают информационную поддержку того или иного концерта.

Произошли изменения и в финансовом обеспечении программ. Если раньше все планировалось в расчете на гарантированный бюджет, то сегодня филармония имеет и спонсорские вложения, и доходы от продажи билетов» [13]. Сейчас 70% доходов филармонии составляет выручка от продажи билетов. При этом ее ценовая политика строится в расчете на все социальные слои общества: и на малоимущих, и на богатых. А потому в прошедшем сезоне самый недорогой билет по абонементу стоил 50 рублей. Это, по словам А. Шалашова, очень дешево, учитывая, какого класса исполнители выступают в концертах. В то же время если филармония откажется от дорогих билетов, то она не сможет конкурировать на рынке за лучших артистов и исчезнет с арены мировой концертной жизни. «Возможно, — из любви к России — к нам еще будут приезжать Третьяков, Башмет, Крайнев, Вирсаладзе, но современных звезд мы не услышим, потому что им нечем будет платить. К сожалению, российские спонсоры имеют пока отношение к именам, которые, если выразиться корректно, с большим опозданием докатились до нашего сознания. Мы же ставим целью привозить артистов, которые сегодня, а не позавчера находятся в первых строчках мирового исполнительского рейтинга» [13]. Наряду с этим в филармонии существует немало дотированных проектов. Здесь стараются действовать таким образом, чтобы все, что не приносит доход, было осознанно убыточным. Это касается, например, исполнения современной музыки, которое не может быть прибыльным априори, программы продвижения молодых исполнителей, просветительских программ. «На такие не окупаемые, но социально значимые проекты тратятся обычно средства из бюджета», — подчеркивает А. Шалашов [13].

На современном этапе развития концертного дела большое значение приобретает взаимодействие филармоний со спонсорами, принимающее самые разнообразные формы.

В одном случае это прямые «денежные вливания», в другом — транспортные и гостиничные скидки, в третьем — бартерное сотрудничество с коммунальными службами. В некоторых филармониях отношения со спонсорами поставлены на прочную основу: создаются фонды поддержки во главе с советами попечителей, в которые входят руководители заводов, банков, коммерческих структур, представители городской администрации. Средства этих фондов позволяют осуществлять крупномасштабные концертные акции, отправлять коллективы на гастроли за рубеж и приглашать к себе исполнителей мирового уровня. В ряде городов организуются специальные информационные банки данных на уже действующих и потенциальных спонсоров.

Крупное промышленное предприятие Урала «Объединенные машиностроительные заводы — Уралмаш» является генеральным спонсором Свердловской филармонии. Поддержку этой концертной организации «Уралмаш» осуществляет различными способами: предоставляет приезжим места в своем отеле, отвечающем самым высоким мировым требованиям, оказывает помощь в решении транспортных проблем, в течение последних пяти лет перечисляет в благотворительный фонд филармонического оркестра финансы, которые идут на зарплату музыкантам, содержит ряд мест в симфоническом оркестре филармонии. В целом спонсоры филармонии, по словам ее директора, предпочитают тратить деньги не на проекты, а в долгосрочные программы развития материальной базы этой концертной организации. Благодаря этому филармония сегодня может покупать для своих коллективов лучшие музыкальные инструменты, конкурируя в этом даже с оркестром Мариинского театра [12]. Свою помощь филармонии руководство предприятия расценивает и как помощь себе, понимая, что чем выше культурный уровень населения города, тем качественней отдача на производстве. Филармония в обязательном порядке печатает имена ее благотворителей в программках концертов. Среди них есть и такой необычный спонсор филармонии как кондитерская фабрика «Конфи», чьи конфеты от кашля раздаются слушателям.

Кардинальные проблемы филармонии, такие как, ремонт зала или восстановление органа решаются спонсорами при помощи практики взаимозачета: объединения в единое кольцо нескольких производственных звеньев, каждое из которых должно что-то другому; в результате кругового передвижения долгов происходит полный взаиморасчет. В свое время в свердловской филармонии возникло Филармоническое собрание — общественное объединение, которое призвано поддерживать эту концертную организацию. Ее руководство разрабатывает идеи и технологию их воплощения, а непосредственной реализацией этих идей занимаются авторитетные люди, входящие в объединение.

