

# Содержание

Введение .....	5
I. Театр в современной социально-культурной ситуации .....	8
Тема 1. История организации театрального дела в России .....	14
Тема 2. Современные формы организации театрального дела и развития театрального искусства.....	24
Тема 3. Организационно-правовые основы театрального дела.....	33
II. Организационно-экономические аспекты деятельности театра .....	37
Тема 4. Финансирование театров.....	37
Тема 5. Менеджмент и маркетинг в театральном деле.....	48
Тема 6. Применение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в театральной деятельности .....	57
Тема 7. Основы ценообразования и фандрайзинг в театре .....	92
Тема 8. Планирование в театре.....	97
Тема 9. Public Relations (PR) в театре.....	113
Тема 10. Организация показа спектаклей .....	119
III. Специфика творческо-производственных отношений в театре .....	124
Тема 11. Авторские права в театре.....	124
Тема 12. Трудовые отношения в театре. Коллективный договор в театральном коллективе .....	140
Заключение .....	167
Учебно-методические материалы .....	169
Практическое задание № 1. Исследование театральных архивов и афиш .....	169
Практическое задание № 2. Исследование столичных театров.....	171

Практическое задание № 3. Исследование местных (локальных) театров .....	173
Практическое задание № 4. Исследование зарубежных (заграничных) театров.....	175
Приложение 1 .....	196
Темы семинарских занятий.....	196
Тематика рефератов и эссе.....	196
Тестовые задания.....	198
Театральный кроссворд (году театра в России посвящается) .....	199
Приложение 2.....	204
Образец трудового договора с работником театра.....	204
Примерный перечень вопросов к зачёту по дисциплине «Организация театрального дела» (программный минимум).....	210
Библиографический список .....	212

## Введение

В текущем 2019 году в целях дальнейшего развития театрального искусства в нашей стране Президент РФ В. В. Путин постановил провести в Российской Федерации «Год театра». Поэтому в свете данного постановления органов власти работа в этом направлении будет приобретать всё большую актуальность в течение ближайших лет и, как мы надеемся, целого десятилетия.

Учебная дисциплина «*Организация театрального дела*» направлена на ознакомление студентов театральных специальностей и направлений с основами организации театрального (концертного, циркового) дела в той мере, в которой это необходимо для участия в коллективном творческом процессе.

В процессе изучения данной дисциплины будущему работнику театра или другой организации исполнительских искусств, дается представление о принципах менеджмента в этой сфере (в частности, театрального менеджмента), что помогает ему осознать место сценического искусства в современной социально-культурной ситуации, изучить основы производственной деятельности театра, государственного регулирования культурной деятельности, основные элементы законодательства об авторских и смежных правах, трудового законодательства, особенности его применения в сфере искусства.

Представляемая читателю работа адресована, прежде всего, начинающим организаторам и специалистам в сфере театральной деятельности, а также студентам, изучающим дисциплину «Организация театрального дела» в высших учебных заведениях. Здесь детально рассматриваются основные организационные и экономико-правовые аспекты функционирования современного театра, необходимые для налаживания его эффективной деятельности на современном рынке театральных услуг в России.

В современном обществе театр играет значимую роль в социальном развитии страны: отвечает за воспитание и развитие граждан, связывает поколения на базе культурных традиций, формирует нравственный код нации.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что на современном этапе необходимо постоянное совершенствование социально-культурной сферы общества, к которой относится и деятельность театров. Эта сфера требует внедрения современных коммуникационных технологий, совершенствования информационного взаимодействия творческих коллективов и зрителей.

Перспективным направлением в деятельности театров становится информационно-коммуникационное взаимодействие со зрителем как ведущих, так и региональных театров страны. Современному театру требуются инновационные коммуникационные технологии, которые позволили бы изучать потребности целевой аудитории и сформировать методы эффективного взаимодействия.

Современные информационно-коммуникационные механизмы могут помочь любому театру повысить эффективность своей деятельности. Для этого театру необходимо разработать инновационные технологии информационно-коммуникационного взаимодействия творческого коллектива со зрителями в целях продвижения и популяризации театра.

Теоретической базой данной исследовательской по своему характеру работы являются научные исследования и теоретические работы российских и зарубежных специалистов в области связей с общественностью, театрального менеджмента, рекламы и маркетинга, а также специалистов в сфере информационного продвижения театральной деятельности, таких как Ф. Котлер и Дж. Шефф<sup>1</sup>, Дж. В. Мелилло<sup>2</sup>, Э. Либерман и П. Эсгейт<sup>3</sup>,

---

<sup>1</sup> Котлер, Ф., Шефф, Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств («Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts») / Перевод. Л. Акопян, Е. Дубинец, С. Грохотов. – М.: Издательство Классика-XXI, 2004. – 688 с.

<sup>2</sup> Как продавать искусство: Сб. статей / Составитель Дж. В. Мелилло. М.: Издательство: Сибирский хронограф, 2001.

<sup>3</sup> Либерман Э., Эсгейт П. Революция в маркетинге развлечений. М.: Издательство «Арт-менеджер», 2011. – 236 с.

С. М. Апфельбаум и Е. А. Игнатъева<sup>1</sup>, В. Г. Бабенко<sup>2</sup>, Е. И. Гапонов<sup>3</sup>, В. Н. Дмитриевский<sup>4</sup>, Н. А. Хренов<sup>5</sup> и др. Кроме того, в работе были использованы некоторые материалы совместного исследования автора со студентами театрального факультета Воронежского государственного института искусств (ВГИИ), изучающими учебную дисциплину «Организация театрального дела».

Методами исследования, использованными в работе, являются сравнительный анализ, SWOT-анализ, сопоставление и обобщение, эмпирическое наблюдение и опрос. В качестве источников исследования были использованы социологические опросы, публикации СМИ, интернет-ресурсы, в том числе материалы электронного веб-ресурса Воронежского Камерного театра<sup>6</sup> и др.

Здесь мы приведём названия главных разделов нашей работы, а именно:

Раздел I. Театр в современной социально-культурной ситуации.

Раздел II. Организационно-экономические аспекты деятельности театра.

Раздел III. Специфика творческо-производственных отношений в театре.

---

<sup>1</sup> Апфельбаум С. М., Игнатъева Е. А. Связи с общественностью в сфере исполнительских искусств. – М.: Издательство «Классика-XXI», 2003. – 140 с.; Игнатъева Е. А. Экономика культуры. Учебное пособие. М.: Издательство «ГИТИС», 2013. – 384 с.

<sup>2</sup> Искусство театра: Вчера. Сегодня. Завтра. Сб. ст. Выпуски 6, 7. / Под общ. ред. В. Г. Бабенко. – М.: Издательство: «Кабинетный ученый», 2014. – 200 с.; 120 с.

<sup>3</sup> Гапонов, Е. И. Театральное дело в историко-экономическом контексте эпохи. Учебное пособие. – М.: Издательство «Кабинетный ученый», 2013. – 152 с.

<sup>4</sup> Дмитриевский В. Н. Основы социологии театра. История, теория, практика. Учебное пособие. – М.: Издательства «Лань», «Планета музыки», 2015. – 224 с.

<sup>5</sup> Театр как социологический феномен / Редактор Н. А. Хренов. М.: Издательство «Алетейя», 2009. – 520 с.

<sup>6</sup> Официальный сайт Воронежского Камерного театра [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://chambervrn.ru/> (дата обращения 02.06.2018)

## I. Театр в современной социально-культурной ситуации

Изучение любой учебной дисциплины или учебного предмета лучше начинать с разбора основных понятий курса. Прежде всего, обязательно стоит задуматься над теми словами и понятиями, которыми принято обозначать тот или иной учебный предмет. В данном случае мы имеем дело с «Организацией театрального дела». Содержательно это словосочетание, само по себе очень ёмкое, влечет за собой понимание как минимум двух вещей. Во-первых, того, что такое организация и того, что такое театральное дело.

Организация понимается в двух аспектах: как процесс и как институт. В данном случае это – безусловно, процесс, который происходит в театре, то есть зиждется на базе театра как организованном институте, институте-организации. Как справедливо в своё время заметил С. Ю. Юрский, «театр рождается не на сцене и не в зрительном зале, а в самой середине пространства театра, в столкновении этих двух стихий и энергий»<sup>1</sup>, то есть в контакте профессионалов театра со зрителем, причём обе части для театра одинаково важны.

Организация – одна из важнейших функций менеджмента наряду с планированием, мотивацией и контролем. Кстати сказать, все остальные перечисленные нами функции в театре присутствуют тоже. Это и планирование театральных постановок, спектаклей, и мотивация актёров и даже мотивация зрителей; контроль производства театральных постановок – все это части единого управленческого процесса в театре, который называется театральным менеджментом. Поэтому организация театрального дела представляет собой, по сути, менеджмент театра, экономику театра, слитые воедино.

Основными функциями управления организацией, в том числе театральной организацией, являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация

---

<sup>1</sup> Юрский С. Ю. Кто держит паузу. 2-е изд. доп. М.: Издательство Искусство, 1989. – 320 с. URL: <https://www.e-reading.club/book.php?book=126627>

и координирование; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности – это выполнение четырех общих функций, которые составляют так называемый цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль<sup>1</sup>.

Организация. Организация производства в театре представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. Только при соответствующей организации театрального производства становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленность и четкая согласованность всех элементов системы театра. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов; основных (производственных), вспомогательных (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслуживающих (контроль за качеством театральной продукции, различные операции и т. д.).

Организация производства спектаклей предполагает дифференциацию процесса производства на операции, рациональную расстановку работников по рабочим местам, обеспечение четкой взаимосвязи между ними в целях бесперебойного выпуска спектаклей.

Работа по организации производства, являясь одной из функций менеджмента, связана с решением многочисленных вопросов, например, определение номенклатуры выпускаемой театром продукции; создание и строгое соблюдение технологии производства спектакля и контроль над ним; организация транспортировки материалов; уход за оборудованием и его ремонт; анализ издержек производства спектаклей и осуществление мер по их снижению; сбор рационализаторских предложений. Организация производства спектаклей в театре в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализации (музыкальный, драматический, кукольный театр и т. д.).

---

<sup>1</sup> Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент: учебник. 16-е изд., стер. – М.: Издат. центр «Академия», 2016. – 304 с. URL: <https://alleng.org/d/manag/man294.htm> ; URL: <http://be5.biz/ekonomika/m027/3.html#2>.

С другой стороны, театральное дело – это театральная деятельность во всей её большой образности и многосторонности. Приведенные здесь понятия прекрасно определяют нам Концепция долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года.

Театральное дело понимается как организационно-экономическая система, обеспечивающая осуществление театральной деятельности. Театральная деятельность в свою очередь представляет деятельность, направленную на создание и (или) показ спектаклей<sup>1</sup>.

В театре как в организации большое значение имеет т. н. организационное поведение, представляющее собой наиболее современную часть менеджмента. В театре и на сцене, и в зрительном зале сразу встречаются несколько поколений. Здесь можно увидеть и пожилых уже состоявшихся актёров, и молодых, совсем юных, выпускников театральных вузов и театральных факультетов вузов. Есть в театре и зрелый актерский состав, на котором во многом строится работа театральных коллективов, у которых учится театральная молодёжь. Особенности этих театральных поколений оказывают своё влияние на организационное поведение актёрского состава в театре.

Особенности поколений представляют собой системообразующие психологические ценностные установки и связи, выстраивающие их поведение, в том числе поведение внутри организации, то есть организационное поведение.

Дело в том, что в нынешних условиях компетентное управление сотрудниками делается решающим и наиболее весомым фактором успешной деятельности коммерческой или любой деловой организации. Сейчас приходится констатировать следующее: то время, когда можно было говорить, что «незаменимых сотрудников нет» и менять персонал как собственные перчатки, ушло безвозвратно. Многие, если не все сегодняшние эффективные руководители постигают как простую истину вывод о том,

---

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10 июня 2011 г. N 1019-р г. Москва // Российская Газета. 21 июня 2011 г. URL: <https://rg.ru/2011/06/21/teatr-site-dok.html>.

что грамотный подход к управлению и развитию сотрудников организации будет способствовать росту и конкурентоспособности компании, её продвижению на рынке.

В настоящее время выяснению вопроса, как общие поведенческие различия между людьми различных поколений влияют на функционирование организаций и работоспособность их команд, посвящается множество научно-исследовательской литературы, которая стоит совсем рядом с областью менеджмента.

И хотя большинство организаций специально сосредотачивают время и набирают, комбинируют ресурсы для достижения и поощрения разнообразия, многие ограничивают свое определение разнообразия поколений полом и этнической принадлежностью. Одна из самых сложных проблем поведенческого разнообразия – разнообразие поколений – часто упускается из виду и остается вовсе без внимания.

Работодатели пытаются сбалансировать различные потребности и рабочие стили трех разных поколений в нанимаемой рабочей силе. Тем не менее, многие организации оставляют своих сотрудников и рабочих групп самостоятельно решать назревшие проблемы, а не давать какие-либо указания или обеспечивать поддержку. Хотя конфликт поколений («отцов и детей») часто рассматривается как более крупная социальная проблема, представители разных поколений каждый день играют на командном уровне на своём рабочем месте теми способами, которые могут препятствовать производительности и приводят к разочарованию, конфликту и плохому моральному духу внутри трудового коллектива. В этой сфере, и все знают об этом, существуют определенные стереотипы.

Например, т. н. бэби-бумеры считают, что поколение X (Неизвестное поколение, годы рождения – 1963–1983 гг.) – слишком нетерпеливое и готово выбрасывать проверенные временем стратегии, в то время как последние, представители поколения X могут видеть, что бумеры слишком политичны и негибки для перемен. Пожилые поколения могут считать поколение Y (также известное как поколение Сети и поколение Миллениум, так как его представители оканчивают школу в новом тысячелетии, годы

рождения – 1983–2003 гг.) слишком испорченными и поглощенными собой, в то время как само поколение Y видит, что другие слишком устарели и не касаются друг друга.

Оставаясь без какого-либо внимания со стороны руководства организации, эти стереотипы поколений могут препятствовать эффективности трудовой и далее – экономической деятельности и работы. Подобно тому, как эффективное использование инициатив по гендерному и этническому разнообразию может повысить производительность и эффективность всей организации, руководителю необходимо подготовить своих сотрудников ценить различия между поколениями, что может принести пользу трудовым коллективам (командам) на рабочем месте.

Современные работодатели могут и должны использовать эти различия между поколениями, сами разные поколения для совместной работы в качестве сплоченных команд. Просто важно детально анализировать источники конфликтов между поколениями, знать способы их сокращения и минимизации, а также способы улучшения поддержки различных групп работников для повышения их производительности и взаимодействия. Поэтому отметим здесь, что своё организационное поведение есть и в театре.

Театр – это не просто отображающее что-либо зеркало, а настоящее увеличительное стекло. Театр – это самая настоящая «фабрика спектаклей», а современное театральное производство такое же сложное, как и фабрично-заводское производство. Спектакли в свою очередь – это продукт театрального производства, отражающий суть театральной услуги. Спектакль – продукт, носящий экономическую форму услуги зрителю как потребителю и ценителю театрального творчества, театральных услуг. Спектакль не имеет материально-вещественной формы и не является товаром в экономическом смысле этого слова. Зритель не уносит с собой из зрительного зала спектакль в кармане, как хлеб из магазина, но получает услугу, не имеющую материальной основы, как и любой другой вид услуг. Зритель удовлетворяет свою духовную потребность в культурно-массовом досуге, личностном и культурном росте и развитии. Вот какие услуги оказывают своим зрителям театры с самого начала их возникновения и до

сих пор. Не случайно поэтому говорят, что «театр – не отображающее зеркало, а увеличительное стекло».

Точно так же, как кинофестиваль выступает в качестве инструмента продвижения кинофильма, театральные фестивали есть инструменты продвижения спектакля и даже самого театра, его популяризация перед массовым зрителем.

**Таблица 1<sup>1</sup>**

№ п/п	КАТАЛОГ ТЕАТРОВ <a href="https://www.culture.ru/theaters/institutes">https://www.culture.ru/ theaters/institutes</a>	КАТАЛОГ СПЕКТАКЛЕЙ <a href="https://www.culture.ru/theaters/performances">https://www.culture.ru/ theaters/performances</a>
1.	Музыкальные	Мюзикл
2.	Драматические	Спектакль
3.	Кукол	Моноспектакль
4.	Марionеток	Телеспектакль (видеоспектакль)
5.	Зверей	Аудиоспектакль
6.	Эстрады	Балет
7.	Иллюзии	Опера
8.	Клоунады и пантомимы	Оперетта
9.	Пластического жанра	Спектакль без слов
10.	Учебные (театры-студии, театральные мастерские)	Учебный (студенческий) спектакль

---

<sup>1</sup> Таблица составлена по материалам сайта Культура.РФ ([culture.ru](http://culture.ru)).

## Тема 1. История организации театрального дела в России

Понятие и значение театра. Организация театрального дела, его сущность. Принципы организации театрального дела в России, краткий экскурс в историю театра. Необходимость реформирования театрального дела в современной России. Реформа театра.

Театр – это важнейший социальный институт с давними традициями, но и не только. Поэтому можно и должно говорить о социальных функциях театра, в том числе и российского, на различных этапах развития общества. Дело заключается в том, что театр – это ещё и экономический институт, так как театральный (сценический) менеджмент занимает видное место в структуре современной театроведческой науки.

Искусство и художественная культура тесно взаимосвязаны. Поэтому всегда выделяются социальные функции художественной культуры и т. н. социальное бытование искусства, на которые напрямую влияет государственная культурная политика. Художник, публика, государство и общество в целом выступают как участники многоликого культурного процесса.

**Театр** (от греч. «theatron» – места для зрелища, зрелище) представляет основной род зрелищного искусства (театрального искусства). Понятие театра подразделяется на различные виды театрального искусства: драматический театр, оперный, балетный, театр пантомимы и т. д. Происхождение термина связано с древнегреческим античным театром, где именно так назывались места в зрительном зале (от греческого глагола «теаомай» – смотрю). Однако сегодня значение этого термина чрезвычайно многообразно. Его дополнительно употребляют в следующих случаях:

1. Театром называют здания, специально построенные или приспособленные для показа спектаклей («Театр уж полон, ложи блещут» А. С. Пушкин).

2. Учреждение, предприятие, занимающееся показом спектаклей, а также весь коллектив его сотрудников, обеспечивающих прокат театральных представлений (Театр Моссовета; гастроль Театра на Таганке и т. п.).

3. Совокупность драматургических или сценических произведений, структурированных по тому или иному принципу (театр А. П. Чехова, театр эпохи Возрождения, японский театр, театр М. А. Захарова и т. д.).

4. В устаревшем значении (сохранившемся только в театральном профессиональном арго) – сцена, подмостки («Благородная бедность хороша только на театре» А. Н. Островский).

5. В переносном значении – место каких-либо происходящих событий (театр военных действий, анатомический театр).

Театральное искусство обладает специфическими особенностями, делающими его произведения уникальными, не имеющими аналогов в других родах и видах искусства.

Прежде всего, это – синтетическая природа театра. Его произведения с легкостью включают в себя практически все иные искусства: литературу, музыку, изобразительное искусство (живопись, скульптуру, графику и т. д.), вокал, хореографию и др.; а также используют многочисленные достижения самых разнообразных наук и областей техники.

Так, например, научные разработки в области психологии легли в основу актерского и режиссерского творчества, также, как и исследования в области семиотики, истории, социологии, физиологии и медицины (в частности, в обучении сценической речи и сценическому движению).

Развитие различных отраслей техники дают возможность усовершенствованию и переходу на новый уровень машинерии сцены; звуковому и шумовому хозяйству театра; световой аппаратуры; возникновению новых сценических эффектов (например, дым на сцене и пр.) в противоположность тому, что было ранее во времена античного театра. В те жестокие времена кровавые зрелища проходили не только на аренах, в театре тоже делали особые постановки, только в последний момент актера заменяли приговоренным к смерти, и его умерщвляли.

В общем, перефразируя известное изречение Мольера, можно сказать, что театр «берет свое добро там, где его находит». Отсюда берёт своё начало следующая видовая особенность театрального искусства: коллективность творческого процесса. Однако здесь дело обстоит не так просто. Речь идет не только о

совместном творчестве многочисленного коллектива театра (от актерского состава спектакля до представителей технических цехов, чья слаженная работа во многом определяет «чистоту» спектакля). В любом произведении театрального искусства есть еще один полноправный и важнейший соавтор – зритель, чье восприятие корректирует и трансформирует спектакль, по-разному расставляя акценты и порой кардинально меняя общий смысл и идею представления. Театральный спектакль без зрителя невозможен – уже само название театра связано со зрительскими местами. Зрительское восприятие спектакля – серьезная творческая работа, вне зависимости от того, осознается это публикой или нет. Отсюда и следующая особенность театрального искусства – его синонимичность: каждый спектакль существует только в момент его воспроизведения. Эта особенность присуща всем видам исполнительского искусства.

**Организация театрального дела.** При всём разнообразии видов театрального искусства, создание сценического произведения проходит ряд необходимых одинаковых этапов, требующих определенной организационной работы.

Первый – выбор литературной основы спектакля (на самых ранних, архаичных стадиях – выбор сюжета, повода для создания действия: праздник календарного цикла, подготовка к охоте и т. д.). Это большой подготовительный период, который проходит под руководством художественного руководителя театра. Его главными «действующими лицами» становятся коммерческий директор (продюсер) и главный бухгалтер театра: прежде всего, необходимо определить и утвердить финансовую смету спектакля. Этот, казалось бы, технический аспект театрального производства на деле закладывает основу как художественного решения, так и дальнейшего успеха будущего спектакля. Конечно, далеко не всегда можно выводить прямую зависимость крупного художественного достижения от размера суммы, вложенной в подготовку спектакля. Однако можно с уверенностью говорить о том, что недостаточное финансирование наверняка обеднит художественное решение театральной постановки, а, возможно, и даже может пагубно отразиться на ней.

Финансовая смета спектакля учитывает огромное количество самых разных факторов. Первые расчеты начинаются уже при выборе литературного материала. Здесь важен год написания пьесы, т. е. подпадает ли ее автор под действие Международной конвенции об авторских правах. Необходимо знать и сценическую историю выбираемого произведения: если пьеса ставилась на сцене раньше, то речь пойдет только о выплате процентов автору с ее каждого будущего публичного исполнения на сцене. Если же пьеса ставится впервые, то расходы возрастут: необходимо будет выкупить право на постановку. Если речь идет о переводной пьесе, то аналогичным образом решаются и проблемы перевода.

Скажем, пьесы Шекспира в оригинале давно уже стали мировым достоянием, и «авторские» проценты платить не нужно. Однако в зависимости от времени исполнения выбранного варианта перевода необходимо подсчитать размер гонорарных выплат переводчику (или его наследникам). То же касается выплаты гонораров инсценировщику, автору дополнительных текстов и т. д. Немалое значение имеет и количество действующих лиц выбранной пьесы: здесь речь пойдет не только об оплате работы актеров, но и о финансовом планировании репетиционного процесса – как «развести» репетиции нового спектакля с эксплуатацией уже идущего репертуара.

Следующая статья расходов – гонорар режиссера-постановщика. Здесь недостаточное финансирование повышает фактор художественного риска: молодой «недорогой» приглашенный режиссер может быть талантливым, но зачастую недостаток постановочного опыта может привести как к творческой неудаче, так и к непредвиденным дополнительным расходам, необходимость которых обнаружится уже в период репетиций. Те же самые проблемы встают перед руководством театра при определении всей постановочной группы (которое производится уже при участии постановщика спектакля и с учетом всех его пожеланий): сценографа, художника по костюмам, композитора, балетмейстера, постановщика сценического движения и т. д. Финансовая смета будущего спектакля учитывает не только

гонорары постановочной группы, но и сами средства его художественной выразительности: визуальное декоративное оформление, принципы музыкального оформления (написание оригинальной музыки или подбор уже существующих музыкальных произведений, запись музыкального оформления – т. е. расходы на звуковую студию, оркестрантов и пр.), световое решение спектакля и т. д. Здесь финансовые и художественные проблемы увязаны в единый прочный узел.

Так, при первой постановке МХТ «Царь Федор Иоаннович» для К. С. Станиславского было принципиальным изготовление костюмов из настоящих тканей, а не их театральной имитации (когда художественная роспись дешевой ткани и правильная постановка света создают при взгляде из зала полную зрительную иллюзию драгоценных материалов). Это, несомненно, существенно увеличило стоимость костюмов, однако помогло актерам добиться большей художественной подлинности в исполнении ролей. Или: воплощение в жизнь одной из самых ярких художественных находок начала 1970-х – т. н. «светового занавеса» в Театре на Таганке – потребовало не только закупки дополнительного светового оборудования, но и дорогостоящей капитальной реконструкции планшета сцены.

В подготовительный этап входит распределение ролей с учетом не только творческих возможностей актеров, но и сметы оплаты их работы. В репертуарном театре распределение ролей производится, как правило, на штатных актеров труппы. В этом случае, казалось бы, не приходится думать о дополнительных гонорарах – актеры участвуют в репетициях нового спектакля «за зарплату». Однако здесь большое значение имеет сложное планирование репетиций, осуществляемое заведующим труппой. Если актер широко занят в идущем репертуаре, то репетиции нового спектакля могут привести к т. н. «переработке» – перевыполнению норм рабочего времени (ежедневных, месячных, квартальных), что повлечет за собой дополнительную оплату. Эти расходы необходимо закладывать в смету. Казалось бы, в антрепризном театре планировать репетиции проще – сумма общего актерского гонорара определена, длительность репетиционного процесса – тоже. Однако здесь неминуемы свои

сложности. Как правило, востребованные актеры одновременно заняты в нескольких проектах – театральных, кинематографических, телевизионных и т. д. Составление реального графика репетиций с учетом всего комплекса этих проектов – дело чрезвычайно непростое, и чем больше исполнителей занято в новой постановке, тем сложнее соблюдение этого графика.

Когда утверждена финансовая смета спектакля и составлен график работы над ним, наступает время второго этапа – подготовка к самому действию, состоящей из двух взаимодополняющих аспектов. 1. Разучивание актерами текста (сюжета), танцев, песен и др., то есть репетиционный процесс. 2. Изготовление материальной части (костюмов, реквизита, декораций и т. д.).

На этом этапе особую важность приобретает координация всего репетиционного процесса: актеры должны не просто приходить на репетиции в срок, но и в соответствии с графиком вовремя осваивать текст, танцы, пластические элементы и пр. – только на этих условиях подготовка спектакля будет развиваться по поступательной, без срывов и остановок. Вовремя должны изготавливаться элементы художественного оформления: если на начальном этапе репетиций готовый костюм или декорации не имеют особого значения, то на более поздних стадиях отсутствие материальной части делает репетиции бессмысленными. График репетиций координируется режиссером-постановщиком и осуществляется большой группой участников спектакля. Заведующий труппой планирует явку актеров, статистов, масовки, оркестрантов, балета и т. д. Сценограф и художник по костюмам работают в тесном контакте с заведующим художественно-постановочной частью, организующим изготовление и монтаж декораций, бутафории, реквизита, пошив костюмов, постановку световых и шумовых эффектов и т. д.

Промежуточное место в этой структуре работы занимает заведующий музыкальной частью: организация записи музыкальной партитуры спектакля осуществляется в рабочем контакте не только с композитором, но и с заведующим труппой, планирующим участие актеров в работе над музыкальными фрагментами. Включение партитуры в ткань спектакля происходит в

контакте с заведующим постановочной частью, т. е. непосредственным руководителем радиоцеха, отвечающим за воспроизведение записи во время спектакля.

Параллельно с репетиционным процессом идет подготовка к последнему важнейшему этапу – организации проката спектакля. Так как без зрителя театр невозможен, необходимо создать оптимальные условия для показа спектакля максимальному числу зрителей. Это – главное условие как для художественного, так и для коммерческого успеха представления. Эта часть работы находится в ведении заместителя директора по зрителю и подчиненного ему штату театральных администраторов. Разрабатывается оптимальный график проката спектакля на стационаре и гастролях, организуется распространение билетов. При этом учитываются интересы и потребности разных социальных и возрастных категорий зрителей, привязка тематики спектакля к календарным датам или иным событиям. Так, одной из распространенных практик проката спектаклей классического репертуара является предложение билетов в школах в тот период, когда данное произведение драматургии изучается в рамках школьной программы.

Еще до премьеры организуется рекламная кампания спектакля: разрабатываются и печатаются афиши, плакаты, буклеты, программки и т. п. К разработке рекламной кампании и графика проката привлекается заведующий литературной частью театра, организующий публикацию статей и интервью в прессе, на телевидении и в других средствах массовой коммуникации. В рамках рекламной кампании проводятся и творческие встречи со зрителями исполнителей главных ролей и других членов постановочной группы – это весьма эффективное средство формирования зрительского интереса.

Успешное осуществление работы на всех трех этапах подготовки спектакля суть организации театрального дела. В зависимости от формы спектакля, типа театра, его географического положения, количества сотрудников, степени известности коллектива или отдельных «звезд» варианты прохождения этих этапов чрезвычайно многообразны – как по времени и объему

работы, так и по количеству занятых в нем специалистов. Каждый из этих этапов может быть подробен и растянут во времени, а может быть осуществлен в «свернутом» виде. Так, странствующий средневековый кукольник мог один изготовить своих «артистов», ширму для представления, пищик и свой костюм. В подготовке же современного антрепризного мюзикла может участвовать не одна сотня специалистов, включая, например, экзотического для российского театра директора по кастингу. Или: единственный театр в небольшом городе, куда приглашается для участия в спектакле «звездный» актёр, может не нуждаться в широкой рекламной кампании – для серии аншлагов будет достаточно информационного обеспечения. Однако обойтись без работы по каждому из этапов невозможно, что, собственно, подтверждается всей огромной историей мирового профессионального театра. В то же время конкретные пути становления и развития профессионального театра в разных странах и государствах имели свои отличительные черты, связанные с социальным устройством, идеологической доктриной и, что важно, особенно с господствующей религией, в частности, со степенью ее терпимости к архаическим религиозным воззрениям.

**Принципы организации театрального дела в России.** До 1917 г. российский театр развивался в общем контексте мировой театральной культуры с самыми разнообразными ее формами (репертуарные театры, антрепризные, любительские, балаганные и т. д.). Однако сразу после Октябрьской революции, в ноябре 1917 г., декретом Совета Народный Комиссаров все российские театры были переданы в ведение отдела искусств Государственной комиссии по просвещению, а в 1919 г. был подписан декрет *«Об объединении театрального дела»*, провозгласивший национализацию театров. Таким образом, управление театральным делом в СССР было централизовано, сам театр, как в античные времена, был признан делом государственным, профессиональные негосударственные театры были запрещены.

Все последствия новой театральной системы стали ясны далеко не сразу во многом из-за того, что у молодой власти было много других более важных дел – гражданская война, разруха, голод – и до искусства, в том числе театрального, руки дошли не

сразу. Поэтому 1920-е остались в истории советского театра временем смелых и разнообразных экспериментов. Один за другим появлялись яркие режиссерские имена, спектакли, театры. Трудно представить, что в один короткий исторический период одновременно создавались спектакли-шедевры таких разных режиссеров, как К. Станиславский, В. Мейерхольд, А. Таиров, Е. Вахтангов, С. Михоэлс. Однако к 1930-м начал усиливаться идеологический диктат в области искусства. Был провозглашен единственно «правильный» художественный метод – социалистический реализм. К концу 1940-х гг. всеми театрами в нашей стране на деле стало руководить государство.

Система цензуры создавала советским театрам множество трудностей: процветали принципы унификации и единообразия, живого звучания тех или иных спектаклей удавалось достичь не благодаря, а вопреки существовавшей системе управления и контроля. Однако в трудном художественном бытии советских театров был большой коммерческий плюс: финансирование постановок (а также фестивалей, смотров и других театральных мероприятий) осуществлялось государством; существование театров не увязывалось напрямую с доходностью его спектаклей. Коммерческий успех театральных спектаклей был желательным, но не обязательным условием существования театральных коллективов. За невыполнение финансового плана ругали и объявляли выговоры, но не снимали с работы.

Распад СССР и смена экономической формации привело российские театры к прогнозируемому результату: исчезновение контроля обусловило и резкое сокращение (а то – и исчезновение) финансирования. Вожденная идеологическая и эстетическая свобода театральных коллективов оказалась в принципе недостижимой: организация постановочного процесса и проката спектаклей – дело чрезвычайно затратное, требующее больших финансовых вложений даже в тех случаях, когда спектакль в итоге окупается. Если добавить к этому расходы на содержание театрального здания, необходимую периодическую модернизацию оборудования, организацию гастролей, рекламу, да и просто заработную плату многочисленных сотрудников театра, то сумма получается весьма существенная. Театральные коллективы

самых разных типов (традиционные репертуарные театры, возникающие с 1990-х студийные и антрепризные) вынуждены искать способы финансирования своей работы, что, собственно, неизбежно означает ту или иную степень нового контроля – уже со стороны спонсора. Российские театры (за сравнительно редкими исключениями, когда художественный руководитель, оказавшись одновременно и талантливым театральным менеджером, сумел вписаться в ситуацию рыночной экономики) вновь оказались в кризисной ситуации, но уже по причинам не идеологическим, а материальным.

Сегодня в России общепризнана необходимость театральной реформы, оптимизирующей алгоритм театральной жизни. Правда, какой эта театральная реформа будет – пока совсем неясно. Надеемся, что это не будет простое и бездумное объединение театров в духе оптимизации с целью экономии затрат, как это уже было с российскими вузами. Однако проект Министерства культуры РФ по объединению двух театров: Александринского театра в Санкт-Петербурге и Театра имени Волкова в Ярославле нам лично особого оптимизма не внушает. И только благодаря вмешательству театральной общественности и премьер-министра страны в данном случае это объединение удалось остановить<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Медведев приостановил приказ Мединского об объединении двух театров // Подробнее на РБК: <https://www.rbc.ru/society/28/03/2019/5c9d00629a79474c8a1ab8a0>

## Тема 2. Современные формы организации театрального дела и развития театрального искусства

Зарождение российского театра. Российское театральное законодательство. Придворный театр. Система императорских театров в XVIII–XX веках. Казенные театры. Театральная монополия. Частные антрепризы, городские театры, актерские товарищества в отечественной театральной истории. Коммерческие театральные проекты в начале XX века.

Национализация театрального дела. Государственная культурная политика советского периода и театр. Формирование театральной сети в советское время. Новые виды театральных организаций – театры юного зрителя (ТЮЗ), кукольные театры и др. Постепенная унификация организационно-правовых форм театральной деятельности.

Театральный эксперимент (1987–1989 гг.). Театральные преобразования реформационного периода конца XX века. Многообразие организационно-правовых форм театрального искусства в постсоветский период. Культурная политика России в историческом контексте и в контексте мирового опыта.

Сеть и структура театров и организаций других видов исполнительских искусств. Формирование сети театров. Виды театрального искусства и виды театров. Театры как организации различных видов собственности. Государственные (федеральные и региональные) театры, муниципальные театры, антреприза. Репертуарный театр и театр-проект. Структура и функции подразделений театров разных видов. Концертные организации, их сеть и основные принципы структурного построения. Общее и специфическое в деятельности театра и других организаций исполнительских искусств.

Кино- и телестудии. Их структура и отношения с театрами.

Театральные агентства, продюсерские центры и другие организации инфраструктуры в сфере исполнительских искусств. Роль искусства в формировании менталитета нации.

Различные, в том числе самые современные, формы организации театрального дела и развития театрального искусства в стране выступают как важнейшие источники формирования менталитета нации. Что касается России, то если в 2008 году всего 28% граждан посещали театры, то в 2018 году – 48%, то есть практически каждый второй житель нашей страны бывал и продолжает бывать в театрах. А это очень важно для сферы культуры. Правда, в первую очередь, конечно, это относится к жителям российских столиц – Москвы и Санкт-Петербурга, где больше всего театров и соответственно их посетителей.

**1. Репертуарный театр** (от англ. «repertory theatre») – форма организации театрального дела, при которой театр имеет постоянный (или медленно обновляемый) репертуар. Для репертуарных театров характерно наличие постоянной труппы, хотя, как и другие театры, они иногда нанимают актёров на конкретные спектакли.

Репертуарный театр со своим зданием («стационарный») типичен для России и стран Восточной Европы, поэтому в русском языке для обозначения такой организации обычно применяют просто слово «театр» без уточнения «репертуарный». В других странах зачастую более популярны другие типы театров (например, повторяющие постановку только одного спектакля, пока он приносит хорошие кассовые сборы).

Репертуарные театры впервые появились в Англии в XIX веке. В 1879 г. был создан Шекспировский мемориальный театр в Стратфорде-на-Эйвоне, в 1891–1897 годах в Лондоне существовал «Независимый театр» («Independent Theatre Society»), с 1912 репертуарным стал театр «Олд Вик».

К началу XX века в России работали сотни репертуарных театров:

- 5 Императорских репертуарных стационарных театров в столицах;
- 10 провинциальных казённых театров;
- более 400 полупрофессиональных народных театров;
- около 300 антреприз и товариществ.

Современное состояние репертуарного театра в России, по оценке Ю. П. Любимова, выглядит следующим образом: «театр репертуарный – это традиция русского театра. Репертуарный театр гораздо сложнее содержать, но и гораздо интересней».

Репертуарный театр обеспечивает России мировое первенство. И российская театральная школа – сильнейшая в мире, в ней глубже, чем где-либо изучается основной предмет – элементы системы, вспомогательные предметы – пластика, танцы, пение, техника речи. Сохранение профессиональных школ и репертуарных театров, где таланты будут иметь возможность развиваться – это сохранение культурных ценностей России.

По мнению Ю. П. Любимова, «с потерей репертуарного театра мы ставим под удар традиции системы Станиславского. Но потеря традиций репертуарного театра – это ещё не потеря всей театральной культуры, а вот потеря школы грозит эту культуру потерять».

Стационарный репертуарный театр-дом потеснён сегодня новыми жизнеспособными и мобильными театральными моделями. Стремительно развиваются антреприза, частные театры, театры-студии, именно они сегодня выходят в авангард культурного процесса. То, что антреприза может стать шедевром театрального искусства, доказывают работы Стуруа, Някрошоса, Доннеллана.

Вероятно, разнообразие форм творческого существования, только обогатит театр и воспринимающего его человека, предоставив ему реальную свободу выбора множества различных систем социального и культурного поведения. Законодательно каждая из этих форм должна быть защищена, тогда каждый творческий коллектив сможет выбрать подходящую ему модель. Не так уж важно под какой вывеской будет театр, в который придёт зритель, гораздо важнее, чтобы этот театр удовлетворял культурные потребности человека.

**2. Антреприза** (фр. «entreprise» – предприятие) – форма организации театрального дела, в котором организатор (антрепренёр) приглашает для участия в спектакле актёров из различных театров (в отличие от формы репертуарного театра с постоянной труппой).

Антрепренёр (фр. «entrepreneur» – предприниматель) – менеджер или предприниматель в некоторых видах искусства, содержатель либо арендатор частного зрелищного предприятия (театра, цирка и др.) – антрепризы. За рубежом антрепренёры именуется: менеджер (в Англии), импресарио (в Италии), продюсер (в США). Антрепренёры существуют с момента возникновения профессиональных трупп. Известные антрепренёры России – это С. П. Дягилев, В. Г. Воскресенский, П. М. Медвед, Н. И. Собольщikov-Самарин, В. М. Воронков, К. С. Винтер и А. И. Сибиряков.

Антрепренёры в литературе. Из литературных персонажей-антрепренёров весьма известен директор театра кукол, Карабас-Барабас из сказки Алексея Николаевича Толстого «Золотой ключик, или Приключения Буратино». Иногда менеджеров, продюсеров, антрепренёров (реже режиссёров) называют «Карабасами-Барабасами».

Примером современной театральной компании, работающей на антрепризной основе, является «Арт-Партнёр XXI» и «Театральное товарищество 814». В современном театральном мире, многие европейские и мировые театральные коллективы переходят на систему антрепризной самоорганизации, что не обязательно является признаком коммерческой доминанты их деятельности. Росту независимых антрепризных коллективов в мире способствовала реформа в финансировании учреждений культуры и возможность получения грантов и дотаций со стороны государства как отдельным режиссерам, продюсерам, актерам или перформерам, так и организациям, занимающимся созданием и прокатом антрепризных спектаклей.

**3. Театр-проект** – особая форма организации театрального дела в виде специальных творческих проектов, основанная на инновационном подходе и поиске нового, организации новаторских проектов, могущих заинтересовать и привлечь внимание современного искусственного театрального зрителя.

Примером такого российского театра-проекта является «Независимый театральный проект» (театр НТП) в Москве. Агентство «НТП» (возглавляет Эльшан Мамедов) – это одна из крупнейших продюсерских компаний в России, которая занимается организацией новых театральных проектов.

Первой постановкой, осуществлённой «Независимым театральным проектом», был спектакль Андрея Житинкина «Игра в жмурики» (1993). Затем последовало проведение гастролей «Геликон-опера» в Санкт-Петербурге (1994) и реализация проекта «Видеотеатр» (лучшие спектакли российского театра для домашней видеотеки; 1996). Ярким событием стал совместный проект с Геннадием Хазановым: теле- и видеопрограммы «Чужие юбилеи», «До и после полтинника» и др.

Пример – Независимый Театральный Проект (Театр НТП // URL: <http://teatrntp.ru/>).

**4. Народный театр** – форма организации театрального дела в России, представляющая собой профессиональный театр «для народа».

Исторически в Российской империи народным театром называли непрофессиональный театр. Далее, в СССР с 1959 года звание «Народный театр» присваивалось успешным самодеятельным театрам с постоянной труппой, обширным репертуаром и залом для регулярных спектаклей. Таким театрам выделялось государственное финансирование. На 1975 год в СССР было свыше 2 тысяч народных театров, включая 50 музыкальных народных театров. В настоящее время такие народные театры существуют и в Российской Федерации, являясь как бы продолжателями советской народной театральной традиции.

Кроме того, такое название имеет русский фольклорный театр, основанный на материале устного народного творчества (балаган, вертеп, петрушка, раёк, скоморохи). Другое название – бульварный театр.

**5. Бродвейский театр** (англ. «Broadway theatre») – особый вид коммерческого театрального искусства за рубежом, в США. Вблизи одноимённой улицы на острове Манхэттен в Нью-Йорке в так называемом Театральном квартале находятся около 40 больших театров. Бродвей является основой американской театральной культуры. В настоящее время название «Бродвей» стало нарицательным. Спектакль (или шоу) называется «поставленным на Бродвее», если он состоялся в одном из его театров. Только эти спектакли могут получить премию «Тони», ежегодно присуждаемую за достижения в области американского театра.

