

МУЗЫКАЛЬНЫЕ РЕФЛЕКСИИ РОССИЙСКОГО АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА

Начну с небольшого эпизода из собственной практики. В Ростовскую консерваторию приехала делегация из Шотландской академии музыки и драмы для окончательного обсуждения (ему предшествовали длительные письменные и телефонные переговоры) плана сотрудничества двух музыкальных вузов. В качестве первого шага была намечена совместная постановка оперы «Евгений Онегин» с последующим показом ее на сценах Глазго и Ростова. В состоявшейся обстоятельной беседе представителями шотландской стороны одним из первых был задан вопрос о работе менеджерского отдела Ростовской консерватории, групп фандрейзинга и паблик рилейшнз. Информация о том, что таких служб у нас нет, изрядно охладила энтузиазм наших гостей, заставив их усомниться в реалистичности всего проекта. В поисках выхода из этой ситуации, немислимой для зарубежных партнеров, было даже предложено (как начальный этап осуществления проекта) подготовить специальную менеджерскую группу на базе шотландских концертных агентств. Это значительно удорожало и оттягивало практическую реализацию проекта, но, с точки зрения партнеров, было более правильным, нежели начинать его, пускаясь в длительное плавание и при этом не имея долгосрочных перспектив. Разумеется, мы не стали посвящать наших гостей в то, что для нас, привыкших жить в условиях непредсказуемости, подобный (по сути авантюрный) способ – абсолютная норма. Именно так мы, в частности, трижды проводили международный музыкальный фестиваль «Ростовские премьеры», при минимуме средств «в кармане», отсутствии твердой финансовой поддержки и миллионном бюджете.

Понятно, что постоянно функционирующие службы маркетинга, фандрейзинга и паблик рилейшнз – этих «трех китов» арт-менеджмента – отсутствуют не только в Ростовской консерватории, их нет в большинстве государственных музыкально-образовательных и концертных организаций страны. Любопытная подробность: в существ-

ующей тарифно-квалификационной сетке работников культуры, являющейся нормативно-правовым актом, тоже нет таких должностей. Программы подготовки специалистов в указанных областях существуют, факультеты арт-менеджмента открыты во многих экономических и художественных вузах страны, а соответствующие должности российской правовой документацией не предусмотрены. Поэтому руководители учреждений культуры, склонные ревностно следовать букве закона, пожалуй, и не рискнут, во избежание осложнений, открыть подобные службы.

Впрочем, навряд ли подобная проблема у них может возникнуть. Нынешний директорский корпус достаточно консервативен. Сложившиеся стереотипы мышления заставляют их относиться к терминам «фандрейзинг», «паблик рилейшнз», «маркетинг» с большим недоверием, как не более чем к новомодным словообразованиям. На самом же деле речь должна идти не о словах, а о технологиях.

Терминология арт-менеджмента действительно достаточно молода, она пришла в российскую лексикону сравнительно недавно, а в область музыкального искусства, можно сказать, только-только. Но как явление музыкальный менеджмент имел достаточно продолжительную историю. Фигура менеджера как посредника между художником и публикой, как человека, способного организовать все необходимое для того, чтобы в определенное время и в определенном месте артист и его потенциальная аудитория встретилась друг с другом, существовала с того момента, как возникла концертная практика. Об этой деятельности, к сожалению, мы почти ничего не знаем. История музыки обычно изучается в творческом аспекте – ее больше интересуют художественные шедевры сами по себе, в лучшем случае – в контексте других шедевров. Вопрос о том, кто и как обеспечивал финансовую сторону театрально-концертной жизни, занимался организацией коммуникативного пространства, остается тайной за семью печатями. На функционирование музыкального бизнеса был наложен

строгий обет молчания, хотя без него, естественно, не могла существовать ни одна сколько-нибудь значительная художественная акция: от генделевского оперного предприятия в Лондоне, до всевропейской «листомании». Эти темы в приличном обществе не обсуждались – они разрушали романтический миф о непорочности Артиста, находящегося над всем земным и обиденным.