Многим филармоническим коллективам России помогла выжить поддержка местных администраций. В современных условиях, когда происходит изменение законодательства в социальной и культурной сфере, возникает проблема выбора того, что нуждается в поддержке государства в первую очередь. В Карелии активное участие в решении этой проблемы принимают внештатные советники главы республики Сергея Катанандова по вопросам профессионального и самодеятельного творчества. В результате проекты, направленные на развитие творческого потенциала профессиональных и самодеятельных коллективов, получают поддержку правительства республики. Так, 9 ноября 2004 года Сергей Катанандов подписал Указ «О мерах государственной поддержки профессионального искусства». В соответствии с этим документом в республике учреждены два гранта для поддержки творческих коллективов.

Один из них получил симфонический оркестр Карельской филармонии, который в прошлом году отметил свой 70-летний юбилей. Еще совсем недавно оркестр стоял перед угрозой закрытия: радиокомитет, под эгидой которого он трудился, оказался неспособным финансировать деятельность коллектива. Для того чтобы сохранить оркестр, было решено передать его Карельской филармонии. Это дало некоторую стабильность, но трудностей было больше чем достаточно. И только предоставление гранта изменило сложившуюся ситуацию. Реальная помощь государства дала мощный импульс профессиональному возрождению и развитию коллектива [6]. Сегодня на афишах с участием оркестра можно увидеть самые известные имена России, музыканты с восторгом отзываются о его профессионализме и репертуарном разнообразии.

Свое тридцатилетие отмечает в 2005 г. и второй большой коллектив Карельской филармонии — оркестр русских народных инструментов «Онего» (художественный руководитель и дирижер — заслуженный деятель искусств России Геннадий Миронов). «Онего» входит в пятёрку лучших коллективов России, исполняющих народную музыку. «Не будет преувеличением сказать, — пишет в связи с этим Н. Красавцева, — что профессиональное и самодеятельное искусство северного края получает ощутимую поддержку со стороны правительства республики, что, безусловно, способствует развитию и сохранению лучших традиций многонациональной Карелии» [6].

По словам художественного руководителя Иркутской филармонии М. Токарской, эта концертная организация, являясь сегодня центром музыкальной культуры региона, постоянно ощущает неформальный интерес к себе со стороны исполнительной власти. Например, губернатор подарил к 60-летию филармонии рояль марки «Ямаха», а к 65-летию обещан «Стейнвей». Руководители всех коллективов являются лауреатами губернаторской премии. Так в Иркутске поощряют тех, кто работает в сферах культуры и

искусства за выдающиеся творческие достижения. Звание оркестра «губернаторский» филармония расценивает и как серьезную ответственность перед сибиряками: «губернаторский оркестр не может играть плохо, не может сидеть на одном месте, годами не обновлять репертуар» [2].

Примечательной особенностью последнего времени стало появление организационных вертикалей, позволяющих консолидировать деятельность российских филармоний, способствовать обмену опытом между ними, координировать гастрольную деятельность внутри регионов и между ними. Появление такого рода объединений было подсказано необходимостью сохранить институт филармонии, осмыслить все ценное из его прошлого опыта и консолидировать усилия для дальнейшего развития. В 2000 году возникла Общероссийская общественная организация «Ассоциация директоров концертных организаций России» (АСДИКОР), целью которой является объединение усилий членов Организации для содействия развитию филармонической деятельности в России, укрепление ее авторитета в обществе. Важными сторонами деятельности АСДИКОРа является обмен опытом, взаимная поддержка, выработка общей стратегии развития филармонического дела в России. «Благодаря АСДИКОРу действительно произошла консолидация руководителей филармонических организаций — замечает исполнительный директор ассоциации и один из инициаторов ее создания, доктор философских наук, профессор Евгений Викторович Дуков. — На последнем, Пятом съезде к нам присоединились Московская и Петербургская филармонии. Общение происходит постоянно. Раз в неделю мы рассылаем информацию о новых документах, раз в квартал региональные ассоциации проводят «школы» с приглашением отечественных и зарубежных специалистов. При Академии переподготовки и повышения квалификации существует "Курс директоров концертных организаций"»¹⁸.

Объединение филармонических организаций позволят обсуждать и ставить те или иные глобальные задачи. Одна из них — фиксация бренда *филармония*, способная оградить наработанные десятилетиями заслуги и функции этого института концертной жизни от некоторых организаций, активно присваивающих в последнее время это славное имя. Данная проблема имеет много аспектов. При её решении необходимо учитывать, что, например, в Москве появилось множество частных антреприз и форм досуга. По некоторым данным количество представлений, которое они дают в течение года, достигает 150 000. Конкуренция в культурной сфере увеличилась многократно, благодаря чему происходит сокращение традиционной филармонической аудитории. «Но

¹⁸ Из личной беседы автора с Е.В. Дуковым.