**Бродвейский театр в России как новая разновидность музыкального театра, мюзикл.** Премия «Тони» (англ. Tony Award) – это самая популярная премия, ежегодно присуждаемая за достижения в области американского театра, включая музыкальный театр (прежде всего многочисленные постановки на Бродвее, Нью-Йорк). Полное официальное название премии – «Antoinette Perry Award for Excellence in Theatre». Своё название

премия получила в честь американской актрисы и режиссёра Антуанетты Перри (1888–1946).

Данная премия присуждается профессиональным сообществом, состоящим из приблизительно 700 человек, имеющих отношение к индустрии развлечения и журналистики. Премия «Тони» была основана в 1947 году и считается театральным эквивалентом кинематографического «Оскара», музыкальной «Грэмми» и телевизионной «Эмми». В настоящее время премия вручается в 27 номинациях. 70-я юбилейная церемония вручения премии «Тони» состоялась 12 июня 2016 года. Лауреатами премии становились и становятся многие видные актёры и деятели театра (URL: <http://www.tonyawards.com/index.html>).

Посещение спектаклей на Бродвее – это одно из самых популярных развлечений иностранных туристов, посещающих американский город Нью-Йорк.

**6. Театральные фестивали** также являются важной формой организации театрального искусства и развития театрального дела. Примерами фестивальной организации театрального дела являются очень известные во всём мире Эдинбургский фестиваль, Фестиваль «Фриндж» в Эдинбурге («The Fringe», <https://www.edfringe.com/>), в России – Платоновский фестиваль искусств (в городе Воронеж 6–17 июня 2018 г., <http://www.platonovfest.com/>) и многие другие.

Эдинбургский фестиваль – это общее наименование фестивальных мероприятий, проходящих в Эдинбурге каждое лето, как правило, в августе. Несмотря на то, что фестивали проводятся разными организациями, не имеющими отношения друг к другу, посетителями они воспринимаются как одно событие. Эдинбургский фестиваль является крупнейшим среди подобных ежегодных мероприятий.

Изначальными, и в настоящее время крупнейшими составляющими фестиваля, являются Эдинбургский международный фестиваль и Эдинбургский Фриндж. Эдинбургский международный фестиваль ведёт свою историю с 1947 года. Он был учрежден в рамках послевоенных усилий по повышению морального духа населения. И в первый же год восемь театральных организаций

вышли за пределы официальной части, организовав дополнительные выступления, превратившиеся в результате в Эдинбургский Фриндж.

Международный фестиваль и Фриндж остаются независимыми друг от друга событиями с различной программой. В последние годы к ним добавилось множество других фестивалей и культурных событий, организованных различными организациями, но приуроченных к тому же времени.

Фриндж, в свою очередь, является крупнейшим фестивалем театрального искусства в мире. Фестиваль искусств Фриндж в Эдинбурге, это крупнейший в мире фестиваль искусств. В течение практически месяца происходит свыше 3000 выступлений артистов из более чем 50-ти стран со всего мира на 300 площадках фестиваля. Кабаре и детские спектакли, театры комедии, танцы и цирковые представления, арт выставки и инсталляции, мюзиклы и опера. Все началось с изгоев. В 1947 году несколько театральных групп небыли допущены к участию в Международном Эдинбургском Фестивале (Edinburgh International Festival), ребята не пошли в паб заливать свое горе. Эти хитрецы с большим успехом провели несколько объединенных выступлений. Выступления проходили рядом с основным фестивалем, но позиционировалось как альтернативное движение, что только подчеркивалось некоторой дистанцией. Так продолжалось и на следующий год, и на следующий, и со временем стало еще большим событием, чем то мероприятие, на которое не пустили артистов первоначально.

Сегодня Фестиваль Фриндж начинает представлять из себя то, от чего он отделился в самом начале. Фестиваль Фриндж становится все более коммерческим предприятием и все больше привлекает громкие имена и меньше уделяет внимания новинкам и новичкам как у своих истоков. Растет стоимость участия, растет средняя стоимость билетов. Но даже не посещая помпезные мероприятия и громкие премьеры (которых здесь бывает больше половины), проводя все время на улицах города, можно наслаждаться выступлениями и искусством, ведь планка участия очень высока.

**7. Учебные театры.** Это театры, созданные на базе театральных вузов и театральных факультетов институтов искусств, институтов культуры, функционирующие как учебные театральные (актерские) мастерские, на базе которых происходит обучение и профессиональное становление студентов театральных вузов и факультетов.

ТОП-5 самых именитых театральных ВУЗов России выглядит следующим образом:

1. ГИТИС (РАТИ);
2. Высшее театральное училище им. М. С. Щепкина при Малом театре России;
3. Столичный институт им. Б. Щукина при театре им. Вахтангова;
4. ВГИК им. С. А. Герасимова;
5. Школа-студия им. Немировича-Данченко при МХАТ.

Надо сказать, что при каждом из них есть свой театр, учебный, театр-студия, либо даже профессиональный театр. Имеется свой учебный Молодежный театр и на базе театрального факультета Воронежского государственного института искусств (ВГИИ)<sup>1</sup>.

К учебным театрам, вероятно, можно отнести различные театральные мастерские наиболее известных мастеров и режиссёров отечественного театрального искусства: Михаила Бычкова, Руслана Маликова, Руслана Кудашова и многих других известных организаторов театрального дела. Современные формы организации театрального искусства и развития театрального дела в России выступают сегодня как важнейшие источники и средства формирования национального менталитета россиян.

В своих мемуарах за 1970-ый год известный советский актёр театра и кино, кинорежиссёр, Заслуженный артист РСФСР Георгий Иванович Бурков (1933–1990) высказал важную мысль о том, как должен создаваться и возникать театр. Параллельно акцентируя своё и читателя внимания на вопросе воспитания актёров, Г. И. Бурков замечает, что для театра большое значение и роль

---

<sup>1</sup> Театральный факультет Воронежского государственного института искусств // <http://voronezharts.ru/fakulteti/teatralniy-fakultet>

играет, как он пишет, «постановка правды». Дальше мы просто процитируем, потому что, во-первых, это сказано очень правильно, во-вторых, это важно, и, в-третьих, потому что мы с этим полностью согласны.

Г. И. Бурков замечает, буквально, следующее: «О «постановке правды» я буду, видимо, писать еще не однажды. Вопрос чрезвычайно серьезный и обширный. И разобраться в нем нужно как следует. Во всех училищах много занимаются постановкой голоса. И, очевидно, правильно делают. Но воспитывают лживых, равнодушных, безвкусных актеров. Это страшно! Почему же такое происходит? Как правило, педагогикой занимаются посредственные в прошлом актеры. Но дело не только в них. Педагоги, которых не назовешь бездарными (например, Мансурова, Толчанов и др.), приносят вреда не меньше. Все педагоги учат приемам театральной игры, которыми пользовались когда-то сами. Они шпикают студентов эстетикой старого театра. Будь моя воля, закрыл бы все театральные училища. Они, кроме вреда, ничего не приносят искусству. Но где же выход? Откуда будут появляться актеры? Вопрос важный, сложный.

(Nota Bene. – Авт.). Театры должны возникать студийным путем. И разумеется, начало нового театра – в новой идее. Новый театр обязан прорвать эстетическую блокаду времени. Опыт поколения, объединенный новой идеей, – вот на чем строится театр. Училище, ежегодно поставляющее определенное количество ремесленников, ничего не дает. Если и появляются интересные актеры среди выпускников, то благодаря тому, что они сами в училище оберегали свой талант от педагогов. Это счастливое исключение»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Бурков, Г. И. Хроника сердца. / Татьяна Ухарова, Георгий Бурков. Издательство Вагриус, 1998. – 318 с. URL: <http://www.e-reading.club/book.php?book=9391>.

### Тема 3. Организационно-правовые основы театрального дела

Нормативно-правовая база театрального дела. Гражданское законодательство Российской Федерации. Юридические и физические лица. Коммерческие и некоммерческие организации. Организационно-правовые формы. Правовые аспекты создания новых, реорганизации, ликвидации действующих организаций. Учредитель, учредительные документы. Законодательство и иные нормативно-правовые акты Российской Федерации о культуре.

Активное развитие телекоммуникационных, информационно-коммуникационных технологий, интенсивное вхождение в нашу жизнь интернета приводит к определенному снижению значимости театрального искусства в жизни современного человека.

В настоящее время в России существует только проект федерального закона о театре. Это – Проект Федерального закона № 99121011–2 «О театре и театральной деятельности в Российской Федерации» (ред., внесенная в ГД ФС РФ, текст по состоянию на 27.12.1999 года)<sup>1</sup>.

Целью данного Федерального закона, по мысли её авторов, должны были стать обеспечение и защита прав граждан Российской Федерации, а также иных лиц на свободу художественного творчества, участие в театральной деятельности, пользование услугами театров и театральных организаций, на доступ к произведениям театрального искусства. Однако данный закон в нашей стране до сих пор не принят. Таким образом, на федеральном уровне отсутствует особая регламентация театральной деятельности, которая подчиняется общегражданскому законодательству на общих правовых основаниях. Одним из таких краеугольных камней и оснований является Гражданский кодекс РФ, регламентирующий деятельность всех организаций (юридических лиц) в России.

На сегодняшний день мы имеем следующие организационно-правовые основы театрального дела, а именно:

1. Постановление Правительства РФ от 25.03.1999 № 329 (ред. от 23.12.2002) «О государственной поддержке театрального

---

<sup>1</sup> О проекте федерального закона «О театре и театральной деятельности в Российской Федерации» // <http://council.gov.ru/activity/documents/1127/>

искусства в Российской Федерации» (вместе с «Положением о театре в Российской Федерации», «Положением о принципах финансирования государственных и муниципальных театров в Российской Федерации») (URL: <http://council.gov.ru/activity/documents/1127/>).

Положение о театре в Российской Федерации устанавливает:

I. Общие положения и основные принципы деятельности театра;

II. Правовой статус и гарантии деятельности театра;

III. Управление театром;

IV. Основы деятельности театра;

Устав театра

Имущество и средства театра

Организация и финансирование деятельности театра

Трудовые отношения и социальная защита

Внешнеэкономическая деятельность

Учет и отчетность в театре

V. Ликвидация и реорганизация театра<sup>1</sup>.

Согласно статистическим ежегодным данным за первое десятилетие 2000-х гг., только 4–5% россиян в свободное время посещают театры, выставки, концерты, кино. Поэтому, во избежание упадка значимости театрального искусства для населения, правительством РФ в июне 2011 г. была одобрена «Концепция долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года», в которой указывается, что театр – это область живого межличностного общения, которое усиливается посредством использования технических средств коммуникации.

2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10 июня 2011 г. № 1019-р (г. Москва), которое утверждает Концепцию долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года (URL: <https://rg.ru/2011/06/21/teatr-site-dok.html>).

---

<sup>1</sup> URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22517/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22517/)

Данное распоряжение Правительства РФ также рекомендует органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации:

- разработать комплекс мер, направленных на сохранение и развитие театрального дела;
- учитывать положения Концепции долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года при разработке и утверждении региональных целевых программ развития культуры.

Целью «Концепции» является выбор и планирование системы сохранения достижений отечественного театрального искусства и создание условий для его динамичного развития с использованием инновационных технологий и мирового опыта в области драматургии. Как отмечается в «Концепции», для достижения поставленных целей необходимо: создать условия для развития театра как вида искусства, диверсифицировать театральные предложения; обеспечить доступность для различных социальных слоев населения и увеличение зрительской аудитории, сформировать единое российское театральное пространство; поддержать на государственном уровне развитие драматургии, науки о театре, театральной критики.

3. Закон Воронежской области от 5 октября 2017 г. № 119-ОЗ «О театрах и театральном деле в Воронежской области». Дата опубликования закона: 05.10.2017 (URL: <http://pravo.govrn.ru/content/закон-воронежской-области-от-05102017-№-119-оз>).

Данным законом закреплена правовая статус театров и театрального дела в Воронежской области. Закон был принят в целях обеспечения и защиты прав граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства, проживающих на территории Воронежской области, на свободу художественного творчества, участие в театральном деле, пользование услугами театров независимо от организационно-правовой формы, на доступ к произведениям театрального искусства, а также в целях развития и обогащения культурного и духовного потенциала населения области, формирования высокого уровня культурной среды в регионе и обеспечения динамического развития театрального дела.

Приведены полномочия Воронежской областной Думы, правительства Воронежской области и уполномоченного органа в сфере театров и театрального дела.

Государственная поддержка театров и театрального дела осуществляется посредством содействия в осуществлении инвестиционных проектов в целях сохранения, возрождения и развития театров и театрального дела; содействия материально-техническому обеспечению деятельности театров; поддержки участия творческих составов (групп) театров независимо от их организационно-правовой формы в культурных мероприятиях областного, межрегионального и международного уровней; оказания информационной поддержки театров; содействия обучению и подготовке квалифицированных специалистов для театров и т. д.

Такие областные законы были приняты также и в некоторых других субъектах России, но далеко не во всех регионах из имеющихся 85 субъектов РФ. К таким регионам, принявшим свои законы о театре, относятся Республика Татарстан, Архангельская область, Воронежская область, Томская область и некоторые другие. На этом простом основании можно сделать вывод, что внимание к театру и театральной деятельности в нашей стране как на федеральном, так и на региональном уровне, оставляет пока ещё желать много лучшего.

## **II. Организационно-экономические аспекты деятельности театра**

### **Тема 4. Финансирование театров**

Социально-культурное содержание государственного и негосударственного финансирования театра. Причины необходимости экономической поддержки театра. Система финансирования театров и других организаций культуры в России в контексте многообразных систем финансирования социальной сферы в мире.

Бюджетный кодекс Российской Федерации и правовая основа бюджетного финансирования театров – государственных (муниципальных) учреждений.

Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций культуры. Особенности налогового регулирования в сфере культуры. Основные проблемы и перспективы налоговой политики.

Типы и модели финансирования сферы культуры и театра за рубежом.

Культура – это социальная сфера, способствующая повышению интеллектуального потенциала общества, формированию ценностных ориентиров и норм поведения индивидуумов, создает предпосылки для модернизации экономики, социальной активности личности. Результаты культурной деятельности выражаются, как правило, в отложенном социальном эффекте и не всегда поддаются обычным статистическим измерениям. Современная сфера культуры является индустрией с многомиллионными рабочими местами, она выходит за пределы той или иной страны на глобальные рынки через сети обмена информацией, развития коммуникаций, теле-, медиа-, кинопроизводства. Тенденция совмещения производства сочетается с усилением конкуренции, общественный сектор культуры тесно взаимодействует с бизнесом в интересах достижения социокультурных целей государства.

К учреждениям культуры и искусства относятся театры, музеи, дома, дворцы культуры, организации кинематографии, средства массовой информации (телевидение, радиовещание, периодическая печать и издательства, концертные организаций (эстрадные, филармонические), библиотеки, учебные заведения. В городах наиболее популярными объектами культуры являются театры, цирки и др.

Профессиональный театр (театр-студия) – творческий коллектив работников искусства, имеющий в своем составе профессиональную труппу, находящуюся на самостоятельном балансе. Театры подразделяются на музыкальные, оперы и балета, музыкально-драматические, драматические, детские, юного зрителя и пр. Показателями развития служат материальная база театра, коммерческая вместимость зрительного зала, число спектаклей, численность зрителей, сумма сборов. Сводные показатели деятельности театров разрабатываются по территории и жанрам театров.

Состояние и уровень развития подразделений культуры определяются абсолютными и относительными показателями.

Абсолютные показатели определяют соотношение между количеством учреждений культуры и численностью населения:

– число театров, массовых библиотек, клубных учреждений, киноустановок на 10 тыс. человек населения;

– число книг, журналов и брошюр в массовых библиотеках, мест в зрительных и лекционных залах клубных учреждений и киноустановок на 1000 человек населения.

Рассчитываются показатели, характеризующие посещаемость учреждений культуры: численность зрителей в театрах (кинотеатрах) или посетителей музеев на 1000 человек населения, а также число посещений спектаклей (киносеансов) в среднем одним жителем.

Вместимость зрелищного учреждения характеризуют два показателя: общая вместимость (число всех посадочных мест, в том числе служебных) и коммерческая вместимость (число мест, поступающих в продажу, без служебных).

К основным относительным показателям относятся наполняемость зрительного зала, посещаемость спектакля, другого зрелищного предприятия, обращаемость библиотечного фонда, читаемость и пр.

Посещаемость спектакля, зрелищного предприятия – показатель численности зрителей на спектакле, концерте и других представлениях. Устанавливается по числу проданных билетов, определяется по каждому спектаклю, концерту, киносеансу, а

также зрелищному предприятию или группе их в абсолютном и относительном выражении (на 1000 человек населения).

Наполняемость зрительного зала театра – отношение посещаемости театра к общей пропускной способности, умноженное на 100%.

Анализ показателей служит основанием для оценки достигнутого уровня развития различных подразделений культуры в сравнении с потребностями по научно обоснованным нормативам.

По данным Министерства культуры и массовых коммуникаций РФ, в настоящее время в Российской Федерации насчитывается около 600 театров и 250 концертных организаций, 64 цирка, 2,2 тыс. государственных музеев, в которых сосредоточено более 60,2 млн единиц хранения, фонд 51 тыс. массовых библиотек приближается к миллиарду книг, сотни миллионов историко-культурных документов хранятся в 2,5 тыс. государственных и муниципальных архивах, на государственной охране находится около 85 тыс. недвижимых памятников истории и культуры, в регионах функционирует более 50 тыс. клубов и домов культуры, 48 зоопарков, 18,3 тыс. киноустановок, 542 парка культуры и отдыха.

Потребность в объектах культуры и искусства муниципальных образований определяется по клубам или учреждениям клубного типа, библиотекам, паркам культуры и отдыха, музеям, выставочным залам, театрам, концертным залам в соответствии с Методикой, одобренной распоряжением Правительства РФ № 1683-р от 19 октября 1999 г.

Многообразие направлений в сфере культуры (театры, музеи, кинематография, библиотеки и т. п.) делает невозможным решение стоящих перед ней проблем изолированно, без широкого взаимодействия органов государственной власти всех уровней, общественных объединений и других субъектов культурной деятельности.

В соответствии с Законом «Об общих принципах организации местного самоуправления» произошли существенные изменения в перечне вопросов местного значения сфере культуры, которые относятся к компетенции местного самоуправления. Функции по организации и поддержке учреждений культуры и

искусства между региональными и местными бюджетами распределяются следующим образом (табл. 2).

**Таблица 2 – Распределение функций между бюджетами**

Вид расходного обязательства	Бюджет
Охрана и сохранение объектов культурного наследия регионального значения	региональный
Охрана и сохранение объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных в границах городского округа	местный
Организация библиотечного обслуживания населения библиотеками субъекта РФ	региональный
Организация библиотечного обслуживания населения	местный
Создание и поддержка государственных музеев (за исключением федеральных государственных музеев, перечень которых утверждается Правительством РФ)	региональный
Поддержка народных художественных промыслов (за исключением организаций народных художественных промыслов, перечень которых утверждается Правительством РФ)	региональный
Поддержка региональных и местных национально-культурных автономий, поддержка изучения в образовательных учреждениях национальных языков и иных предметов этнокультурной направленности	региональный
Обеспечение условий для развития на территории городского округа массовой физической культуры и спорта	местный
Создание условий для организации досуга и обеспечения жителей городского округа услугами организаций культуры	местный

В соответствии с Законом «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (№ 3612–1 от 9 октября 1992 г.) на развитие культуры должно направляться не менее 2% федерального и 6% территориальных бюджетов. Финансовое обеспечение предусматривается также Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (№ 135-ФЗ от 11 февраля 1995 г.), ежегодными законами

о бюджетах, постановлениями Государственной Думы и Правительства РФ. Этими документами определены принципы финансирования расходов на культуру при сочетании бюджетного финансирования с элементами коммерческой деятельности. Финансирование осуществляется на основе нормативов бюджетной обеспеченности, которые отражают уровень бюджетных расходов на содержание и организацию работы учреждений культуры, находящихся в государственной и муниципальной собственности, филиалов, представительств, а также на проведение прочих мероприятий в системе культуры и искусства.

на региональном уровне	на муниципальном уровне
<ul style="list-style-type: none"> <li>– на содержание и организацию работы библиотек; музеев; театрально-концертных учреждений;</li> <li>– проведение прочих мероприятий (в расчете на одного жителя).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– на содержание и организацию работы дворцов, домов культуры, других учреждений клубного типа;</li> <li>– организацию работы сельских киноустановок;</li> <li>– на содержание библиотек, музеев и постоянных выставок, театров;</li> <li>– на проведение прочих мероприятий (в расчете на одного жителя).</li> </ul>

Кроме того, рассчитываются нормативы на одного жителя муниципального образования: на строительство, содержание и организацию работы муниципальных учреждений культуры (домов культуры, библиотек, театров, кинотеатров); на создание условий для деятельности учреждений культуры, средств массовой информации; на организацию зрелищных, культурных мероприятий; на организацию и содержание муниципальной информационной службы; на сохранение памятников истории и культуры, находящихся в муниципальной собственности; на реставрацию и содержание местных памятников истории и культуры – по смете на каждый конкретный местный памятник истории культуры; на содействие сохранению и развитию местных традиций и обычаев.

В расчет нормативов включаются расходы на заработную плату, исчисленные на основе тарифных ставок (окладов), введенных в соответствии с законодательством для работников

организаций бюджетной сферы с учетом доплат и надбавок, установленных законодательством Российской Федерации (доплаты и надбавки, установленные законодательством области, не учитываются). При расчете нормативов материальные затраты определяют с применением индексов-дефляторов, установленных в соответствии с законодательством Российской Федерации, на текущий и прогнозируемый финансовые годы.

Расчет нормативов на учреждение в системе культуры проводится по единой формуле независимо от уровней бюджета:

$$N_y = (P_{от} + M_z * I_{Дп} * I_{Дт}) : Ч_y$$

где  $N_y$  – норматив на содержание и организацию работы учреждения областной (муниципальной) собственности в системе культуры;  $P_{от}$  – расходы на оплату труда, включая начисления на заработную плату, работников учреждений областной (муниципальной) собственности в системе культуры;  $M_z$  – материальные затраты учреждений областной (муниципальной) собственности в системе культуры;  $I_{Дт}$  – индекс-дефлятор на текущий финансовый год;  $I_{Дп}$  – индекс-дефлятор на прогнозируемый финансовый год;  $Ч_y$  – число учреждений областной (муниципальной) собственности в системе культуры.

Расчет норматива на проведение прочих мероприятий в системе культуры и искусства проводится по формуле:  $N_m = M_z * I_{Дт} * I_{Дп} : Ч_{ж}$ ,

где  $N_m$  – норматив на проведение прочих мероприятий в системе культуры и искусства на областном (муниципальном) уровне;  $M_z$  – материальные затраты на проведение мероприятия в системе культуры и искусства на областном (муниципальном) уровне;  $Ч_{ж}$  – численность жителей области (муниципального образования).

Нормативы бюджетной обеспеченности в системе культуры на муниципальном уровне определяются путем дифференциации полученных расчетных нормативов по группам и их усреднения внутри данных групп.

Расходы консолидированного бюджета на содержание учреждений в системе культуры на областном или муниципальном уровне определяются умножением утвержденного норматива на

число учреждений действующей сети и суммированием полученных результатов, а на проведение мероприятий в системе культуры и искусства – умножением утвержденного норматива на численность жителей области (муниципального образования) и суммированием полученных результатов.

Например, в Московской области установлены следующие нормативы на областном уровне, руб. на одно учреждение в год – содержание и организация работы театрально-концертных учреждений – 4257100.

Нормативы на одно учреждение, по существу, представляют собой смету расходов. Хотя многие элементы затрат для учреждений культуры однотипны, все же целесообразнее на областном и муниципальном уровне использовать сметное, а не нормативное планирование.

**Особенности финансирования театров.** Культура, как и искусство, – один из основных претендентов на средства государственного бюджета.

Культура и искусство располагают значительным коммерческим потенциалом и при умелом его использовании может внести существенный вклад в развитие экономики. Сочетание бюджетного финансирования культуры с элементами хозяйственного расчета вполне вписывается в структуру современного рыночного механизма. Например, театральные коллективы с помощью своего творчества как удовлетворяют эстетические потребности населения, так и активно влияют на психологию и подсознание зрителей, формируя общественное мнение. При этом значительная часть затрат на содержание театров покрывается за счет доходов от реализации билетов на спектакли.

Действующее законодательство в сфере культуры предусматривает, что государство берет на себя обязательства по обеспечению доступности для граждан культурной деятельности, культурных ценностей и благ.

В соответствии с бюджетной классификацией затраты на культуру отражаются в двух главных разделах: «Культура и искусство», включая кинематографию, – раздел 1500, «Средства массовой информации», включая телевидение, радиовещание, периодическую печать и издательства, – раздел 1600. Кроме

того, осуществляется распределение расходов по целевым и экономическим статьям, поэтому действует не нормативный, а по-статейный принцип выделения бюджетных средств на основе сметного расчета. По каждой статье применяется своя специфическая методика.

При расчете объемов бюджетного финансирования по театрам и концертным организациям прежде всего определяются объемы предполагаемого поступления доходов, которые зависят от количества обслуживаемых зрителей и средней цены билета. Количество зрителей рассчитывается как произведение вместительности зрительного зала, количества планируемых спектаклей и их средней посещаемости. Все спектакли распределяются на утренние, дневные и вечерние. Цена билетов зависит от времени проведения спектакля. Приведем пример расчета доходов по театру с количеством 500 посадочных мест. Предположим, что в год количество утренних спектаклей составит 70, дневных – 40, вечерних – 220, а средняя заполняемость зрительного зала – 75%. При цене билета от 2,1 до 2,8 руб. объем доходов от спектаклей составит 317,6 тыс. руб.

Расчет доходов от спектаклей по театру \_\_\_\_\_ на 200\_\_ г.

Наименование	Спектакли утренние	дневные	вечерние	всего
Количество мест	500	500	500	500
Количество спектаклей	70	40	220	330
Средняя заполняемость зрительного зала, %	75	75	75	75
Количество зрителей	26250	15000	82500	123750
Средняя цена билета, руб.	2,1	2,1	2,8	×
Доход от спектаклей, тыс. руб.	55,1	31,5	231,0	317,6

Кроме доходов от спектаклей театры могут иметь доходы от оказания других услуг населению. Методика расчета расходов по основным предметным статьям не имеет каких-либо особенностей. Заработная плата артистического и художественного персонала подразделяется на фонд оплаты труда штатных работников и приглашенных. Затраты на новые постановки, на

реализацию билетов, рекламу, другие расходы регулируются объемом доходов и бюджетных поступлений. Бюджетные средства, как правило, выделяются не на конкретные предметные статьи, а в качестве субсидий. Смета театра представляет собой финансовый план, состоящий из двух разделов: доходы и поступления; расходы и отчисления. В первом разделе учитываются доходы от сборов по основной деятельности, прочие доходы, бюджетные субсидии; во втором – все расходы независимо от источников их покрытия.

В настоящее время Министерство культуры РФ финансирует федеральные учреждения и организации. Их перечень определяется Правительством РФ. В него включены библиотеки, музеи, театры, учебные заведения, которые имеют особую культурную значимость для России, а их деятельность – в сфере культуры и искусства. Например, из федерального бюджета финансируется Государственный академический Большой театр и др. В каждом субъекте Российской Федерации также имеются организации культуры, имеющие общероссийское значение. Главным источником их финансирования выступают региональные бюджеты, поскольку федеральные органы не являются собственником этих организаций. Как федеральные, так и региональные Центры культуры и искусства обладают всей полнотой творческой и хозяйственной самостоятельности. Финансовая самостоятельность в отношении бюджетных средств при целевом финансировании сведена до минимума.

Массовая сеть государственных учреждений культуры финансируется за счет муниципальных бюджетов. В зависимости от места расположения библиотеки, музеи, театры, дома и дворцы культуры, другие учреждения отличаются по масштабам деятельности, числу работников, охвату населения. Значительное количество малых учреждений культуры, расположенных в сельской местности, ориентировано преимущественно на бюджетное финансирование и не имеет расчетных счетов. Крупные муниципальные учреждения культуры имеют все признаки юридического лица: самостоятельную смету и банковский счет. Поэтому финансирование муниципальных объектов культуры может быть как сводным, так и индивидуальным.

В последние годы в жизнь органов управления и организаций культуры внедряется принцип применения так называемого социально-творческого заказа. При этом способе финансирования для всех субъектов культурной деятельности также создаются равные возможности на получение бюджетных средств. Таким образом, какой бы способ финансирования ни был выбран, все они основаны на нормативно-сметном расчете с личными модификациями. Главную роль в этих расчетах играет метод прямого счета с применением таблиц, называемых сметами расходов.

В условиях усиливающейся стандартизации культурной деятельности, вызванной общими процессами глобализации, актуальным становится обеспечение непрерывности развития культуры и искусства посредством формирования эффективной среды для новаторства, внедрения новых технологий, распространения и потребления продуктов культуры, всестороннего участия-граждан в культурной жизни, государственной поддержки профессионального творчества. Нужны структурные изменения основных фондов отрасли на основе широкого внедрения информационных технологий и насыщения современным оборудованием субъектов культурной деятельности. Сохранение культурного наследия народов России является важной задачей культурной политики государства, в т. ч. в силу очевидной недостаточности ресурсов, выделяемых на нужды культуры в предыдущие годы. Эта задача решается с учетом особенностей территорий, интересов и запросов разных категорий населения, культурного потенциала региона при усилении адресности охраняемых мероприятий на основе концентрации ресурсов на приоритетных объектах и особо значимых предметах культурного наследия. Ключевым направлением культурной политики в условиях расширения прав регионов и объективной локализации рынка культурных благ становятся сохранение единого культурно-информационного пространства, повышение уровня доступности культурных благ и сокращение территориальной дифференциации в обеспеченности населения продуктами культурной деятельности.

Реализация этого направления требует поддержки гастрольной и выставочной деятельности. В ситуации быстрого распространения информационно-коммуникационных технологий

возникают дополнительные задачи, связанные с созданием виртуальных музеев, электронных библиотек и архивов, а также электронных каталогов и реестров культурного наследия, доступных для самых широких слоев населения. На фоне нарастающей глобализации особую значимость приобретает обеспечение непрерывности воспроизводства и обновления творческого потенциала посредством выявления и поддержки творческой молодежи, сохранения и развития всемирно известной российской системы художественного образования. Для этого реализуются мероприятия по поддержке театральных фестивалей, конкурсов и т. д.

Многообразие направлений в сфере культуры (театры, музеи, кинематография и т. п.) делает невозможным решение стоящих перед ней проблем изолированно, без широкого взаимодействия органов государственной власти всех уровней, общественных объединений и других субъектов культурной деятельности. Необходимо не только достойное финансирование, но и поиск путей саморазвития культуры. Например, доходы от использования культурных ресурсов должны возвращаться в сферу культуры и употребляться для последующих мероприятий по охране культурных ценностей. В налаживании такого процесса основная роль отводится государству, которое должно играть координирующую роль при взаимодействии заинтересованных сторон, способствовать созданию правовой среды, обеспечивающей развитие отрасли.

Всего в Москве работает около 170 театров детской направленности. Финансирование театров в Москве является делом достаточно серьезным. Местный бюджет расходует на московские детские театры 1 млрд 240 миллионов, они сами зарабатывают 743 млн. Это цифра по итогам 2018 года<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Финансирование детских театров Москвы превышает 1,2 млрд. рублей // URL: <https://tass.ru/kultura/6079708>.

## Тема 5. Менеджмент и маркетинг в театральном деле

Менеджмент в театральной деятельности. Структура аудитории театра. Социально-демографические характеристики аудитории. Маркетинг как метод формирования аудитории. Стратегия и концепция маркетинга. Маркетинговый инструментарий. Продукт, цена, место продаж, продвижение, PR, персонал как инструменты маркетинга. Автономность культурного продукта. Мотивации посетителей организаций исполнительских искусств.

Менеджмент в театральной деятельности. Театр – это учреждение культуры, осуществляющее профессиональную деятельность в целях удовлетворения и формирования духовных потребностей зрителей в сценическом искусстве, нравственное, умственное и художественное совершенствование человека. Основными видами деятельности театра является:

- Подготовка и показ спектаклей, а также других публичных представлений;
- Организация гастролей, концертов;
- Проведение творческих вечеров, фестивалей, конкурсов.

Основными задачами театра является: развивать, развлекать, воодушевлять, создавать произведения искусства.

Важное значение в работе театра и вообще в театральной деятельности имеет грамотный менеджмент. Театр должен иметь эффективную организацию и придерживаться в своей работе установленных профессиональных норм. Обеспечивается сотрудничество с соответствующими партнерами, с группами пользователей и другими профессионалами на местном региональном, общегосударственном и международном уровнях. Предоставляемые услуги физически доступны всем жителям. Комфортность зала и удобство доступа к театру. Технологии анализа театрального продукта и сегментирование рынка. Анкетирование с целью сбора данных о зрителе, анкетирование с целью выявления предпочтений зрителей, анкетирование с целью увеличения продаж билетов. Фильтрация выявленных эмоциональных предложений. Профессиональная подготовка и непрерывное образование сотрудников театра. Организовываются программы, проходящие вне здания театра, которые обслуживают и обучают потребителей.

## Организационно-функциональная структура театра

Руководство театра – должностные лица, организующие работу театра:

- Художественный руководитель театра;
- Директор театра;
- Главный администратор, главный бухгалтер и главный инженер;
- Заведующие подразделениями и производственными мастерскими;
- Заведующий костюмерной;
- Заведующий билетными кассами.

Внешняя среда организации:

- а) потребители: зрители всех возрастов;
- б) конкуренты: нет конкурентов;
- в) органы управления: департамент культуры, департамент имущественных отношений;
- г) Уникальность собственно трудового процесса в театре предопределяется набором специфических ресурсов, осуществляющих общественно полезную деятельность:

К ним следует относить: а) социально-психологические ресурсы, включающие в себя общеобразовательные и профессиональные знания, умения, навыки; производственный опыт; профессионально-квалификационный уровень всех работников театра, состояние их здоровья, уровень культуры и др.; б) информационные ресурсы – конструкторскую и другую аналогичную документацию, различные виды специализированной управленческой информации, программы на технических носителях, магнитных лентах и др.; в) научные ресурсы – научные знания, достижения, открытия, изобретения и др.; г) художественно-творческие ресурсы – талант (высокую степень одаренности), мастерство (артистичность, виртуозность), профессиональный опыт и др.

Методы управления – это инструменты, способы воздействия управляющего субъекта на различные управляемые объекты, в качестве которых в театре выступают трудовой коллектив, контингент пользователей, технологические процессы, экономические ресурсы (финансы, материально-техническая база).

Методами управления называется совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия органов управления театром на управляемый объект (директор театра – на возглавляемый им коллектив).

Методы управления классифицируют по различным признакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия – при использовании первых предполагается непосредственный результат воздействия, вторые же направлены на создание условий для достижения высокой эффективности работы. Можно выделить методы формального и неформального воздействия, соотношение которых в практике управления отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, его поведение в коллективе.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку различают:

- Организационные методы (в том числе административные);
- Экономические методы;
- Социально-психологические методы.

Организационные методы включают регламентирование, нормирование, инструктирование, методы распорядительного и дисциплинарного воздействия. Административные методы управления занимают особое место в такой системе и включают приемы и способы воздействия субъектов управления на объект на основе силы и авторитета власти: законов, указов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций. Эти методы устанавливают и регулируют обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного.

Основным административным методом управления является метод принуждения, требующий от подчиненных неукоснительного принятия распоряжения вышестоящего органа к исполнению, критика или обсуждения не допускаются. Метод принуждения реализуется в устной или письменной форме. Устный приказ – это прямое внушение, требующее от руководителя как субъекта власти большой психологической силы.

Основным звеном новой целостной и динамической системы управления, создаваемой в нашей стране, служит переход на всех уровнях к экономическим методам управления. Экономические методы позволяют усилить внутренние стимулы саморазвития, развернуть творческую инициативу, полнее использовать объективные экономические законы в целях достижения конечных результатов с наименьшими затратами труда и материальных ресурсов. Экономическими методами в современном театре все шире внедряются через те или иные формы хозяйственной деятельности, введения различного рода платных услуг, систему материального стимулирования. Именно они и определяют роль руководителя театра как менеджера. В связи с возрастанием роли социальных отношений, необходимостью укрепления и оптимального развития театрального коллектива особо важными факторами эффективного управления становятся социально-психологические методы. Ответственность руководителя за повышение уровня работы с кадрами, профессиональной активности работников театра обуславливает необходимость овладения рекомендациями психологов и социологов по созданию благоприятного морального климата в коллективе и особо фирменного стиля работы театра.

Специфика социально-психологических методов заключается в значительной доле использования в процессе управления неформальных факторов, интересов личности, группы и коллектива в целом. В этом смысле особенно важными представляются следующие моменты:

- Формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей;
- Создание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы совместной работы;
- Установление и развитие социальных норм поведения;
- Поведение воспитательной работы, необходимой для создания фирменного стиля театра повышения его имиджа, авторитета в современном социуме.

Директор театра, выступающий как организатор делового общения сотрудников коллектива, использует обычно в своей

практике все три группы методов, и они накладывают свой отпечаток на содержание и сущность общения и взаимоотношений между руководителем и подчиненным.

Всю многообразную деятельность по управлению организацией как социотехнической системой можно представить в виде процесса выполнения ограниченного числа функций. Функция – это объективная составляющая управления, такая часть управления как целого, проявления как целого, проявления которой становятся условием проявления как целого.

Ключевыми функциями являются:

- Планирование;
- Учет;
- Организация;
- Стимулирование;
- Контроль.

Иногда указывается большее число функций, но любые иные виды управленческой деятельности работают на эти основные функции. Выполнение всех этих функций пронизано процессами передачи информации (коммуникациями)

Планирование театральной деятельности – это научное определение целей ее развития, задач и средств их реализации и показателей развития на определенный период. Оно занимает центральное место в системе управления, определяя основные направления работы театра на текущий период и на перспективу, что обеспечивает единство деятельности. В задачи управления входит сбалансирование планов, корректировка и согласование между собой планов структурных подразделений, направленные на координацию их деятельности по выполнению стоящих перед театром задач.

Учет как функция управления представляет собой регулярный и систематизированный сбор сведений и данных о состоянии и развитии театральной деятельности путем регистрации конкретных данных, характеризующих количественную и качественную стороны театральных процессов.

Организация работы театра – это деятельность субъекта управления, направленная на обеспечение функционирования

театральной деятельности и достижение оптимальных результатов в ее работе. Она включает определение оптимальной структуры театра, построение театральных технологических процессов, обеспечение театра ресурсами (кадрами, финансами, материально-технической базой).

Функция стимулирования труда определяется как сознательно используемая форма воздействия на коллектив или отдельных работников для обеспечения их заинтересованности в высокопроизводительном труде, своевременного и качественного исполнения ими служебных обязанностей, перевыполнение норм, плановых заданий. Стимулирование осуществляется через систему моральных и материальных стимулов и направлено на выявление и использование инноваций, развитие рационализаторской работы в театре. Главными задачами стимулирования являются развитие инициативы и творческого отношения к труду всех театральных сотрудников, а также преодоление инертного отношения к новому, стойкого нежелания перемен. «Отрицательное» моральное стимулирование выступает как средство наказания и заключается в воздействии на сотрудника посредством замечания, предупреждения или выговора. Материальные стимулы, будучи выражением потребностей, выступают как осознанные интересы, когда экономическая заинтересованность работников используется для повышения эффективности театральной деятельности. Материальное стимулирование осуществляется в театре через систему заработной платы, премирования, развитие хозрасчета.

Процессы, которые протекают в социально-культурной сфере, многообразны, сложны и противоречивы. Они зеркально отражают события и явления, переживаемые обществом и каждым отдельным человеком. В социально-культурной деятельности главным объектом внимания является человек, а его взгляды, интересы, намерения, поступки, душевное спокойствие и социальная обустроенность формируются и закрепляются в процессе этой деятельности.

Социально-культурная деятельность, как и все другие виды человеческой деятельности, не может успешно развиваться как без профессионального и компетентного управления, так и без

изящного и филигранного регулирования, как этого требуют характер и особые свойства ее субъектов.

Несомненно одно – менеджмент стал неотъемлемой частью коммерческой и некоммерческой деятельности социокультурных учреждений, обеспечивающих развитие культуры, искусства, науки, образования и т. д.

Повышение эффективности управления в социокультурной деятельности предполагает использование всей совокупности современных достижений в этой области. Поэтому для повышения продуктивности управленческих приемов недостаточно лишь данных экспериментальных наработок. Не менее важно разумное использование положений классического менеджмента, являющегося основой научного управления.

Но в классическом менеджменте в основном можно найти общие, базовые требования к эффективному управлению производственными отношениями, реализация которых в социокультурной деятельности в чистом виде невозможна. Отсюда следует, что разработка механизмов управления должна опираться и на науку, изучающую специфические особенности социокультурной деятельности.

Иными словами, разработка и внедрение механизмов социокультурного менеджмента могут быть успешными при опоре как на общую теорию управления, так и теорию социально-культурной деятельности. Не исключена вероятность, что специфика социокультурного менеджмента может потребовать от общей теории управления пересмотра некоторых ее положений или их дальнейшего развития.

Вполне очевидно, что сопоставление общих управленческих требований с социокультурным процессом выявляет круг нерешенных социокультурных проблем, разрешение которых важно само по себе и необходимо для результативного управления социокультурной сферой.

Ярким примером успешного использования инструментов маркетинга в театральном деле является продуктивная и эффективная работа Воронежского Камерного театра. Воронежский Камерный театр был создан 30 марта 1993 г. Это – государственный репертуарный театр, который включает в себя труппу из

18 актеров. Ежегодно в нем показывают порядка 180 спектаклей. Театр имеет постоянное здание с двумя залами – большим (180 мест) и малым (80 мест).

Художественный руководитель и основатель Камерного театра – М. В. Бычков – театральный режиссер, заслуженный деятель искусств, основатель и художественный руководитель Международного Платоновского фестиваля искусств.

В 2011 году журнал «Forbes» поместил Воронежский Камерный театр в число 10 самых интересных провинциальных театров России, которые стоит посетить. С 2012 года Камерный театр включен в список двенадцати российских театров – получателей гранта Президента Российской Федерации.

18 сентября 2014 года на XV международном Волковском фестивале (г. Ярославль) М. В. Бычков удостоился Премии правительства РФ им. Федора Волкова «За вклад в развитие театрального искусства России».