филармонические организации во всем мире — и в Вене, и в Берлине, работают по принципу абонементов, через которые продаются до 80% основных концертов, — подчеркивает Шалашов. — Поэтому не возникает острой необходимости в рекламе. Важнее, чтобы под маркой филармонии выступали исполнители, имеющие бренд. Именно в этом и кроется причина отставания филармонии с точки зрения музыкального бизнеса» [13].

Благодаря работе АСДИКОРа руководители филармоний получили возможность обмениваться практическим опытом управления концертными организациями. Карельская филармония, например, смогла поделиться опытом создания благотворительного фонда и работы со спонсорами. Сама Карельская филармония использовала принципы планирования, существующие в Свердловской филармонии. «Учатся у нас — учимся и мы, — замечает директор Карельской государственной филармонии Л. Солеманова <...> Результат — ныне филармония работает по перспективному плану, сверстанному на год. А раньше и на три месяца вперед загадывать боялись» [4].

Создание АСДИКОРа, по мнению А. Жукова, — дело весьма перспективное. Кооперация и содружество филармоний позволяют приглашать дорогостоящих гастролеров, создание же внутрирегиональных организаций стимулирует внутрирегиональный обмен коллективами [4]. В последние годы возникло несколько таких ассоциаций концертных организаций на Урале, в Поволжье, в центре России, на Северном Кавказе и в Сибири.

Пока реально работают в полную силу две: одна — на Урале, называемая «Ассоциацией концертных организаций России» (поскольку в нее входят ряд концертных организаций из других регионов), другая — в Сибири, объединившая все филармонии этого федерального округа: Новосибирскую, Кемеровскую, Омскую, Томскую, Тувинскую, Иркутскую, Красноярскую, Хакасскую, Бурятскую, Алтайскую и Горно-Алтайскую. Появление сибирского объединения дало реальную возможность вывозить на гастроли свои коллективы и принимать коллективы других филармоний. Естественно, коммерческой прибыли это приносить не будет, но поможет, наконец, географически расширить концертную площадку, открыть путь к новой информации. Ведь пока точно даже не известно, чем обладают другие филармонии, насколько хороши их коллективы [10]. Кроме того, ассоциация, которая представляет культуру целого региона, позволяет скорее, нежели каждая филармония в отдельности, доносить до власти весь комплекс проблем своей отрасли, а также сообща решать правовые, финансовые и творческие вопросы.

Однако как бы не было велико значение подобных ассоциаций для развития института филармоний в России сегодня уже очевидно, что роль личности, руководителя, стоящего во главе той или иной концертной организации, является определяющей в ее процветании в сложных экономических условиях.

Руководителям филармоний сегодня приходится учиться и перенимать опыт других организаций, предпринимать смелые шаги и нести личную ответственность за выбранную стратегию развития концертных организаций, за сохранение традиций и поддержание собственных филармонических коллективов, за привлечение слушателей. В последние годы директору филармонии нужно быть одновременно и экономистом, и специалистом по франчайзингу, и психологом, и музыковедом. [10]. Известный органист Гарри Гродберг считает, что хотя среди руководителей филармоний есть замечательные энтузиасты и мастера своего дела — в Екатеринбурге, Калининграде, Твери, Томске, все же талантливых людей в этой сфере мало, одержимых еще меньше, компетентных, порядочных, любящих музыку профессионалов считанные единицы [5].

Таков, например, — Александр Колотурский. Приняв руководство Свердловской филармонией в 1989 г., он стал одним из главных подвижников возрождения филармонического дела в стране. С 2000 года Колотурский к тому же — бессменный председатель Совета Ассоциации директоров концертных организаций России. Прошедшие годы коренным образом изменили существование Свердловской филармонии. В то время как другие российские филармонические коллективы разрушались под давлением экономических проблем, Свердловская филармония реконструировала свое здание, оснастила новыми инструментами филармонический оркестр, организовала международный менеджмент и даже сформировала клубы слушателей по интересам [12]. Одна из последних новостей этой концертной организации — появление сразу нескольких ее филиалов в ряде городов Свердловской области.