21 июня 2014 года Воронежский Камерный театр отметил двадцатилетний юбилей. За двадцать сезонов на сцене театра были выпущены 43 постановки и сыграно 3200 спектаклей. Сегодня театр располагается в новом специально построенном помещении в центре города Воронежа. 10 сентября 2014 года состоялось торжественное открытие нового здания театра на улице Карла Маркса, д. 55А.

Премьерой на новом месте стал спектакль «Борис Годунов» по произведению А. С. Пушкина. В октябре 2015 года Камерный театр провел гастролы в Санкт Петербурге и выступил в Малом Драматическом Театре – Театре Европы со спектаклями «Борис Годунов», «День города», «Игроки» и «Доходное место». В ноябре 2016 года Камерный театр успешно гастролитировал в Москве на новой сцене Московского театра под руководством О. П. Табакова (сцена на Сухаревской) и представил спектакли «Дядя Ваня» и «Борис Годунов».

«Камерный театр – это театр раздумий. И выбор репертуара, и постановочные решения во многом диктуются интеллектуальными задачами, стремлением показать противоборство идей,

мировоззренческие схватки. Режиссер как бы приглашает зрителя к размышлению, даже когда ему предстоит увидеть хорошо известное произведение»<sup>1</sup>.

Воронежский Камерный театр за несколько десятилетий активной творческой деятельности успел завоевать большой авторитет среди провинциальных театров, встать на один уровень с театрами столичными и выйти на международный уровень. Театр сохраняет популярность среди воронежской публики и продолжает пополнять круг своих поклонников. Его залы постоянно заполнены, а билеты на премьеры выкупаются за месяц. Регулярная гастрольная деятельность позволяет театру расширить свою зрительскую аудиторию и заявить о себе во всероссийском масштабе.

---

<sup>1</sup> Анчиполовский З. Я. Театр Михаила Бычкова. – Воронеж: «Кварт», 2002. – 160 с.

## **Тема 6. Применение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в театральной деятельности**

Информационно-коммуникационное пространство театра в средствах массовой информации (СМИ). Информационно-коммуникационное пространство театра в социальных сетях. Работа театра с целевой аудиторией. SWOT-анализ деятельности театра в сфере информационно-коммуникационного сопро-вождения театральных услуг.

Современные информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) выступают важнейшим фактором совершенствования театральной деятельности. Это особенно отчётливо видно на примере действующего в Воронежской области, в городе Воро-нежска Воронежского Камерного театра<sup>1</sup>.

Применение современных ИКТ в театральной деятельности является на сегодняшний день насущной задачей и объективной необходимостью для всех театров. В этой связи большое значе-ние имеет детальный анализ информационно-коммуникацион-ной деятельности театра.

### **1. Информационно-коммуникационное пространство театра в средствах массовой информации (СМИ).**

Информационно-коммуникационное пространство Воро-нежского Камерного театра в средствах массовой информации. В информационной базе Камерного театра имеется пресс-карта, насчитывающая около 200 электронных адресов журна-листов и информационных изданий города Воронежа. Если предстоит проведение мероприятия, которое должно быть освещено прессой, сотрудники PR-отдела за несколько дней начинают распространять информацию о предстоящем собы-тии по этим адресам, а также осуществляют личные приглаше-ния журналистов посредством телефонного звонка. Если планируется пресс-конференция, то готовится пресс-релиз, в котором сообщается информационный повод, в связи с кото-рым было решено провести мероприятие, а также новость о те-атре или точка зрения по поводу какого-либо вопроса. Пресс-релиз раздается представителям СМИ непосредственно перед

---

<sup>1</sup> Воронежский Камерный театр // <http://chambervrn.ru/>

самим мероприятием. В Камерном театре пресс-конференции организуются, как правило, перед созданием нового крупного проекта, премьерой спектакля, а также в начале и конце сезона и в целом в течение года, если руководству театра необходимо огласить информацию о своих дальнейших творческих планах.

Также журналистов приглашают на некоторые генеральные прогоны спектаклей или же сами премьеры, при условии, что в дальнейшем будет предоставлен материал о просмотренной постановке.

Стоит отметить, что политика работы Камерного театра со СМИ заключается в том, что он запрашивает распространение информации исключительно бесплатно, либо по бартеру, платной рекламой театр не пользуется (исключение – минимальные траты на таргетированную рекламу в социальных сетях). Поэтому здесь и далее при упоминании различных медиа необходимо учитывать этот фактор.

Жизнь Камерного театра освещается в большинстве воронежских и некоторых столичных СМИ, но есть два постоянных информационных издания, с которыми он сотрудничает – это интернет-портал «Downtown» и газета «Галерея Чиждова». Они совершают по заказу бесплатное распространение информации о работе и событиях Камерного театра.

О спектаклях Камерного театра регулярно пишет «Петербургский театральный журнал», главный редактор которого – М. Дмитриевская – уже много лет интересуется деятельностью данного воронежского театра. Так, в апреле 2017 года была опубликована подробная рецензия «Когда не невмочь пересилить беду...», посвященная главной премьере сезона – постановке «Гроза» по А. Н. Островскому с Т. Бабенковой в главной роли. В 2016 г. выше названная М. Дмитриевская посетила спектакль «Дядя Ваня» и написала о нем положительную рецензию «Прошлым летом у Войницких», в которой она сравнила атмосферу данной постановки с пьесами А. Вампилова (в названии рецензии улавливается отсылка к пьесе «Прошлым летом в Чулимске»).

Среди телевизионных СМИ оказывает поддержку «ТВ Губерния». По этому каналу показываются ролики о театре, сообщается информация о предстоящих проектах. Также руководство

канала регулярно приглашает на передачи представителей Камерного театра: артистов, приглашенных режиссеров и непосредственно художественного руководителя – Михаила Бычкова. К числу программ канала «ТНТ Губерния», в которых регулярно принимает участие Камерный театр, можно отнести:

– «Арт-проспект». В феврале 2017 года на эту передачу, выпуск которой был посвящен молодым актерам театров Воронежа, была приглашена Т. Бабенкова – актриса Камерного театра, выпускница Воронежского Государственного института искусств;

– «Губернские новости» регулярно освещают деятельность Камерного театра в Воронеже;

– «Утро вместе», «День вместе», «Вечер вместе». Как правило, на эти передачи приглашаются артисты Камерного театра, чтобы побеседовать об ожидающихся премьерах или крупных проектах, в которых они задействованы. Так, в феврале 2017 года на передачу «Утро вместе» был приглашен актер А. Новиков, играющий в спектакле Камерного театра «Дядя Ваня» и номинированный на премию «Золотая Маска» за лучшую мужскую роль.

Если брать для рассмотрения московские телевизионные каналы, то среди них можно выделить программу «Культура», которая помимо освещения деятельности Камерного театра во всероссийском масштабе (гастроли, фестивали), приглашает художественного руководителя – М. В. Бычкова – на передачу «Главная роль». 21 ноября 2016 года он принял участие в выпуске этой программы, в которой рассказал о гастролях Камерного театра в Москве. А в марте 2017 года он снова получает приглашение посетить передачу, выпуск которой был посвящен спектаклю Камерного театра «Дядя Ваня» и его номинациям на премию «Золотая Маска». Ранее в феврале 2017 года в новостях данного канала была представлена информация об открытии фестиваля имени Володина, проходившего в Санкт-Петербурге, спектаклем Камерного театра – «Дядя Ваня». Также на канале «Культура» была освещена конференция, организованная по инициативе Михаила Бычкова и проведенная в пространстве Камерного театра – «Профессия – худрук». Это мероприятие всероссийского масштаба, поскольку собрало множество именитых и авторитетных режиссеров и критиков страны.

Распространение информации о Камерном театре в равной степени осуществляется с помощью радио. Следует выделить следующие станции: «Радио 7 на семи холмах» и «Радио Губерния». К радиорекламе можно отнести звуковую рекламу на улицах и в супермаркетах («Окей», «Линия», «Пятью пять», «Центрторг», «Магнит»). Использование радиорекламы Камерным театром можно объяснить ее преимуществами:

- охват широкой аудитории (сопровождает человека везде: на улице, дома, на работе, в машине);
- приятное ненавязчивое СМИ;
- выступает фоновым СМИ;
- большая направленность на целевую аудиторию;
- оперативность СМИ (достаточно гибкое медиа, в которое всегда можно внести изменения);
- длительный эффект воздействия (слуховое восприятие более длительное, нежели зрительское, человек воспринимает слуховую информацию легче).

Распространение информации о Камерном театре также происходит посредством флаеров и установки стендов с афишей в различных заведениях, среди которых можно выделить: бар «Just», танцевальная студия «Understand», кассы билетного онлайн-агентства «TicketOK»<sup>1</sup> (продажа билетов онлайн) и Книжный клуб «Петровский».

Флаер (от англ. flyer (flier) – рекламный листок) – небольшая рекламная информативная листовка, как правило, дающая право на скидку. Флаеры часто выполняются в ярких сочных красках и позволяют быстро и массово рекламировать театр, но в большей степени они имеют имиджевый характер: они напоминают о Камерном театре публике и несут выгодную о нем информацию.

## **2. Информационно-коммуникационное пространство театра в социальных сетях.**

Информационно-коммуникационное пространство Воронежского Камерного театра в социальных сетях. Продвижение театра сравнительно активно проходит в социальных сетях, та-

---

<sup>1</sup> URL: [http://bel.ticketok.ru/show\\_pf.php](http://bel.ticketok.ru/show_pf.php).

ких как «ВКонтакте», «Facebook» и «Instagram». В качестве примера может служить таргетированная реклама театра, показываемая на «Facebook» и «ВКонтакте». Она позволяет донести информацию о Камерном театре только тем пользователям, для которых она может быть актуальна. Это обеспечивает большую эффективность рекламы и уменьшает негативное влияние рекламного эффекта, поскольку предлагаема информация с большой вероятностью будет интересна пользователю. Можно предположить, почему Камерный театр использует исключительно такой вид рекламы в социальных сетях, ведь у нее есть весомые преимущества:

- охват целевой аудитории;
- уникальные возможности социально-демографических таргетингов (предлагает рекламодателю более точную настройку рекламных кампаний за счет социально-демографических таргетингов: пол, возраст);
- оптимальная стоимость клика;
- таргетированную рекламу проще отслеживать и управлять ею.

Стоит добавить, что в социальных сетях «Facebook» и «ВКонтакте» существуют группы Камерного театра, в которых освещается его работа: афиша, прошедшие и предстоящие события, фотоотчеты с крупных мероприятий, ссылки различных СМИ. В группе «ВКонтакте» насчитывается почти семь тысяч подписчиков, а на «Facebook» – порядка двух тысяч. В обсуждения группы «ВКонтакте» пользователи могут поделиться впечатлениями о просмотренных спектаклях, узнать о вакансиях театра. Множество фотоальбомов позволяют проследить творческую деятельность театра. В большой архив видеозаписей группы «ВКонтакте» входят тизеры спектаклей (о них подробнее будет рассказано позже), записи с проведенных мероприятий (так, можно посмотреть полное видео с театральной конференции «Профессия – художник»), сюжеты и репортажи СМИ, в которых фигурирует Камерный театр, а также снятый накануне открытия нового здания театра фильм «Предвкушение», состоящий из 15 зарисовок и посвященный исследованию артистами своего будущего творческого пространства (место действия роликов – это костюмерная,

крыша, танцевальный зал, большая и малые сцены, театральный клуб и так далее). Это фильм Алексея Бычковым, который выступил его режиссером-постановщиком, оператором и монтажером.

В группе «ВКонтакте» также выложены контакты специалиста по связям с общественностью и директора Камерного театра, что позволяет быстро с ними связаться и обратиться с интересующими вопросами.

Информация о Камерном театре также распространяется в группе «ВКонтакте» – «Афиша Воронежа». Она насчитывает около двадцати одной тысячи подписчиков. В ней, помимо общих городских мероприятий, освещаются предстоящие премьеры и публикуются новости о постоянных показах спектаклей Камерного театра. Стоит отметить, что администраторами данной группы являются PR-специалист и дизайнер данного театра.

Страница Камерного театра в сети «Facebook» выполняет, по сути, те функции, что и группа «ВКонтакте», только среди пользователей «Facebook». Она не имеет такого богатого фото и видео архива, как группа «ВКонтакте», зато обладает опцией публикации отзыва, что позволяет посетителям страницы ознакомиться с мнением общественности о творческой деятельности театра и высказать свое мнение. Существует графа с отметками «Нравится», в которой можно посмотреть какому числу людей нравится Камерный театр (их насчитывается порядка двух тысяч).

В сети «Instagram» в данный момент происходит слабая деятельность по освещению деятельности Камерного театра, в их аккаунте публикуются исключительно релизы о предстоящих и прошедших крупных мероприятиях. Не происходит взаимодействия с подписчиками, не выкладываются видео или фото зарисовки о внутренней жизни театра, не проходят конкурсы или опросы, стимулирующие людей проявлять интерес к театру.

Смысл «Instagram» заключается в том, что за чужой жизнью можно «подглядеть», но аккаунт Камерного театра теряет свой смысл, не используя и не раскрывая преимущества данной социальной сети. Ведь с помощью «Instagram» можно неформально преподнести информацию о театре, подключая юмор и пуская в ход злободневные темы. Такие действия всегда привлекают вни-

мание аудитории, вызывают ответную реакцию – в общем подключают пользователей к жизни театра. Но так как все перечисленные возможности не реализуются, аккаунт Камерного театра в «Instagram» практически теряет свой смысл, поскольку не выполняет никаких функций, отличающих его от страниц «ВКонтакте» и «Facebook», и осуществляет лишь информативную деятельность.

### **3. Работа театра с целевой аудиторией.**

С 2014 г. у Воронежского Камерного театра появилось собственное помещение, и, следовательно, возможность создания множества культурных и образовательных проектов: театральных чтоток, творческих вечеров, театральной библиотеки, фестивалей и выставок. Многие из них являются бесплатными и носят просветительский характер. Данные мероприятия придуманы непосредственно для зрителей театра, его постоянных посетителей и в принципе для жителей города, интересующихся культурной и творческой сферами.

Примером одного из таких проектов является Театр «Light». Основными принципами его являются:

- отсутствие художника, сложной сценографии, костюмов – только их элементы, помогающие с помощью них, как мазков, окрасить и наполнить жизнью персонажей, пространство сцены и гениальный текст автора;

- присутствие режиссерской трактовки этого текста, которая должна подчеркивать актуальность смыслов пьесы на данный момент;

- честная и подробная проработка актерами своих персонажей, а именно создание внешнего и внутреннего рисунка роли и встраивание ее в общее сквозное действие, определение в роли акцентов – смысловых, логических и эмоциональных – в соответствии со сверхзадачей постановки;

- реальное взаимодействие актеров, в ходе которого спектакль приобретает свой темпоритмический рисунок и атмосферу.

В результате, отсутствие некоторых традиционных элементов театра должны не смущать зрителя, а наоборот – рождают в его

сознании полноценное художественное произведение, «подключить» зрителя к действию на сцене и возбудить в нем искреннее эмоциональное переживание. Именно в такой театральной форме возможно активное соучастие зрителя в самой постановке, ведь с помощью своей фантазии он будет дополнять недостающие детали. Однако все вышперечисленное не исключает традиционного подхода к созданию спектакля, лишь разнообразит возможные варианты «прочтения» пьесы. Из Театра Light вполне может родиться полноценное театральное действо: как раз таким способом в 2016 году был создан спектакль «Дядя Ваня» по произведению А. П. Чехова, который в последующем получил семь номинаций на всероссийскую театральную премию «Золотая Маска» и с успехом гастролировал в Москве и Санкт-Петербурге. По словам Михаила Бычкова, автора постановки, подобная театральная форма позволяет преодолеть «робость» перед великим произведением и попробовать свои силы при работе с ним<sup>1</sup>.

После успеха «Дяди Вани», Камерный театр решил снова использовать формат Театра Light, в этот раз для постановки спектакля он пригласил молодого режиссера из Санкт-Петербурга – Евгению Сафонову. Для работы был выбран материал, собранный из рассказов раннего и центрального циклов русского писателя Юрия Мамлеева. Эта постановка под названием «Мамлеев. Иное» открыла театральный сезон 2016 года в Камерном театре. Однако после нескольких показов было принято решение не продолжать дальнейшую работу над эскизом и не рождать из него спектакль. Можно лишь предположить, чем была мотивирована такая точка зрения: постановка носила довольно жесткий характер, который возникал от прямоты и суровости самих текстов Юрия Мамлеева. Поэтому возможно, воронежский зритель был просто не готов к такого рода действу – это и правда было «иное». В итоге наблюдалось много случаев, когда во время показа «Мамлеева» люди вставали и уходили из зала.

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Воронежского Камерного театра [электронный ресурс], режим доступа: [chambervtn.ru](http://chambervtn.ru) (дата обращения 21.10.2018).

Следующая попытка работы над форматом Театра Light была проведена в апреле 2017 года в ходе Лаборатории Олега Лоевского – известного театрального критика, продюсера, организатора ряда театральных проектов и фестивалей. По его словам, цель лаборатории состояла в «соединении молодой режиссуры – ребят, которые недавно окончили театральные вузы Москвы и Петербурга, – и опытной труппы сложившегося театра со своей эстетикой»<sup>1</sup>.

В лаборатории принял участие режиссер Владимир Смирнов – ученик Сергея Женовача, российского театрального режиссера, педагога Российского института театрального искусства, основателя и художественного руководителя театра «Студия театрального искусства». Владимир Смирнов уже поставил несколько спектаклей в Московском Губернском театре, Театре «Сфера», Свердловском театре драмы и на других площадках. Как актер он играл в Театре Романа Виктюка, Центре Драматургии и Режиссуры и Театре.doc, снимался в фильмах и сериалах. Он представил эскиз спектакля по пьесе «Жорж Дантен или Одураченный муж» Жана-Батиста Мольера.

Режиссером лаборатории выступил также Николай Русский – ученик Вениамина Фильштинского, педагога и заведующего кафедрой актерского мастерства и режиссуры в Санкт-Петербургской Государственной академии театрального искусства. Николай Русский поставил спектакли по своим рассказам «Коллеги» и «Снег любви» в «Этнод-театре», а в репертуаре БДТ им. Г. А. Товстоногова – спектакль «Три текста о войне», созданный им и двумя другими молодыми режиссерами; постановка отмечена высшей театральной премией Санкт-Петербурга – «Золотой софит», спецприз «За режиссерский дебют». В апреле 2017 года в Норильском Заполярном театре драмы им. Маяковского прошла премьера его спектакля – «Блюз 116-го маршрута» по рассказу Василия Аксенова. В Воронежском Камерном театре Николай Русский показал эскиз спектакля по рассказам Даниила Хармса.

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Воронежского Камерного театра [электронный ресурс], режим доступа: chambervrn.ru (дата обращения 21.10.2018).

На постановку у обоих режиссеров было всего 5 дней. По мнению Олега Лоевского, соединение «очень короткого времени, энергии стресса, усиленного погружения в материал, молодой режиссуры, которая грызет все, включая железо, и опыта артистов» должны были дать любопытный результат<sup>1</sup>.

В постановке «Жорж Данден или Одураченный муж» были задействованы актеры Камерного театра более старшего состава: Андрей Мирошников, Екатерина Савченко, Татьяна Бабенкова и Камиль Тукаев. А для работы над эскизом по рассказам Хармса были приглашены актеры, не так давно ставшие членами труппы Камерного театра: Олег Луконин, Павел Ильин, Анастасия Майзингер и Михаил Гостев.

15 и 16 апреля 2017 года прошли показы обоих эскизов. Зрителям были выданы анкеты, в которых они должны были после просмотра написать, стоит ли превращать эскиз в полноценный спектакль. В конечном итоге, постановка по рассказам Д. Хармса получила 99% положительных отзывов и 1% – отрицательный, а «Жорж Данден или Одураченный муж» получил 83% положительных голосов и 17% – отрицательных.

В конце апреля 2017 года на сайте Воронежского Камерного театра появилась информация о начале продажи билетов на новый спектакль, заявленный как странная комедия (фантазмагория) – «Гоголь переделался Пушкиным» по произведениям Даниила Хармса. Премьера была назначена на конец мая того же года. Этот спектакль идет и сегодня, по сию пору, и вызывает неоднозначное отношение и реакцию зрителей. Тем не менее, в залах театра на этом спектакле нет свободных мест, как, впрочем, и на других спектаклях Камерного театра. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что продукт творческой лаборатории участников спектакля по Хармсу прошел весьма успешно.

Гоголевская тема, затронутая в спектакле, вообще является одной из главных репертуарных тем для воронежских и вообще российских театров. Например, в Воронежском государственном театре кукол «Шут» им. В. Вольховского уже много лет ставят

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Воронежского Камерного театра [электронный ресурс], режим доступа: chambervrn.ru (дата обращения 16.04.2019).

спектакль «Шинель». В наше время международная популярность повести Н. В. Гоголя «Шинель» растёт год от года. Инсценировка «Шинели» ставилась в Варшаве, в театре «Нова комедия» (автор инсценировки польский поэт Юлиан Тувим), в Турции и в других странах. В 1950-е годы «Шинель» поставил знаменитый французский мим Марсель Марсо, объездивший со своим спектаклем более 20 стран, произнесший известные слова: «Шинель» стала руководящей нитью нашего театра». Мир читает и восхищается, осваивает «одно из глубочайших созданий Гоголя»<sup>1</sup>.

25 апреля 2017 года также состоялась премьера эскиза по пьесе «Каренин» Василия Сигарева. Сюжет этого произведения основан на романе Л. В. Толстого «Анна Каренина», однако центральным персонажем пьесы является муж Анны – Алексей Каренин, и все описанные в романе события здесь показываются с его точки зрения. Режиссером эскиза стал Руслан Маликов – московский режиссер, руководитель курса на театральном факультете Воронежского государственного института искусств (ВГИИ). Он поставил спектакли в театре «Практика», «Театр.doc» и «Театре Наций» и выступил сорежиссером сериала «Школа» вместе с Валерией Гай Германикой, обладательницей премии «Ника» и «Открытие года».

#### **4. SWOT-анализ деятельности театра в сфере информационно-коммуникационного сопровождения театральных услуг.**

Акроним «SWOT» был впервые введён в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. Kenneth Andrews).

**SWOT-анализ** – это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- **Strengths** (сильные стороны),
- **Weaknesses** (слабые стороны),
- **Opportunities** (возможности),
- **Threats** (угрозы).

---

<sup>1</sup> Гоголь Н. В. Шинель: повесть / Послесл. Ю. Манна; Рис. Ю. Игнатьева. – М.: Дет. литература, 1980. – 47 с.

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом – это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию – это фактор внешней среды.

Аббревиатура SWOT может быть представлена визуально в виде следующей таблицы 3, а именно:

**Таблица 3**

	<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>
<b>Внутренняя среда</b>	<b>Strengths</b> (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	<b>Weaknesses</b> (свойства, ослабляющие проект)
<b>Внешняя среда</b>	<b>Opportunities</b> (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	<b>Threats</b> (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, в том числе и театральная организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны, например, актёры, режиссёры театра и кино и т. д.

SWOT-анализ деятельности театра мы представим на примере Воронежского Камерного театра и его информационно-коммуникационного сопровождения. Анализ деятельности данного театра можно представить в виде табличного SWOT-анализа:

Таблица 4

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение аудитории театра;</li> <li>– Совершенствование системы продвижения имиджа;</li> <li>– Использование слабых сторон конкурентов;</li> <li>– Развитие площадок, не относящихся к театральной деятельности: арт-галерея и театральное кафе;</li> <li>– Сотрудничество с другими городскими театрами;</li> <li>– Выделение средств на рекламу театра;</li> <li>– Осуществление различных PR-акций, направленных на поддержание интереса к театру.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Политическая перемена: неблагоприятная финансовая, налоговая и законодательная политика;</li> <li>– Ухудшение экономической ситуации и, в связи с этим снижение спроса на спектакли;</li> <li>– Уход талантливых артистов из театра;</li> <li>– Появление театров-конкурентов, отставание в развитии;</li> <li>– Недостаточная информированность аудитории о деятельности театра;</li> <li>– Низкая удовлетворенность зрителей качеством спектаклей и вследствие этого – потеря интереса к театру.</li> </ul>
<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Известный бренд;</li> <li>– Собственное помещение с четырьмя этажами и двумя технически оснащенными сценами;</li> <li>– Активная гастрольная деятельность;</li> <li>– Проведение фестивалей на базе театра;</li> <li>– Опыт работы: налаженные контакты в сфере культуры;</li> <li>– Наличие круга постоянных зрителей;</li> <li>– Хорошая посещаемость театра;</li> <li>– Наличие необходимых финансовых ресурсов: самоокупаемость театра и поддержка со стороны государства и меценатов;</li> <li>– Приглашение для работы известных столичных режиссеров и актеров;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаток рекламы и PR-продвижения имиджа театра в социальных сетях;</li> <li>– Слабая работа над сайтом театра, неиспользование всех его ресурсов;</li> <li>– Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии театра;</li> <li>– Высокие цены на билеты относительно других воронежских театров;</li> <li>– Достаточно редкое обновление репертуара: проходит не более двух премьер в сезоне.</li> </ul>

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокий профессионализм артистов театра;</li> <li>– Относительно низкие затраты на рекламу, возможность бесплатно или по бартеру распространять информацию о театре в СМИ;</li> <li>– Хорошее качество репертуара;</li> <li>– Привлечение студентов местного театрального факультета для подбора будущих кадров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие программы лояльности к зрителю<sup>1</sup>.</li> </ul>

С нашей точки зрения, слабыми сторонами деятельности театра являются:

1. Недостаток рекламы и PR продвижения имиджа театра в социальных сетях: на данный момент продвижение в социальных сетях – это самый эффективный и доступный способ не только заявить о себе и информировать аудиторию, но и налаживать с ней контакт, получить обратную связь и повысить лояльность со стороны зрителя;

2. Недостаточная работа над сайтом Камерного театра: не происходит активной реализации всего веб-ресурса театра в целом;

3. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников театра в его развитии. Это вытекает из отсутствия четкой стратегии и миссии театра. Необходимо воспитать высококвалифицированных ответственных работников, которые будут замотивированы в развитии театра и станут разделять его интересы;

4. Высокие цены на билет относительно других воронежских театров также относятся к слабым сторонам деятельности Камерного театра, поскольку это отталкивает людей, считающих театр элитарным искусством, и не позволяет расширять аудиторию, имеющую на данный момент в своей основе «рафинированную» и искушенную публику;

---

<sup>1</sup> Хотя в настоящее время с целью привлечения зрителей Воронежский камерный театр применяет такой маркетинговый инструмент, как сезонные (летние) скидки, а именно: – 30% на все спектакли июня 2018 года.

5. Редкое обновление репертуара. На данный момент на его афише можно увидеть тринадцать спектаклей – это очень малое количество, с учетом того, что театр имеет две высоко оснащенные сценические площадки. Для сравнения, в Воронежском Государственном Академическом театре драмы им. А. В. Кольцова основной репертуар включает в себя двадцать два спектакля, которые проходят на большой и малой сцене. Небольшой, редко пополняющийся новыми спектаклями, репертуар может спровоцировать потерю зрительского интереса к театру;

6. Отсутствие системы лояльности к зрителю. Руководство театра не проводит практически никаких мероприятий для налаживания контакта с аудиторией, тем самым не стимулирует продажи билетов на спектакли, рассчитывая лишь на «сарафанное радио» и сложившееся с годами положительное отношение жителей города к Камерному театру. Однако общественное мнение нестабильно, и необходимо обеспечить приток новых людей в театр и сохранить свою постоянную аудиторию.

К угрозам для Воронежского Камерного театра можно отнести:

1. Политическую перемену. В данный момент у театра наблюдаются благоприятные отношения с правительством Воронежской области, а также существует поддержка со стороны губернатора. Однако может произойти смена власти, и новое руководство города уже не будет делать прилагать столько же усилий для развития театра и культурной жизни в Воронеже и области;

2. Ухудшение экономической ситуации и, в связи с этим снижение спроса на спектакли. Экономическая ситуация в стране и в мире в целом очень нестабильна, поэтому Камерному театру нужно всегда учитывать этот момент. Сейчас у части жителей города есть необходимый денежный ресурс, чтобы позволить себе относительно дорогие билеты в Камерный театр, однако такая благоприятная обстановка не всегда возможна, поэтому театр должен вести гибкую ценовую политику и быть готовым к кризисным ситуациям;

3. Уход талантливых артистов из театра. В данный момент труппа театра все больше пополняется молодыми талантливыми и перспективными артистами, однако всегда нужно учитывать

опасность того, что востребованный артист, достигший определенной высоты в театре, захочет попробовать свои силы в столичных театрах или в съемках кино. В истории Камерного театра уже были случаи, когда хорошие актеры покидали его и достигали успеха в Москве. Конечно, нельзя мешать талантливым артистам в полной мере раскрывать свой потенциал, что в большей степени возможно в крупных городах страны, однако необходимо создавать все условия, чтобы артисты были заинтересованы остаться в Камерном театре, развиваться в нем и поднимать театральный уровень в городе в целом;

4. Появление театров-конкурентов. Театральная жизнь города развивается, и необходимо, чтобы при росте других городских театров, у Камерного театра не было отставания в развитии. PR отдел Воронежского Камерного театра в данный момент проводит слабую работу по информированию своей аудитории и ее расширению. В настоящее время театр пользуется большим успехом, его залы регулярно заполнены, на спектакли билеты выкупаются за месяц, а то и раньше, если дело касается крупных премьер или хитов репертуара. Однако театр имеет и спектакли, на которые плохо продаются билеты. Сейчас эта проблема не представляет большой угрозы для театра, поскольку усилиями индивидуальных распространителей и билетным онлайн-агентствам зал все-таки более или менее заполняется.

Сегодня Воронежский Камерный театр является уникальным местом на карте города Воронежа. Кроме того, большим авторитетом пользуется художественный руководитель театра – Михаил Владимирович Бычков. Благодаря созданному им «Платоновскому фестивалю искусств» город Воронеж преобразуется в недели его проведения.

Международный Платоновский фестиваль искусств<sup>1</sup> назван именем Андрея Платоновича Платонова – одного из наиболее самобытных русских прозаиков XX века. Фестиваль ежегодно проходит в Воронеже в начале июня, и в нём принимают участие артисты, музыканты, художники и литераторы из разных стран.

---

<sup>1</sup> URL: <http://platonovfest.com/>.

Афиша мероприятия представляет собой весь цвет современного мирового искусства. Создание фестиваля также повлияло на восприятие Михаила Бычкова как продвинутого культурного деятеля, а его спектакли в Камерном театре регулярно отмечаются как чрезвычайно актуальные.

Сейчас наблюдается благоприятная атмосфера для рождения оригинальных театральных сообществ, множество амбициозных молодых и талантливых режиссеров и актеров объединяются в группы и совместно занимаются поиском новых театральных форм и решений, в результате которых создают спектакли, которые играют на различных арендованных площадках.

Таковыми новыми театральными площадками в городе Воронеже являются Дом актера, книжный клуб «Петровский». Некоторым режиссерам удастся организовать свой новый театр.

К примеру, в Воронеже вырос новый негосударственный профессиональный театр «Никитинский»<sup>1</sup>, который находится в самом центре города (создатель и художественный руководитель театра – Борис Алексеев, бывший ранее ведущим актером Камерного театра и покинувший его по своему желанию несколько лет назад).

Некоторое время Б. Алексеев играл моноспектакли на различных воронежских сценах («Театр одного»). Затем он арендовал бывшую площадку Камерного театра в здании ДК Железнодорожников и организовал там в 2016 году Театральный центр «Никитинский», который сразу громко заявил о себе в городе. За год работы театр сформировал репертуар из восьми спектаклей, двое из которых – «Подходцев и двое других» по рассказу русского сатирика А. Т. Аверченко и «Свои люди – сочтемся» по пьесе культового русского драматурга А. Н. Островского – стали настоящими хитами и имеют на каждом показе перепродажи.

В городе Воронеже имеется также несколько неформальных театральных сообществ, которые позиционируют себя как театры, например, так называемый «Новый театр» или театр «Кот». Участники этих театральных объединений снимают сцену в

---

<sup>1</sup> Театр «Никитинский» // URL: <http://nikitincenter.ru>.

местном Доме Актера и играют спектакли, которые они стараются отнести к стремительно развивающемуся в стране направлению пластического танца. На данный момент их репертуар включает три спектакля: «Я есть», «Деревня» и «Как дети». Все они не имеют литературную основу: канву спектакля составляют диалоги и монологи самостоятельно собранного и расшифрованного «вербатима».

Вербатим с латинского языка обозначает «дословно». Это относительно новый вид театрального искусства, обозначенный как «документальный театр». В основе его – интервью с реальными людьми.

Также в городе обретают «второе дыхание» Театр драмы им. Кольцова и Театр Юного Зрителя. Театр драмы под руководством режиссера, обладателя премии «Золотая Маска», Владимира Петрова в сезоне 2016–2017 представил постановку «Вишневый сад» по пьесе русского классика А. П. Чехова. Эта премьера собрала все призы местной премии «Браво» и отмечена восторженными отзывами воронежских критиков. Также театр развивает экспериментальное направление и второй год подряд проводит проект «СИТО», который расшифровывается как Современные Исследования Театральных Объектов. Куратором и основателем проекта стал молодой режиссер театра – Никита Рак. Объектами исследования стали не воплощенные в фильмах сценарии известных деятелей российского кино разных эпох, а режиссерами эскизов выступили выпускники режиссера и педагога Школы-студии МХАТ, художественного руководителя Центра им. Мейерхольда – Виктора Рыжакова:

– «Весна» Ренаты Литвиновой и Глеба Алейникова, реж. Игорь Комаров (Киев);

– «Девочка Надя, чего тебе надо?» Геннадия Шпаликова, реж. Никита Бетехтин (Тюмень);

– «Мой брат умер» Алексея Балабанова, реж. Елена Ненашева (Москва);

– «Анна» Петра Луцика, Анатолия Саморядова, реж. Тимур Шарифудинов (Узбекистан).

Эскизы спектаклей были представлены в различных пространствах театра (Большая и Малая сцены, репетиционный зал,

тром под сценой) с обязательным последующим обсуждением со зрителями. После каждого просмотра проходило зрительское голосование: быть ли эскизу и развивать ли его дальше в полноценный спектакль.

Воронежский Театр Юного Зрителя также переживает «вторую молодость»: в 2016 году художественным руководителем театра становится воронежский режиссер и актер Вадим Кривошеев, выпускник режиссерского факультета Театрального училища им. Щукина. В том же году он набирает в качестве мастера курс на театральном факультете в Воронежском институте искусств. Премьера сезона 2016–2017 была отмечена спектаклем «Василий Теркин», который был хорошо принят воронежским зрителем и открыл новую страницу в жизни театра.

Таким образом, 2016 год представил сразу четыре ярких режиссера – это Борис Алексеев, Вадим Кривошеев, Никита Рак и Владимир Петров, который ранее являлся видной фигурой в культурной деятельности города. Театральная жизнь Воронежа развивается с каждым годом все стремительнее, и трудно предположить, что будет с театрами через несколько лет, однако прогнозы очень благоприятны, и вполне возможно, что у Камерного театра вскоре появятся очень серьезные конкуренты, которые смогут переманить его постоянную аудиторию;

5. Недостаточная информированность аудитории о деятельности театра. Это вытекает из слабой работы над сайтом Камерного театра, аккаунтами в социальных сетях и отсутствием грамотных вложений в рекламу. Камерный театр находится на слуху, однако больших усилий для этого не прикладывает, пользуясь в основном бесплатными рекламными услугами в СМИ и «сарафанным радио». Однако PR-деятельность необходима даже успешному театру, поскольку ему также нужно обеспечивать публичности и поддерживать его репутацию;

6. Низкая удовлетворенность зрителей качеством спектаклей и вследствие этого – потеря интереса к театру. Никто не гарантирует того, что спектакли Камерного театра всегда будут пользоваться большим успехом. Для того, чтобы поддерживать интерес публики с деятельности театра, необходимо выстроить контакт со своей аудиторией и получать регулярно от нее обратную

связь, чтобы основываясь на зрительской оценке, корректировать репертуар, а также проводить эксперименты с театральными постановками, грамотно взаимодействуя с публикой, учитывая ее состояние на данный момент, изучать ее.

Камерный театр обладает большим количеством сильных сторон, среди которых можно назвать:

1. Известный бренд. Воронежский Государственный Камерный театр – это определенно узнаваемый бренд, имеющий высокую репутацию у зрителей. Придя в этот театр, посетитель может быть уверен, что увидит спектакли высокого качества и безупречного вкуса;

2. Хорошее качество репертуара. Несмотря на то, что репертуар Камерного театра недостаточно разнообразен, его отличает высокое качество спектаклей. Таким образом можно сделать вывод, что политика театра предпочитает количеству качество постановок;

3. Наличие собственного четырехэтажного помещения с двумя хорошо технически оснащенными сценами. Пространство Камерного театра вмещает две арт-галереи, театральное кафе, большую и малую сцены, библиотеку, театральный клуб, студию звукозаписи, танцзал и открытую площадку на крыше. Не каждый театр во всей России может похвастаться такой перспективной и превосходно обустроенной площадкой. Такое помещение открывает огромные возможности для превращения театра в настоящий культурный центр, не имеющий аналогов в своем роде;

4. Активная гастрольная деятельность. У Камерного театра хорошая репутация за пределами Воронежа, он регулярно участвует в фестивале-премии «Золотая Маска» и гастролирует в Москве и Санкт-Петербурге, тем самым находясь в мощном культурном потоке страны наравне со столичными театрами;

5. Проведение фестивалей на базе театра. Собственное оснащенное пространство Камерного театра дает возможность организовывать фестивали на его территории, так, в 2015 году на базе театра был проведен поэтический фестиваль «Мандельштам-фест», в программу которого были включены тематическая выставка, вечера поэзии, постановки, основанные на синтезе

музыки и текста, были приглашены для участия в творческих вечерах такие известные артисты, как Светлана Крючкова и Елена Камбурова. Также на сцене Камерного театра ежегодно показывают спектакли участников «Международного Платоновского фестиваля искусств», созданного художественным руководителем Камерного театра – М. В. Бычковым;

6. Опыт работы: налаженные контакты в сфере культуры. Камерный театр успешно контактирует с театрами Москвы и Санкт-Петербурга и, как было описано выше, выступает на их площадках с гастролями, помимо этого, театр находится в дружбе с известными театральными критиками, такими как Марина Давыдова, Алла Шендерова и Марина Давыдова. Это позволяет Камерному театру следить за тенденциями, по которым движется в настоящее время российский и мировой театр. Также он поддерживает связь с Воронежским департаментом культуры и получает поддержку со стороны губернатора Воронежской области;

7. Наличие круга постоянных зрителей. Воронежский Государственный Камерный театр за годы своей работы смог завоевать любовь зрителей и сформировать свою постоянную аудиторию, которая поддерживает театр на разных уровнях и обеспечивает регулярную наполняемость залов. Так, одними из ценителей Камерного театра являются местные предприниматели и крупные бизнесмены, которые интересуются творчеством Михаила Бычкова и оказывают посильную и решающую помощь театру;

8. Наличие необходимых финансовых ресурсов: самоокупаемость театра и поддержка со стороны государства и меценатов. Хорошие продажи билетов позволяют Камерному театру быть жизнеспособной организацией и обеспечивать хорошими условиями работы и стабильной заработной платой своих сотрудников, а поддержка со стороны меценатов и государства дает возможность решать более крупные финансовые вопросы, такие как организация фестиваля, приглашение крупных театральных звезд и постановка нового спектакля;

9. Большая наполненность зала на спектаклях: хорошая посещаемость театра: Камерный театр находится «на слуху» в городе, он популярен, билеты выкупаются за месяц и ранее;

10. Приглашение для участия в постановках известных режиссеров и актеров из других городов. Камерный театр регулярно приглашает сотрудничать режиссеров из других городов, так, в 2015 году для постановки спектакля по пьесе каталонского драматурга Жорди Гальсерана «Метод Гронхольма» был приглашен главный режиссёр Омского государственного академического театра драмы – Георгий Цхвирава. Ранее, в 2006 году, он работал в Камерном театре над спектаклем «Альбом» по произведениям русского писателя и сатирика Аркадия Аверченко. В том же 2015 году с артистами Камерного театра был представлен спектакль «Трамвай «Желание» по пьесе американского драматурга, лауреата Нобелевской премии, Тенесси Уильямса. Режиссером постановки выступил Егор Равинский – выпускник педагога Российского института театрального искусства Сергея Женовача. В этой же постановке исполнила роль главной героини – Бланш Дюбуа – известная московская актриса театра и кино Ирина Гринева;

11. Высокий профессионализм артистов театра. Ежегодно М. В. Бычков проводит прослушивание для желающих попасть в труппу Камерного театра. Однако отбор всегда проходит очень строго, как правило, в год в театр принимают не более двух человек, а часто бывает, что ни одного. Художественный руководитель театра не спешит переполнять свою труппу, предпочитая количество качеству;

12. Привлечение студентов местного театрального факультета для подбора будущих кадров. Труппу театра составляют в своем преимуществе выпускники Воронежского государственного института искусств;

13. Относительно низкие затраты на рекламу, возможность бесплатно или по бартеру распространять информацию о театре в СМИ. Камерный театр всегда готов поддержать местные СМИ, поэтому он обеспечивается надлежащим информационным сопровождением без лишних усилий и затрат.

С нашей точки зрения, возможностями Камерного театра являются:

1. Расширение аудитории театра. На данный момент основной частью аудитории Камерного театра являются местная интеллигенция, люди, работающие или обучающиеся в сфере

искусства, а также обеспеченная публика, которая воспринимает поход в театр либо как хобби, либо как светский выход. Однако большинство жителей города, даже те, которые могут себе позволить приобрести достаточно дорогой билет на спектакль, считают театр элитарным искусством. Это предубеждение необходимо развеять и привлечь разностороннюю публику, которую театр сможет воспитать и вместе с которой сам станет развиваться;

2. Совершенствование системы продвижения имиджа. Одним из важных аспектов продвижения имиджа является забота о потребителе. Это «ахиллесова пята» Камерного театра, в данной работе уже не раз высказывалась мысль о том, что театру необходимо выстроить доверительный контакт с аудиторией и общаться с ней на дружественном языке, учитывая ее мнение и состояние. В целом, Камерный театр хоть и зарекомендовал себя как качественный бренд, в данный момент он не прилагает усилий для продвижения своего имиджа, опираясь на имеющуюся репутацию. Однако имидж и репутацию необходимо поддерживать, для этого могут быть эффективными массированные PR-мероприятия и интенсивная реклама, о которых будет подробно написано ниже. Камерному театру следует разработать четкую стратегию развития, она должна включать в себя использование достоинств предыдущих подходов, создание и применение свежих идей;

3. Использование слабых сторон конкурентов. У Камерного театра имеются большие преимущества перед другими городскими театрами, о них было написано выше в разделе «сильные стороны». Вместе с тем следует изучить слабые стороны театров-конкурентов, чтобы грамотно воспользоваться своими достоинствами;

4. Развитие площадок, не относящихся непосредственно к театральной деятельности: арт-галерея и театральное кафе. Их необходимо вывести на городской уровень, чтобы они имели значимость не только в рамках Камерного театра.

5. Сотрудничество с другими городскими театрами. Камерный театр успешно дружит со столичными театрами, приезжая к

ним с гастролями и исполняя на их сценах свои спектакли. Однако с воронежскими театрами никакого контакта не наблюдается, они существуют абсолютно обособленно друг от друга. Однако для создания общих проектов и поднятия в целом культурного уровня Воронежа и авторитета среди других городов необходимо партнерство театров;

6. Выделение средств на рекламу театра. В данный момент Камерный театр не затрагивает практически никаких ресурсов на рекламу, пользуясь бесплатными услугами СМИ или сотрудничая по бартеру. Стоит отметить, что в наше время рекламная сфера все больше развивается, представляя подлинное многообразие предложений. Стоит их внимательно изучить, чтобы грамотно и точно вкладывать деньги в рекламу и получать от нее максимум результата;

7. Осуществление различных PR-акций, направленных на поддержание интереса к театру. В данный момент PR-отдел Камерного театра состоит из одного-двух человек, которые берут на себя роль пресс-секретарей, менеджеров по развитию и PR-менеджеров. При таком расположении сотрудники пиар-отдела не могут осилить весь объем работы и выполняют лишь базовый функционал. Для того, чтобы продвижение театра продвигалось интенсивнее, необходимо разделение сил и назначение на должности квалифицированных замотивированных работников. А для того, чтобы привлечь профессионалов, необходимы хорошие условия труда и достойная заработная плата, а также перспектива развития и профессионального роста.

Рекомендации по совершенствованию информационно-коммуникационного сопровождения Воронежского Камерного театра. Все вышесказанное позволило нам разработать ряд рекомендаций, которые, с нашей точки зрения, позволят улучшить работу театра как во внешних, так и во внутренних коммуникациях:

1. Расширить зрительскую аудиторию.

В данный момент она состоит в основном из привилегированной публики, в которую входят видные общественные деятели, крупные бизнесмены, представители воронежского правительства. Также значительное место в числе поклонников

Камерного театра занимает воронежская интеллигенция. Небольшую часть аудитории составляют студенты и педагоги театрального факультета Воронежского института искусств, которым разрешено бесплатно ходить на спектакли. Но для большинства жителей города Камерный театр представляет собой недостижимую вещь, и поход на спектакль для них – редкое событие, поскольку бытует мнение, что театр – вещь элитарная. Даже люди, которые могут позволить себе купить достаточно дорогой билет в Камерный театр, на спектакли не ходят, потому что считают, что театр слишком далек от них. Это одна из основных ошибок ведения работы Камерного театра с публикой – официоз. На сайте театра и в социальных сетях о спектаклях пишется, будто это отчет для департамента культуры, а не информация для простой публики. Камерный театр очень сдержан в своих действиях относительно продвижения, возможно руководство убеждено, что если сейчас посещаемость театра хорошая, то такой она будет всегда и театр достаточно заявляет о себе спектаклями, чтобы быть известным среди людей. Это ошибочное мнение, поскольку грамотный пиар нужен всем театрам, в частности хорошим, выпускающим качественный репертуар. О театре должны знать обычные люди, не только связанные с искусством, именно эта публика дает жизнь театру, ведь она составляет основное население города;

2. Найти квалифицированных специалистов для работы в PR-отделе театра, а именно: пресс-секретаря, менеджера по развитию, PR-менеджера, в частности – специалиста по продвижению в социальных сетях.

Необходимо набрать новых людей, чтобы пиар-отдел вырос и зажил новой жизнью. Новым сотрудникам необходимо предоставить хорошие рабочие условия и обеспечить достойную заработную плату. Однако вместе с тем надо заразить людей идеей театра, его жизнью, чтобы работа представляла интерес не столько из-за статуса, сколько из-за насыщенного графика, возможностью перспектив развития и обретения знакомств в театральной сфере по всей России. Нужно иметь в виду, что такой формат работы будет интересен в первую очередь молодым людям, и именно на них нужно делать ставку, ведь «свежая кровь»

даст мощный толчок и энергию для развития Камерного театра. Нужно добиться того, чтобы для воронежских журналистов и пиарщиков Камерный театр стал работой мечты. А так как на данный момент самая молодая сфера продвижения – это социальные сети, то нужно подключить для работы в ней амбициозного специалиста. Направив все силы на работу с социальными сетями, удастся подключить к жизни театра молодых людей, что существенно расширит аудиторию самого Камерного театра.

Наглядным примером успешной PR-акции в социальных сетях является работа Большого театра в Москве. В 2014 году был проведен совместный проект социальной сети Instagram и Большого театра, целью которого являлся обмен видеозаписями и фото. В один из понедельников, когда в театре выходной, двадцать самых популярных пользователей отечественного сегмента Instagram смогли побывать в Большом театре на закрытой встрече. Им дали исключительную возможность в течение часа делать снимки в зрительном зале, в Императорском фойе и Белом фойе. Направлена акция была в первую очередь на продвижение станицы театра в сети Instagram и на расширение аудитории подписчиков. После проведенной акции за считанные дни количество фолловеров, то есть подписчиков страницы @Bolshoi\_Theatre увеличилось практически вдвое и достигло почти 6000 подписчиков.

3. Использовать видеоматериал в продвижении имиджа театра, развить идею со съемкой трейлеров, а также тизеров к спектаклям.

Для того чтобы привлечь простых людей к жизни театра, необходимо, во-первых, грамотно информировать их о предстоящих событиях на сайте театра и в социальных сетях. Сухой безжизненный текст, включающих в себя название спектакля и время его показа никогда не заинтересует в достаточной мере. Нужна небольшая информация о самом спектакле, о чем он, какая актуальная тема в нем затрагивается, в идеале – небольшое видео из спектакля или театрального закулисья. Подобные тизеры есть на сайте Камерного театра, но спектр их преимуществ практически не используется.

Тизер (англ. teaser «дразнилка, завлекалка») – это рекламное сообщение, построенное как загадка, которое содержит часть информации о продукте, но при этом сам товар полностью не демонстрируется. Тизеры обычно появляются на раннем этапе продвижения товара и служат для создания интриги вокруг него. Это рекламное видео, построенное как загадка, содержит часть информации о спектакле, отрывки из него.

Тизеры в Камерном театре снимаются как на раннем этапе подготовки спектакля, чтобы создать интригу вокруг него, так и гораздо позже, когда постановка уже существует в репертуаре: тогда тизеры служат для возрождения интереса к спектаклю.

Тизер-трейлер (англ. Teaser trailer) – это тизер, представленный в виде относительно короткого видеотрейлера, предназначенный для рекламирования будущего продукта: спектакля, фильма, телевизионной программы или компьютерной игры. Этим тизер-трейлеры отличаются от трейлеров, которые непосредственно рекламируют фильм либо игру.

Однако тизер – это не только отрывки из спектакля, которые снимаются с помощью дорогостоящего оборудования и под руководством профессионального оператора, их могут снять даже актеры Камерного театра во время репетиции или подготовкой к показу.

Так, артисты МХТ им. Чехова сняли тизер к спектаклю «Бунтари», в котором они разыграли, как на одного из актеров не русской национальности падает балка с потолка, а другие артисты вместо того, чтобы вызвать скорую, бросают тело в мусорку, надевают на головы мешки, похожие на маски Ку-клукс-клана, заливают бензином и поджигают, затем один из них снимает мешок и оказывается, что это тот самый артист, которого только что якобы сожгли, он обращается к зрителям и приглашает на спектакль «Бунтари». Ролик был сделан с юмором и драйвом, что полностью передает постановку, к которой был снят;

4. Установить программу лояльности к зрителям: провести акции со сниженной стоимостью на билеты и установить постоянные скидки для определенных групп лиц, например, для постоянных зрителей.

Воронежский Камерный театр мало занимается лояльностью по отношению к зрителю. Так, он имеет большой круг постоянных посетителей, однако по отношению к ним театр не совершает никаких действий, направленных на обратную связь. Есть, так называемая, возможность стать другом театра. Это означает что, заплатив в год от 50 тыс. руб., человек получает такие привилегии, как:

- бесплатную программку при посещении спектакля;
- право внеочередного обслуживания в гардеробе театра;
- скидка 10% в театральном кафе;
- приглашения на мероприятия в честь открытия и закрытия сезона и т. д.

У Камерного театра до сих пор за три года существования этой услуги так и не появилось ни одного друга. Вероятнее всего, таким образом театр хотел создать возможность у поклонников оказать помощь в его развитии. Однако лояльность в отношении постоянных зрителей выражается в том, что театр сам, исследуя, кто регулярно посещает спектакли, дает им понять, что знает об их существовании и благодарен им за любовь и поддержку. Примером может служить новая программа лояльности зрителей «Альянс», соучредителем которой выступил Центральный дом актера в Москве, цель которой – повышение продаж билетов в театры, музеи и концертные площадки минимум на 15%. В активной фазе программа будет работать только с сентября 2017 года, когда начнется новый театральный сезон. Суть ее такова: люди покупают билеты на мероприятия, а им копят баллы, которые можно будет тратить на закрытые мероприятия, получать подарки и призы. Сейчас многие театры испытывают недостаток продаж билетов, они нуждаются в расширении аудитории. Таким образом, программа «Альянс» объединила театры, концертные залы, музеи, позволяя увеличить количество зрителей. О своем участии в программе уже заявили РАМТ, Театр Ермоловой, музей Цветаевой, театр Моссовета и другие площадки Москвы.

5. Установить контакт со зрителем: организовать обсуждение спектаклей, неформальные встречи с артистами, приглашать на генеральные прогоны спектаклей постоянных зрителей.

В данном случае Камерному театру стоит обратить внимание на работу театра «Мастерская» в Санкт-Петербурге, который отслеживает, кто постоянно покупает билеты на их спектакли от одного раза в месяц, и перед генеральными прогонами предстоящих премьер осуществляет личное приглашение постоянных зрителей на эти прогоны, совершенно бесплатно. Естественно, это рождает совершенно иное, благодарное отношение к театру и желание поделиться подаренными эмоциями от просмотра. В Воронежском Камерном театре такая работа с постоянной аудиторией не практикуется, на генеральные прогоны иногда приглашаются только журналисты, чтобы потом они написали материал о показе.

Необходим информационный обмен между зрителем и театром. Для его осуществления надо проводить встречи актеров и руководства театра со зрителями, цель которых заключалась бы в разговоре с аудиторией, чтобы люди делились впечатлениями о театре, говорили о его негативных сторонах или достоинствах, что бы хотели видеть в нем. Таким образом Камерный театр может получить очень мощную обратную связь от зрителя и почерпнуть идеи для своего развития.

6. Организовать театральные курсы и семинары для людей, не работающих в сфере искусства, в целях повышения их культурного уровня.

Камерный театр проводит ряд бесплатных просветительских мероприятий – это «Лекции в театре», «Видеоантология» – показ видеозаписей легендарных спектаклей, выставки и «Литературные воскресенья». Единственным ограничением для входа на них является предварительная запись, поскольку количество мест ограничено. Данные мероприятия – хорошая возможность получить обратную связь от зрителя и войти с ним в контакт, но эти просветительские идеи нужно развивать. Например, можно провести театральные курсы и лаборатории для зрителей, в ходе которых они бы пополняли свои знания о театре и в финале которых получали соответствующие документы (возможно, даже дипломы) о прохождении курса лекций, повышения квалификации и т. д. Это позволит привлечь новую аудиторию, в том числе

из других городов, если в качестве лекторов и руководителей лабораторий пригласить именитых российских театральных деятелей. Таким образом, Камерный театр закрепит свой авторитет в городе и заявить в очередной раз о себе по всей стране.

7. Провести «День открытых дверей» в театре с экскурсией по нему. Эффективным ходом в продвижении будет регулярно проводить экскурсии по театру, знакомя людей с его жизнью. Так, Воронежский Государственный Академический театр драмы им. А. В. Кольцова с 2017 года проводит экскурсии по своему историческому зданию за скромную цену за билет – 150 рублей. Программа мероприятия начинается в вестибюле у картины современного художника с мировой известностью – Юрия Купера – с изображением старинного театра, далее маршрут проходит через гардероб, с обязательной остановкой у памятника истории – кирпичной кладки, бережно сохраненной со времен открытия каменного здания театра в XVIII веке. Затем экскурсантов ведут через закулисную часть театра на Малую сцену. По пути экскурсовод повествует об основных фактах в истории одного из старейших театров в России и об интересных случаях, которыми богата история театра. На экскурсии рассказывают, как родилась концепция реконструкции старинного здания, представляют вниманию современный интерьер театра с элементами старины, гостям показывают техническое оснащение театра, дают ознакомиться с неповторимой акустикой и освещением сценического помещения. Участники экскурсии проходят через балкон Большого зала, где могут подробно рассмотреть хрустальную люстру и партер с необычного ракурса, далее делают остановку в фойе рядом с девятью музами – покровительницами искусства. Тут экскурсанты могут сфотографироваться в фойе, выложить фотографии в социальные сети и выиграть приглашительный билет на один из спектаклей театра. Надо заметить, что для многих это – самый увлекательный момент<sup>1</sup>. Камерному театру стоит взять на заметку идею с экскурсией в театре, и хотя его

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Воронежского Государственного Академического театра им. А. В. Кольцова [электронный ресурс], режим доступа: voronezhdrama.ru (дата обращения 12.06.2018).

здание не славится такой богатой историей, как театр драмы им. А. В. Кольцова, зато оно построено по последнему слову техники и являет собой воплощение актуального сейчас стиля лофт. Основной концепцией этого стиля является союз разных архитектурных решений. Например, сочетание старины (кирпичная кладка, лестницы, трубы) и современности (метал и зеркала) в едином пространстве – это все мы можем наглядно видеть в интерьере Камерного театра.

8. Создать в сотрудничестве с другим воронежским театром фестиваль или проект, который объединит под своей крышей различные театральные коллективы.

В данный момент ни один театр в Воронеже не сотрудничает друг с другом, они существуют раздельно. Такая ситуация наблюдается в большинстве городов России, каждый театр являет собой небольшое государство, которое борется за свою территорию и людей. Такое явление можно понять, ведь многие театры пытаются выжить с помощью самофинансирования и небольшой помощи со стороны властей. Однако зрелый подход в деятельности театра подразумевает открытость к другим культурным организациям и уверенность в собственных силах и авторитете. Камерный театр осуществляет слабые попытки в контакте с театрами Воронежа, так, в январе 2017 года в качестве рассказчика на «Лекцию в театре» был приглашен Владимир Петров – художественный руководитель Воронежского Академического театра драмы им. Кольцова. Однако в более серьезную сторону сотрудничество театров не движется. Я бы предложила двум крупнейшим воронежским театрам, а именно Камерному и театру им. Кольцова, наладить свое партнерство и создать на базе своих площадок общий проект, который оживит творческую среду города и позволит еще раз заявить в масштабах страны, что Воронеж – культурный центр. Названные два театра имеют каждый свои преимущества, которые при объединении сил дадут гораздо большие возможности, так, в отличие от государственного академического театра драмы им. А. В. Кольцова, Камерный театр осуществляет более успешную гастрольную деятельность, что означает широкие межгородские контакты, а театр драмы

им. А. В. Кольцова имеет собственных постоянных посетителей и свою базу контактов с городскими властями.

9. Развить имеющуюся в театре арт-галерею: пригласить для сотрудничества художников и развить из нее полноценный культурный центр.

На базе Камерного театра существует арт-галерея, где проходят с определенной периодичностью выставки современных художников. Это перспективная площадка, для развития которой необходимо приложить усилия. Арт-галерея может выйти за рамки своих очевидных функций, таких как проведение выставок, и может стать местом для осуществления художественных курсов или перформансов.

Перформанс – это форма современного искусства, в которой произведения составляют действия художника или группы в определенном месте и в определенное время. К перформансу можно отнести любую ситуацию, включающую четыре базовых элемента: время, место, тело художника и отношение художника и зрителя. В этом заключается отличие перформанса от таких форм изобразительного искусства, как картина или скульптура, где произведение определяется выставленным объектом<sup>1</sup>.

Таким образом арт-галерея Камерного театра может выйти на городской уровень и стать мощным арт-пространством, куда будут приходить творческие умы. Привлекая для сотрудничества художников местных или из других городов, театр получит ресурс для создания новых проектов и привлечет в очередной раз внимание публики. Создание художественных перформансов даст театру заявить о себе в новом свете, а их успешное проведение позволит показать перформансы в других городах и заявить о себе в междугороднем формате не только как театр, но и как яркий культурный центр.

10. Вывести на городской уровень театральное кафе и привлечь туда не только театрального зрителя, проводить в нем мастер-классы и тематические вечера, посвященные гастрономии.

---

<sup>1</sup> Гниренко Ю. Перформанс как явление современного отечественного искусства. – М., 2009.

Театральное кафе в Камерном театре в умах посетителей театра пока существует в формате буфета, то есть туда приходят зрители непосредственно до спектакля или в антракте. Тем не менее кафе работает ежедневно с 12.00 до 24.00. Его посещаемость достаточно низкая, так как немногие информированы о регулярной работе кафе, и в принципе деятельности по продвижению кафе не происходит. В будние дни с 12.00 до 16.00 проводятся бизнес-ланчи, посетителями которых в основном являются работники театра. В честь громких премьер или праздников в кафе проходят закрытые банкеты. Однако кафе может выйти на городской уровень и стать ярким гастрономическим заведением. Для этого необходимо бросить все силы на его продвижение, в первую очередь надо сделать его заслуживающим внимания со стороны для жителей города. Можно провести ряд мероприятий, направленных на привлечение интереса к кафе и знакомство с его кухней, например, гастрономические вечера, на которых за фиксированную плату кафе предложит записавшимся на мероприятие людям сет, или набор, из трех-пяти позиций, не входящих в основное меню. Гастрономические вечера могут быть посвящены определенной тематике, например, французской кухне, итальянской, немецкой и так далее. В зависимости от этого будет различаться наполнение сетов и подбор алкоголя. Таким образом, заведение сможет проводить эксперименты с кухней, оценивать которые будут посетители кафе. Так, общаясь с людьми в непринужденной обстановке, руководители заведения смогут определить, какие заявленные на вечере блюда снискали успех, и возможно примут решение внести их в будущее в основное меню кафе.

Эффективным решением будет проведение серии лекций, посвященных гастрономии. Темы лекций могут быть самыми разнообразными в зависимости от вкуса руководства кафе. Однако, чтобы связать работу заведения с деятельностью театра, при котором оно находится, можно периодически проводить лекции, посвященные, например, такой теме: «Кухня эпох, представленных в известных пьесах/спектаклях». Таким образом, пополнится аудитория как театра, так и кафе: на лекции, посвященные исключительно гастрономии, придут люди, не

связанные с театром, которые возможно заинтересуются им и в будущем придут на спектакли, а постоянная публика театра обратит внимание на деятельность кафе, и может быть выбран его в последствии местом неформальных встреч или ужинов.

11. Выпускать печатную продукцию, рассказывающую о деятельности Воронежского Камерного театра.

В данном случае Камерному театру рекомендуется вдохновиться примером Пермского театра оперы и балета. В 2012 году первый буклет произвел своего рода революцию – пермский зритель до этого никогда не держал в руках такого толстого и содержательного буклета, напоминающего больше толстый журнал или книгу. В данный момент издательский отдел театра абсолютно перешел на формат толстых премьерных буклетов, где можно найти информацию об исполнителях, интервью с режиссёрами и солистами, рефлексии на тему произведения. Уже с первого премьерного буклета, театр стал продавать рекламные полосы. Некоторые из них отдаются для партнёров и спонсоров театра, другие же существуют как вполне самостоятельные рекламные единицы. К расположению рекламы в театре тоже относятся строго, стараясь подстраивать рекламу под содержание. Еще одна статья доходов – продажи самих премьерных буклетов, цены на которые варьируются. Репертуарные книжки среди зрителей театр раздает бесплатно.

Таким образом, можно сделать вывод, что выпуск печатных изданий – это очень грамотное вложение денежного ресурса, работающее на продвижение имиджа и обеспечивающее дополнительный доход театра.

Исследование современных информационно-коммуникационных механизмов повышения эффективности деятельности Воронежского Камерного театра позволило разработать ряд инновационных технологий информационно-коммуникационного взаимодействия творческого коллектива со зрителями в целях продвижения и популяризации театра.

В ходе исследования был проведен SWOT-анализ информационно-коммуникационной деятельности Воронежского Камерного театра, на основе которого были разработаны методы

информационно-коммуникационного взаимодействия творческого коллектива со зрителями в целях продвижения и популяризации театра, такие как:

1. Расширение зрительской аудитории;
2. Поиск квалифицированных специалистов для работы в пиар-отделе театра, а именно: пресс-секретаря, менеджера по развитию, пиар-менеджера, в частности – специалиста по продвижению в социальных сетях;
3. Использование видеоматериалов в продвижении имиджа театра, развитие идеи съемки тизеров к спектаклям;
4. Формирование программы лояльности: необходимо провести акции со сниженной стоимостью на билеты и установить постоянные скидки для определенных групп, например, для постоянных зрителей;
5. Установление контакта со зрителем: следует организовать обсуждение спектаклей, неформальные встречи с артистами, приглашать на генеральные репетиции спектаклей постоянных зрителей;
6. Создание театральных курсов и семинаров для людей, не работающих в сфере искусства, в целях повышения их культурного уровня;
7. Проведение «Дня открытых дверей» в театре;
8. Создание в сотрудничестве с другим воронежским театром фестиваля или проекта, который объединит различные театральные коллективы;
9. Развитие имеющейся в театре арт-галереи: рекомендуется пригласить для сотрудничества художников и создать на ее базе полноценный культурный центр;
10. Вывод на городской уровень театрального кафе и привлечение не только театрального зрителя, но и проведение в кафе мастер-классов и тематических вечеров;
11. Выпуск печатной продукции, рассказывающей о деятельности Воронежского Камерного театра.

Все перечисленные мероприятия позволят Воронежскому Камерному театру повысить эффективность информационно-коммуникационной деятельности по взаимодействию творческого коллектива со зрителями в целях продвижения и популяризации театра.

## Тема 7. Основы ценообразования и фандрайзинг в театре

Основные понятия ценообразования. Соотношение спроса и предложения на рынке. Ценовая эластичность. Психологические основы ценообразования. Эффект престижа.

Ценообразование в театре. Ценовая политика. Цена билета как социальный регулятор потребления. Платежеспособный спрос.

Традиции благотворительности в российской, европейской и американской культурах. Психологические и деловые мотивы спонсорства и меценатской помощи.

Идеология и технология фандрайзинга. Стратегия фандрайзинга. Виды доноров. Субсидии фондов. Корпоративные пожертвования. Базы данных, анализ списка потенциальных доноров. Формы ходатайства о взносах. Работа с донорами. Клубы друзей организаций исполнительских искусств. Благотворительные фонды в сфере культуры.

Сбор пожертвований (сбор средств), иногда варваризм фандрайзинг, или фандрайзинга, от англ. слова «fundraising») – сбор добровольных пожертвований, в денежной или иной форме, как правило, на цели не связанные с извлечением прибыли: научные исследования, благотворительные проекты и т. п. Изначально существовало в форме сбора пожертвований добровольцами на улицах.

В настоящее время для инициирования стартапов в сфере культуры и искусства широко применяется сбор пожертвований, в том числе и через интернет (т. н. «краудфандинг» от англ. слова «crowdfunding»), служащий в то же самое время рекламной кампанией («crowdfunding campaign») данному проекту в сфере культуры и искусства. В частности, продажа билетов и сборы пожертвований являются основными способами финансирования частных театров.

**Сбор пожертвований в РФ.** На территории РФ фандрайзинг как термин не является общеупотребительным. Как правило используется выражение «Сбор средств», в большинстве случаев это понятие ассоциируется с филантропией и социальными проектами.

Возможными источниками привлечения денежных средств (финансовых ресурсов) в сферу театрального дела являются:

1. Компании;
2. Частные лица;

3. Благотворительные и иные фонды;
4. Государственные органы власти.

Все эти источники могут выступать в качестве: 1. Финансового спонсора; 2. Спонсора на условиях бартера; 3. Инвестора; 4. Грантодающей организации; 5. Мецената; 6. Донора и др.

Различие между донорами, меценатами и спонсорами. Разница между донорами, меценатами и спонсорами состоит в следующем:

Доноры – это организации, в миссии которых предусмотрено предоставление безвозвратной финансовой, технической помощи на конкурсном основании.

Меценатство – это благотворительная помощь физических лиц на добровольном безвозвратном основании.

Спонсорство – это конкретная помощь юридических и физических лиц на определенных условиях.

Партнерство – это сотрудничество, в котором различные заинтересованные лица могут выступать «партнерами», и находить или сами выступать источником привлечения финансовых ресурсов для театральной деятельности.

Важными аспектами стратегии сбора пожертвований являются:

1. Написание бизнес-плана проекта.
2. Написание спонсорского предложения.
3. Четкое определение целевой аудитории проекта для дальнейшего определения потенциальных спонсоров.
4. Установление таких взаимоотношений с партнерами, которые удовлетворяют интересам обеих сторон.
5. Правильное закрытие проекта (включает в себя работу с партнерами после окончания проекта для создания возможности дальнейшего долгосрочного сотрудничества).

**Спонсорство.** Важным аспектом составления спонсорского предложения является выделение определенных спонсорских пакетов с разными условиями сотрудничества и привилегиями – для генерального спонсора, эксклюзивного спонсора, медийного спонсора и т. д. Стоимость спонсорского пакета может достигать нескольких миллионов евро в зависимости от масштаба проекта, географии и целевой аудитории.

В англоязычной практике «профессиональный фандрайзер» (англ. «professional fundraiser») – тот, кто предоставляет услуги по привлечению ресурсов самостоятельно или по контракту, тогда как «фандрайзер-профессионал» (англ. «fundraising professional») – сотрудник организации, которая ищет пути привлечения ресурсов.

Фандрайзинг (фэндрайзинг, фандрэйзинг, «fundraising») – процесс привлечения внешних, сторонних для компании ресурсов, необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта или с целью деятельности в целом. Понятие фандрайзинга происходит из США, где он употребляется в секторе негосударственных некоммерческих организаций. Термин фандрайзинг происходит от английских слов (fund – средства, финансирование, raise – нахождение, сбор). Фандрайзинг, в широком смысле, представляет собой методику поиска источников финансирования и ресурсов для обеспечения деятельности. Различают проектный и оперативный фандрайзинг. В первом случае собираемые средства идут на осуществление конкретного проекта, во втором – средства идут для осуществления текущей деятельности организации.

Фандрайзинг может быть внутренним и внешним. В первом случае речь идет о разработке и реализации стратегии поиска источников обеспечения деятельности силами менеджмента самой организации. Во втором случае, фандрайзинг – это предмет консалтинговой деятельности, когда поиск финансирования осуществляется посредством привлечения профессиональных консультантов по фандрайзингу. Существуют термины: «профессиональный фандрайзер» («professional fundraiser») – тот, кто предоставляет услуги по привлечению ресурсов самостоятельно или по контракту; «фандрайзер» («fundraising») – сотрудник организации, которая ищет пути привлечения ресурсов. Для привлечения ресурсов в фандрайзинге могут привлекаться волонтеры – группы населения, которые готовы пожертвовать своим свободным временем и (или) денежными средствами для поиска требуемых ресурсов.

Под ресурсами в фандрайзинге понимаются материальные или не материальные ресурсы, такие, например, как челове-

ские, информационные, финансовые, юридические, маркетинговые и т. п. Методы привлечения ресурсов в фандрайзинге: обращение с просьбой (личное и персональное); массовые акции по привлечению средств, с применением агитации; грантовые конкурсы; волонтерство; взаимовыгодное партнерство; субсидирование; оказание возмездных услуг; членские взносы организаций; сбор частных пожертвований; кредитование. Привлекаемые ресурсы, в зависимости от целей источника привлечения, принято подразделять на коммерческие и благотворительные. Благотворительные (ресурсы, организации предоставляющие ресурсы) – добровольное и бескорыстное вспомоществования, пожертвования юридических лиц и частных лиц в форме предоставления получателям, организационной, финансовой и иной помощи. Формы благотворительности – меценатство и спонсорство.

Источник привлекаемых ресурсов может выступать в качестве: спонсора, инвестора, грантодающей организации, мецената или донора.

Меценат – физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь на бескорыстной добровольной основе.

Спонсор – юридическое или физическое лицо, оказывающее на добровольной и бесприбыльной основе материальную поддержку благотворительной деятельности в целях популяризации исключительно своего имени (названия), торговой марки и т. д.

Донор – юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе.

Грант – благотворительный взнос или пожертвование, имеющее целевой характер, предоставленное физическими и юридическими лицами в денежной и натуральной формах.

Зачастую привлекаемыми ресурсами компания не обладает в силу специфики самого ресурса, малого срока, в течение которого данный ресурс будет востребован, наличие, развитость ресурса у других и выгодность привлечения стороннего ресурса, по сравнению с покупкой этого ресурса самой компанией.

Театральный фандрайзинг – это процесс поиска и сбора финансов (возмездных или безвозмездных) для театральной организации и обеспечения деятельности театров.

Научный фандрайзинг – научное проектирование, искусство подготовки, написания и сопровождения заявок на конкурсы, организованные научными фондами и иными благотворительными учреждениями, с целью привлечения денежных средств для реализации проектов по проведению научных исследований и научно-организационных мероприятий.

Маркетинговый фандрайзинг – процесс сбора и анализа мнений маркетинговых специалистов о методах и способах ведения маркетинговой деятельности, маркетинговое консультирование.

Финансовый фандрайзинг – это процесс поиска и сбора финансов (возмездных или безвозмездных) для обеспечения деятельности компании.

О процессах ценообразования в театре на примере цен на билеты в Большом театре очень популярно и квалифицированно рассказывает его директор В. Урин<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Владимир Урин об экономике Большого театра // Rambler News. <https://rns.online/interviews/Vladimir-Urin-ob-ekonomike-Bolshogo-teatra-2016-02-09/>.

## Тема 8. Планирование в театре

Планирование как процесс. Производственно-финансовый план театра. Смета доходов и расходов. Статьи доходов, их структура. Статьи и структура расходов.

Структура творческо-производственного процесса в репертуарном театре. План репертуарного предложения. Частотное планирование текущего репертуара.

Формирование репертуара. Планирование и организация подготовки новых постановок: этапы, технология, взаимодействие внутритеатральных подразделений и отношения с внешними партнерами.

Планирование в театре заключается в установлении целей его деятельности на определенный период, путей их реализации и ресурсного обеспечения.

Процесс планирования предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов у театра как организации в целом.

**Процесс планирования в театре как организации.** Деятельность, связанную с планированием, можно разделить на несколько основных этапов:

1. Процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, то есть принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов.

2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации.

3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание предпосылок для корректировки действий организации в нужном направлении. Несмотря на то, что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку контроль определяет эффективность планового процесса в организации.

Таким образом, процесс планирования является первым этапом общей деятельности фирмы.

Процесс планирования – это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства. Если определенные моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям, они могут быть обойдены, что невозможно в процедуре. Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют предписанные им функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом.

Первый этап. Организация проводит исследования внешней и внутренней среды организации. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

Второй этап. Организация устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Третий этап. Стратегический анализ. Организация сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

Бизнес-план театра как организации выступает планом его дальнейшего развития. Обычно бизнес-план по своему содержанию имеет достаточно стандартное оглавление, включающее типичные основные разделы:

1. Меморандум конфиденциальности.
2. Резюме.
3. План маркетинга.
4. Описание услуг.
5. Инвестиционный план.
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Финансовый

план и показатели эффективности проекта. 9. Анализ рисков (анализ чувствительности) проекта. 10. Выводы. 11. Приложения.

В зависимости от того, какой внешний источник финансирования предполагается привлечь – заем или инвестора, необходимо соответствующим образом акцентировать подачу материала в бизнес-плане при его подготовке.

В плане маркетинга и описании услуг необходимо обосновать, исходя из анализа рынка предоставления услуг (театральных) в вашем городе возможные объемы (количества) посетителей и стоимости билетов.

Кроме этого, рекомендуется учесть возможные доходы от проведения каких-либо коммерческих информационных или развлекательных мероприятий, предоставляя помещение театра в аренду на время мероприятий. Зная цены, число продаваемых билетов, стоимость и периодичность коммерческих мероприятий, Вы получите основную часть возможных доходов в бизнес-плане. Как дополнительные – например, сдача в аренду части помещений для торговых киосков и точек, продажи картин и т. п., платная автостоянка.

Если предполагается какой-то ремонт или реконструкция, то необходимо на основе хотя бы предварительных смет составить календарный график и учесть их по каждому периоду времени (если расчеты ведутся по месяцам, то по месяцам соответственно) с указанием исполнителей – строительных компаний. Это будет ваша основная расходная часть по инвестициям.

В производственном плане вы показываете все ваши текущие издержки при функционировании театра – без затрат на персонал. Это могут быть платежи по аренде земли, электричество, свет, коммунальные услуги, среднемесячные затраты по реквизиту и оборудованию (тем же лампочкам, краске и т. п.) Если вы хотите подробно учесть затраты, связанные с подготовкой и проведением каких-либо новых мероприятий (новые премьеры и т. п.), которые требуют отдельных смет, тогда опишите их как отдельные стадии в инвестиционном плане выше, включив все затраты опять же внутри каждой стадии помесечно.

В организационном плане вы описываете структуру управления театром и план персонала (постоянного и временного), затраты на его содержание – количество, оклад, например) и учитываете эти расходы при расчетах.

Естественно, вы должны учесть в расходах все налоги, которые придется платить – НДС, начисления на зарплату и т. д.

Потом построить табличку, где все свести вместе – кэш-фло<sup>1</sup> на то время, на которое рассчитывается проект. То есть – выручка – это сумма всех поступлений от продаж в месяц, затраты на материалы – сумма всех затрат на покупку всех материалов, зарплата – сумма затрат на всю зарплату, налоги – все налоги вместе суммарно за месяц, если идет ремонт, то затраты в статье инвестиции, если берете кредит – то поступление и возврат и проценты по нему, или собственные средства – акционерный капитал.

И складываете все в столбик в первом месяце – все поступления (приход денег) со знаком плюс), все расходы (уход денег) со знаком минус. В результате получаете некую сумму (она может быть отрицательной) – это и есть потребность в финансировании. Например, так, как это показано в таблице 5.

**Таблица 5**

<b>ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>январь. 2017</b>	<b>февраль. 2017</b>
Поступления от продаж	тыс. руб.	0	100
Затраты на материалы и комплектующие	тыс. руб.	0	30
Зарплата	тыс. руб.	0	20
Общие затраты	тыс. руб.	0	5
Налоги	тыс. руб.	0	5
Выплата процентов по кредитам	тыс. руб.	0	0
Прочие поступления	тыс. руб.	0	0
Прочие затраты	тыс. руб.	0	0

<sup>1</sup> Денежный поток, кэш-фло, кэш-флоу (англ. Cash Flow) или поток денег, поток платежей – одно из важнейших понятий современного финансового анализа, финансового планирования и управления финансами.

<b>ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>январь. 2017</b>	<b>февраль. 2017</b>
Денежные потоки от операционной деятельности	тыс. руб.	0	40
Инвестиции в здания и сооружения	тыс. руб.	0	0
Инвестиции в оборудование и другие активы	тыс. руб.	60000	0
Оплата расходов будущих периодов	тыс. руб.	0	0
Инвестиции в оборотный капитал	тыс. руб.	0	0
Выручка от реализации активов	тыс. руб.	0	0
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	тыс. руб.	0	0
Поступления акционерного капитала	тыс. руб.	0	0
Целевое финансирование	тыс. руб.	0	0
Поступления кредитов	тыс. руб.	0	0
Возврат кредитов	тыс. руб.	0	0
Лизинговые платежи	тыс. руб.	0	0
Выплата дивидендов	тыс. руб.	0	0
Денежные потоки от финансовой деятельности	тыс. руб.	0	0
Суммарный денежный поток за период	тыс. руб.	0	0
Денежные средства на конец периода	тыс. руб.	-60000	0

Тогда станет ясно сколько надо денег. Эти недостающие деньги добавляете в нужную строку – кредит, акционерный капитал и т. д. и снова пересчитываете, чтобы на конец периода (сумма внизу) всегда была положительной (учетом всех последующих).

Не следует забывать, что остаток по предыдущему месяцу надо складывать с результатами расчета (итога) следующего месяца – так как накопленные деньги в предыдущем месяце никуда не исчезли.

Затем нужно рассчитать: Отчет о прибылях и убытках, План-баланс и Отчет о движении денежных средств.

Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия в текущий период проекта. С помощью данного отчета можно определить размер получаемой предприятием прибыли в определенный период времени.

Балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия на конец рассчитываемого периода времени, из анализа которого можно сделать вывод о росте активов и об устойчивости финансового положения предприятия, реализующего проект, в конкретный период времени.

Отчет о движении денежных средств показывает формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.

Желательно рассчитать хотя бы основные финансовые коэффициенты проекта и обязательно – интегральные показатели:

Период окупаемости

Индекс прибыльности

Чистый приведенный доход, а также надо провести анализ рисков проекта (качественный и количественный).

**Планирование в театре** имеет в своей основе планирование проката репертуара театра, а также планирование доходов и расходов.

Планирование в театре является одним из механизмов, обеспечивающих его устойчивость. Принципы планирования вытекают из особенностей театральной системы: планирование деятельности всех ее подсистем подчинено планированию проката репертуара. Репертуарный план театра в условиях российского репертуарного театра представляет собой перечень названий спектаклей и график (план) их проката. Из перечня названий одна часть (меньшая) является премьерными спектаклями, а другая часть (большая) – спектаклями предыдущих сезонов. План проката определяет частоту показа каждого названия и их ориентировочное количество. Опираясь на данные посещаемости спектаклей предыдущих сезонов, составляется примерный прогноз доходов от этих представлений. Параллельно, исходя из намеченного репертуарного плана, планируются и все расходы театра на год.

Планирование теснейшим образом связано с бюджетом организации. Существует два способа составления бюджета театра. Первый состоит в том, что, подсчитав вероятные доходы, театр соизмеряет с ними свои расходы. Второй способ – обратный первому: исходя из желаемой творческой программы, подсчитывают расходы, а затем думают, какими доходами эти расходы покрыть. Российские театры тяготеют ко второму подходу, так как в основе их планирования всегда лежала уверенность в завтрашнем дне, основанная на финансовой поддержке от государства. Российские театры не чувствовали себя полностью зависимыми от зрителя: сборы от продажи билетов покрывали 15–20% расходов, в то время как бюджетное финансирование – около 75%. В настоящее время финансирование связано с выполнением государственного задания. Это означает ужесточение условий финансирования, но не отмену их. Разница между расходами и доходами является той денежной суммой, которую театр должен покрыть собственными усилиями. Это могут быть изменения количества постановок, количества представлений каждой из них, поиски дополнительных источников финансирования – спонсоров, благотворителей и пр.

Специфика творческо-производственного процесса в театре такова, что в нем всегда существует процент неопределенности, непредсказуемости. Жесткое планирование здесь невозможно. Дата премьеры, например, может несколько раз переноситься, в силу этого в театре затруднено распространение системы абонементов. Поэтому здесь уместен не жесткий план, а комплекс согласования гибких планов.

**Зарубежные теории.** Известный американский специалист по теории планирования Рассел Акофф утверждал, что план только тогда хорош, когда он постоянно уточняется, отражает новую информацию, проверяется более детальным анализом, процесс планирования завершается, таким образом, с достижением цели, т. е. с завершением работы. Первый – изначальный – вариант плана лишь рационально направляет совместные усилия.

Определившись с источниками дополнительного финансирования и установив в общих чертах перспективный план, можно приступать к составлению среднесрочного плана – на

три месяца, где подневно, в соответствии с календарем, разрабатывается стратегия показа спектаклей. Полезно иметь несколько альтернативных вариантов среднесрочного плана в зависимости от разных прогнозов зрительского успеха.

Системная и постоянная работа по всем видам планов означает, что информация, полученная в начале сезона, будет вносить коррективы в план второго месяца, дальнейшая информация – в планы третьего месяца среднесрочного плана и вместе с тем в перспективный план в целом. По перспективному плану существуют рекомендации составлять его не более чем на полтора года. Это очень существенный момент, поскольку «лишь зная достаточно точно, как посещаются наши постановки в текущем сезоне, можно обоснованно планировать репертуар и число каждой постановки на следующий сезон. Такой подход к планированию позволяет лучше учитывать творческие потребности режиссуры, артистов, художников, композиторов. Например, обеспечить хорошие условия для художественных экспериментов, или увеличить продолжительность репетиционного периода, если появляется надежда на достижение более высокого качества постановки, и тому подобное. В то же время этот метод позволяет наиболее динамично учитывать зрительские интересы. И, в конце концов, мы получаем возможность наиболее рационально использовать все наши ресурсы для достижения художественных и социальных целей некоммерческого репертуарного театра».

**Накопление данных и предплановый анализ.** Для того чтобы определить перспективы творческой, организационной и экономической жизни театра, необходимо прежде всего хорошо знать его прошлое и настоящее. Это важно не только для тех руководителей, которые имеют небольшой стаж работы в коллективе, но и для тех, кто длительное время работает в театре. В вопросах планирования нельзя полагаться только на опыт, интуицию. Нужна достоверная и полная информация о всех сторонах деятельности коллектива, и накапливать ее необходимо постоянно, изо дня в день, из года в год. Банк данных должны вести и художественная, и административная, и экономическая службы театра. Работа с этими данными, их осмысление и составляет суть первого этапа планирования – этана предпланового

анализа. В каждом коллективе способ накопления данных, их состав и принципы анализа могут быть своими, но их совокупность должна дать возможность учесть мнение профессиональной критики и зрителей, а также оценить:

- ❖ творческую программу театра;
- ❖ прокат репертуара;
- ❖ рациональное построение режима работы коллектива;
- ❖ состав и динамику доходов и расходов;
- ❖ состояние кадров;
- ❖ состояние материально-технической базы театра.

Рассмотрим накопление данных на примере нескольких форм.