Нередко личность того или иного руководителя отождествляется с руководимой им филармонией, а его заслуги оцениваются специальными званиями и наградами. Все сказанное имеет прямое отношение к директору Нижегородской филармонии Ольге Томиной. Под ее руководством, продолжающимся уже сорок лет, Нижегородская филармония вписала свою страницу в историю отечественного музыкального исполнительства. Ольга Томина всегда, даже в самые сложные для филармонии годы стремилась сохранять её традиции, поддерживала связи с известными отечественными музыкантами, многие из которых, например Юрий Башмет или Михаил Майский, начинали свою исполнительскую карьеру именно на в Нижнем Новгороде [9]. Во многом благодаря стараниям Томиной Нижегородская государственная академическая

филармония стала настолько заметным явлением в культурной жизни России, что по результатам одного из конкурсов «Окно в Россию» была признана лучшей. Особое внимание О. Томина уделяет работе с детьми. Руководимая ею филармония выезжает с концертами в школы города и области и годами растит своих слушателей. «Даже в небольших концертах, — подчеркивает директор, — мы стараемся познакомить аудиторию с камерной и органной музыкой, проводим литературные вечера. Бывают такие концерты, когда директор филармонии не может войти в зал, потому что все проходы забиты слушателями. Во время летних благотворительных сезонов мы открываем дверь на улицу, на волжский откос — и там собирается столько же публики, сколько находится в зале. Я считаю, такая большая аудитория почитателей классической музыки — и есть залог успеха...» [9].

Тверскую филармонию возглавляет Владимир Боярский. В свое время он принял предложение стать директором этой концертной организации при одном условии — совмещать руководство и художественной, и хозяйственной частью. Филармонию он принял в плачевном состоянии: концерты отменялись, зал был закрыт пожарными, требовался серьезный ремонт, слабым был артистический состав. С приходом Боярского началось возрождение Тверской филармонии. В 1984 году она была признана третьей в России, а через два года — третьей в Советском Союзе! В 1988 году директор создал первый концертный кооператив, а в 1989 — Концертную ассоциацию, в которую вошли 46 филармоний из разных городов России. Владимир Боярский пользуется огромным уважением артистов, которые, чувствуя со стороны директора понимание их профессиональных и человеческих проблем, всегда готовы поддержать его смелые начинания и творческие проекты [8]. В 1998 году директор Тверской филармонии Владимир Ефимович Боярский за организованный им фестиваль «Музыкальная осень в Твери» стал лауреатом Государственной премии России в области литературы и искусства.

Филармонией на Кавказских Минеральных Водах в течение многих лет руководит заслуженный деятель искусств РФ Владимир Стефанович Бережной, во многом определивший современный облик этой старейшей концертной организации России, недавно отметившей свое 110-летие. Расположенная в одном из самых великолепных зданий Кисловодска, стены которого помнят голоса Шаляпина и Комиссаржевской, игру Скрябина и Рахманинова, филармония более двух десятилетий проводит летний фестиваль классической музыки, которому в 1995 г. было присвоено имя выдающегося русского музыканта В. Сафонова.

Представленный в статье материал затрагивает лишь отдельные фрагменты современной жизни отечественных филармоний, не претендуя на полноту картины этого разнообразного, постоянно развивающегося организма. Но и по этим фрагментам можно судить о разных подходах к организации филармонического дела в России, о стремлении сохранить основополагающую роль филармоний в деле музыкального просветительства, об их поиске своего места в современном мире и определении задач на будущее.

Список литературы

1. *Белова О.* Наша работа никогда не станет бизнесом (беседа с А. Гриневич) // Культура. — 2003. — 11—18 дек.
2. *Верещагина С.* Музыкальный талисман // Парламентская газета. — 2005. — 18 февр.
3. *Дуков Е.* Современная концертная деятельность в зеркале статистики // Обсерватория культуры — 2004. — №4.
4. *Жуков А.* Филармонии просят считать себя Европой // Культура. — 2003. — 9—15 окт.
5. *Жуков А.* Кто убил музыку? // Московские новости. — 2004. — 8 окт.
6. *Красавцева Н.* Достояние республики // Литературная Россия. — 2005. — 18 марта.
7. *Малахова Ю.* Скрипичный ключ от дверей филармонии. Академическая музыка в эпоху перемен // Культура. — 2003. — 24 сент.
8. *Петренко Е.* Атаман тверской филармонии // Тверской еженедельник «Караван +». — 2005. — 8 марта.
9. *Трефилова Н.* «Сюда едут по первому зову» // Парламентская газета. — 2005. — 3 марта.
10. *Федорова И.* Взаимовыгодный обмен... музыкой. Учреждена Ассоциация концертных организаций Сибири. — Культура. — 2003. — 3-9 апр.
11. *Давыдова Ю.* «Проверено на себе: Михаил Бирман о плюсах и минусах перехода в АНО». — <http://www.newsprom.ru/news/110269787411307.shtml>
12. <http://www.polit.ru/culture/2005/05/27/koloturskii.html>
13. <http://www.polit.ru/culture/2005/05/27/filarmnov.html>
14. http://www.theatre.ural.ru/philarm/pr_9808.php3