Исходные данные для анализа проката репертуара (табл. 6):

- ❖ послужат основой формирования частотного плана показа спектаклей на следующий год;
- ❖ позволят правильно рассчитать заполняемость зрительного зала с учетом репертуарной программы;
- ❖ позволят выработать систему практических мер по сохранению и повышению зрительского интереса к спектаклям, которые театр считает для себя этапными, определяющими его творческое лицо.

**Таблица 6. Анализ проката репертуара и посещаемости вечерних спектаклей на стационаре за год**

Названия текущего репертуара театра	Дата премьеры	Число спектаклей в текущем году	Число зрителей в текущем году	Число зрителей в среднем на один спектакль	Доходы от продажи билетов театра	Средняя цена одного посещения театра
1	2	3	4	5	6	7
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7. и т. д.						

Накопление исходных данных для анализа режима работы (следующая табл. 7) необходимо для того, чтобы более осознанно подойти к определению общих объемов деятельности театра и их структуре. Анализ данных поможет выявить скрытые причины, формировавшие стратегию деятельности театра, понять, насколько сложившиеся тенденции отражали объективные условия работы коллектива, соответствовали его творческому кредо и особенностям взаимодействия со зрительской аудиторией.

Анализируя динамику основных показателей работы театра, и прежде всего режима его деятельности (динамику общего числа показываемых спектаклей, их структуры по видам, т. е. соотношения стационарных и выездных; вечерних и утренних спектаклей), следует иметь в виду, что за устойчивостью данных может скрываться не стабильность жизни коллектива, а вынужденный характер поведения, тогда как изменения в режиме могли означать стремление театра отыскать более удобный ему вариант. Поэтому в предплановом анализе важно не столько определить тенденцию количественных колебаний, сколько выявить причины, обуславливающие сложившиеся ранее режимы, чтобы затем иметь возможность обоснованно выбрать стратегию творческо-производственного процесса.

**Таблица 7. Форма 1. Исходные данные для анализа режима работы театра за 20–20 гг.**

	По отчету за годы, предшествующие текущему			По плану текущего года
	2015	2016	2017	
1. Количество рабочих дней в календарном году				
2. Число спектаклей на стационаре: вечерних дневных				
3. Число выездных спектаклей				
4. Число спектаклей на гастролях				

	По отчету за годы, предшествующие текущему			По плану текущего года
	2015	2016	2017	
5. Всего спектаклей				
6. То же на один рабочий день ка- лендарного года				
7. Удельный вес числа спектаклей на стационаре к общему числу спектаклей				

Данные для анализа численности и фонда заработной платы (табл. 7) позволяют выявить динамику численности работников в театре, изменения фонда заработной платы.

**Таблица 7. Форма 2. Исходные данные для анализа численности и фонда заработной платы театра за 20–20 гг.**

	По отчету за годы, предшествующие текущему			Предусмотрено штатным расписанием текущего года
	2015	2016	2017	
1. Численность персонала, всего				
В том числе: артистического художественного аппарата управления прочего				
2. Фонд заработной платы штатного персонала, всего				
В том числе: артистического художественного аппарата управления прочего				
3. Средняя заработная плата в целом по штату				

	По отчету за годы, предшествующие текущему			Предусмотрено штатным расписанием текущего года
	2015	2016	2017	
В том числе: артистического художественного аппарата управления прочего				
4. Фонд заработной платы нештатного состава и авторский гонорар				

Данные для анализа доходов театра позволяют оценить характер происходящих изменений в доходах театра.

**Таблица 7. Форма 3. Исходные данные для анализа доходов театра за 20–20 гг.**

	По отчету за годы, предшествующие текущему			По плану текущего года
	2015	2016	2017	
1. Сборы от продажи билетов				
2. Доходы от платных услуг населению				
3. Поступления от оказания услуг, выполнения работ и проведения мероприятий по договорам с государственными, кооперативными и общественными организациями				
4. Поступления из фондов развития культуры и искусства				
5. Прочие поступления				
6. Итого доходов				
7. Удельный вес поступлений из фондов развития культуры и искусства в общей сумме доходов				

Данные для анализа расходов театра позволяют оценить характер происходящих изменений в расходах театра.

**Таблица 7. Форма 4. Исходные данные для анализа расходов театра за 20–20 гг.**

	По отчету за годы, предшествующие текущему			По плану текущего года
	2015	2016	2017	
1. Затраты, связанные с организацией творческого процесса и пропагандой художественной программы, всего				
В том числе:				
1) новые и капитально возобновленные постановки				
то же в среднем на одну постановку				
2) пополнение, содержание и ремонт материального оформления постановок текущего репертуара				
то же в среднем на один спектакль				
3) исходящий реквизит, грим, билеты и другие материальные затраты по текущему репертуару				
то же в среднем на один спектакль				
4) реклама, музейная и другая массовая работа со зрителями				
то же в среднем на один спектакль				
5) прокатная плата, оплата работ и услуг сторонних организаций, компенсация за использование собственного имущества				
2. Затраты, связанные с содержанием здания и оборудования, всего				
В том числе:				
1) отчисления в ремонтный фонд				
2) содержание здания и оборудования				
3) электроэнергия				

	По отчету за годы, предшествующие текущему			По плану текущего года
	2015	2016	2017	
4) возмещение износа малоценного и быстроизнашивающегося инвентаря				
5) охрана труда и техника безопасности, повышение квалификации, техническое совершенствование и рационализация				
3. Затраты, связанные с проведением выездных и гастрольных спектаклей, всего				
В том числе:				
1) суточные, квартирные, транспортные и аренда помещений при гастролях и выездах				
то же в среднем на один выездной и гастрольный спектакль				
2) содержание транспорта				
4. Затраты на выплату по обязательствам сторонним организациям, всего				
В том числе:				
1) начисления на государственное социальное страхование				
2) отчисления в литературный, музыкальный и художественный фонды, ВААП, союзам театральных деятелей				
то же в процентах к сборам от продажи билетов на все виды спектаклей				
5. Всего по разделам 1–4				
В том числе:				
1) зарплата нештатного (несписочного) состава, авторский гонорар				
2) материальные и приравненные к ним затраты, обязательные отчисления				

**Распределение доходов и расходов театра на предстоящий сезон.** Итоги произведенных театром расчетов доходов и расходов переносятся в сводный расчет формирования и распределения доходов (табл. 8).

**Таблица 8. Расчет формирования и распределения доходов театра на 20\_\_ год**

	Всего на год
Сборы от продажи билетов	
Прочие доходы от платных услуг населению	
Поступления от оказания услуг, выполнения работ и проведения мероприятий по договорам с государственными, кооперативными и общественными организациями	
Поступления (нормативные платежи) из фондов развития культуры и искусства	
Прочие поступления	
Итого доходы театра, распределяемые: на возмещение материальных и приравненных к ним затрат, выплат по обязательствам сторонним организациям фонд творческо-производственного и социального развития единый фонд оплаты труда	

При расчете формирования и распределения доходов театра на предстоящий год рекомендуется учитывать следующие обстоятельства. Один из важнейших этапов планирования в новых условиях – пересмотр численности и структуры персонала, так как театрам предоставлено право:

- ❖ определять необходимую численность и утверждать штаты самостоятельно;
- ❖ назначать должностные оклады и тарифные ставки;
- ❖ определять структуру труппы по тарифным категориям артистов;
- ❖ устанавливать тарификацию артистов (т. е. возможно существенное повышение тарифной категории и, соответственно, окладов);
- ❖ использовать должности специалистов высокой квалификации (что дает возможность существенно повысить оклады работникам цехов).

Таким образом, рассчитывая объем части фонда оплаты труда, необходимо:

- ❖ пересмотреть штатное расписание, включающее в себя определение должностей, численность работников по каждой должности и должностные оклады;

- ❖ произвести оценку желательного уровня среднего повышения заработка с учетом надтарифных выплат;

- ❖ прибавить к фонду заработной платы по штатному расписанию, увеличенному пропорционально выбранному «коэффициенту повышения», объем средств, необходимых для оплаты труда нештатных работников.

Необходимо помнить, что исходной посылкой планирования является художественная программа театра, творческие задачи коллектива, его ориентация в выборе репертуара и работе со зрителем. Если основная посылка плановых расчетов – репертуарная программа театра и особенности организации творческого процесса в планируемый период, то производственно-финансовые показатели деятельности театра должны определяться в этом контексте.

В прокате репертуара неизбежна определенная неравномерность показа отдельных названий. Это – отражение определенной программы, выстроенной как следствие художественной значимости постановок, системы зрительских предпочтений и, наконец, «технологических» возможностей эксплуатации спектаклей – занятости артистов, особенностей работы сценических цехов и т. д. Составив премьерный репертуар и определив ориентировочные сроки выпуска новых постановок (с точностью до месяца), можно оценить частоту эксплуатации новых названий. Тогда становится понятным, есть ли у театра возможность и необходимость проводить выездные спектакли так, чтобы стационарная и выездная работа не мешали друг другу, «параллели» не заставляли деформировать структуру проката репертуара на стационаре и не мешали репетиционному процессу. Вопросы театральной практики. Напряженный режим работы обязательно становится препятствием творческому процессу. Поэтому целесообразна ориентация на основную сцену стационара, сокращение числа выездных спектаклей.

## Тема 9. Public Relations (PR) в театре

Public Relations как система связей с общественностью. Нормативно-правовая база взаимодействия со средствами массовых коммуникаций. Формы и направления деятельности по связям с общественностью. PR организации, формирование паблисити, имиджа, общественного лица, реноме. Стратегия коммуникаций.

Представительский пакет, создание буклетов и прочих репрезентативных материалов театра. Основные критерии анализа списка СМК.

PR-кампания, PR акция. Горизонтальные и вертикальные СМК. Способы коммуникаций. Пресс-релиз: технология создания и рассылки. Формирование информационного повода.

Значимую роль в эффективном продвижении театрального искусства и его популяризации (не только с целью укрепления позиций на рынке услуг, но в большей степени для расширения зрительской аудитории и повышения культурного уровня населения) играет PR-деятельность. Как показывает практика, использование современных PR-технологий позволяет организациям более эффективно продвинуть предлагаемый товар на рынок сбыта, улучшить репутацию бренда, целенаправленно влияя на мнение общества. Поэтому актуальным для нашего исследования является изучение использования PR-технологий в театральной индустрии России как социально-психологического фактора воздействия на целевую аудиторию. Не менее актуальным представляется изучение результативности влияния PR-технологий, используемых в театральной индустрии, на личность. Исследования последнего десятилетия показали, что вопросы использования PR в социально-культурном пространстве нашего общества интересуют многих ученых (Г. Афанасьева, Е. Богданов, Э. Джей, В. Королько, Н. Костенко, А. Сыркина и др.). Нам импонирует взгляд И. Шакалова на роль PR-технологий как специфической социальной институции, которая способна влиять на воспитание и социализацию личности через трансформацию культурных ценностей.

Не менее значимо для нас утверждение Г. Почепцова, что значимость организации как лидера для общества во многом зависит не только от реального статуса, но и от информационного.

По мнению ученого, для того чтобы быть лидером на рынке товаров и услуг, нужно стремиться в центр внимания общественности, так как первенство в социуме невозможно без интереса масс. Следовательно, для того чтобы театральное искусство вышло на главенствующие позиции в культуре, нужно не только привлечь внимание публики к театру, но и максимально мотивировать население к театральному досугу, развивать чувство необходимости приобщения к искусству, формировать моду на самосовершенствование, реализацию внутреннего эстетического потенциала посредством диалога с искусством. Современная научная практика в сфере социологии и психологии показывает, что наиболее действенной формой влияния на сознание личности в рекламно-мотивационных целях являются PR-технологии. Принимая во внимание общепринятую дефиницию понятия «PR-технологии», в нашем исследовании мы рассматриваем технологии, способные донести до целевой аудитории значимость той или иной театральной деятельности, поставив на более высокое место в ценностном ряду образ определенного театрального продукта или индустрии в целом. Исходя из общепринятой трактовки PR как комплекса методов формирования публичного образа объекта, нами поставлена задача исследования и анализа некоторых аспектов социально-психологического влияния PR в театральной индустрии. Для решения задачи нами были выделены виды пиар-технологий, использующиеся в целях пропаганды театрального искусства среди населения России. Как у любой деятельности, у PR в театральной индустрии имеется своя специфика. Прежде всего, анализируя работы современных ученых-театроведов, следует отметить, что, в отличие от PR в шоу-бизнесе, освещение той или иной деятельности театрального учреждения, его сотрудников и партнеров не должно носить исключительно рекламационный характер. Любое информирование общественности о театральных событиях должно быть построено на оптимистических началах, иметь прогностическую установку на будущее. Театральные учреждения, эффективно использующие в своей деятельности средства и методы связей с общественностью, становятся более интересными для своих целевых аудиторий и для общества в целом. Узнаваемый бренд,

позитивный имидж, участие в социально-благотворительных проектах, активное присутствие в средствах массовой информации привлекают частных и корпоративных спонсоров, что, в свою очередь, способствует улучшению финансового состояния театра. Исходя из вышесказанного, отметим, что PR-деятельность в театральной индустрии преследует такие цели как: обеспечение осознания обществом значения театрального искусства в деле эстетического развития личности; пропаганда позитивно сформулированных идей, которые соответствуют миссии театральной организации; мотивирование профессионалов, занятых в театральной индустрии. Как отмечает М. Кузьменкова, для формирования хорошей репутации необходимо «постоянно поддерживать живой диалог с потребительскими группами. Ошибка менеджеров многих компаний в том, что их коммуникации с потребителями ограничиваются рассылкой пресс-релизов. Ведь даже если рассылки производятся максимально оперативно, а тексты посланий действительно информативны, установить обратную связь такой подход не позволяет». Не менее важная задача PR в театральной индустрии – формирование доверительного взаимодействия с социумом, выстраивание гармоничных отношений между публикой и учреждениями, оказывающими театральные услуги. Решение этой задачи состоит в правильно организованной коммуникативной деятельности, подборе оптимальных форм и методов работы с общественностью, формировании PR-системы, каждое звено которой эффективно взаимодействует с другими звеньями. Результатом должно стать полноценное функционирование театрального учреждения и театральной индустрии в целом. Для решения указанных выше задач пиар-специалистами используются разнообразные формы и методы работы. Исходя из того, что любой PR-проект проходит четыре стадии реализации (формулировка цели, прогнозирование результатов, разработка программы, бюджетирование), обозначим основные формы и методы, которые используются PR-специалистами в театральной сфере: публикация информационных материалов и новостей в периодической прессе, интернет-изданиях, на сайте организации или проекта; подготовка

аналитических материалов; работа с общественностью в социальных медиа (SMM); организация специальных мероприятий и благотворительных акций; участие в специализированных театральных конкурсах и фестивалях.

Театр в одно и то же время выступает как субъект и объект PR-деятельности. Современный театр и Public Relations тесно взаимодействуют и поэтому существуют как взаимосвязанные категории. Успешные премьеры, хвалебные рецензии в СМИ, пристальное внимание к личной жизни актеров, высокие цены на билеты, аншлаги... Все это – результат эффективного PR-движения.

Театральное искусство в определённой степени можно рассматривать как объект PR-деятельности. Необходимо отметить, что в качестве PR-объектов могут выступать театр, спектакль, режиссер, актер и проч.

**I. Театр. Ленком, Театр Сатиры, «Табакерка», Малый, Сатирикон, Современник, Театр Вахтангова и т. д.** Можно перечислять до бесконечности. Театров в Москве много, и каждый по-своему уникален. Например, театр под руководством О. П. Табакова позиционирует себя как театр-дом, где все актеры – дети Олега Павловича, которого все они очень любят и говорят об этом в каждом интервью. Малый театр славится академичностью, другой театр – современной драматургией и «медийными» лицами. Театр «Человек» обещает зрителю рассказать правду и своим девизом выдвигает следующее утверждение журналиста Джона Фридмана: «“Человек” – это театр, отправляясь в который, Вы можете быть уверены, что Вас не станут обманывать, Вами не будут манипулировать, Вас не будут воспринимать, как безликих потребителей».

Отличительные особенности каждого театра способствуют созданию его имиджа. Для продвижения театра также можно использовать здание, в котором он расположен, различные символы, PR-персонажи, репертуар и т. д. В качестве примеров мы можем привести Театр Наций, который располагается в знаменитом в конце XIX века Театре Корша. Даже логотип театра воспроизводит изображение Театра Корша. Для Театра на Таганке PR-символом является Владимир Высоцкий, игравший там на

протяжении 16 лет. Символом Театра им. Евгения Вахтангова можно назвать скульптуру Турандот, стоящую рядом с театром на Арбате. Неофициальное, но прижившиеся в народе название Театра п/р О. П. Табакова («Табакерка») говорит само за себя: художественного руководителя театра можно назвать его главным PR-персонажем.

**II. Актеры и режиссеры.** Искусственно созданные информационные поводы, собственный сайт в Интернете, внимание желтой прессы – все это делает актера и режиссера популярным. Результат эффективного PR-продвижения – востребованность и высокие гонорары актеров. Однако следует отметить, что популярность и талант не всегда одно и то же.

**III. Спектакли.** Спектакль как объект PR чаще всего выступает в случае, если это антреприза. Не хотелось бы обижать отдельные спектакли, но чаще всего это «однодневные» спектакли, цель которых – заработать деньги. Антреприза – это спектакль, для создания которого собирается отдельный творческий коллектив. Чаще всего это коммерческий проект, далекий от искусства. Антреприза продвигается за счет участия в ней «медийных» лиц или за счет сценария на основе знаменитого произведения. Среди тактик продвижения – реклама, анонсирование в СМИ, пара интервью, даваемых актерами. Только в антрепризе существует такое явление, как флаеры. Их раздают после спектаклей в других, успешных, театрах, и по ним можно приобрести билеты по льготной цене. Например, флаер спектакля «Женитесь на мне!» «зазывает» при помощи имен Ларисы Удовиченко, Валерия Гаркалина, Сергея Колесникова, на фото – их улыбающиеся лица. По флаеру предлагается приобрести билет по льготным ценам, к примеру, от 400 руб.

Рассмотрев основные объекты PR в театральном искусстве, можно сделать следующий вывод. Несмотря на то, что многие театры используют различные технологии PR-продвижения, системный подход в продвижении отсутствует. PR-деятельностью занимаются рекламно-издательские отделы, основная задача которых – изготовление программки, буклетов и прочей полиграфической продукции. В лучшем случае, в театрах, оргкомитетах

фестивалей и центрах, выпускающих отдельные спектакли, существуют пресс-секретари. У МХТ им. Чехова и Театр п/р О. П. Табакова, например, вообще один пресс-секретарь на двоих. Связями со СМИ в «Табакерке» занимается рекламно-издательский отдел, а на премьеры, открытия сезонов и юбилейные спектакли журналистов приглашает А. Ю. Шполянская, заместитель художественного руководителя МХТ им. Чехова по связям со СМИ, которая в Театре Табакова является заведующей литературной частью.

PR в театрах существует как явление, нежели как четко распределенная и обозначенная деятельность. Впрочем, театры можно понять. Их образы, послания и PR-идеи сложились исторически, а творчески настроенные актеры, режиссеры и художники эти идеи и образы с удовольствием поддерживают как традиции.

## Тема 10. Организация показа спектаклей

Методы и критерии формирования прокатной афиши. Прокат спектаклей, концертных и цирковых программ. Выездные и гастрольные спектакли. Понятие кассовых и гарантийных спектаклей. Посещаемость.

Реклама в театре и пропаганда театрального искусства. Формы и методы продвижения театральных билетов. Виды и формы рекламы. Абонементная система. Современные технологии ведения билетного хозяйства.

Театр – учреждение культуры, осуществляющее профессиональную театральную деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, законодательством субъекта РФ и своим Уставом в целях обеспечения конституционного права граждан на равный доступ и участие в культурной жизни, а также пользование услугами, предоставляемыми Театром; развития и популяризации театрального искусства; сохранения и пропаганды духовных и нравственных ориентиров общества; обеспечения потребностей населения в сценическом искусстве; продвижения театральной культуры в других регионах страны и за рубежом<sup>1</sup>.

Показ спектакля, концерта – это публичное исполнение театрального произведения (театральной постановки), музыкальных произведений зрителям в соответствии со сценарием (спектакль, театрализованное представление, концертная программа и другое).

Характеристика услуги. Услуга по показу спектаклей, концертов и иных концертных программ – результат непосредственного взаимодействия исполнителя со зрителем – потребителем услуги, в ходе которого второму предоставлена комфортная возможность воспользоваться плодами творческой деятельности первого для удовлетворения собственных культурных, эстетических, духовных потребностей.

Услуга по организации и проведению показа спектаклей, концертов и концертных программ оказывается театрально-зрелищными учреждениями культуры. Это – театры, концертные организации и музыкальные коллективы.

---

<sup>1</sup> Положение о платных услугах Государственного областного автономного учреждения культуры «Мурманский областной драматический театр» // [https://modt.ru/paid\\_services](https://modt.ru/paid_services)

Целями оказания услуги по показу спектаклей, концертов и иных концертных программ являются:

- удовлетворение потребностей населения в сценическом искусстве;

- содействие формированию культуры, росту духовно-эстетических потребностей населения;

- развитие театра и исполнительских жанров как видов искусства и социальных институтов;

- пропаганда достижений русского и мирового театрального искусства в Российской Федерации и за рубежом;

- сохранение и развитие общемировых и национальных культурных ценностей, приобщение к ним зрительской аудитории;

- создание условий для свободного доступа граждан России к культурным ценностям;

- создание условий для роста профессионального мастерства и преемственности артистической, исполнительской школы.

Услуга по показу спектаклей, концертов и иных концертных программ, предоставляется по следующим направлениям:

- показ спектаклей, концертов, и иных концертных программ на стационаре;

- показ спектаклей, концертов и иных концертных программ на гастролях;

- проведение творческих встреч/ лекций/ дискуссий и других просветительских мероприятий с использованием аудиовизуальных и других современных средств, способствующих повышению культурного уровня населения, пропаганде достижений профессионального искусства;

- участие во всероссийских, межрегиональных, международных фестивалях, конкурсах.

Потребителями услуги, оказываемой исполнителем, могут быть юридические и физические лица (услуга предоставляется всем гражданам вне зависимости от пола, возраста, национальности, образования, социального положения, политических и религиозных убеждений).

Предоставление услуги отдельным категориям потребителей (дети, граждане с ограниченными возможностями) осуществляется в рамках действующего законодательства Российской Федерации, специальных нормативных правовых актов и стандартов.

Основанием для оказания услуги потребителю является: приобретенный входной билет (абонемент); документ, в соответствии с действующим законодательством удостоверяющий право на предоставление льготного посещения театрально-зрелищного учреждения – для физических лиц, договор – для юридических лиц.

Основаниями для отказа в получении услуги по показу спектаклей, концертов и иных концертных программ могут быть: отсутствие договора – для юридического лица; отсутствие входного билета (абонемента) или нарушение сроков оплаты услуги, предусмотренной в договоре; нахождение потребителя услуги в социально-неадекватном состоянии (враждебный настрой, агрессивность, алкогольное, наркотическое или токсическое опьянение, нарушение правил общественного порядка – в т. ч. проявление насилия, попытка войти в театр с животными, в пачкающей других посетителей одежде и др.); обращение потребителя за получением услуги в дни и часы, в которые театрально-зрелищное учреждение закрыто для посещения; отсутствие документов, подтверждающих право потребителя на предоставление льгот на получение услуги.

Показ (**организация показа**) **спектаклей** (театральных постановок) осуществляется в соответствии с установленным театру Государственным заданием на текущий год и ближайшие несколько лет (обычно три года)<sup>1</sup>. По сути, все театры оказывают такой особый вид государственной услуги по **организации**, постановке и **показу спектаклей**, концертов и концертных программ и т. д.

---

<sup>1</sup> ГОСУДАРСТВЕННОЕ ЗАДАНИЕ № 054–00207–18–01 на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов // Государственный Театр Наций. URL: <https://theatreofnations.ru/pdf/goszadanie2018.pdf>

Предоставление услуги может быть приостановлено или вообще отменено в случаях:

– внезапно возникшей аварийной или другой чрезвычайной ситуации в учреждении /на территории, где осуществляется предоставление услуги, связанное с невозможностью продолжать предоставление услуги;

– создания реальной угрозы нормальному функционированию учреждения, а также угрозы безопасности потребителей услуги и нарушения общественного порядка;

– внезапно возникших природных катаклизмов, влияющих на безопасность деятельности учреждения и оказания услуги.

С учетом условий оказания услуги исполнителем общие требования к услуге включают следующее (ГОСТ Р 1.4):

- соответствие услуги целевому назначению;
- социальную адресность;
- комплексность услуги;
- эргономичность и комфортность услуги;
- эстетичность услуги;
- точность и своевременность предоставления услуги;
- информативность услуги;
- безопасность услуги для жизни и здоровья обслуживаемого населения и персонала исполнителя, а также сохранности имущества обслуживаемого населения;
- организацию предоставления услуги;
- требования к персоналу учреждения-исполнителя и культуре обслуживания;
- контроль и оценку качества предоставления услуги<sup>1</sup>.

Несколько показов спектакля могут стоить дороже, чем его производство. Работает персонал, задействовано оборудование, включены прожекторы, иногда еще реквизит одноразовый, плюс гонорары артистам, если это проектный театр. В среднем все это

---

<sup>1</sup> Стандарт организации «Новосибирский Государственный Академический Ордена Трудового Красного Знамени драматический театр «Красный факел». УСЛУГА ПО ПОКАЗУ СПЕКТАКЛЕЙ, КОНЦЕРТОВ И ИНЫХ КОНЦЕРТНЫХ ПРОГРАММ. Новосибирск, 2015. – 15 с.

обычно выходит в сумму от 40 до 100 тыс. руб. А производство одного спектакля может стоить сколько угодно. Государственные театры сами себе пишут задания в Департамент культуры и соответствующие деньги получают, по которым потом отчитываются. Там все сложно и по-разному, но приблизительно на новый спектакль они просят около миллиона. А независимому театру никто не мешает поставить спектакль за 100 руб. и продавать билеты по 5 тыс. руб.

Постановка мюзикла – это дорогостоящее предприятие. Это глобальная реклама (задолго до первых репетиций), всегда дорогой свет и дорогая аппаратура, дорогие декорации и дорогие костюмы, 25–30 человек на сцене при общем штате мюзикла порядка 45 человек и так далее. Артисты по ставке получают на 40–50% больше, чем в среднем репертуарном театре, но это примерно 34 спектакля в месяц. Общая стоимость постановки – от 2 до 4 млн. евро. Окупить эти затраты вполне реально. «Красавица и Чудовище» тому пример. Притом, что это самый дорогой в эксплуатации мюзикл в стране, может сравниться с «Русалочкой» еще. Один только грим Чудовища обходился в примерно 100 евро на один спектакль. Обычно мюзикл должен окупиться и выйти в прибыль за один театральный сезон, а это 9 месяцев<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Состояние театра. Как устроена театральная экономика // Афиша Воздух. 24 октября 2013. URL: <https://daily.afisha.ru/archive/vozduh/art/kak-ustroena-teatralnaya-ekonomika/>

### III. Специфика творческо-производственных отношений в театре

#### Тема 11. Авторские права в театре

Понятие интеллектуальной собственности. Авторское право и смежные права. Нормативно-правовая основа защиты прав авторов и исполнителей в России и в мире. Особенности авторского права в России, Европе, Америке. Объекты и субъекты авторского права. Авторский договор. Авторы спектакля и авторы аудиовизуального произведения. Защита авторских и смежных прав. Формы авторского вознаграждения: гонорар и обязательные отчисления. Организации, управляющие имущественными правами авторов и исполнителей на коллективной основе. Права исполнителей. Имущественные и неимущественные права. Соавторство.

Отношения между театром и драматургом, композитором, балетмейстером. Отчетность, связанная с использованием авторских произведений. Роль литературной части во взаимоотношениях с авторами. Функции авторских обществ. Взаимоотношения с агентствами, представляющими интересы авторов. Спектакль и его элементы как объекты авторского и смежных прав.

Авторские права – совокупность прав автора – правообладателя, закрепленных действующим законодательством и направленных на использование произведения, а также на осуществление и защиту личных неимущественных и имущественных авторских прав (статья 1255 ГК РФ).

**Авторское право** – в объективном смысле – институт гражданского права, регулирующий правоотношения, связанные с созданием и использованием (изданием, исполнением, показом и т. д.) произведений науки, литературы или искусства, в том числе театрального искусства, то есть объективных результатов творческой деятельности людей в этих областях. Название «авторское право» является условным, так как закон регулирует и охраняет права «правообладателя», а не автора.

Термин **копирайт** (англ. *copyright*, от «копировать» и «право») имеет особый знак – ©. В английском языке он обозначает авторское право, то есть право копировать, воспроизводить текст, произведение целиком либо его часть.

Авторское право (АП) распространяется на произведения в сфере литературы, науки и искусства. Важно знать о взаимоотношениях театра с правообладателями и системе соблюдения авторских прав в театральном мире.

Процесс постановки спектакля начинается с выбора материала, будь то пьеса, литературный текст, либретто и т. п. С момента выбора вы начинаете использовать чужие результаты интеллектуального труда, а значит, необходимо разобраться, имеете ли вы на это право.

По общему правилу **авторское право действуют всю жизнь автора плюс 70 лет**. Итак, сначала находите годы жизни автора, выясните, подпадают ли его права под исключения. В большинстве случаев Интернет позволяет оперативно найти такие ответы.

Если произведение охраняется, надо получать разрешение у правообладателей. Исключение – фоновая музыка к драматическому спектаклю. В этом случае надо посмотреть на сайте Российского авторского общества (РАО), не исключил ли правообладатель свое произведение из репертуара РАО. Если не исключил, надо обратиться в РАО с заявлением-запросом. Достаточно сделать это за две недели до премьеры. РАО выдает такие разрешения на основании государственной аккредитации на управление исключительными правами на обнародованные музыкальные произведения (с текстом или без текста) и отрывки музыкально-драматических произведений в отношении их публичного исполнения. То есть РАО дает разрешения и собирает вознаграждение даже за ту охраняемую музыку, авторы которой не имеют договора с РАО. Иностранцы тоже попадают под это правило. Ставка составляет 1% с валового сбора за каждый акт, в котором используется музыка. Эти права носят название «малых прав».

Чтобы получить разрешение на пьесу, оперу, балет, мюзикл или на то, чтобы сделать инсценировку и поставить роман, повесть или рассказ, необходимо связаться с правообладателем (это так называемые «большие права»). Список правообладателей и информация о том, кто подписал договор и уполномочил РАО на такое управление правами, также размещены на сайте РАО.

Сейчас в РАО организационные преобразования, и «большими правами» по поручению РАО будет заниматься ООО «Театральный агент». Как на практике будет осуществляться эта работа, время покажет. Для театров самое главное – получить разрешение от правообладателя. Это может быть оформлено в виде договора с самим правообладателем либо с его представителем. В последнем случае необходимо удостовериться, что представитель обладает достаточными полномочиями, то есть запросить договор с правообладателем и в собственный договор внести соответствующие указания и положения о гарантии и ответственности представителя.

Ставки по «большим правам» устанавливаются индивидуально. В качестве ориентировки можно использовать размер поспектакльных, указанный в приложении № 1 к постановлению № 218 от 21.03.1994 «О минимальных ставках авторского вознаграждения за некоторые виды использования произведений литературы и искусства». Так, за многоактную пьесу в прозе драматургу установлен минимум в 8%, переводчику 4%, инсценировщику 3%, композитору многоактной оперы причитается 8% от валового сбора за билеты. На практике встречаются как более высокие, так и более низкие ставки. Поспектакльные могут быть установлены не в процентах, а в виде фиксированной суммы. В отношении «больших прав» вознаграждение правообладателя может состоять из двух частей – из фиксированного гонорара, выплачиваемого сначала, и последующих выплат за использование, то есть поспектакльных. Можно договориться и на какую-то одну форму оплаты. Главное, чтобы все договоренности были четко, недвусмысленно закреплены в договоре. Если поспектакльные выплаты планируется осуществлять не напрямую правообладателю, а через какую-то организацию коллективного управления или иного представителя правообладателя, это должно быть прямо указано в договоре.

Не забудьте учесть, что при перечислении вознаграждения физическому лицу и организации установлено разное налогообложение.

Получение разрешения на «большие права» обычно требует времени. РАО устанавливало срок подачи запроса в два-четыре

месяца по отечественным авторам и полгода по зарубежным. На практике это бывает и дольше. Зарубежные правообладатели отвечают не очень оперативно. Соотечественники тоже не всегда быстро выходят на связь. Если вы пытаетесь найти правообладателя с помощью РАО, необходимо регулярно напоминать о себе, запрашивая свежую информацию.

Если в качестве материала для спектакля используется чья-то жизненная история, личное изображение, имя известного человека, товарный знак, учтите, что зачастую это тоже охраняемые объекты, хотя они и не относятся к авторским правам. Строго говоря, на использование охраняемых объектов также необходимо получить разрешение. На практике редко какие театры это делают. Как правило, вопрос становится актуальным, если спектакль имеет большой коммерческий прокат, его показывают по телевидению или правообладатель считает, что такое использование затрагивает его репутацию или другие моральные права.

Законодательно существует ряд случаев, когда разрешение получать не требуется. Во-первых, это касается произведений, перешедших в общественное достояние, то есть тех, на которые истек срок охраны авторских прав. Во-вторых, в части 4 Гражданского кодекса Российской Федерации прописаны случаи свободного использования произведений (в особенности в ст. 1274) и даны возможности правообладателям упростить выдачу разрешений (путем публичного заявления правообладателя – п. 5 ст. 1233 – и в форме открытой лицензии – ст. 1286.1). Для театров наиболее применимой можно назвать норму о цитировании – без согласия автора или иного правообладателя и без выплаты вознаграждения, но с обязательным указанием имени автора, произведение которого используется, и источника заимствования допускается цитирование в оригинале и в переводе в целях раскрытия творческого замысла автора правомерно обнародованных произведений в объеме, оправданном целью цитирования. Эта норма была введена в 2014 году и судебной практики по ней пока нет, то есть какой объем суд сочтет оправданным и что именно может быть отнесено к раскрытию творческого замысла, пока не ясно.

Не требуется согласия правообладателя при создании карикатур и пародий. Дополнительные возможности по свободному использованию предоставлены учебным заведениям.

Кроме использования ранее созданных произведений, в процессе постановки спектакля создаются и используются новые – например, сценография, костюмы, хореография. Специфика этих отношений состоит в том, что, как правило, мы имеем дело непосредственно с авторами, наша первая задача состоит в том, чтобы они создали то, что нам нужно, а вторая – обеспечить использование созданного. Наиболее естественной формой закрепления таких отношений является договор авторского заказа, в который необходимо внести также последующую передачу соответствующих прав.

В марте этого года были расширены права театральных режиссеров. К сожалению, за ними официально еще не закрепили статус авторов спектаклей, режиссеры-постановщики по-прежнему сохранили статус обладателей смежных прав. Однако им дали имущественное право на публичное исполнение и имущественное право на защиту целостности постановки. На практике это означает, что с режиссером-постановщиком до выпуска спектакля необходимо урегулировать все отношения и закрепить достигнутые договоренности в договоре. По форме это близко к регулированию отношений с хореографами. Никаких ориентировочных ставок для режиссеров не установлено.

Какие интересы возникают у театрального продюсера, которые можно и нужно защитить с помощью авторских или иных интеллектуальных прав?

Нередко продюсер является инициатором всего процесса, он придумывает проект на уровне идеи «а не сделать ли нам вот так?» Вынуждена разочаровать, но идеи авторским правом не охраняются – только форма выражения. Идея войдет как составляющая, но в первую очередь важен конкретный текст – словесный, музыкальный, визуальный. Поэтому, если для продюсера принципиально, чтобы только он имел возможность прокатывать этот проект, необходимо аккумулировать у себя исключительные права на прокат спектакля от авторов и всех других

правообладателей, то есть заключить со всеми правообладателями договоры на передачу или предоставление исключительных прав. Презумпция передачи прав продюсеру – совершенно необходимая и устоявшаяся практика в кино, иначе не удастся вернуть вложенные средства. В театральной сфере аккумулярование прав у продюсера встречается в отношении мюзиклов или иных коммерческих проектов. Спектакли по одной и той же пьесе в постановке разных режиссеров – нормальная практика в некоммерческом драматическом театре.

Получая исключительные права от режиссера-постановщика и художника-постановщика, театр может обезопасить себя от спектаклей-дублей. Это бывает важно для гастролей и участия в фестивалях. Стопроцентной гарантии это не дает, так как, приспособливая каждый раз постановку под новую сцену и новую труппу, создатели спектакля формально могут настаивать на том, что это разные постановки. Более надежно сочетать это с эксклюзивом от драматурга.

Аккумулярование исключительных прав имеет смысл в ситуации, когда планируется мерчандайзинг, то есть выпуск товаров с символикой и образами спектакля.

Если продюсер потратил силы на выбор новой зарубежной пьесы, которая становится популярной у российского зрителя, приложил усилия, чтобы получить на нее права и осуществить перевод, логично предположить, что такому продюсеру захочется получать дивиденды. В этой ситуации он может получить от автора эксклюзив на Россию. Тогда продюсер начинает решать судьбу пьесы в нашей стране и к тому же получает вознаграждение от ее постановки.

Особый инструмент защиты прав продюсера – товарный знак. Защита с помощью товарного знака может эффективно работать, если театр планирует франшизу, то есть продажу прав на какую-то постановку комплектом под одним названием. Такие отношения все чаще встречаются в театре.

К сожалению или к счастью, авторское право не таблица умножения, в которой результаты всех операций точно известны. Оно равно связано с творчеством и экономикой. Оно балансирует между частным интересом и общественным. По

размеру ли обществу эта кольчужка, выкованная три столетия назад, отдельный вопрос, выходящий за рамки этой публикации, а вот инструкция взаимодействия с правообладателями в театральной сфере в ближайшее время точно не потеряет актуальности<sup>1</sup>.

Законодательство содержит не окончательный перечень объектов, на которые распространяется авторское право (АП). Перечень этот не окончательный потому, т.к. подразумевает возможные наличие и других объектов АП.

**Объекты прав** в театре это:

- драматические и музыкально-драматические произведения (пьесы и либретто оперы или оперетты);
- сценарные произведения (в театре они встречаются реже, чем в телевидении или кино, однако сценарий может быть и у массового праздника);
- хореографические произведения и пантомимы;
- музыкальные произведения с текстом и без текста;
- а также произведения живописи и сценографического искусства (т. е. работа художника-сценографа, художника по костюмам, художника кукол и т. д.);
- другие произведения.

Рассмотрим подробнее **права участников спектакля**.

**Художник по свету.** Художник по свету – также творческая профессия. Перечень объектов АП, как уже было сказано, не окончательный, поэтому если стороны признают его работу авторской, то это необходимо оговорить в контракте. Важно также, чтобы произведение могло быть зафиксировано, (например, в письменной форме или на видеоленке) и чтобы его можно было повторить. На создание проекта освещения спектакля может быть заключен авторский договор. Освещение, безусловно, есть объективное явление. Свет объективно воспринимается и может быть зафиксирован в видеозаписи. Световое оформление может быть воспроизведено многократно.

---

<sup>1</sup> Андрейкина М. Авторское право: как защитить свои и не нарушить чужие права при постановке спектакля // Театр. 2017. № 31. URL: <http://oteatre.info/avtorskoe-pravo-kak-zashhitit-svoi-i-ne-narushit-chuzhie-prava-pri-postanovke-spektaklya/>

Закон признает АП за всеми перечисленными авторами спектакля. Для того, чтобы использовать их работу, между каждым из них и театром должен быть заключен авторский договор.

У режиссера-постановщика, актеров, исполнителей музыки, дирижера, согласно Закону – права *смежные*. Они тоже охраняются согласно Закону «Об авторском праве и смежных правах».

Учет авторских и смежных прав в договорных отношениях между театром и его работниками.

В театре штатные творческие работники создают свои произведения на основе трудового договора, а приглашенные – на основании авторского договора заказа (заказывается пьеса, музыка, сценарий, декорации), или авторского договора на обнародованное произведение. В договоре же с актером или режиссером-постановщиком должны быть отражены их права как обладателей смежных прав. Регистрация авторского права – это всегда лучший способ защитить свои права работнику театра.

Как режиссеру, так и другим работникам (штатным или приглашенным) театра необходимо прежде всего очень внимательно относиться к тому договору, на основании которого они участвуют в постановках театра. Договор определяет как формы, в которых используются театром их авторские или исполнительские права, так и финансовое вознаграждение, которое они получают за это использование. Каждый штатный сотрудник театра должен быть ознакомлен с документом (должностной инструкцией, должностными обязанностями), в котором четко определено, что он обязан делать за получаемую зарплату.

Надо помнить, что АП штатных сотрудников любой организации принадлежат по закону самой организации на основании трудового договора. Право использования произведения, созданного (осуществленного) сотрудником в рамках служебных обязанностей, принадлежит работодателю. Что касается имущественных прав исполнителей – штатных сотрудников театра, то разрешение на их использование, согласно п. 4 статьи 37 Закона, выдает «руководитель коллектива исполнителей», т. е., по сути дела, опять же театр (его администрация).

Лишь в случае другого, нежели зафиксировано в трудовом договоре или должностной инструкции, использования произведений и труда штатного сотрудника, с ним должен быть заключен

отдельный договор. Т. е. если, например, штатный режиссер по своим служебным обязанностям (указанным в трудовом договоре) должен ставить репертуарные спектакли, но трудовой договор не предполагает использования видеозаписей спектаклей в коммерческих целях, то право использовать его постановку в такой форме должно оговариваться в особом договоре с театром, который бы предусматривал также и материальное вознаграждение.

Однако в любом подобном случае исполнителю (и актеру и режиссеру) необходимо внимательно прочесть те статьи Закона «Об авторском праве и смежных правах», где четко оговариваются исключения, т. е. те случаи, когда имущественные права исполнителя не действуют. При возникновении же конфликтов самое разумное – обратиться к юристу.

Кому же в конечном итоге принадлежит вся постановка спектакля?

В отличие от фильма (аудиовизуального произведения), обладателем имущественных прав на которых является производитель, АП на театральную постановку в целом закон не закрепляет ни за кем.

Спектакль – сложное составное произведение. Права на использование каждой его части (литературного произведения, музыки, декораций и т. д.) передаются театру автором по отдельному договору. Если в этих договорах между театром и авторами спектакля оговорена передача театру прав на использование данных произведений в данной постановке на такой-то срок на таких-то условиях (в том числе финансовых), то это все-таки не означает, что театру переходят некие имущественные авторские права на всю постановку в целом. Театр лишь обладает совокупностью прав использования тех или иных произведений, составляющих спектакль.

Если театр делает то, что называется «мерчандайзингом», т. е.: делает аудио и видео запись спектакля, выпускает сувениры и т. д. на тему спектакля – кому принадлежат права на использование всей этой продукции?

Все зависит от того, какие со всеми авторами и исполнителями спектакля заключены договоры. В этих договорах должно быть сказано, что театру на определенных авторами условиях

передается право снимать постановку на видео и киноленту, записывать саундтрек/фонограмму постановки, передавать постановку или ее запись в эфир, выпускать сувениры и другую побочную продукцию, содержащую изображения на тему спектакля, главных героев, актеров, и распространять всю эту продукцию в коммерческих или рекламных целях.

Администрации театров необходимо помнить, что по Закону все имущественные права автора (права на использование произведения) или исполнителя, которые не включены в договор с ним, не считаются переданными. Если автор пьесы по договору не передавал театру право снимать постановку на видео и распространять кассеты, то это театру запрещено.

Автор также может быть против любого не обусловленного в договоре использования своего имени, фамилии, изображений, биографии. Принцип свободы договора позволяет включать в него любые условия, не противоречащие законам РФ. Если автор не хочет, чтобы его фотография использовалась на рекламной продукции театра – он может включить данное условие в договор. Если у театра есть подобные планы, то тоже все это необходимо упоминать в договоре. Если в основном договоре такие положения отсутствуют, то можно заключить дополнение к договору, или дополнительный договор. Регистрация договора как сама регистрация авторских прав – весьма полезный шаг.

### **Как можно передать постановку (шоу, массовый праздник и т. д.) в другие театры?**

Здесь все зависит от той правовой базы, на которой основана данная постановка. Поскольку при передаче спектакля в другой театр актеры и другие исполнители меняются, то речь идет прежде всего об АП на различные составные части спектакля и о правах режиссера-постановщика.

Как правило, авторы передают права использования его произведения только одному конкретному театру, однако по закону и на практике может быть по-другому. В договорах может быть указано, что театр имеет право передавать произведения как в рамках спектакля, так и самостоятельно (декорации и костюмы

могут подойти к разным постановкам и сданы в аренду), третьим лицам. Финансовые условия в таком случае конкретно оговариваются.

Также, заключая договоры с другими театрами на «клонирование» театральной постановки или шоу, театр-правообладатель может одним из условий поставить обязательное сохранение первоначальной режиссуры, т. е. приглашение для новых постановок всегда одного и того же режиссера-постановщика, с которым у первого театра-правообладателя заключен договор.

### **Юридические аспекты зарубежных гастролей**

Если спектакль основан на произведениях зарубежных авторов, то прежде всего надо выяснить, охраняются ли их авторские права как в Украине, так и в стране, куда спектакль вывозится.

Срок охраны авторского права в разных странах разный, в Украине на сегодняшний день он следующий: в течение жизни автора и 70 лет после его смерти. При этом на территории Украины авторские права иностранных граждан подлежат охране только в том случае, если Украина состоит с этой страной в одной международной конвенции или подписала двусторонний договор о взаимной охране АП граждан. Как объем охраны, так и дата подписания Украиной соответствующего соглашения, с которой начинается охрана прав иностранных граждан, могут различаться. Обо всем этом необходимо проконсультироваться у юриста.

Однако принцип один: на территории каждой страны АП охраняется согласно местному законодательству. Т. е. если пьеса английского драматурга вывозится в Великобританию, с которой Украина состоит в Женевской конвенции (дата вступления Украины в эту конвенцию – 27 мая 1973 года) и права автора пьесы, опубликованной до 1973 года, в Украине не охраняются, то на территории Великобритании им обеспечена полная правовая охрана. Если не подписать соответствующего договора с автором или правообладателем (наследником, литературным агентом), то они могут запретить спектакль к показу и потребовать компенсации.

То же самое касается и прав исполнителей. Если по закону страны, куда вывозится спектакль, и АП, и права исполнителя какого-либо произведения охраняются, то претензии со стороны обладателя исполнительских прав также необходимо удовлетворять. Впрочем, те же правила касаются и зарубежных театров, ввозящих в Украину свои спектакли.

Однако даже при желании урегулировать все правовые вопросы при вывозе спектакля, возникают и чисто технические сложности: поиск правообладателя на каждое конкретное использованное произведение, даже если это совсем небольшой отрывок. В таком случае помогает обращение в АВТОРСКИЕ ОБЩЕСТВА соответствующих стран (если они есть, конечно), которые должны способствовать урегулированию подобных вопросов.

Когда спектакль основан на произведениях украинских авторов, то, если срок охраны их прав в Украине еще не истек, необходимо обязательно согласовать с автором (правообладателем) возможность показывать постановку как в стране, так и за рубежом. Одно из важных условий авторского договора по закону – территория использования. Если она не оговорена, то по умолчанию такой территорией только считается Украина.

Однако не все объекты АП, получающие охрану в Украине, охраняются в других странах. Например, сценография и хореография охраняются как объекты АП далеко не везде. Но автор произведения, охраняемого в Украине и вывозимого для проката за рубеж, имеет право на авторский гонорар в любом случае. Авторам нужно учитывать все эти обстоятельства при разрешении использовать их произведения для показа спектаклей за границей.

### **Авторское право и хореография**

Единой, общепризнанной системы записи хореографии нет, поэтому, согласно новому закону, это не оговаривается: хореография охраняется в любом случае, как бы она ни была зафиксирована.

В случае, когда современный автор, например, Борис Эйфман, создает новую оригинальную хореографическую постановку, закон обеспечивает ему полный объем охраны его АП.

Если же, однако, современные хореографы восстанавливают хореографию, например, Мариса Петипа на основании записей, сделанных в начале 20 века, то их работу нельзя назвать авторской. По закону реставрация и редакция не являются объектом АП.

Иногда в хореографии редакция спектакля вносит некие новые творческие элементы. Однако даже в этом случае хореограф обладает правами только на эти конкретные элементы танца. Они должны быть обязательно зафиксированы в авторском договоре между хореографом и театром, или между театром и третьей стороной, если хореограф является штатным сотрудником театра. Эти элементы, признаваемые конкретным творческим вкладом хореографа в реконструкцию балета, должны в договоре терминологически обозначаться как авторская работа. Т. е. в договоре должно быть четко прописана и работа по восстановлению, и авторская работа по созданию новых элементов балета.

Другая проблема возникает, когда бывшие сотрудники театров уезжают за границу и там осуществляют балетные постановки, по хореографии идентичные балетам своего бывшего работодателя – театра.

Здесь нужно учитывать два важных аспекта охраны АП: это гражданство автора и место обнародования (первой публикации, постановки и т. д.). Если произведение создано гражданином другой страны, даже нашим бывшим соотечественником, и обнародовано впервые на территории этой страны, то авторские права на него охраняются в соответствии с местным законодательством, а не украинским.

При этом причина смены гражданства не играет роли. Так, например, даже если эмиграцию многих деятелей культуры после революции можно считать в некотором смысле (а иногда и в прямом – это, например, известная высылка в 1922 году из России большой группы философов и деятелей культуры) принудительной, то для Закона об авторском праве и смежных правах важен лишь сам факт смены гражданства. Определенные льготы по закону предоставляются лишь незаконно репрессированным

гражданам бывшего СССР, наследники которых имеют право на полный срок охраны их прав с момента реабилитации, а не с момента смерти.

Также нужно знать:

- кем создана изначальная хореография и когда;
- кто обладатель прав на эту хореографию, т. е. была ли она создана в рамках служебных обязанностей (тогда права принадлежат театру), или приглашенным хореографом по авторскому договору (тогда права принадлежат ему);
- действуют ли еще АП в отношении этих произведений;
- охраняется ли хореография как объект АП на территории той страны, где она воссоздана или повторена;
- на основании каких международных конвенций в той другой стране права хореографов могут охраняться и каковы рубежные даты этой охраны, если эти конвенции не подразумевают обратной силы (т. е. охраны всегда, независимо от даты вступления страны в данную конвенцию).

Обладатели прав на хореографию должны очень внимательно рассмотреть все эти аспекты, потому что если по какому-либо из указанных пунктов их права в данной зарубежной стране просто не охраняются (причем не охраняются ПО ЗАКОНУ), то выставление претензий не будет иметь никаких оснований, а послужит лишь увеличению напряженности в отношениях с зарубежной организацией культуры.

## **Права приглашенных авторов**

Есть еще один важный аспект деятельности театра – это приглашение авторов исполнителей (хореографов, актеров, режиссеров-постановщиков, музыкантов) из-за рубежа.

Здесь нужно помнить лишь одно: если произведение (или исполнение) создается и обнародуется (впервые исполняется) по договору с украинским театром на территории Украины, то все взаимоотношения сторон и охрана прав (авторских и смежных) регулируются на основании украинского законодательства. Приглашенные специалисты вправе или согласиться на условия договора, или отказаться от него, но не вправе потребовать

соблюдения своих прав на территории Украины в соответствии с законодательством стран, гражданами которых являются.

### **Авторское право композитора на музыку**

Исключительные имущественные права композитора на свои музыкальные произведения, как и права автора любого произведения – литературного, хореографического и т. д., оговариваются в статье 16 Закона об авторском праве. Пункт первый данной статьи говорит о праве автора (в т. ч. композитора) на «использование произведения в любой форме». Список возможных на сегодняшний день форм использования приводится в той же статье.

Перечислим их:

- право на воспроизведение (копирование),
- право на распространение любым способом (продажа экземпляров, прокат, сдача внаем и т. д.),
- право на импортирование экземпляров произведения (продажи их за рубежом),
- право на публичный показ и на публичное исполнение,
- право на сообщение в эфир,
- право на передачу по кабелю (по сути, по любым проводам, т. е. и в сети Интернет тоже) – право на перевод произведения,
- право на переделку, аранжировки и другие формы переработки произведения.

Все эти права являются имущественными и, соответственно, могут передаваться другим лицам по авторскому договору. Однако каждый вид использования должен быть специально оговорен в таком письменном соглашении, иначе они по умолчанию сохраняются за автором.

Музыкальные произведения прежде всего можно издать в виде партитуры или любой другой нотной записи и распространять экземпляры этого издания. В таком случае между композитором и издателем должен быть заключен авторский договор, в котором оговариваются несколько важных пунктов: передача прав на издание и распространение, исключительность или неисключительность передаваемых прав, срок договора, тираж, размер и форма оплаты и т. д.

Публичное исполнение музыкального произведения может происходить разными способами: самостоятельно (со сцены) или в составе сложного произведения (театрального спектакля). Концертная площадка и исполнитель должны получить разрешение композитора на исполнение его произведения. То же самое касается любых других видов исполнения. Театр также должен заключить с композитором (или его представителем) договор на использование музыкального произведения в спектакле.

При записи произведения на фонограмму, производитель фонограммы должен заключить с композитором договор. Очень часто эти права (так называемые «механические» права автора, т. е. прав на звукозапись) передаются издателю нот по издательскому договору. Тогда производитель фонограммы должен обращаться за разрешением на запись к издателю, который, если это указано в договоре между последним и композитором, производит расчеты с автором за возмездную передачу прав на запись фонограммы.

Производителю фонограммы также нужно помнить, что в его обязанности по закону входит как заключение договора с автором (издателем автора), так и заключение договора с исполнителем, у которого существуют свои исполнительские права. В договорах с ними должны учитываться как производство фонограммы (записи), так и ее дальнейшее распространение (на различных носителях информации). Размер и форма вознаграждения автору и исполнителю в каждом случае устанавливаются по договоренности сторон. То же самое касается и производителей аудиовизуальных произведений (теле-, видео- и кинофильмов), которые должны заключать договоры с обладателями авторских и исполнительских прав на произведения, использованные в фильме<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Филалковский З. Авторское право: права создателей и участников спектакля // <http://tm.ua/avtorskoje-pravo-v-teatre.html>.

## Тема 12. Трудовые отношения в театре. Коллективный договор в театральном коллективе

Участники творческо-производственного процесса в театре. Творческие работники театров. Специфика трудовых отношений в театре. Понятие труппы. Критерии и условия формирования творческих составов. Проблемы формирования труппы в театрах различных видов и типов.

Основы трудового права в Российской Федерации. Понятие трудового договора. Стороны трудового договора. Заключение трудовых договоров на неопределенный срок либо на определенный срок до пяти лет (срочный трудовой договор). Ограничения для заключения срочных трудовых договоров.

Понятие «творческий работник» в российском трудовом законодательстве. Особенности трудового договора театра с творческими работниками.

Системы и формы заработной платы в театрах различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Социальная защита работников театра. Функции служб занятости. Театральная биржа.

Особенности пенсионного обеспечения отдельных категорий творческих работников театров.

Коллективный договор, заключаемый представителями работников (профсоюзы) и работодателя (руководитель организации), как регулятор социально-трудовых отношений в организации.

Труппа (от нем. «Truppe») – постоянно действующая творческая группа актёров, певцов, музыкантов. В России слово «труппа» обычно обозначает творческий коллектив определённого театра или цирка. Тип театра определяет характер труппы, они бывают драматические, оперные, балетные, опереточные. Во многих странах типичная организация театра не предполагает создания постоянной труппы (актёры нанимаются на конкретные спектакли), в таких странах театр с постоянной труппой называется «репертуарным». В России и странах Восточной Европы большинство театров имеют постоянную труппу, набор спектаклей и помещение, поэтому уточнение обычно не применяется (технически эти театры являются «стационарными репертуарными театрами»).

В XVI–XVII вв. труппы зачастую ассоциировались с меценатом или антрепренёром, традиция сохранилась до сих пор (например, «Балет Бориса Эйфмана»).

Бродячей труппой называется тип народного театра: группа актёров без постоянного здания, передвигающаяся с места на место и дающая выступления в разных городах.

Заведующий труппой – должность в современном театре. Осуществляет организационное руководство производственно-творческой деятельностью труппы театра. Участвует в распределении ролей в новых и капитально возобновляемых постановках. Вносит предложения главному режиссёру (художественному руководителю) по составу труппы, вводам новых исполнителей в спектакли текущего репертуара. Принимает заявки от артистов на новые роли и выносит их на рассмотрение руководства театра. Участвует в составлении планов репетиционной работы по принятым к постановке новым спектаклям, капитально возобновляемым постановкам, в планировании текущего репертуара театра. Обеспечивает рациональную и равномерную загрузку труппы в спектаклях нового и текущего репертуара, учет занятости творческого состава. Контролирует ведение журнала репетиций и спектаклей. Рассматривает и представляет руководству театра заявления артистов о разовой работе за пределами театра. Участвует в организации работы по повышению квалификации творческих работников, в подборе новых кадров творческого состава, приглашении исполнителей для разового участия в спектаклях.

К примеру, требования к квалификации режиссера могут быть следующими: высшее профессиональное образование и стаж работы в должности ассистентов режиссёра, дирижёра, балетмейстера, хормейстера или артиста не менее 3 лет.

Персоналии. Самым известным из заведующих театральными труппами можно назвать В. И. Немировича-Данченко, который в первые годы существования Художественного общедоступного театра (первое название МХАТ) занимал должность «заведующего репертуаром».

Гнедич, Пётр Петрович – управляющий труппой Александринского театра (1900–1908).

Бронзова, Татьяна Васильевна – заведующая труппой МХТ им. А. П. Чехова (1990–2001)

Тонгур, Сергей Вениаминович – заведующий труппой театра «Et cetera».

### **Трудовой договор театра с творческим работником.**

Творческие работники являются субъектами трудового права, и на них распространяются нормы ТК РФ с особенностями, предусмотренными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

Мы рассмотрим только некоторые особенности трудовой деятельности творческих работников. Согласно статье 3 Основ законодательства Российской Федерации о культуре, утвержденных Верховным Советом Российской Федерации 09.10.1992 г. № 3612–1 (далее – Основы законодательства Российской Федерации о культуре) творческим работником называется физическое лицо, которое создает или интерпретирует культурные ценности, считает собственную творческую деятельность неотъемлемой частью своей жизни, признано или требует признания в качестве творческого работника, независимо от того, связано оно или нет трудовыми соглашениями и является или нет членом какой-либо ассоциации творческих работников (к числу творческих работников относятся лица, причисленные к таковым Всемирной конвенцией об авторском праве, Бернской конвенцией об охране произведений литературы и искусства, Римской конвенцией об охране прав артистов – исполнителей, производителей фонограмм и работников органов радиовещания).

Особенности трудовой деятельности творческих работников. Согласно статье 351 ТК РФ на творческих работников и прочих лиц, участвующих в создании и (или) исполнении произведений, трудовое законодательство распространяется с особенностями, предусмотренными федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

Особенности регулирования труда творческих работников средств массовой информации, организаций кинематографии, теле- и видеосъемочных коллективов, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иных лиц, участвующих в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений (далее творческие работники), в частности особенности регулирования рабочего времени и времени отдыха (в том числе перерывов технологического и (или) организационного характера,

продолжительности ежедневной работы (смены), работы в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни), оплаты труда, в соответствии со статьей 252 ТК РФ устанавливаются трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, а в случаях, предусмотренных статьями 94, 96, 113, 153, 157 и 268 ТК РФ, также трудовыми договорами.

В соответствии со статьей 252 ТК РФ особенности регулирования труда в связи с характером и условиями труда, психофизиологическими особенностями организма, природно-климатическими условиями, наличием семейных обязанностей, а также других оснований устанавливаются трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами. При этом особенности регулирования труда, влекущие за собой снижение уровня гарантий работникам, ограничение их прав, повышение их дисциплинарной и (или) материальной ответственности, могут устанавливаться исключительно ТК РФ либо в случаях и порядке, им предусмотренных.

Согласно статье 94 ТК РФ продолжительность ежедневной работы (смены) творческих работников в соответствии с перечнями работ, профессий, должностей этих работников, утверждаемыми Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, может устанавливаться коллективным договором, локальным нормативным актом, трудовым договором.

В настоящее время действует Перечень профессий и должностей творческих работников средств массовой информации, организаций кинематографии, теле- и видеосъемочных коллективов, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иных лиц, участвующих в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений, особенности трудовой деятельности которых установлены ТК РФ. Данный Перечень утвержден Постановлением Правительства Российской Федерации от 28.04.2007 г. № 252 (далее – Перечень № 252).

Согласно Перечню № 252 к категории творческих работников относятся: администратор телевидения, администратор съемочной группы, аккомпаниатор-концертмейстер, артист, артист оркестра, артист (кукловод) театра кукол, ассистент балетмейстера, ассистент режиссера, главный директор программ, звукооператор, корреспондент специальный, мастер-художник по созданию и реставрации музыкальных инструментов, модельер, режиссер телевидения, репетитор по вокалу и так далее.

Кроме того, трудовые отношения творческих работников регулируются следующим нормативным актом:

– Положением о театре в Российской Федерации, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 25.03.1999 г. № 329 «О государственной поддержке театрального искусства в Российской Федерации» (вместе с «Положением о театре в Российской Федерации», «Положением о принципах финансирования государственных и муниципальных театров в Российской Федерации»).

В соответствии с действующим трудовым законодательством работодатели обеспечивают здоровые и безопасные условия труда.

Работодатель обеспечивает следующие режимы рабочего времени:

- пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями;
- сменная работа (работа в две, три или четыре смены) в соответствии с графиком сменности;
- неполная рабочая неделя.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю согласно статье 91 ТК РФ.

Для творческих работников в соответствии с Перечнем № 252 с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений продолжительность ежедневной работы (смены) устанавливается коллективным договором, локальным нормативным актом, трудовым договором.

Продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены), время начала и окончания работы, время перерыва в работе, число смен в сутки, чередование

рабочих и нерабочих дней устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором.

Для отдельных категорий работников в соответствии со статьей 92 ТК РФ устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени.

К сожалению, в современной России многие семьи живут не очень богато и даже бедно. Поэтому неудивительно, что талантливые подростки хотят помогать своим родителям, заработать дополнительные денежные средства. В любом государстве функционируют институциональные структуры, в том числе в сфере культуры и искусства, предлагающие им эту возможность.

В соответствии с Трудовым кодексом (ТК РФ) подросток может с 14 лет, с согласия одного из родителей, в свободное от учёбы время трудиться по договору, выполняя лёгкую работу. При этом продолжительность трудовой смены 14–16-летнего подростка, совмещающего работу с учёбой, не должна превышать 2,5 часа, 16–18-летнего – 3,5 часа в день. Ночной труд запрещается.

Работа по договору подростков моложе 14 лет с согласия одного из родителей *допускается только в сфере искусства (например, кино, театр, цирк)*. Дополнительная работа подростка не должна угрожать его здоровью, мешать обучению в школе.

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается:

- для работников в возрасте до шестнадцати лет – не более 24 часов в неделю;
- для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет – не более 35 часов в неделю;
- для работников, являющихся инвалидами I или II группы, – не более 35 часов в неделю;
- для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, – не более 36 часов в неделю в порядке, установленном Постановлением Правительства Российской Федерации от 20.11.2008 г. № 870 «Об установлении

сокращенной продолжительности рабочего времени, ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, повышенной оплаты труда работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда» (далее – Постановление № 870).

Учреждение культуры – работодатель обязано вести учет времени, фактически отработанного каждым творческим работником.

Творческим работникам предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск.

Согласно статье 123 ТК РФ очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым работодателем с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации не позднее чем за две недели до наступления календарного года.

График отпусков обязателен как для работодателя, так и для работника.

О времени начала отпуска работник должен быть извещен под роспись не позднее чем за две недели до его начала.

Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска предоставляются:

– работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, – продолжительностью и на условиях, устанавливаемых в порядке, определяемом Постановлением № 870;

– работникам с ненормированным рабочим днем – продолжительностью, установленной коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, но не менее трех календарных дней;

– работникам, работающим в районах Крайнего Севера, – продолжительностью 24 календарных дня, в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, – 16 календарных дней, в остальных районах Крайнего Севера, где установлены районный коэффициент и процентная надбавка к заработной плате, – 8 календарных дней.

Учреждения культуры – работодатели с учетом своих производственных и финансовых возможностей могут самостоятельно

устанавливать дополнительные отпуска для творческих работников, если иное не предусмотрено ТК РФ и иными федеральными законами. Порядок и условия предоставления этих отпусков определяются коллективными договорами или локальными нормативными актами, которые принимаются с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

Продолжительность ежегодных основного и дополнительного отпусков творческих работников исчисляется в календарных днях. Нерабочие праздничные дни, приходящиеся на период данных отпусков, в число календарных дней отпуска не включаются.

При этом дополнительные оплачиваемые отпуска суммируются с ежегодным основным оплачиваемым отпуском.

Привлечение к работе в выходные и нерабочие праздничные дни творческих работников, Перечень которых утвержден Постановлением № 252, с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений допускается в порядке, устанавливаемом коллективным договором, локальным нормативным актом, трудовым договором.

При этом привлекать работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни можно только с их письменного согласия в случае необходимости выполнения заранее непредвиденных работ, от срочного выполнения которых зависит в дальнейшем нормальная работа организации в целом или ее отдельных структурных подразделений, индивидуального предпринимателя.

Привлечение творческих работников к сверхурочной работе – работе, выполняемой по инициативе работодателя за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени (ежедневной работы (смены), а при суммированном учете рабочего времени – сверх нормального числа часов за учетный период), допускается в случаях и в порядке, установленных статьей 99 ТК РФ.

Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого творческого работника 4 часа в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Работодатель обязан обеспечить точный учет продолжительности сверхурочной работы каждого творческого работника.

Привлечение творческих работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни, установленные статьей 112 ТК РФ, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных статьей 113 ТК РФ.

Творческие работники могут быть привлечены к работе в ночное время в порядке, устанавливаемом коллективным договором, локальным нормативным актом, трудовым договором.

Продолжительность работы (смены) в ночное время устанавливается в соответствии со статьей 96 ТК РФ.

Согласно статье 96 ТК РФ ночным является время с 22 до 6 часов.

Продолжительность работы (смены) в ночное время сокращается на один час без последующей отработки.

Не сокращается продолжительность работы (смены) в ночное время для работников, которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, а также для работников, принятых специально для работы в ночное время, если иное не предусмотрено коллективным договором (статья 96 ТК РФ).

Продолжительность работы в ночное время уравнивается с продолжительностью работы в дневное время в тех случаях, когда это необходимо по условиям труда, а также на сменных работах при 6-дневной рабочей неделе с одним выходным днем.

В соответствии со статьей 96 ТК РФ к работе в ночное время не допускаются:

- беременные женщины;
- работники, не достигшие возраста 18 лет, за исключением лиц, участвующих в создании и (или) исполнении художественных произведений, и других категорий работников в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами.

Таким образом, учреждение культуры – работодатель имеет право привлекать творческих работников к работе в ночное время.

Особенности оплаты труда творческих работников предусмотрены статьей 351 ТК РФ. Оплата труда творческих работников устанавливается не только трудовым законодательством, но и иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

В Основах законодательства Российской Федерации о культуре изложены только общие положения, устанавливающие трудовые гарантии творческим работникам.

Кроме того, при оплате труда творческих работников работодателю следует учитывать положения Постановления Совмина Российской Федерации от 22.02.1993 г. № 153 «О порядке исчисления среднего заработка отдельных категорий творческих работников» (далее – Постановление № 153).

Согласно пункту 1 Постановления № 153 при исчислении среднего заработка творческих работников, в оплату которых включается авторский гонорар или оплата труда которых осуществляется по ставкам (расценкам) авторского (постановочного) вознаграждения, для оплаты отпуска, командировок и в других случаях авторское (постановочное) вознаграждение учитывается полностью вместе со всеми видами заработной платы, которые в установленном порядке включаются в сумму среднего заработка.

Следует напомнить, что порядок исчисления средней заработной платы утвержден Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.12.2007 г. № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы».

Оплата труда творческих работников в выходные и нерабочие праздничные дни осуществляется по правилам статьи 153 ТК РФ.

Согласно указанной статье работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере:

- сельщикам – не менее чем по двойным сельским расценкам;
- работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, – в размере не менее двойной дневной или часовой тарифной ставки;
- работникам, получающим оклад (должностной оклад), – в размере не менее одинарной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной

нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.

Конкретные размеры оплаты за работу в выходной или нерабочий праздничный день могут устанавливаться коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников, трудовым договором.

Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни творческих работников может определяться на основании коллективного договора, локального нормативного акта, трудового договора.

Если творческие работники в течение какого-либо времени не участвуют в создании произведений или не выступают, то согласно статье 157 ТК РФ указанное время простоем не является и может оплачиваться в размере и порядке, которые устанавливаются коллективным договором, локальным нормативным актом, трудовым договором.

В соответствии со статьей 268 ТК РФ запрещаются направление в служебные командировки, привлечение к сверхурочной работе, работе в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни творческих работников в возрасте до 18 лет.

Исключением являются творческие работники кинематографии, театров, театральных и концертных организаций и иные лица, участвующие в создании и исполнении произведений.

Таким образом, труд творческих работников имеет ряд особенностей, и если они не урегулированы специальным трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, а в отдельных случаях и трудовыми договорами, то при заключении трудового договора с указанными лицами должны применяться общие нормы.

Порядок заключения трудового договора с творческими работниками. Согласно статье 63 ТК РФ заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста 16 лет. При

этом в организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках допускается с согласия одного из родителей (опекуна) и разрешения органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста 14 лет, для участия в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений без ущерба здоровью и нравственному развитию.

В этом случае трудовой договор от имени работника подписывается его родителем (опекуном). В разрешении органа опеки и попечительства обязательно указываются максимально допустимая продолжительность ежедневной работы и другие условия, в которых может выполняться работа.

Следует обратить внимание на то, что в статье 63 ТК РФ ничего не сказано о том, в какой форме (письменной или устной) должно быть оформлено согласие родителя (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства на заключение трудового договора с подростком, достигшим 14 лет. Такое согласие необходимо оформить в письменной форме во избежание возможных споров по поводу правомерности заключения трудового договора с несовершеннолетним лицом.

По соглашению сторон с творческим работником может заключаться срочный трудовой договор согласно статье 59 ТК РФ. При этом не учитывается ни характер предстоящей работы, ни условия ее выполнения.

Если работник принимается на работу в учреждения культуры на должность, которая не относится к творческой (например, водитель, бухгалтер и другие), то в этом случае срочный трудовой договор может быть заключен лишь при наличии других оснований, предусмотренных ТК РФ.

Следовательно, при принятии решения о виде заключаемого с творческим работником трудового договора работодатель должен использовать соответствующий перечень, упомянутый в статье 59 ТК РФ.

При заключении трудового договора с творческим работником в нем обязательно нужно указать срок его действия, условия оплаты труда, режим рабочего времени и ряд других условий, перечисленных в статье 57 ТК РФ.

Согласно статье 65 ТК РФ при заключении трудового договора творческий работник обязан предъявить работодателю следующие документы:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки).

При приеме на работу творческого работника на основании заключенного трудового договора издается приказ (распоряжение) работодателя (статья 68 ТК РФ). (См. образец трудового договора, заключаемого с творческим работником, в Приложении).

**Правовое регулирование трудовых отношений в театральной сфере.** Специфика труда творческого работника требует более четкого правового регулирования. Как рассматривать поручение художественного руководителя театра артисту участвовать в спектакле не на основной сцене, а на другой площадке театра? Что это – перевод или перемещение?

Одной из значимых по воздействию на развитие и формирование общества сфер трудовой социальной деятельности человека является по праву относящаяся к культуре театральная деятельность. Настоящая статья именно о регулировании трудовых отношений в ней.

**Исторический экскурс.** Полезно вспомнить о том, как регулировались трудовые отношения в театрах в дореволюционной России, и обнаружить при этом стабильность ставших традиционными форм установления этих отношений.

Так, в России в первой половине XIX в., как и в иных организационных структурах, в театрах приобретает распространение такая форма регулирования отношений работодателя и работника (в современной терминологии), как контрактная. Особенность классической в традиционном понимании театральной деятельности проявляется в ее дороговизне и значительной мере

элитарности ее потребителей. Строительство и обеспечение деятельности театров вообще и больших театров, осуществлявших постановки опер и балетов, в частности, требовали достаточно больших средств, источником которых могли быть, да и остаются до сих пор государственные ресурсы. В упомянутые времена это были императорские театры, в наше время – государственные. Поскольку они олицетворяли уровень культуры государства, к ним и актерам всегда предъявлялись соответствующие повышенные требования. Такие театры представляют собой достаточно сложные специализированные организационные структуры, деятельность которых обеспечивает многочисленный персонал на основе разработанных регламентов или правил подготовки новых спектаклей и репертуарных.

Первые, упоминаемые в различных источниках, театральные постановления относятся к 1825 г. А появившийся в 1832 г. документ, регламентирующий порядок проведения репетиций и спектаклей, получил свое развитие в форме опубликованных в 1837 г. «Постановлений об обязанностях артистов императорских театров и штрафах за нарушение оных». Эти Постановления предъявляли жесткие требования к соблюдению дисциплины всеми участниками творческого процесса, достаточно подробно и всесторонне регламентировали службу актеров и музыкантов. Всякие отклонения от дисциплинарных требований должны были без каких-либо объяснений фиксироваться письменно соответствующим администратором. За нарушения и в зависимости от их тяжести (плохое выучивание ролей, опоздание на репетицию, опоздание на спектакль или появление в нетрезвом виде) на артистов налагались денежные штрафы. В соответствии с теми же Постановлениями деньги, полученные от штрафов, могли использоваться исключительно на поощрение лучших или наиболее усердных артистов.

Однако следует иметь в виду одну существенную особенность действовавших в императорских театрах правил, состоявшую в требовании от администраторов соблюдения образцовых или примерных отношений с артистическим персоналом. За неисполнение этих этических требований

театральные чиновники, не исключая и директоров театров, строго карались вплоть до отстранения от должности.

**Контракт для императорских театров.** Взаимоотношения работодателя и работника в императорских театрах оформлялись контрактом, форма которого была достаточно лаконичной и предусматривала указание срока службы, амплуа и вознаграждение. При этом, однако, один из пунктов контракта содержал обязанность артиста подчиняться всем правилам по управлению, которые содержались в отдельной брошюре, выдаваемой артисту при подписании контракта в дирекции императорских театров.

По контракту артист принимал на себя обязательство исполнять все роли своего амплуа по поручению режиссера. Артистам запрещалось участвовать без разрешения администрации в сторонних спектаклях. За нарушение договорных обязательств артистом контрактом устанавливались экономические санкции.

Контрактом предусматривалось как фиксированное жалование, так и добавочное содержание, часто превышающее основное в несколько раз.

Устанавливались размеры выплат за время болезни, командировок. Например, за период временной нетрудоспособности в первые два месяца могло выплачиваться полное вознаграждение, а за третий – только основное жалование или оклад. Основной оклад артиста служил базой для расчета пенсии.

Контракт заключался не со всеми артистами, а только с теми, кого дирекция признавала лучшими. Например, выпускники императорских училищ при приеме на сцену императорских театров должны были отслужить на окладе без дополнительных выплат 10 лет и таким образом заслужить право на заключение полного контракта. Однако сама работа в императорских театрах с высоким организационным и профессионально-художественным уровнем была не только престижной, но и гарантировала достаточно высокий уровень жалования и пенсионное обеспечение. При схожести контрактов они, конечно, отличались профилем театра: постановки оперных и балетных спектаклей имеют очевидные различия.

Предусматривалась пенсия после 20 лет безупречной службы артиста. Если после получения права на пенсию дирекция артиста просила его в письменной форме продолжить службу, то первые два года он получал только пенсию, а после 22 лет службы артисту выплачивались вместе с пенсией и жалование. Часто артиста могли оставить работать в театре и без контракта вплоть до пенсии, и его место в репертуаре занимали новые артисты. Это приводило к чрезмерному разрастанию трупп, негативно влиявшему на психологический и творческий климат в коллективе.

Принципиальные положения контракта для артистов императорских театров распространялись и на российские провинциальные театры. Причем не только в части режима работы, ее оплаты и штрафных санкций, но и в части соблюдения морально-этических норм. В провинциальных театрах, так же, как и в императорских, требовалось заучивание актерами ролей наизусть, обязательное знание ими ролей основного репертуара. Таким образом, антрепренеры могли предъявлять ко всем ведущим актерам своей труппы одинаковые профессиональные требования независимо от того, является это актер-премьер или актер-гастролер.

**Театральные реформы.** В конце XIX в. происходит осуществление широких театральных реформ, среди которых отмена монополии императорских театров и создание в 1884 г. специальной комиссии Императорского русского театрального общества (ИРТО). Названная комиссия объединила в своем составе избранных группами артистов и предпринимателей: артистов и артисток драмы, оперы, музыкантов, хористов, антрепренеров, членов актерских товариществ и театральной дирекции.

Перед комиссией ставилась целью выработка проекта типового актерского контракта – нормального договора. И в 1897 г. основные положения нормального договора были утверждены, а начиная с 1903 г. этот документ после неоднократной доработки получил повсеместное распространение. Как и в случае с практикой императорских театров, тексты контрактов обязывали артистов и предпринимателей подчиняться правилам, текст

которых был неотъемлемой частью контрактов и прилагался к ним отдельной брошюрой. Она имела наименование сценического Устава.

Такой Устав содержал 193 правила, сгруппированных в пяти разделах: о предпринимателях, о режиссерах, об актрисах и актерах, об оркестре и хоре, и о штрафах. Следует отметить большую дисциплинирующую роль сценических уставов в практике получивших распространение в России антреприз и товариществ, регламентируя взаимоотношения артистов и предпринимателей.

Несмотря на большую положительную роль договорных отношений в развитии театральной жизни России конца XIX – начала XX в., контрактные отношения со всеми артистами в дирекциях казенных театров приживались с большим трудом. Эти трудности были вызваны отчасти достаточно сложными взаимоотношениями между руководителями театров: директорами – администраторами и творческими руководителями (режиссерами, дирижерами, художественными руководителями).

Сложившиеся в указанный период отношения работодателей и творческих работников в театрах России просуществовали вплоть до революционных событий 1917 г., коренным образом изменивших жизнь страны и условия существования и деятельности театров. Краткое напоминание в настоящей статье о богатом практическом опыте регулирования трудовых отношений в театральной сфере в дореволюционной России далеко не случайно, поскольку старые и забытые формы этих отношений становятся востребованными российской действительностью и, смеем утверждать, послужат для совершенствования действующего трудового законодательства, регулирующего отношения в театральной сфере. Тем более что многие из старых форм таких отношений оказались устойчивыми многие десятилетия, как и лучшие традиции сценического искусства.

Договор: трудовой или гражданско-правовой? Обсуждая этот важнейший вопрос заключения трудового договора в театральных организациях, прежде всего надо подчеркнуть, что за двумя договаривающимися сторонами – работодателем и будущим ра-

ботником – остается право свободно выбирать, в какой вид договорных отношений они вступят: заключат ли они трудовой договор или гражданско-правовой договор. Очевидно, что в каких-то случаях обеим сторонам выгоднее заключить договор подряда или возмездного оказания услуг, а может быть, агентский договор. В определенной ситуации организация будет обязана заключить с исполнителем именно авторский договор. Право выбора остается, но хотелось бы обратить внимание работодателя (руководителя театральной организации) на разницу между видами договоров в сфере труда и предостеречь их от незаконных попыток подменить трудовые отношения гражданско-правовыми.

Согласно ст. 56 ТК РФ трудовой договор – это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

В соответствии со ст. 63 ТК РФ заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста 16 лет.

В случае получения общего образования либо продолжения освоения программы общего образования по иной, чем очная, форме обучения, либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста 15 лет, для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью. С согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста 14 лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения.

В организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках допускается с согласия одного из родителей (опекуна) и разрешения органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста 14 лет, для участия в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений без ущерба здоровью и нравственному развитию. Трудовой договор от имени работника в этом случае подписывается его родителем (опекуном). В разрешении органа опеки и попечительства указываются максимально допустимая продолжительность ежедневной работы и другие условия, в которых может выполняться работа.

К сожалению, очень часто и работники, и работодатели не видят разницу между трудовым договором и договором гражданско-правового характера (договор подряда, договор возмездного оказания услуг и т. п.).

Однако разница между ними очевидная. Пример. Так, можно оформить отношения между работодателем и работником договором подряда, например, на изготовление художественного оформления к спектаклю. По такому договору у работодателя гораздо больше прав и меньше обязанностей. Однако если договор, названный договором подряда, фактически будет содержать все условия, предусмотренные ст. 57 ТК РФ, то у работника при сложившихся обстоятельствах будет возможность доказать в суде, что данный гражданский правовой договор является по своей сути договором трудовым.

Каковы же отличия трудового договора от гражданско-правового договора в театральных организациях?

Во-первых, согласно трудовому договору работник обязан выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности, согласно Постановлению Минтруда России от 01.02.1995 № 8, подчиняясь при этом правилам внутреннего трудового распорядка, а исполнитель по гражданско-правовому договору должен выполнить конкретную работу (оказать конкретную услугу) на свой страх и риск, т. е. он сам решает, когда ему лучше выполнять свои обязанности по договору. Например, художник-оформитель может заключить договор с театром на изготовление эскизов и макета к художественному оформлению спектакля.

Во-вторых, работодатель по трудовому договору обязан обеспечить работнику необходимые условия труда: место работы, рабочие инструменты, материалы (для артиста, например, сцену театра, реквизит, костюмы, декорационное оформление спектакля и т. п.). Работодатель также обязан обеспечить надлежащую охрану труда. Исполнитель же по гражданско-правовому договору всем необходимым обеспечивает, как правило, себя сам и заботиться о себе должен тоже сам. Включение этого условия в гражданско-правовой договор может быть осуществлено только на договорных началах.

В-третьих, работник по трудовому договору регулярно в установленные сроки получает заработную плату, которая не должна быть ниже установленного минимального размера (ст. ст. 133, 133.1 ТК РФ), тогда как оплата работы по гражданско-правовому договору может быть любого оговоренного договором размера и выплачивается, как правило, по факту выполнения работ (оказания услуг).

В-четвертых, по трудовому договору работник обязан соблюдать дисциплину труда, время прихода на работу, перерывы в работе, время репетиций и т. д. – это все должно быть оговорено в договоре. По гражданско-правовому договору исполнитель не обязан соблюдать трудовую дисциплину в том виде, как это определено правилами внутреннего трудового распорядка. Исполнитель может вообще не появляться, например, в театре, но при этом выполнять работу качественно и в срок (скажем, пошив костюмов). Таким же образом может изготавливаться декорационное оформление к спектаклю в мастерских, заключивших с театром договор подряда на определенный объем указанных работ.

В-пятых, работник по трудовому договору имеет право на установленные трудовым законодательством, коллективным договором, соглашением, самим договором гарантии и компенсации, в то время как исполнитель по гражданско-правовому договору на такие компенсации рассчитывать не может (предоставление каких-либо дополнительных гарантий и компенсаций, как правило, может осуществляться путем их включения в общую цену за оплату работ (оказание услуг) по договору).

В-шестых, по трудовому договору за нарушение его условий работник несет дисциплинарную и (или) материальную, а работодатель – материальную ответственность (ст. ст. 234–236 ТК РФ), тогда как стороны гражданско-правового договора несут гражданско-правовую ответственность в объемах, установленных этим договором.

Кроме того, за восстановлением своих нарушенных прав работник может обратиться в комиссию по трудовым спорам, государственную инспекцию труда и суд. Трудовым кодексом предусмотрены формы самозащиты прав работников, а именно – отказ от выполнения работы в установленных случаях. Работники также могут объединяться для защиты своих прав в профессиональные союзы, инициировать процедуру коллективного трудового спора и объявить забастовку (ст. ст. 352, 356, 370, 385, 391 и 409 ТК РФ).

Что касается исполнителя условий гражданско-правового договора, то за восстановлением своих прав он может обращаться только в суд.

Различия имеются и в порядке расторжения договора: трудовой договор расторгается в случаях, предусмотренных ст. 77 ТК РФ; гражданско-правовой договор прекращает свое действие в следующих случаях:

- выполнения исполнителем (подрядчиком) предусмотренных договором работ (оказания услуг) и оплаты этих работ (услуг) заказчиком;
- по соглашению сторон;
- по решению суда;
- вследствие действия непреодолимой силы.

Таким образом, трудовой и гражданско-правовой договоры имеют принципиальные отличия: трудовой договор определяет взаимоотношения, связанные с трудовой деятельностью (с процессом труда), а в гражданско-правовом договоре фиксируется конечный результат конкретной работы (услуги).

Заключив трудовой договор, работник берет на себя регулярные обязанности, и тогда предметом трудового договора становится живой труд, т. е. процесс непосредственной реализации своей способности к труду.

Иными словами, работник принимает на себя обязанность реализовать эту способность, выразить ее в виде трудовой деятельности, а именно, в виде конкретного труда определенного качества и количества. А поскольку реализация этой трудоспособности происходит в рамках трудового правоотношения, работник, естественно, приобретает соответствующие юридические права, обязанности, гарантии, ответственность и т. д. Одной из таких обязанностей является подчинение правилам внутреннего трудового распорядка, действующим у данного работодателя.

Физическое лицо, заключившее гражданско-правовой договор, обязуется предоставить (исполнить) определенный результат. Как этот процесс будет исполнен – дело самого физического лица, и никто не может в этот процесс вмешиваться. И если работник, заключивший трудовой договор, лично выполняет свои обязанности, то лицо, заключившее гражданско-правовой договор, может поручить другому лицу (другим лицам) добиться конечного результата. При этом исполнитель свободно и независимо достигает этого результата, ему не могут быть поручены никакие другие обязанности, кроме исполнения оговоренного результата.

Пример. Рассмотрим трудовую деятельность артиста драмы. Согласно тарифно-квалификационным характеристикам (требованиям) по должностям работников культуры артистом, ведущим мастером сцены следует считать: выдающихся деятелей искусств, получивших всеобщее признание публики, театральной общественности, прессы, обладающих яркой творческой индивидуальностью, образным мышлением, способностью к интерпретации сценического характера, исполняющих главные роли и партии, в совершенстве владеющие всеми элементами внутренней и внешней техники актерского мастерства и разнообразием выразительных средств. Артист драмы, заключив трудовой договор, осуществляет свою трудовую деятельность в театре в данном качестве именно на основании этого набора профессиональных характеристик независимо от способа их приобретения.

Реализация его трудовой способности происходит в определенных рамках, которые наделяют его как обязанностями, так и правами.

Обязанностями артиста драмы являются: подготовка под руководством режиссера ролей в спектаклях театра – на стационаре, гастролях и выезде; постоянное совершенствование своего мастерства; сохранение и поддержание внешней формы, которая соответствует характеру исполняемых ролей; участие в обсуждениях замысла новых постановок; владение актерской техникой; профессиональная готовность на репетициях.

Но при этом в обязанности артиста драмы, также согласно Постановлению Минтруда России от 01.02.1995 № 8, разд. 1 «Должности в театрах, концертных организациях, музыкальных и танцевальных коллективах, цирках», входит обязательное знание решений Правительства РФ по вопросам культуры и искусства; приказов, распоряжений и иных нормативных документов, касающихся деятельности театра, истории театрального искусства, классической и современной драматургии, основ теории и практики мастерства актера, основ трудового законодательства, правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда, техники безопасности и т. д.

Все, что касается профессиональной стороны дела, как показано в вышеназванном примере, должно быть отражено в трудовом договоре, в данном случае между артистом драмы и театром, принимающим артиста на работу, при этом артист, вступающий в трудовые отношения, имеет не только права, но и несет определенную ответственность перед работодателем за выполнение своей трудовой функции. В свою очередь работодатель, будучи вправе требовать от работника выполнения работы в рамках трудовой функции, лишен возможности (за определенными исключениями, четко определенными в законе) поручать последнему работы, находящиеся за пределами его трудовой функции (т. е. требовать от работника выполнения труда того вида, качества и количества, которое находится за рамками обусловленной договором трудовой функции).

**Срочный трудовой договор.** Весьма интересным, на наш взгляд, представляется вопрос о сроках действия трудового договора в театральных организациях.

По общему правилу трудовой договор заключается на неопределенный срок. Однако согласно ст. 58 ТК РФ трудовой договор может быть заключен на определенный срок, но не более 5 лет (если иной срок не установлен ТК РФ и иными федеральными законами). Причем, срочный трудовой договор заключается лишь тогда, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок в силу характера предстоящей работы или условий ее выполнения. Это общее правило, но, как известно, из каждого общего правила всегда есть исключения. Эти исключения прописаны в ч. 2 ст. 59 ТК РФ, согласно которой по соглашению сторон трудового договора срочный трудовой договор может заключаться без учета характера предстоящей работы и условий ее выполнения. Право заключения трудового договора с творческими работниками (согласно упомянутому Перечню), по мнению ряда театральных деятелей, рассматривается как большое завоевание. С другой стороны, безусловно, это так, поскольку часто трудовая деятельность конкретного артиста связана с репертуарами, с рейтингом того или иного спектакля, а с другой – на наш взгляд, не придает стабильности трудовым отношениям, тем самым снижается уровень гарантий конкретного исполнителя. В данном случае срок – это «лакмусовая бумажка» для работодателя: срок трудового договора истек, его можно не возобновлять, а принять на работу другого актера (или иного творческого специалиста). И наконец, срок трудового договора с творческим работником может быть установлен только по соглашению сторон, а инициатива установления такого срока может исходить как от работника, так и от работодателя.

Что касается прекращения срочного трудового договора, то, согласно ст. 79 ТК РФ, по общему правилу он прекращается с истечением его срока. Однако это вовсе не означает, что работник связан «по рукам и ногам» и не вправе расторгнуть этот договор досрочно. Он вправе это сделать. Как, впрочем, и

работодатель, но только по основаниям, установленным Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами.

**Спорные ситуации.** Содержание трудового договора – это его условия (ст. 57 ТК РФ), они являются предметом совместного (работника и работодателя) обсуждения. Их изменение, по общему правилу, возможно только по взаимному согласию. Не требует согласия перемещение работника, под которым понимается перемещение работника у того же работодателя на другое рабочее место, в другое структурное подразделение, расположенное в той же местности, поручение ему работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения определенных сторонами условий трудового договора. При этом запрещается перемещать работника на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья. Но как в таком случае рассматривать поручение художественного руководителя театра артисту участвовать в спектакле не на основной сцене, а на другой площадке театра? Что это, перевод или перемещение?

Специфика труда творческого работника, безусловно, требует более четкого правового регулирования. Необходимо, на наш взгляд, предусмотреть в Трудовом кодексе специальную главу, посвященную особенностям регулирования труда творческих работников театров, концертных организаций, цирков и т. п., в которой нашли бы отражение особенности заключения трудового договора с творческими работниками, его изменение, отличие перевода от перемещения, работа по совместительству, особенности работы несовершеннолетних, в частности детей до 14 лет, дополнительные гарантии и компенсации для творческих работников, расторжение трудового договора и т. д., как это сделано теперь в отношении профессиональных спортсменов и тренеров (гл. 54.1 ТК РФ).

Таким образом, при заключении трудового договора (отношений) с творческим работником учреждение культуры (работодатель) должно руководствоваться как отдельными статьями ТК РФ, так и другими отраслевыми нормативными актами.

Итак, учебный курс «Организация театрального дела» представляет собой сугубо профессиональный интерес для педагогов и студентов театральных направлений и специальностей вузов.

Автор надеется, что первое знакомство читателей (слушателей) с курсом «Организация театрального дела» будет способствовать расширению профессионального кругозора и развитию менталитета, а также подтолкнет педагогов-специалистов и студентов к поиску новых форм взаимодействия современного театра и общества.

В своих мемуарах за 1970-ый год известный советский актёр театра и кино, кинорежиссёр, Заслуженный артист РСФСР Георгий Иванович Бурков (1933–1990) высказал важную мысль о том, как должен создаваться и возникать театр.

Параллельно акцентируя своё и читателя внимания на вопросе воспитания актеров, Г. И. Бурков замечает, что для театра большое значение и роль играет, как он пишет, «постановка правды». Дальше мы просто процитируем, потому что, во-первых, это сказано очень правильно, во-вторых, это важно, и, в-третьих, потому что мы с этим полностью согласны.

Г. И. Бурков замечает, буквально, следующее: «О «постановке правды» я буду, видимо, писать еще не однажды. Вопрос чрезвычайно серьезный и обширный. И разобраться в нем нужно как следует. Во всех училищах много занимаются постановкой голоса. И, очевидно, правильно делают. Но воспитывают лживых, равнодушных, безвкусных актеров. Это страшно! Почему же такое происходит? Как правило, педагогикой занимаются посредственные в прошлом актеры. Но дело не только в них. Педагоги, которых не назовешь бездарными (например, Мансурова, Толчанов и др.), приносят вреда не меньше. Все педагоги учат приемам театральной игры, которыми пользовались когда-то сами. Они пичкают студентов эстетикой старого театра. Будь моя воля, закрыл бы все театральные училища. Они, кроме вреда, ничего не приносят искусству. Но где же выход? Откуда будут появляться актеры? Вопрос важный, сложный.

*(Nota Bene. – Авт.).* Театры должны возникать студийным путем. И, разумеется, начало нового театра – в новой идее. Новый театр обязан прорвать эстетическую блокаду времени. Опыт поколения, объединенный новой идеей, – вот на чем строится театр. Училище, ежегодно поставляющее определенное количество ремесленников, ничего не дает. Если и появляются интересные

актеры среди выпускников, то благодаря тому, что они сами в училище оберегали свой талант от педагогов. Это счастливое исключение»<sup>1</sup>.

Завершить свою работу мне хочется знаменитыми словами знаменитого английского драматурга В. Шекспира: «Весь мир – театр. В нём женщины, мужчины – все актёры. У них свои есть выходы, уходы, и каждый не одну играет роль»<sup>2</sup>. Поэтому жизнь и театр существуют неразрывно, они едины в своей сущности и часто бывает так, что сходны также и по своему содержанию.

---

<sup>1</sup> Бурков, Г. И. Хроника сердца. / Татьяна Ухарова, Георгий Бурков. Издательство Вагриус, 1998. – 318 с. URL: <http://www.e-reading.club/book.php?book=9391>.

<sup>2</sup> Монолог из комедии Вильяма Шекспира: «Как вам это понравится» / «As You Like It». Источник: URL: <https://vikent.ru/enc/6187/>.

## Заключение

Организация театрального дела является синтетической дисциплиной постольку, поскольку театр и его искусство синтезируют в себе многие другие виды искусств, а также экономико-правовые знания, организаторские навыки и умения в максимально возможном объёме.

Организация театрального дела базируется на глубоком знании, с одной стороны, театрального искусства, и, с другой стороны, на знании экономики театра, театральном менеджменте и маркетинге, финансовом и кадровом менеджменте, юриспруденции и т. д. Только при наличии синтеза всех этих знаний, умений и навыков можно создать театр как единый живой организм и заставить его успешно и эффективно функционировать в тех сложных условиях современных российских реалий, которые можно наблюдать сегодня.

Искусство, как справедливо говорят, требует жертв. Театральное искусство и дело, которое его представляет, требует самых глубоких познаний и больших затрат времени и денег. К такой деятельности нужно специально готовиться и учиться, чтобы стать настоящим профессионалом своего дела. Ибо в данном случае, в случае театра, мы видим уникальное соединение искусства и бизнеса, когда красивая «обёртка» и форма искусства невозможна без конкретного содержания, которое его наполняет в виде театрального дела и предпринимательства.

Сегодня в России театральное искусство расцветает благодаря тому, что развивается театральное дело и предпринимательство. В большом количестве открываются новые театры, которые даже могут превратиться из частных театров в государственные и приобрести в этой связи государственное финансирование. И яркий пример этому – Воронежский Камерный театр.

Такому блестящему успеху, как у Воронежского Камерного театра, способствовало счастливое соединение талантливого преподнесения зрителю театрального искусства и глубокое знание основ театрального дела. Это и есть своего рода «золотой ключик», который может открыть и освободить новые неведомые силы, которые до этого спокойно дремали, а после своего

высвобождения стали приносить радость и удовлетворение многим людям, и тем, что работают и заняты в постановках, и тем, что просто приходят смотреть и слушать.

Ибо театра без зрителя не бывает. Он, зритель, в театре, пожалуй, самое главное действующее лицо. И вот уже «новый кукольный театр даёт первое представление»<sup>1</sup>. Именно этими словами писатель А. Н. Толстой заканчивает свою всем известную сказку для детей, но многое при внимательном прочтении она может рассказать и нам, взрослым людям.

Но всё когда-то заканчивается, поэтому пришла пора и нам поставить последнюю точку в нашем рассказе о театральном искусстве и театральном деле в России. Хочется только пожелать читателю почаще заглядывать в театр, в этот храм искусства, и «прикасаться» таким образом к самому возвышенному из искусств, и самому тем самым возвышаться, хотя бы даже и над самим собой.

Закончить свой рассказ о театре хочется известными словами, которые сказал в своё время Владимир Иванович Немирович-Данченко, «можно построить великолепное, прекрасное здание, прекрасно его осветить и отопить, собрать оркестр, художников, назначить великолепного администратора, директора, – и всё-таки театра не будет... А вот на площадь придут три актёра, положат на землю коврик и начнут играть – и театр уже есть». Здесь, в этих словах скрыто то большое значение, которое придавал знаменитый мастер театра игре актёра. Однако не скроем от своего читателя, и мы втайне думаем, что любой читатель как потенциальный театральный зритель с нами согласится, что играть и ставить пьесы, так же, как и лицезреть их гораздо удобнее в хорошо организованном пространстве и времени, а именно в собственном здании театра, особенно в зимнее время года.

---

<sup>1</sup> Толстой А. Н. Золотой ключик, или приключения Буратино / Художник М. А. Скобелев. – М.: Изд-во «Малыш», 1982. – 144 с.

## Учебно-методические материалы

### Практическое задание № 1.

#### Исследование театральных архивов и афиш

Просмотрите один из цифровых архивов, свободно доступных в Интернете и посвящённых театральному делу (искусству). Используйте тот, который относится к вашей стране (региону). Попробуйте найти статью, в которой рассказывается о театральной гастрольной кампании, театральном импресарио (предпринимателе, менеджере) или знаменитом актёре.

Необходимо сосредоточиться на статьях, опубликованных 60–100 лет назад, к примеру, в начале XX в. Как реагировали театральные критики и зрители? Рассказывает ли нам данный материал что-то о предыдущем или следующем городе тура, или общественном приеме в стране, в которой происходило выступление или показ? Есть ли комментарии о том, как автор статьи рассматривал художественное качество выступления по отношению к местным аудиториям?

Если вы не можете найти архивную статью, в таком случае афиши или рекламные объявления о предстоящих театральных постановках также являются отличным источником информации. Как здесь рекламируется продукция (спектакль, кинопоказ и пр.)?

Чтобы отправить это задание, следуйте приведенным ниже инструкциям:

1. Выберите один из свободно доступных онлайн-ресурсов, связанных с театром. Выполните свое исследование.

2. После того как вы нашли подходящую статью в соответствии с критериями, описанными выше, введите библиографическую информацию в ваше исследование. Вы должны привести статью правильно в соответствии с академическими стандартами, в которых указано полное имя автора, название статьи, журнал, в котором она появилась, и дату публикации.

3. Не забудьте вставить правильную ссылку, которая ведет непосредственно к исследуемой вами статье! Это будет важным критерием для оценки вашей работы!

4. В одном или двух предложениях дайте краткое объяснение, почему вы выбрали именно эту статью (не более 50 слов).

5. Отправьте свою работу, используя электронную почту преподавателя.

Критерии оценки. Проверьте, правильно ли указана вся необходимая информация в соответствии с заданием. Обратите внимание, что здесь не требуется какая-либо система цитат. Однако важно, чтобы библиографическая информация и объяснение выбора статьи соответствовали поставленному заданию.

## Практическое задание № 2. Исследование столичных театров

1. Укажите полное название здания столичного (Москва, Санкт-Петербург) театра, который вы исследовали.

2. Укажите дату его открытия. Если это применимо, укажите дату закрытия. В скобках вы можете дать объяснение того, почему оно было закрыто, если это возможно. Например, в 1902–1923 гг. (театр сгорел). Вы также можете использовать этот раздел, чтобы указать основные изменения в здании. Например, 1902–1923; 1912 год (сгорел); 1914 (перестроен); 1923 (преобразован в кино-театр).

3. Введите полный адрес здания (его физическое месторасположение).

4. Укажите возможные ссылки на результаты вашего исследования. Это может быть библиографическая информация, литература, статьи или ссылки на веб-ресурсы, фото. Обязательно указывается веб-ресурс, сайт театра.

5. В нескольких предложениях дайте краткое объяснение, почему вы выбрали именно этот театр, это здание. Предоставьте краткое резюме из дополнительной информации, которую вы исследовали, и некоторый контекст из истории этого театра.

Инструкции. На рубеже XIX–XX веков были построены многие новые театры, у них были построены собственные театральные здания.

Итак, попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Когда театр был построен?
- Как здание выглядело тогда, и как оно выглядит сегодня?
- Здание все еще используется в качестве театра или стало чем-то еще?
- Кто построил здание или владел им? Кто сегодня является владельцем?
- Когда произошли серьезные изменения (перемещение, пожар и т. д.)?
- Были ли в театре какие-то известные звездные актеры или труппы?

Для выполнения этого задания нужно узнать как можно больше об одном из столичных театров. Вы можете просмотреть архивы газет, новости и рекламные объявления о спектаклях, театральные гастролях и турне и т. д.

Вы можете посмотреть Википедию или другие свободно доступные онлайн-ресурсы. Диапазон дат для ваших исследований может быть с 1870 по 1930 г. Если вы хотите, вы также можете пойти на место, где стоит здание театра, и сделать фотоснимок театра, как он выглядит сегодня.

### Практическое задание № 3. Исследование местных (локальных) театров

1. Укажите полное название здания местного театра, который вы исследовали.

2. Укажите дату его открытия. Если это применимо, укажите дату закрытия. В скобках вы можете дать объяснение того, почему оно было закрыто, если это возможно. Например, в 1902–1923 гг. (театр сгорел). Вы также можете использовать этот раздел, чтобы указать основные изменения в здании. Например, 1902–1923; 1912 год (сгорел); 1914 (перестроен); 1923 (преобразован в кино-театр).

3. Введите полный адрес здания (его физическое месторасположение).

4. Укажите возможные ссылки на результаты вашего исследования. Это может быть библиографическая информация, литература, статьи или ссылки на веб-ресурсы, фото. Обязательно указывается веб-ресурс, сайт театра.

5. В нескольких предложениях дайте краткое объяснение, почему вы выбрали именно этот театр, это здание. Предоставьте краткое резюме из дополнительной информации, которую вы исследовали, и некоторый контекст из истории этого театра.

**Инструкции.** На рубеже XIX–XX веков были построены новые театры. Колониальные силы привели свои традиционные театры в колонии, и появились новые формы театральной деятельности. Предприниматели, такие, как Морис Бэндман и Дж. Уильямсон, вкладывали свои денежные средства, чтобы возвести собственные театральные здания.

Для многих частей нашей огромной страны, России, имеющей множество регионов, весьма вероятно, что вы найдете здание театра, возникшее исторически, в эпоху 1870 по 1930 гг. Можете ли вы узнать больше об этом?

Итак, попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Когда театр был построен?
- Как здание выглядело тогда, и как оно выглядит сегодня?
- Здание все еще используется в качестве театра или стало чем-то еще?

– Кто построил здание или владел им? Кто сегодня является владельцем?

– Когда произошли серьезные изменения (перемещение, пожар и т. д.)?

– Были ли в театре какие-то известные звездные актеры или труппы?

Для выполнения этого задания нужно узнать как можно больше об одном из местных театров, где вы живете. Вы можете просмотреть архивы газет, новости и рекламные объявления о спектаклях, театральных гастролях и турне и т. д. Вы можете посмотреть Википедию или другие свободно доступные онлайн-ресурсы. Диапазон дат для исследования должен быть с 1870 по 1930 гг.

## **Практическое задание № 4.**

### **Исследование зарубежных (заграничных) театров**

1. Укажите полное название здания зарубежного (заграничного) театра, который вы исследовали.

2. Укажите дату его открытия. Если это применимо, укажите дату закрытия. В скобках вы можете дать объяснение того, почему оно было закрыто, если это возможно. Например, в 1902–1923 гг. (театр сгорел). Вы также можете использовать этот раздел, чтобы указать основные изменения в здании. Например, 1902–1923; 1912 год (сгорел); 1914 (перестроен); 1923 (преобразован в кино-театр).

3. Введите полный адрес здания (его физическое месторасположение).

4. Укажите возможные ссылки на результаты вашего исследования. Это может быть библиографическая информация, литература, статьи или ссылки на веб-ресурсы, фото. Обязательно указывается веб-ресурс, сайт театра.

5. В нескольких предложениях дайте краткое объяснение, почему вы выбрали именно этот театр, это здание. Предоставьте краткое резюме из дополнительной информации, которую вы исследовали, и некоторый контекст из истории этого театра.

Инструкции. На рубеже XIX–XX веков были построены новые театры. Колониальные силы привели свои традиционные театры в колонии, и появились новые формы театральной деятельности. Предприниматели, такие, как Морис Бэндман и Дж. Уильямсон, вкладывали свои денежные средства, чтобы возвести собственные театральные здания.

Для многих частей Европы, Азии, Америки и Северной Африки весьма вероятно, что вы найдете здание театра, возникшее исторически, в эпоху 1870 по 1930 гг. Можете ли вы узнать больше об этом? Попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Когда театр был построен?
- Как здание выглядело тогда, и как оно выглядит сегодня?
- Здание все еще используется в качестве театра или стало чем-то еще?

– Кто построил здание или владел им? Кто сегодня является владельцем?

– Когда произошли серьезные изменения (перемещение, пожар и т. д.)?

– Были ли в театре какие-то известные звездные актеры или труппы?

Для выполнения этого задания нужно узнать как можно больше об одном из местных театров, где вы живете. Вы можете просмотреть архивы газет, новости и рекламные объявления о спектаклях, театральных гастролях и турне и т. д. Вы можете посмотреть Википедию или другие свободно доступные онлайн-ресурсы. Диапазон дат для исследования должен быть с 1870 по 1930 гг.

### **Пример исследования местного (локального) театра**

Тамбовский государственный драматический театр как крупный культурный центр Тамбовской области

Тамбовский Драматический Театр «Тамбовтеатр». Россия, Тамбовская область, город Тамбов, улица Интернациональная, дом 15.

Здание Тамбовского областного драматического театра располагается на Интернациональной (в прошлом – Дворянской) улице г. Тамбова. Сейчас и сотню лет назад – вторая по значению в городе, тянется от реки Цна до железнодорожного вокзала.

Здание театра представляет собой сложный многофункциональный объем, состоящий из 3-х основных корпусов. В плане напоминает силуэт летящей пчелы – символа г. Тамбова. Двумя главными фасадами выходит на центральную площадь города. Стены здания богато декорированы. Своеобразно выполнен парапет лицевых фасадов, украшенный гербами всех уездных городов губернии. Здание является памятником ранней эклектики с элементами ренессанса и модерна.

В 1912 г. в здании будущего театра открылся и постоянный кинотеатр под названием «Коллизей».

30 января 1921 г. был показан спектакль «Власть тьмы» Л. Толстого (постановка Б. М. Снигирева), который произвел на зрителей неизгладимое впечатление. Вскоре театру было присвоено имя А. В. Луначарского. Здание было реконструировано.

С 1937 г. в здании разместился Тамбовский областной драматический театр, вскоре правое крыло здания было передано Городскому театру кукол.

В 1938 г. случился пожар.

В 1941 г. в театр попала бомба, разрушив часть здания.

В 1937 году Тамбовская область выделилась из состава Центрально-черноземного округа и стала самостоятельной административной единицей. В связи с этим было принято решение о создании Тамбовского областного театра драмы на стационарной основе. Формирование труппы было поручено направленному в Тамбов известному режиссеру Л. М. Эльстону. Главным художником был утвержден только что окончивший институт А. Г. Лугарев. Основным режиссером был назначен А. М. Незнамов, а музыкальную часть возглавил композитор А. С. Кессельман.

21 октября 1937 года Тамбовский областной театр открылся спектаклем «Любовь Яровая» в постановке Эльстона. Спектакль был с восторгом принят зрителем, но получил разгромную рецензию в областной газете.

В основу деятельности театра Эльстоном были положены принципы художественного реализма, что позволило не поддаваться модным в то время формалистическим течениям. Но сам режиссер был сторонником яркой театральности и глубоко психологического подхода к образу. Трудно переоценить значение Л. М. Эльстона для всей истории тамбовского театра.

Эльстон тяготел к широким драматургическим полотнам. Лучшими его работами были «Русские люди» К. Симонова, «Собака на сене» Лопе де Вега, «Принцесса Турандот» К. Гоцци, «Фельдмаршал Кутузов» В. Соловьева и вершина его тамбовского периода творчества – «Ромео и Джульетта» и «Двенадцатая ночь» Шекспира.

Труппа объединяла множество очень талантливых актеров: Б. П. Шмит, заслуженный артист РСФСР, И. А. Иварфэ,

Р. И. Ангарова, Н. И. Коварский, М. И. Коварская, М. В. Васильева, Г. П. Патлис, Т. А. Болотова, Г. Ю. Зоренин, Т. А. Битрих, В. М. Белевцев.

Летом 1938 г. театр сильно пострадал от пожара. Сезон пришлось открывать в клубе железнодорожников. В отремонтированное здание театра труппа вернулась осенью 1940 г.

История театра в годы Великой Отечественной войны может быть предметом особого изложения. Все эти годы коллектив работал без отпусков и выходных дней, отдавая средства от внеплановых спектаклей на строительство самолета «Тамбовский облдрамтеатр», который был передан группой актеров, выезжавших на передовые позиции, Воронежскому фронту.

А. Е. Ларионов, заслуженный артист РСФСР, сменивший Эльстона на посту художественного руководителя, был полной противоположностью своему предшественнику. Романтик по складу натуры, человек взрывного темперамента, импульсивный и непредсказуемый, он был очень талантлив, но очень нелегок в общении. Его руководящей идеей было воспевание русского характера.

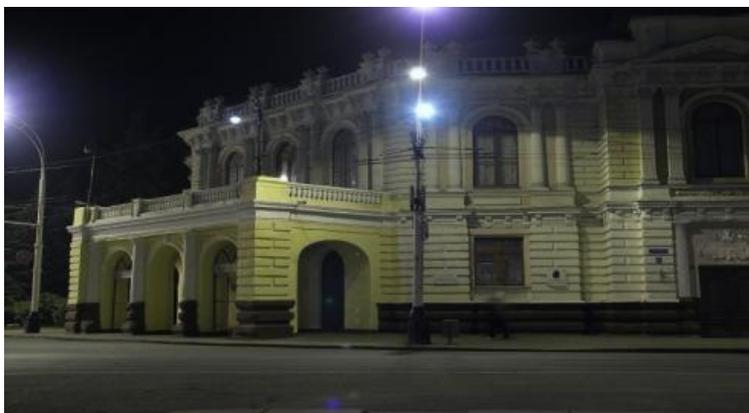
А. Е. Ларионов руководил театром с 1944 по 1947 гг. За это время им были поставлены такие яркие спектакли, как «Снегурочка» Островского с музыкой Чайковского, «Петр I» А. Толстого, где сам постановщик выступил в заглавной роли, «За тех, кто в море» Лавренева, «Офицер флота» Крона, «Горе от ума» Грибоедова, «Женитьба Белугина», «Победители» Чиркова.

У тамбовского театра ещё долгая история со сменой театральных трупп и режиссеров. Ныне этим театром руководит Петр Иванович Куликов, а театр располагается на том же месте, где он и был построен ранее. Театр продолжал и продолжает работать, здание не раз ремонтировалось и сейчас радует своим величественным видом жителей и гостей города Тамбов.

Тамбовский Государственный Драматический Театр «Тамбов театр» был выбран, потому что это до недавнего времени это был единственный театр в нашем городе, не считая театра кукол, который находится в одном здании с театром драмы. У него очень богатая и большая история.



*Фото. 1. Тамбовский театр. Фото 1920 г. (до пожара)*



*Фото 2. Современный внешний вид ныне действующего театра, отреставрированного после пожара*

Кроме того, я выбрал этот театр потому, что много раз бывал в Тамбове, и мне нравится этот провинциальный российский город. Кроме того, мне нравится внешний вид этого театрального здания, а также и сам театр, расположенный по адресу: Россия, Тамбовская область, город Тамбов, улица Интернациональная, дом 15.

Источники информации:

1. Тамбовское областное государственное автономное учреждение культуры «Тамбовтеатр» // URL: <http://tambovteatr.ru>

2. Тамбовский областной драматический театр. // URL: <http://www.tstu.ru/win/kultur/art/theatr/titul.htm>

3. История театра: Тамбовский областной драматический театр. // Статья о Тамбовском театре на сайте TSTU // URL: <http://www.tstu.ru/win/kultur/art/theatr/all1.htm>

4. Тамбовский драматический театр // Материал из Википедии – свободной энциклопедии // [https://ru.wikipedia.org/wiki/Тамбовский\\_драматический\\_театр](https://ru.wikipedia.org/wiki/Тамбовский_драматический_театр)

## **Липецкий государственный академический театр драмы имени А. Н. Толстого**

История основания театра. Многие исторические места в Липецке связаны с пребыванием в нем Петра Первого, построившего в городе «железодельные» заводы для оснащения пушками кораблей Воронежского флота. В начале XVIII века по указу Петра Великого в Липецке было начато использование уникальных источников минеральной воды. Город впоследствии стал курортом. Князь Шаховской в 1815 году даже написал забавную пьесу «Урок кокеткам, или Липецкие воды».

Для развлечения приезжих в 1707 году в Липецке появилось здание курортного зала, вместимость которого составляла 400 человек. Архитектором этого проекта стал Славинский, позже здание много раз перестраивали. Курзал был совмещён с бюветом, отдыхающие могли попить минеральной воды, а потом отправиться на представление.

На сцене этого развлекательного зала ставились оперы, оперетты, а также драматические представления. На сцене выступали артисты Императорского Московского Малого театра, давали представления Липецкое музыкально-драматическое и Липецкое дамско-благотворительное общества, а также давались концерты заезжими певцами, музыкантами и артистами. На протяжении многих лет в Липецке давали гастрольные артисты столичных театров. Стены курзала помнили писателя Г. Успенского, поэта Я. Полонского, актеров Комиссаржевскую и Москвина. 1 августа 1869 года в курзале дал блистательный концерт основатель Московской консерватории Н. Г. Рубинштейн. Сбор средств от концерта был им передан на бесплатное лечение нуждающимся. Почти все концерты имели благотворительный характер и

деньги собирались на лечение нуждающимся. Именно курортный зал послужил предвестником возникновения в последующем театра драмы. К сожалению, здание в советское время было снесено, по причине аварийного состояния. Было обещано, что на этом же месте появится новый курзал, но до сегодняшнего времени здание ещё не построено.

История создания театра. С 1921 года руководителем театра по решению Совета рабочих становится Е. Н. Лавров, который набрал труппу из московских артистов. Именно он занялся активным привлечением местных профессионалов. В июне 1921 года был открыт Первый Советский Драматический театр. Премьерной постановкой стал спектакль по пьесе Андреева «Савва». В первый зимний сезон на сцене были поставлены такие пьесы, как «Бесприданница», «Ревизор» и др. На тот момент актерский состав насчитывал 25 человек, а также были один главный и два очередных режиссера. В таком составе театр проработал лишь до 1923 года, после был закрыт.

С началом новой экономической политики в стране липецкий театр был открыт только летом, а в спектаклях играли только приезжие актеры. Кроме того, в театре все чаще начали ставить оперетты.

В 30-х годах правительством Липецка было принято решение о восстановлении деятельности театра, и после долгих подготовок в 1932 году была поставлена премьера по спектаклю Вишневого «Первая конная». 1932 год считается вторым днем рождения театра.

Театр во время войны. С наступлением войны театр не прекратил свою деятельность, несмотря на то что на передовую ушли и погибли многие выдающиеся актеры театра. Линия фронта проходила очень близко от города, и поэтому регулярно ставились спектакли для поддержания военного духа советских солдат. К осени 1941 года линия военных действий приблизилась к территории города, а в начале декабря фашисты заняли г. Елец. Ушли на фронт актеры Сухов и Турченко, погибшие во время первых боев. Ушел на фронт и артист театра Сергей Литаврин, которому за героическую защиту г. Ленинграда впоследствии присвоено высокое звание Героя Советского Союза. В

честь него названа одна из улиц города. Июль 1942 года был ознаменован захватом Воронежа, в результате чего многие предприятия Липецка, вместе с драматическим театром, были вынуждены эвакуироваться вглубь страны подальше от линии фронта. Освобожден Воронеж был 25 января 1943 года, и тогда липецкий театр первый вернулся для восстановления своей работы. Первые спектакли после освобождения города были показаны именно его труппой.

В 1954 году с образованием Липецкой области театр становится областным.

Широкую известность театр приобрел, главным образом, благодаря так называемому «Липецкому театральному эксперименту». Театр стал сочетать в себе и театр для взрослого зрителя и детский театр для детей и юношества. Кроме того, театр стал ставить на своей сцене много музыкальных спектаклей для разной по возрасту зрительской аудитории. Таким образом, в небольшом городе один театр совместил в себе функции трех театров: «взрослого», детского и музыкального.

Постройка нового здания для театра.

5 ноября 1968 года на Красной площади по проекту архитектора М. П. Бубнова построено здание театра на 841 место, из-за чего площадь переименовали в Театральную. (Кстати, по иронии судьбы соседняя улица называется улицей Льва Толстого.)

С 1977 года художественным руководителем театра был народный артист России В. М. Пахомов (он же был директором). После его смерти в 2007 году театр некоторое время оставался без худрука; его обязанности исполняла Людмила Должикова, экс-заместитель директора по экономике. В августе 2008 года главным режиссёром назначен С. А. Бобровский, прежде руководивший Бийским драматический театром. Людмила Должикова стала директором театра.

В 1981 году театру присвоили имя А. Н. Толстого. Это единственный в России театр, который носит его имя. В день рождения писателя липецкие артисты выезжают в музей-усадьбу «Ясная Поляна», где выступают со спектаклями, посвященными жизни и творчеству Толстого.

Присвоение имени, великого Толстого Липецкому театру связано с двумя обстоятельствами: железнодорожная станция Астапово (ныне станция Лев Толстой), где умер писатель, находится на Липецкой земле; кроме того, театр много лет плодотворно реализует просветительские идеи Толстого средствами театрального искусства.

Плодотворная просветительская деятельность театра была замечена и высоко оценена. В 1994 году театр получил статус «государственного академического». В репертуаре театра – произведения А. С. Пушкина, А. Н. Островского, Л. Н. Толстого, А. П. Чехова, М. А. Булгакова, А. Т. Твардовского, М. Хуциева, С. Золотникова. Для детей и подростков играют народные сказки и сюжеты по произведениям Э. Т.-А. Гофмана, Г.-К. Андерсена, А. Линдгрена, Л. Кэрролла, Е. Л. Шварца. В последние годы театр потянулся к зарубежной классике; на его сцене можно видеть спектакли по пьесам Ж.-Б. Мольера, Г. Ибсена, Л. Пирранделло, Ф.-Г. Лорки, Т. Уильямса.

Липецкие театральные фестивали. Липецкий театр является основателем известного театрального фестиваля – «Мелиховская весна». На протяжении четверти века коллектив театра проводит театральные действия в заповедном музее-усадьбе А. П. Чехова «Мелихово» в Подмосковье, куда выезжает труппа театра и разыгрывает свои новые спектакли по пьесам и литературным произведениям великого русского писателя, а также по пьесам о его жизни и творчестве. Фестиваль этот получил международный статус. На нем побывали многие выдающиеся деятели мирового театра.

Липецкие театральные встречи. Имя Льва Николаевича Толстого ко многому обязывает театр, в первую очередь – к серьезной просветительской деятельности. Главными составляющими этой деятельности являются учрежденные и организованные театром фестивали «Липецкие театральные встречи», которые проводятся ежегодно (с 1985 г.) на сцене академического театра. На фестиваль съезжаются артисты и режиссеры, писатели и критики, ученые-театроведы, искусствоведы и филологи. Общение проходит в форме научно-практических конференций.

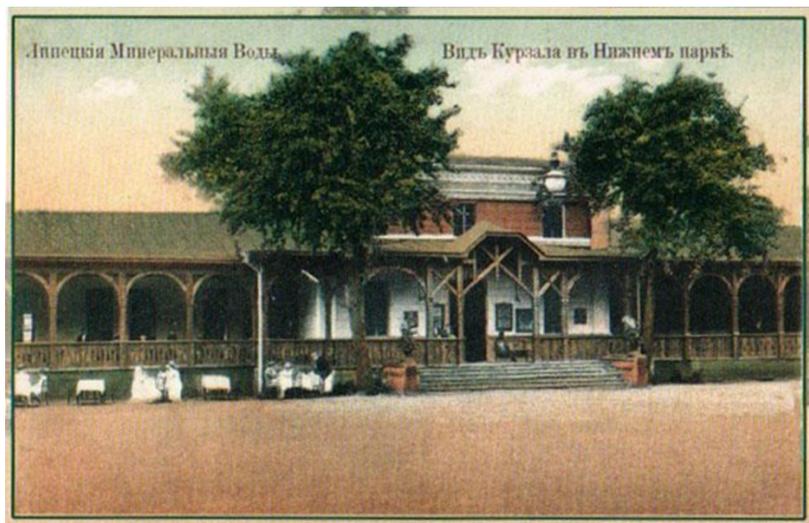
В 1991 году «Липецкие театральные встречи» получили статус международных. В них стали принимать активное участие видные зарубежные ученые и деятели мирового театра.

В этом году базе Академического театра в рамках международного фестиваля «Липецкие театральные встречи» будет впервые в Липецке проведена театральная лаборатория. Уникальность данного проекта, во-первых, в том, что авторами пьес являются драматурги из 4-х разных стран. Во-вторых, что специально для данного проекта написаны пьесы на заданную тему. В-третьих, что показы (пускай и не все) будут привязаны к историческому месту (2 театральные показа-эскиза будут презентованы в Астапово).

Источник информации: Липецкий театр драмы им. А. Н. Толстого  
// <http://www.teatr-tolstogo.ru>



*Фото 3. Курзал в Нижнем Парке Липецких Минеральных Вод*



*Фото 4. Вид Курзала в Нижнем Парке*



*Фото 5. Зрительный зал в театре курзала*



*Фото 6. Сцена в курзальном театре*

### **Исследование театральных архивов и афиш. Пример анализа статьи о театре**

Спектакли французской труппы в Санкт-Петербурге // Ежегодник императорских театров. Сезон 1902–1903. Выпуск XIII. Издание Дирекции Императорских театров. / Под редакцией Л. А. Гельмерсена. Год выпуска: 1903. С. 247–262. // URL: [http://full.sptl.spb.ru/ORIRK/EJEGODNIK/eits\\_1902–1903.pdf](http://full.sptl.spb.ru/ORIRK/EJEGODNIK/eits_1902–1903.pdf)

В данной статье журнала «Ежегодник императорских театров» рассматривается деятельность французского театра в городе Санкт-Петербург. Эта статья не содержит описания спектаклей, отзывов каких-либо критиков, или общего впечатления автора от пьес сыгранных французской труппой, но зато она представляет нам полную датированную картину спектаклей со всеми действующими лицами и немного предысторией той или иной уже ранее игравшей пьесы за рубежом нашего государства.

Французский театр пробыл на территории Санкт-Петербургских театров с 21 сентября 1902 по 30 апреля 1903 и за это время они сыграли 132 пьесы, объемом от 1 акта до 6 актов.

Я выбрал этот источник в связи с тем, что он отображает полную картину театральной жизни во второй половине XIX века и начале XX века, а именно эта статья показывает, насколько актуальны и популярны были гастроли зарубежных театральных трупп в России, французской, немецкой и др.

Источник информации: Обзорение деятельности Императорских московских театров // URL: [http://full.sptl.spb.ru/ORIRK/EJEGODNIK/cits\\_1902-1903.pdf](http://full.sptl.spb.ru/ORIRK/EJEGODNIK/cits_1902-1903.pdf) Начало статьи 247 стр. Конец статьи 262 стр.

Журнал: «Театральная газета». / Редакция: Э. М. Бескин. Выпуск: № 18. Дата выпуска: 1 мая 1916 года. // URL: [https://www.liveinternet.ru/users/stanislav\\_shavlovskij/post120851414/](https://www.liveinternet.ru/users/stanislav_shavlovskij/post120851414/)

Данный журнал выпускался на еженедельной основе и в нем освещались все события театральной жизни Российского государства. В начале журнала мы видим небольшие минималистические афиши, содержащие текст, который отображает: дату, время, место, режиссера, название пьесы и иногда небольшое описание, и перечисление играющих актеров. После этой информации идут вставки с рекламой, и потом уже начинаются непосредственно сами статьи.

К сожалению, в выпуске, который мне удалось найти, не было статей о гастролирующих театрах, но есть одна статья о польском театре, статьи о театрах Москвы Санкт-Петербурга и провинции, так же журнал отображает не только статьи о пьесах, но и о балете и опере и ещё содержит интересные фотографии раздела «фото на лету».

### **Анализ театральной афиши**

Давайте рассмотрим афишу, представленную в журнале «Театральная газета» 1916 года выпуска (см. рис. 1).

Данная афиша очень отличается от современных афиш, к которым мы сегодня привыкли. Здесь мы не видим ярких и броских

рисунков, мы видим только текст, текст, текст и ещё раз текст. В афише отображено: дата и время проведения спектаклей, их названия («Принцесса долларов» «Граф Люксембург» «Наконец одни» «Скачки и женщины») и режиссёр нового спектакля. Спектакли, которые ранее игрались не имеют описания, а вот новый спектакль «Скачки и женщины» имеет небольшое описание, как бы предыстория всей пьесы, что бы зритель охотнее шёл на спектакль.



Рисунок 1

Есть в этом журнале и афиша гастрольного императорского театра (см. рис. 2).



Рисунок 2

В гастрольных афишах мы с вами видим яркою надпись «Гастрольное турнэ» или просто «Гастроли», далее следует имя того, кто гастролирует (если один человек) а если это опера или балет, то имя руководителя гастрوليрующей труппы. Если это гастроли русских актеров, певцов или танцоров, то, как правило, в них яркими и жирными буквами указывается, что они служат «Императорскому театру». После этого идет маршрут их тура от начала и до конца без указания дат и времени выступления. А также ни на одной из афиш не отображены названия программ, с которыми будут гастролировать труппы или одинокие актеры (выступающие с индивидуальной программой).

Журнал: «Рампа и жизнь» / Ред.-изд. Л. Г. Муншгейн. Выпуск № 21. Год выпуска: 22 мая 1916 года. // URL: [http://contragents.ru/culture/exhibits/prev\\_6452126](http://contragents.ru/culture/exhibits/prev_6452126)

«Рампа и жизнь» – это еженедельный иллюстрированный журнал, издававшийся в Москве с апреля 1909 года по октябрь 1918 года. На обложке 21 выпуска журнала «Рампа и жизнь» 1916 года изображена актриса, принимавшая участие в гастролях театра «Эрмитаж» (см. рис. 3).

На первой странице мы видим афиши и информацию о нескольких театрах: театр «Малаховка», театр и сад «Эрмитаж», театр Струйсаго и др. (см. рис. 4).

На старых афишах практически нет изображений и находится только текст. По размеру эти афиши небольшие, но представлена вся необходимая информации о спектаклях, театре или гастролях. Как правило в афише указаны: название театра, название спектакля («Бесстыдница», «От преступления к преступлению», «Откуда сыр-бор загорелся») или содержание концерта (художественные миниатюры, театральные гримасы, злободневные напевы и т. д.), дата и время показа спектакля, режиссер и администратор, телефон. В некоторых афишах могут быть указаны еще и артисты, художник, жанр, маршрут (если гастроли), стоимость билета, адрес театра и как к нему можно попасть.



Помимо афиш, в журнале есть статьи, а также шаржи и карикатуры на спектакли и деятелей искусства, рисунки спектаклей и декораций, стихи.

Журнал «Рампа и жизнь» задумывался как узкоспециализированное издание, его целью было освещение театрального мира.

Редактором-издателем данного журнала был Леонид Мунштейн, известный также в театральном мире под псевдонимом «Lolo», интересовался эстетически-художественной и бытовой стороной русского театра. Журнал был одним из наиболее крупных театральных журналов. В нем отсутствовала информация, не касающаяся театрального искусства, и также отсутствовала реклама как таковая.

Журнал давал обширную информацию о значительных событиях театрально-художественной жизни Петербурга (Петрограда), Москвы и провинции, печатал развернутые театральные рецензии, статьи по разным вопросам, касающимся театральной деятельности и смежных искусств, монографические очерки, фельетоны, рассказы, стихи, эпиграммы. Журнал всегда был хорошо иллюстрирован; для него рисовали художники А. А. Койранский, В. Н. Дени и др. В журнале печатались К. А. Тренёв, Ю. В. Соболев, И. И. Шнейдер, Н. Львова, С. А. Соколов-Кречетов.

Журнал: «Обозрение театров». Год выпуска: 1914. Редакция Бахмутова. URL: [http://full.sptl.spb.ru/ORIRK/OBOZRENIE\\_TEATROV/ot\\_1914\\_n\\_2566\(25.10\).pdf](http://full.sptl.spb.ru/ORIRK/OBOZRENIE_TEATROV/ot_1914_n_2566(25.10).pdf)

Ежедневная иллюстрированная газета «Обозрение театров» издавалась в Санкт-Петербурге (Петроград) с 1906 по 1918 год. В данной газете представлены программы и афиши санкт-петербургских театров. Мной будет рассмотрен выпуск от 25 октября 1914 г. (суббота).

Итак, на первой странице мы видим название газеты, которое написано крупными буквами. В более поздних выпусках название и дизайн не изменялись. Ниже названия находится реклама сгущенного молока и кофе со сливками шоколадно-бисквитной фабрики ТД «Блигкен и Робинсон». На следующих страницах



новости из мира искусства, литературы и науки, афоризмы великих людей, парады и портреты деятелей театра. На 4 странице газеты представлен репертуар на неделю, что было очень удобно для читателей. Под афишами можно увидеть впечатления зрителей от увиденного представления. Афиши 1914 года не сильно отличаются от современных.

Сейчас мы рассмотрим 11-ую страницу газеты. Александринский театр представил спектакль под названием «На полпути». Здесь указана следующая информация, а именно: режиссер, дата, время, место, цена, небольшое описание и состав играющих актеров.

Из проведённого нами анализа мы выяснили, что газета под названием «Обозрение театров» служила для её читателей прекрасным способом получения необходимой для них информации. Газета существовала не только за счёт проданных тиражей, но также зарабатывала большие деньги, посредством рекламы. Но также выпуск такой газеты был прекрасным подспорьем и помощником для столичных театров (см. рис. 5).

### **Пример анализа материала об известной персоналии из сферы театра**

**Сергей Павлович Дягилев** (1872–1929) – известный русский театральный и художественный деятель, один из основателей группы «Мир Искусства», организатор «Русских сезонов» в Париже и труппы «Русский балет Дягилева», антрепренёр (URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Дягилев,\\_Сергей\\_Павлович](https://ru.wikipedia.org/wiki/Дягилев,_Сергей_Павлович)).

Итак, о Сергее Павловиче Дягилеве автор вспоминает очень много, подробно рассказывая о его семье, об их первом знакомстве и о том, как Сережа Дягилев превратился из провинциального мальчика в настоящего аристократа.

Особое своё внимание А. Н. Бенуа заостряет на творчестве:

«Сергей Дягилев ни в какой художественной области не был исполнителем, и все же вся его деятельность прошла в области искусства, под знаком творчества, созидания.

Я совершенно убежден, что и при наличии всех представителей творческого начала в искусстве, при участии которых возникли выставки «Мир искусства» и в течение шести лет издавался журнал того же наименования, при наличии тех, кто принесли свои таланты на дело, ныне вошедшее в историю под названием «Дягилевские русские спектакли», и т. д., я убежден, что и при наличии всех этих сил, ни одна из названных затей не получила бы своей реализации, если бы за эти затеи не принялся Дягилев, не возглавил бы их, не привнес бы свою изумительную творческую энергию туда, где художественно-творческих элементов было сколько угодно, но где недоставало главного – объединяющей творческой воли».

Далее, автор рассказывает о том, что если Дягилев хотел чего-то, то это начинало делать и осуществляться. Он не останавливался ни перед какими трудностями и в последствии он стал сначала организатором картинных выставок русских художников за границей, потом в 1909–1929 он собрал лучших русских деятелей искусства и продвигал русский балет и оперу за границей.

С. П. Дягилев также отмечал:

«Революция, которую мы произвели в балете, касается, может быть, всего менее специальной области танцев, а больше всего декораций и костюмов». По сути, Русские сезоны продемонстрировали невиданный ранее синтез трех искусств, где живопись стала доминантой, а танец рассматривался как «живое проявление театральной декорации».

Благодаря С. П. Дягилеву «Русский балет» гастролировал по Европе, США и Южной Америке, добиваясь все большего успеха. Дягилев умел не только распознать талант и собрать великолепную труппу, имевшую интернациональный состав, но и воспитать хореографа. Благодаря свежести балетмейстерских идей балет Дягилева был в центре внимания балетного мира. Несмотря на огромный успех «Русского балета», Дягилев испытывал материальные затруднения и прибегал к помощи меценатов. В умении совмещать искусство с предпринимательством заключался творческий гений С. П. Дягилева, его дар импресарио. Гибкость его финансовой политики стала залогом успешной работы труппы в течение многих лет. Автобиографическая книга А. Н. Бенуа была выбрана, потому что в ней есть отдельная глава,

которая рассказывает нам впечатления и взаимоотношения автора с известным балетным импресарио начала XX века С. П. Дягилевым.

Источник информации: *Бенуа Александр Николаевич. Мои воспоминания.* Книга 1. Глава 11 «Сережа Дягилев». Год выпуска: 1990. // URL: <https://biography.wikireading.ru/136141>

# Приложение 1

## Темы семинарских занятий

1. Театр в современной социокультурной ситуации
2. Организационно-правовые основы театрального дела
3. Сеть и структура театров и организаций других видов исполнительских искусств
4. Финансирование театров
5. Основы ценообразования в театре
6. Фандрайзинг в театре
7. Маркетинг в театральном деле
8. Планирование в театре<sup>1</sup>
9. Организация показа спектаклей
10. Спектакль и его элементы как объекты авторского и смежных прав
11. Трудовые отношения в театре. Коллективный договор

## Тематика рефератов и эссе

1. Проблема интеллектуальной собственности в эпоху Интернета.
2. Управление имущественными правами исполнителей на коллективной основе.
3. Авторское право и смежные права.
4. Социально-демографические характеристики театральной аудитории.
5. Продукт, цена, продвижение, PR, персонал как инструменты маркетинга.
6. Мотивация театральной аудитории.
7. Структура и функции подразделений театров различных видов.
8. Благотворительные фонды в сфере культуры.
9. Трудовые отношения в театре.

---

<sup>1</sup> Планирование в театре [электронный ресурс] // URL: [http://studme.org/42737/menedzhment/planirovanie\\_teatre](http://studme.org/42737/menedzhment/planirovanie_teatre)

10. Предпринимательская деятельность некоммерческих культурных организаций.

11. Психологические мотивы спонсорства и меценатской помощи.

12. Объекты и субъекты авторского права в театральных организациях.

13. «Театр – не отображающее зеркало, а увеличительное стекло».

## Тестовые задания

### Тема учебного занятия. Маркетинг в театральном деле

1. Что такое маркетинг в театральном деле?

Нужно выбрать один правильный ответ.

а) способ организации ценообразования в театре.

б) метод формирования зрительской аудитории.

в) вариант налогообложения.

(правильный ответ отмечен курсивом).

2. Соотнесите следующие понятия в таблице.

1. Маркетолог	А. Специалист по работе с персоналом
2. Менеджер	Б. Тот, кто распределяет товары в магазине
3. Мерчандайзер	В. Специалист по проверке документации
4. PR-технолог	Г. Создатель публичного имиджа организации
5. Аудитор	Д. Тот, кто формирует целевую аудиторию

Ответы: 1-Д; 2-А; 3-Б; 4-Г; 5-В.

### Тема учебного занятия: Спектакль и его элементы как объекты авторского и смежных прав

1. Что такое «копирайт»?

Нужно выбрать один правильный ответ.

а) защита прав авторов и исполнителей.

б) механизм начисления гонораров.

в) способ формирования прибавочной стоимости.

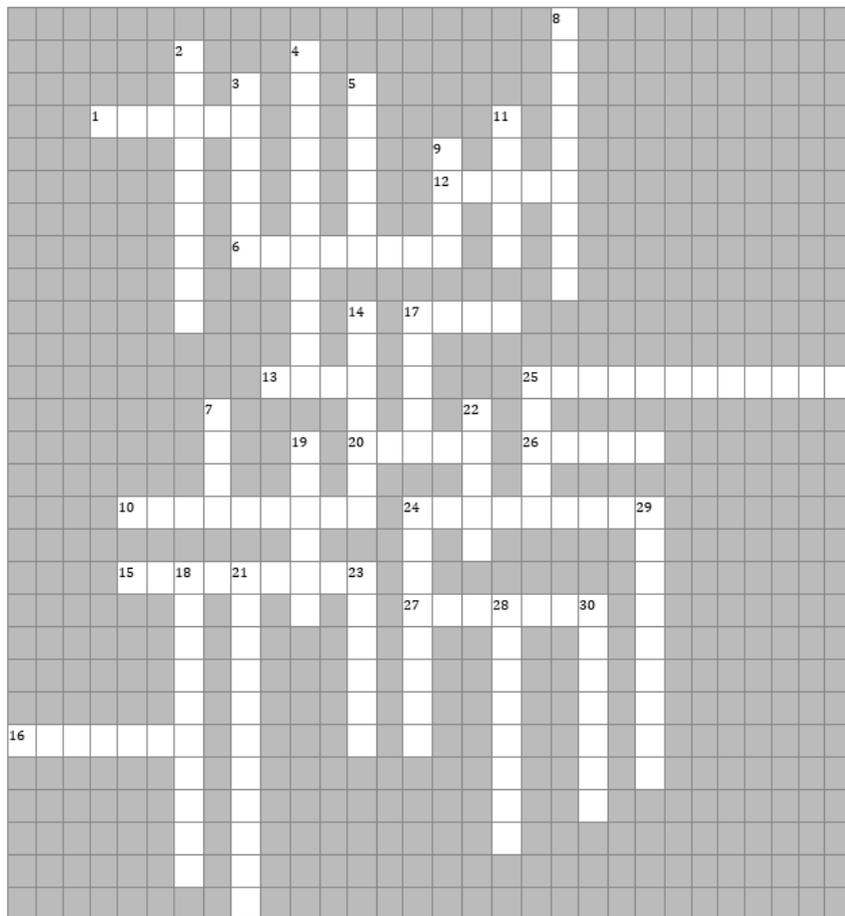
(правильный ответ отмечен курсивом).

2. Соотнесите следующие понятия в таблице.

1. Автор	А. Прибыль
2. Работодатель	Б. Гонорар
3. Зритель	В. PR
4. Рекламодаватель	Г. Трудовой договор
5. Исполнитель	Д. Впечатления

Ответы: 1-Б; 2-А; 3-Д; 4-В; 5-Г.

## Театральный кроссворд (году театра в России посвящается)



По горизонтали:

1. Вертикальные полосы тяжёлой ткани, обрамляющие сцену.

6. Комедийная пьеса с песенками-куплетами и танцами.

По вертикали:

2. Художественный руководитель и главный режиссер Воронежского государственного театра юного зрителя.

3. Театральный режиссёр, основатель и художественный руководитель Воронежского Камерного театра.

10. Специально изготовленные предметы, употребляемые в театральных спектаклях вместо настоящих вещей.
12. Жанр музыкально-драматического искусства.
13. Искусство придания актеру внешности, необходимой для роли.
15. Пространство сцены между занавесом и зрительным залом.
16. Спектакль, устраиваемый в честь одного из актеров или работников театра как выражение признания заслуг.
17. Помещение в театре для отдыха публики во время антракта.
20. Литературный, сценический и кинематографический жанр.
24. Совокупность пьес, исполняемых одним театром в течение одного театрального сезона.
25. Свидетельство физической реакции зрителя на спектакль.
26. Популярная форма исполнительского искусства и «синтез всех искусств».
4. Работник театра, проверяющий билеты, провожающий зрителей к их местам и следящий за порядком в зале.
5. Советский и российский театральный актёр, режиссёр, педагог, театральный деятель, народный артист РСФСР, ректор Воронежского государственного института искусств в 1980–2003 гг.
7. В традиционном театральном интерьере группа мест, отделенная от соседних мест боковыми перегородками или барьерами.
8. Создание на сцене живописными, изобразительными, архитектурными средствами зрительного образа действия.
9. Совокупность текста и игры одного и того же актера.
11. Игровая площадка, место действия в театре.
14. Раннее этим словом обозначали любую пьесу независимо от жанра. Ныне конечная цель такой пьесы – смех публики.
17. Важная часть сценического оборудования; передвижная площадка на роликах, служащая для перемещения по сцене частей декорации.
18. Пространство в театре позади основной сценической площадки.
19. Нижний этаж зрительного зала в театре с наиболее престижными местами для публики.
21. Наука и искусство организации сцены и театрального пространства.
22. Система осветительных приборов рассеянного света, установленная по переднему краю сцены.

27. Основная ситуация драматического спектакля, вокруг которой развивается главное действие.
23. Тип роли актера, соответствующей его возрасту, внешности и стилю игры.
24. Лицо, в обязанности которого входит постановка пьесы.
25. Действующее лицо пьесы, исполнитель роли в театре.
28. Предметы сценической обстановки (за исключением декораций и костюмов), которыми актеры пользуются или манипулируют по ходу действия пьесы.
29. Профессиональная деятельность в театре по подготовке спектакля.
30. Промежуток времени между действиями, в течение которого игра актеров прерывается, и публика может временно покидать зал.



- 20. Драма
- 24. Репертуар
- 25. Аплодисменты
- 26. Театр
- 27. Интрига

- 14. Комедия
- 17. Фурка
- 18. Арьерсцена
- 19. Партер
- 21. Сценография
- 22. Рампа
- 23. Ампула
- 24. Режиссер
- 25. Актер
- 28. Реквизит
- 29. Репетиция
- 30. Антракт

## Приложение 2

### Образец трудового договора с работником театра

Театр юного зрителя принял на работу режиссера Сомова А. А., являющегося художественным руководителем организации, с которым был заключен срочный трудовой договор.

### Трудовой договор

г. Москва

«11» января 2018 г.

Театр юного зрителя, в лице директора Прохорова И. И., действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем «Театр» с одной стороны, и гражданин Сомов А. А., именуемый в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

#### 1. Предмет договора

1.1. Работнику поручается работа режиссера, являющегося художественным руководителем организации.

1.2. Трудовой договор заключен с 01.01.2018 г. по 01.01.2019 г. на основании статьи 59 ТК РФ, как с творческим работником театра, с учетом характера предстоящей работы.

1.3. Работник обязан приступить к работе с «01» января 2018 г.

1.4. Работа в Театре является для Работника основным местом работы.

#### 2. Права и обязанности Сторон

##### 2.1. Работник имеет право на:

– предоставление ему работы, обусловленной настоящим договором;

– выплату заработной платы в размере и в порядке, предусмотренных настоящим договором;

– отдых;

- полную, достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- обязательное социальное страхование.

## 2.2. Работник обязан:

- осуществлять независимый выбор художественных и творческих направлений деятельности театра, репертуара, самостоятельно принимать решения о публичном исполнении спектаклей, публикации рекламных материалов;
- осуществлять выбор вида использования созданного спектакля, передачу другим театрам, иным юридическим и физическим лицам прав на осуществление постановки этого спектакля, на показ по телевидению и передачу по радио, на съемку и запись на магнитные, кино-, видео- и аудионосители, а также другие материальные носители, их тиражирование, реализацию, распространение и выдачу разрешений на копирование при условии соблюдения прав авторов и иных лиц, объекты интеллектуальной собственности которых использованы при создании спектакля;
- проводить творческие смотры и конкурсы;
- самостоятельно (либо совместно с директором) формировать артистическую труппу с последующим заключением трудовых или гражданско-правовых контрактов с творческими работниками театра в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- формировать репертуар театра;
- обеспечивать выпуск и публичное исполнение новых и капитальное возобновление ранее выпущенных постановок;
- осуществлять популяризацию лучших образцов отечественного и зарубежного драматического искусства (оперы, балета);

– осуществлять поиск новых и обогащение традиционных форм работы со зрителями, направленных на максимальное удовлетворение их духовных запросов;

– решать другие вопросы художественно-творческой деятельности театра.

– нести персональную ответственность за результаты творческой деятельности театра.

– добросовестно исполнять свои обязанности, предусмотренные должностной инструкцией, соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные в Театре, а также своевременно и точно исполнять распоряжения руководства Театра;

– соблюдать трудовую дисциплину;

– бережно относиться к имуществу Театра и других работников;

### 2.3. Театр имеет право:

– поощрять Работника за добросовестный, эффективный труд;

– требовать от Работника исполнения им трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу Театра и других работников, соблюдения трудовой дисциплины;

– привлекать Работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном ТК РФ и иными федеральными законами.

### 2.4. Театр обязан:

– соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудового договора;

– предоставить Работнику работу, обусловленную настоящим договором;

– обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;

– выплачивать в полном размере причитающуюся Работнику заработную плату в сроки, установленные настоящим договором;

– знакомить Работника под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью;

– обеспечивать бытовые нужды Работника, связанные с исполнением им трудовых обязанностей;

– осуществлять обязательное социальное страхование Работника в порядке, установленном федеральными законами;

– возмещать вред, причиненный Работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, установленных действующим законодательством Российской Федерации.

### 3. Режим работы и отдыха

3.1. Работнику устанавливается 5-ти дневная рабочая неделя.

Время работы: понедельник – пятница с 9–00 до 19–00 часов, перерыв – с 13–00 до 14–00 часов.

Выходные дни – суббота, воскресенье.

3.2. Работнику предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней в период пассивного сезона в Театре (пассивный сезон устанавливается приказом по театру).

В случае увольнения Работника ему может предоставляться по его желанию ежегодный оплачиваемый отпуск. При предоставлении ежегодного отпуска последним днем работы по срочному трудовому договору считается день окончания отпуска.

3.3. Работнику в случае необходимости по соглашению сторон может быть также предоставлен краткосрочный отпуск без сохранения заработной платы.

### 4. Условия оплаты труда

4.1. Работнику устанавливается ежемесячный должностной оклад в размере 25 000 (двадцать пять тысяч) руб. в месяц.

4.2. За добросовестное исполнение трудовых обязанностей Работнику выплачивается ежемесячная премия в размере 5 000 руб.

4.3. Дополнительное вознаграждение за постановку спектакля выплачивается в размере 15 000 руб. Премия в соответствии с личным вкладом в общие результаты работы в размере 10 000 руб.

4.4. Заработная плата выплачивается Работнику два раза в месяц не позднее 5 и 20 числа каждого месяца.

4.5. При выполнении работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни, при совмещении профессий (должностей) Работнику производятся соответствующие доплаты в порядке и размере, установленных коллективным договором и локальными нормативными актами.

4.6. На период действия настоящего трудового договора на Работника распространяются все гарантии и компенсации, предусмотренные действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

## 5. Ответственность Сторон

5.1. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения Работником своих служебных обязанностей, указанных в настоящем трудовом договоре и должностной инструкции, нарушения трудового законодательства Российской Федерации, а также причинения Театру материального ущерба он несет дисциплинарную, материальную и иную ответственность согласно действующему законодательству Российской Федерации.

5.3. Театр несет перед Работником материальную и иную ответственность согласно действующему законодательству Российской Федерации.

## 6. Прекращение трудового договора

6.1. Срочный трудовой договор может быть прекращен или расторгнут по основаниям, предусмотренным действующим законодательством, а также соглашением сторон.

6.2. При прекращении срочного трудового договора до истечения срока по независящим от Работника причинам последнему предоставляются гарантии и выплачиваются компенсации не ниже норм, установленных действующим законодательством.

6.3. По истечении срока действия настоящего срочного трудового договора он может быть продлен или перезаключен на новый срок по соглашению сторон.

## 7. Заключительные положения

7.1. Споры между Театром и Работником, возникающие при исполнении настоящего трудового договора, рассматриваются в порядке, установленном ТК РФ и иными федеральными законами.

7.2. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим трудовым договором, Театр и Работник руководствуются законодательством Российской Федерации, регулирующим трудовые отношения.

7.3. Трудовой договор заключен в письменной форме, составлен в двух экземплярах, каждый из которых имеет одинаковую юридическую силу. Все изменения и дополнения к настоящему трудовому договору оформляются двусторонним письменным соглашением.

Срочный трудовой договор является основанием для издания приказа по Театру о приеме Работника на работу со дня, установленного в договоре.

7.4. Настоящий трудовой договор может быть прекращен по основаниям, предусмотренным действующим трудовым законодательством.

## 8. Реквизиты и подписи Сторон

Театр юного зрителя

Руководитель Прохоров И. И.    Работник Сомов А. А.

«Второй экземпляр трудового договора получил»

Сомов А. А. 11.01.2018 г.

## **Примерный перечень вопросов к зачёту по дисциплине «Организация театрального дела» (программный минимум)**

1. Социальные функции художественной и театральной культуры.
2. Основные участники культурного процесса.
3. Театр как социальный институт. Российский театр в современной социокультурной ситуации.
4. Организационно-правовые основы театрального дела. Нормативно-правовая база театрального дела в России.
5. Коммерческие и некоммерческие организации сферы культуры и искусства.
6. Сеть и структура театров и организаций других видов исполнительских искусств.
7. Порядок учреждения, реорганизации и ликвидации театра.
8. Понятие учредителя театра, учредительный договор.
9. Устав театра, его структура.
10. Организационно-правовые формы функционирования театров.
11. Социально-экономическая сущность субсидирования театра.
12. Особенности налогового регулирования в сфере культуры.
13. Соотношение спроса и предложения на рынке театральных услуг.
14. Основы ценообразования в театре. Эластичность цены театрального билета.
15. Цена билета как социальный регулятор потребления.
16. Применение скидок и специальных цен в театре.
17. Финансирование театров.
18. Фандрайзинг в театре, сущность и виды. Различия между донорами, меценатами и спонсорами.
19. Маркетинг в театральном деле. Продукт, цена, продвижение как инструменты маркетинга.
20. Мотивация зрительской театральной аудитории.

21. Планирование в театре. Производственно-финансовый план театра.
22. Смета доходов и расходов театрального проекта.
23. Формы и методы продвижения театральных билетов.
24. Виды театральной рекламы.
25. Нормативно-правовая база взаимодействия театров и СМИ.
26. Авторский договор, его сущность и содержание, основные функции.
27. Спектакль и его элементы как объекты авторского и смежных прав.
28. Организация показа спектаклей.
29. Структура театральной аудитории.
30. Трудовые отношения в театре. Специфика трудовых отношений в театре.
31. Трудовой договор, его сущность и содержание, основные функции.
32. Коллективный договор как регулятор трудовых отношений в театре. Социальная защита творческих работников театра.

## Библиографический список

1. **Адрианова, Т. О.** Театр как социокультурный феномен // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. № 7 (168). // URL: [http://vestnik.osu.ru/2014\\_7/14.pdf](http://vestnik.osu.ru/2014_7/14.pdf). Дата обращения: 20.10.2018.
2. **Анчиполовский, З. Я.** Театр Михаила Бычкова. – Воронеж: Изд-во «Кварта», 2002. – 160 с.
3. **Апфельбаум С. М., Игнатьева Е. А.** Связи с общественностью в сфере исполнительских искусств. – М.: Издательство «Классика-XXI», 2003. – 140 с.
4. **Астафьева, Т. В.** Совершенствование постановочного процесса в современном театре // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2009. № 115. Научная библиотека КиберЛенинка: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-postanovochnogo-protsessa-v-sovremennom-teatre>. Дата обращения: 20.10.2018.
5. **Атанов, А. А.** Проблематика своего и чужого, реальности и фантазий в трагедиях Софокла / А. А. Атанов // Известия Байкальского государственного университета. – 2018. – Т. 28, № 4. – С. 559–569. – DOI: 10.17150/2500–2759.2018.28(4).559–569.
6. **Атанов, А. А.** Театр как искусство: философский и социологический анализ в пространстве данности / А. А. Атанов, Е. В. Зимина // Известия Байкальского государственного университета. – 2018. – Т. 28, № 4. – С. 576–584. – DOI: 10.17150/2500–2759.2018.28(4).576–584.
7. **Ашмаров, И. А.** Современные формы организации театрального искусства и развития театрального дела как источники формирования менталитета нации // IX Болховитиновские чтения. Духовный мир искусства. От личности к цивилизации. Мат-лы всеросс. науч. конф. (5–7 окт. 2016 г.) / Отв. ред. О. В. Девуцкий. – Воронеж: «Изд-во Алейникова», 2017. – С. 8–13.
8. **Ашмаров, И. А., Васильев, Р. В.** Влияние цензуры на развитие театрального искусства в России // X Болховитиновские чтения. Композитор и его эпоха: тексты и контексты искусства. Мат-лы всеросс. науч. конф. (10–12 окт. 2017 г.) / Отв. ред. О. В. Девуцкий. – Воронеж: «Изд-во Алейникова», 2018.

9. **Белов, А. В.** Особенности использования PR-технологий в театральной индустрии России // Молодой ученый. – 2016. – № 1. – С. 919–922.

10. Бизнес-план театра [электронный ресурс] // Финвест ЛТД // URL: <http://www.biz-plan.ru/teatr.php>. Дата обращения: 20.10.2018.

11. **Бальм, К.** (*Balme, Christopher*). Театр и глобализация (Theatre and Globalization). // Institut für Theaterwissenschaft / Department of Theatre Studies. Мюнхенский университет Людвига-Максимилиана (LMU) [электронный ресурс] // URL: <https://www.coursera.org/learn/global-theatre>. Дата обращения: 20.10.2018.

12. **Бердяев, Н. А.** Кризис искусства. (Репринтное издание). – М.: СП Интерпринт, 1990. – 48 с.

13. **Буренина, А. И.** Театр всевозможного. От игры до спектакля: Учебно-методическое пособие по театрализованной деятельности. – СПб.: Издательство: Музыкальная палитра СПб, 2017.

14. **Бурков, Г. И.** Хроника сердца. / Татьяна Ухарова, Георгий Бурков. Издательство Вагриус, 1998. – 318 с. URL: <http://www.e-reading.club/book.php?book=9391>

15. **Волкова, О.** Регулирование трудовых отношений в театральной сфере // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2009. № 5. [электронный ресурс]. HR-Portal // URL: <http://www.hr-portal.ru/article/regulirovanie-trudovyh-otnosheniy-v-teatralnoy-sfere>. Дата обращения: 20.10.2018.

16. **Гапонов, Е. И.** Театральное дело в историко-экономическом контексте эпохи. Учебное пособие. – М.: Изд-во «Кабинетный ученый», 2013. – 152 с.

17. **Гёте, И. В.** Театральный пролог / Фауст: трагедия. / Пер. с нем. О. Тарасовой. Ч. 1. – М.: Изд-во «Радуга», 2003. – С. 27–39.

18. Год театра объявлен в 2019 году в России. Москва. 28 апреля 2018. INTERFAX.RU [электронный ресурс] // URL: <http://www.interfax.ru/culture/610725>. Дата обращения: 20.10.2018.

19. **Гниренок Ю.** Перфоманс как явление современного отечественного искусства. – М., 2009.

20. **Гришковец, Е. В.** Театр отчаяния. Отчаянный театр. – М.: ЛитРес, 2018. – 280 с.

21. **Дешкова, И. П.** Загадки Терпсихоры: Научно-художественное издание / Художник В. Косоруков. – М.: Дет. лит., 1989. – 54 с.

22. **Дмитриевский В. Н.** Основы социологии театра. История, теория, практика. Учебное пособие. – М.: Издательства «Лань», «Планета музыки», 2015. – 224 с.

23. Искусство театра: Вчера. Сегодня. Завтра. Сб. ст. Выпуски 6, 7. / Под общ. ред. **В. Г. Бабенко**. – М.: Изд-во: «Кабинетный ученый», 2014. – 200 с.; 120 с.

24. **Игнатьева Е. А.** Экономика культуры. Учебное пособие. – М.: Издательство «ГИТИС», 2013. – 384 с.

25. Как продавать искусство: Сб. статей / Составитель **Дж. В. Меллло**. – М.: Издательство «Сибирский хронограф», 2001.

26. **Ковалев, В. А., Ковалева, О. П.** Поколение СИ: возможности и вызовы в контексте организационного поведения // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2015. № 4. С. 33–38.

27. **Козлова А. М.** Организационное поведение: учеб. пособие. М.: Директ-Медиа, 2013. – 229 с.

28. Краткий курс лекций по дисциплине «Менеджмент в сфере культуры и искусства» [электронный ресурс] // URL: [https://studme.org/42663/management/management\\_v\\_sfere\\_kultury\\_i\\_iskusstva](https://studme.org/42663/management/management_v_sfere_kultury_i_iskusstva). Дата обращения: 20.10.2018.

29. **Константин Станиславский**. О цензуре // Smart Power Journal. [электронный ресурс] // URL: <http://smartpowerjournal.ru/300715/> Дата обращения: 20.10.2018.

30. **Котлер, Ф., Шефф, Дж.** Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств («Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts») / Перевод. Л. Акупян, Е. Дубинец, С. Грохотов. – М.: Издательство Классика-XXI, 2004. – 688 с.

31. **Либерман Э., Эсгейт П.** Революция в маркетинге развлечений. – М.: Издательство «Арт-менеджер», 2011. – 236 с.

32. **Орлов, Ю.** Сетевое планирование в театре [электронный ресурс] // URL: <http://www.studfiles.ru/preview/4198747/>. Дата обращения: 20.10.2018.

33. Особенности поколений и их предпочтения // LIVEJOURNAL. INDI GROUP. February 11th, 2011. URL: <http://indi-group.livejournal.com/2906.html>.

34. Предложение о планировании творческих работ в театре В. И. Немировича-Данченко [электронный ресурс] // URL: <http://vikent.ru/enc/2851/>. Дата обращения: 20.10.2018.

35. **Романова, Л. В.** Село Никольское, улица Станиславского. (Послесловие к юбилейному фестивалю) // Литературный журнал «Подъем». 2015. № 1. [электронный ресурс] // URL: <http://podiemvrn.ru/selo-nikolskoe-ulica-stanislavskogo> Дата обращения: 20.10.2018.

36. **Смелянский, А. М.** Михаил Булгаков в Художественном театре. – М.: Изд-во «Искусство», 1986. – 384 с.

37. **Степаненко, Л.** Театральная цензура. Исторический взгляд // Русское Воскресение. [электронный ресурс] // URL: <http://www.voskres.ru/literature/critics/lev25.htm> Дата обращения: 20.10.2018.

38. Театр как социологический феномен / Редактор **Н. А. Хренов**. М.: Издательство «Алетейя», 2009. – 520 с.

39. Трудовой договор с творческим работником [электронный ресурс] // URL: <http://artnalog.ru/?p=128>. Дата обращения: 20.10.2018.

40. **Чернозубенко, П. Е.** Фандрайзинг [электронный ресурс] // Записки маркетолога. [электронный ресурс] // URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_f/fundraising/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_f/fundraising/)

41. **Чжуан Юй.** Театральная цензура Ленинграда в первой половине 1950-х гг. (на примере драматических театров) // НИР. 2016. № 2 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teatralnaya-tsenzura-leningrada-v-pervoy-polovine-1950-h-gg-na-primere-dramaticheskikh-teatrov> (дата обращения: 21.10.2018).

42. **Шабалина, Т.** Театр (театральное искусство) // Энциклопедия Кругосвет. Универсальная научно-популярная онлайн-энциклопедия [электронный ресурс] // URL: <http://www>.

krugosvet.ru/enc/kultura\_i\_obrazovanie/teatr\_i\_kino/TEATR.htm?page=0,5. Дата обращения: 20.10.2018.

43. **Юрский С. Ю.** Кто держит паузу. 2-е изд. доп. М.: Издательство Искусство, 1989. – 320 с. URL: <https://www.e-reading.club/book.php?book=126627>.

44. **Яковкина, Н. И.** Организация театрального дела. Артисты и зрители // История русской культуры: XIX век [электронный ресурс] // URL: <http://bugabooks.com/book/75-istoriya-russkoj-kultury-xix-vek/72--1-organizaciya-teatralnogo-dela-artisty-i-zriteli.html>. Дата обращения: 20.10.2018.

45. **Яковкина, Н. И.** История русской культуры: XIX век [электронный ресурс] // URL: <http://bugabooks.com/book/istorija/istorija-russkoi-kultury-xix-vek-avtor-n-i-jakovkina>. Дата обращения: 20.10.2018.

46. 100 лет. Александринский театр – театр Госдрамы. 1832–1932. – Ленинград: Издание Дирекции Ленинградских Государственных Театров, 1932. – 544 с.

47. 10 красивейших и необычных театров мира // Arrivo. 16 апреля 2014 г. [электронный ресурс]. // URL: <http://www.arrivo.ru/statii/interesniye-fakty/10-krasiveiyshih-i-neobychnyh-teatrov-mira.html> Дата обращения: 20.10.2018.

48. Книги по театральному менеджменту и маркетингу // Блог «Единое поле». Информационный ресурс о билетных системах и ведении билетного хозяйства. [электронный ресурс]. // URL: <http://blog.edinoepole.ru/книги-по-театральному-менеджменту-и-м/> Дата обращения: 20.10.2018.

49. Кто это сделал: Камерный театр / Текст М. Герберсаген. Фото Е. Ярцев. Главный редактор: С. С. Ярцева // «Слова». № 25. Сентябрь 2017. С. 14–17. // [электронный ресурс] URL: <https://riavrn.ru/pdf/slova/2017/slova-25-sentyabr-2017/> Дата обращения: 20.10.2018.

50. Организация театрального дела // Библиотека «Шоу Консалтинг» [электронный ресурс]. // URL: <http://lib.showconsulting.ru/?cat=13> Дата обращения: 20.10.2018.

51. Культура.РФ. Портал культурного наследия, традиций народов России [электронный ресурс] // URL: <https://www.culture.ru> Дата обращения: 20.10.2018.

52. Театры. Спектакли Российских театров. [электронный ресурс] // Культура.РФ. Портал культурного наследия, традиций народов России. URL: <https://www.culture.ru/theaters> Дата обращения: 20.10.2018.

53. **Meredith L. Rowe, Virginia C. Salo, and Kenneth Rubin.** Toward Creativity. Do Theatrical Experiences Improve Pretend Play and Cooperation among Preschoolers? // *American Journal of Play*. Volume 10. Number 2. URL: <http://www.journalofplay.org/sites/www.journalofplay.org/files/pdf-articles/10-2-Article3-toward-creativity.pdf>

54. 2019 год – Год театра в России // URL: [https://www.mkrf.ru/press/current/2019\\_god\\_god\\_teatra\\_v\\_rossii](https://www.mkrf.ru/press/current/2019_god_god_teatra_v_rossii)

55. «Дело техника»: Как устроен театр // Москва 24. Опубликовано: 18 ноября 2015 г. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JYQldHrZ214>

56. Официальный сайт Года театра в России – 2019 // URL: <https://2019.culture.ru>

57. Жаркова Л. С. Деятельность учреждений культуры. М., 1998. 222 с.

58. Рудич М. И. Менеджмент социально-культурной сферы. Основы технологии: Учебное пособие. Кемерово: Кузбассвузиздат, 1996. – 208 с.

59. Тульчинский Г. Я. Технология менеджмента в сфере культуры. СПб., 1996.

60. Чижигов В. М. Маркетинговые модели социокультурного менеджмента // Актуальные проблемы социокультурного менеджмента. М.: МГУКИ, 2002. С. 69–90.

61. Барков С. А. Управление персоналом. / С. А. Барков. – М.: 1996. – С. 56–70.

62. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: 2002. – С. 135–170.

63. Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры. Опыт России и США. – СПб.: СПбГУКИ, 2003.

64. Герасимова Л. Н. Маркетинговое управление: информационно-документальные ресурсы: Учебное пособие. М.: МГУКИ. 2000. 190 с.

65. Драгичевич-Шепич М. Экономика культуры // Арт-менеджер. 2002. № 1.

66. Гапонов Е. И. Театральное дело в историко-экономическом контексте эпохи : учеб. пособие / Е. И. Гапонов. – Москва; Екатеринбург: Кабинетный ученый, 2013. – 152 с. <http://www.egti.ru/uploads/files/teatralnoe-delo-gaponov-2013.pdf>

67. Кириллова Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы: учебное пособие, 2012. <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/35270/1/978-5-7996-0795-1.pdf>

68. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Г. Коленько. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 370 с. <https://biblio-online.ru/book/menedzhment-v-sfere-kultury-i-iskusstva-399951>

69. Пархомовская, Н. Новый менеджмент нового театра // журнал ТЕАТР № 31, 2017. <http://oteatre.info/novyj-menedzhment-novogo-teatra/>

70. Роль менеджмента в театральном искусстве – Радио Свобода // <https://www.svoboda.org/a/442042.html>

71. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. 4-е изд., испр. и доп. – СПб.: Издательство «Лань»; «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2009. – 528 с. <http://window.edu.ru/resource/403/66403/files/mvsc.pdf>

72. Чижииков, В. М. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие / В. М. Чижииков, В. В. Чижииков. М.: МГУКИ, 2003. – 384 с.

73. Книги по театральному менеджменту и маркетингу // <http://blog.edinoepole.ru/книги-по-театральному-менеджменту-и-м/>.

74. Гудков М. М. «Егор Булычов и другие» М. Горького на сцене американского театра «Артеф» (1934/35) // Modern Humanities Success. 2019. № 2. С. 177–188. URL: [http://modernsciencejournal.org/release/2019/MHS\\_2019\\_2.pdf](http://modernsciencejournal.org/release/2019/MHS_2019_2.pdf)

75. Влади, М. Владимир или Прерванный полет. М.: Изд-во «Советский писатель», 1990. URL: <http://lib.ru/WYSOCKIJ/wladi.txt> (дата обращения: 09.04.2019).

76. «Прерванный полёт»: в Воронежском театре юного зрителя показали историю для взрослых // TV губерния. 12 марта 2019 года. Подробнее: URL: [http://tv-gubernia.ru/novosti/kultura/teatr/prervannyj\\_polt\\_v\\_voronezhskom\\_teatre\\_yunogo\\_zritelya\\_pokazali\\_istoriyu\\_dlya\\_vzroslyh/](http://tv-gubernia.ru/novosti/kultura/teatr/prervannyj_polt_v_voronezhskom_teatre_yunogo_zritelya_pokazali_istoriyu_dlya_vzroslyh/) (дата обращения: 09.04.2019)

77. Мельникова, Е. В. Проблемы реализации основных направлений государственной политики Российской Федерации в сфере театральной деятельности (конец 1990-х – начало 2000-х гг.) // Омский научный вестник. 2015. №1 (135). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-realizatsii-osnovnyh-napravleniy-gosudarstvennoy-politiki-rossiyskoj-federatsii-v-sfere-teatralnoy-deyatelnosti-konets-1990-h> (дата обращения: 26.02.2019).

78. Организация театрального дела в России // <https://docplayer.ru/55251747-Organizaciya-teatralno-dela-v-rossii.html>

79. Методические рекомендации дисциплины организация театрального дела в России. М.: Московский Государственный Институт Культуры, 2015. 36 с. [http://files.mgik.org/oop/2015/mr\\_445235/520502/Method\\_otdr\\_520502\\_29.08.15.pdf.pdf](http://files.mgik.org/oop/2015/mr_445235/520502/Method_otdr_520502_29.08.15.pdf.pdf)

80. Положение о театре в Российской Федерации // <http://kuvayev.narod.ru/prov/Dok/Poln.htm>

81. О проекте федерального закона «О театре и театральной деятельности в Российской Федерации» / Постановление. 22 декабря 1999. // <http://council.gov.ru/activity/documents/1127/>

82. О ТЕАТРАХ И ТЕАТРАЛЬНОМ ДЕЛЕ В ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ // ЗАКОН ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ от 05 октября 2017 года N 119-ОЗ. <http://docs.cntd.ru/document/543706910>

83. Устав театра – Театр Наций // <https://theatreofnations.ru/uploads/rule/source/13/Ustav.pdf>

84. Смута в Малом: как театр поставит спектакль по пьесе Мединского // <https://www.rbc.ru/politics/24/01/2018/5a673e309a79471067ad2fee>

85. Школа-студия МХАТ поставила спектакль по произведениям Виктора Астафьева // Байкал Инфо, 10/10/2018. <http://baikal-info.ru/shkola-studiya-mhat-postavila-spektakl-po-proizvedeniyam-viktora-astafeva>.

Учебное издание

**Игорь Анатольевич Ашмаров**

## **Организация театрального дела**

*Учебное пособие*

Ответственный редактор *Ю. Барабанищикова*  
Верстальщик *С. Лобанова*

Издательство «Директ-Медиа»  
117342, Москва, ул. Обручева, 34/63, стр. 1  
Тел/факс + 7 (495) 334-72-11  
E-mail: [manager@directmedia.ru](mailto:manager@directmedia.ru)  
[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)  
[www.directmedia.ru](http://www.directmedia.ru)

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))