На протяжении столетий представители мира искусства, а музыкального в особенности, проявляли принципиальное пренебрежение ко всему материально-низменному, демонстрируя по отношению к нему свою непримиримую оппозиционность. Чужеродность материального фактора художественному творчеству стала одной из центральных идей романтической эстетики и критики, выдвинувшей в иерархии искусств музыку на первое место именно за ее нематериальность, приближенность в большей степени, нежели другие искусства, к сфере духовного, идеального.

Приведу только одно, но необычайно эмоциональное высказывание композитора об отношении к миру капитала. Мусоргский в 1875 году писал Голенищеву-Кутузову: «Способ легкой наживы и, конечно, столь же легкого разорения (биржа) очень родственно уживается с способом легкого сочинительства (буфф) и легкого разврата (канкан). <...> Но, боже мой, как всем скучно! Как бесчеловечно переполнены все каким-то мертвящим, удушающим газом! Казарменный лазарет, громадный плот с жертвами океанического крушения, мрачными, алчными, пугающимися за каждый кусок, отправленный в желудок с общей трапезы. Бездушное, формальное шатание (надо ж двигаться)! – Господи, сколько жертв, сколько болей поглощает эта чудовищная акула – цивилизация! *Après nous le déluge* [После нас хоть потоп]... страшно!» [4, 187–188].

Новая политическая и экономическая ситуация в современной России поставила музыкантов перед дилеммой: быть раздавленными жестокими законами жизни, или занять в ней свою нишу и обрести моральную (и материальную) удовлетворенность. Музыка оказалась ввергнутой в стихию рынка, к тому же (на этапе накопления капитала) достаточно дикого. Массовое музыкальное искусство, «прагматическое» по своей сути, с присущей ему мобильностью, быстротой реакции, готовностью приспособиваться к любым жизненным обстоятельствам, почувствовало себя в этой новой

среде вполне вольготно: положение, когда спрос диктует предложения, для него всегда было привычным. А то обстоятельство, что идеологический заказ сменился экономическим (с соответствующим вознаграждением) создало только дополнительные стимулы для жизни и процветания (пусть, с художественной точки зрения, зачастую убогого), которое мы и наблюдаем сегодня. Академическая же музыка, искусство «романтическое», со всеми ее институтами: образовательными, концертно-театральными, творческими (союзы композиторов), оказалась в состоянии растерянности, проявив свойственный ей консерватизм. Более того, в ней даже усилились охранительные тенденции, вполне понятные в эпоху перемен и продиктованные стремлением сберечь накопленный духовный опыт. Сколь бы ни были благородны эти тенденции, они лишь обострили проблему выживания музыки.

Именно эта новая рыночная ситуация и востребовала арт-менеджеров: специалистов, способных чутко реагировать на конъюнктуру, ориентироваться в искусстве и одновременно поднатеревших в искусстве продажи искусства, посредников между художником и потребителем его творчества, «изобретателем» новых форм реализации культурной продукции. Однако подобных специалистов в России, разумеется, не оказалось, за исключением отдельных талантливых самородков. В советское время деятельность всех культурных учреждений была четко регламентирована, осуществлялась государством, созданными им специальными организациями, которые одновременно выполняли функцию жесткого идеологического контроля. Вся сеть культурных учреждений принадлежала государству, механизм их деятельности был прописан «от и до». Администрирование в сфере культуры не требовало специальных знаний, этой областью мог руководить практически каждый (ведь все имели маломальское представление о культуре, в отличие, скажем, от машиностроения, во главе которого чаще стояли профессионалы).

Не случайно в фильмах советской поры администраторы от культуры – это сплошь карикатурно-нелепые персонажи типа товарища Огурцова в «Карнавальная ночь». В этих условиях потребность в арт-менеджерах, естественно, отсутствовала. Концертный менеджмент советского периода – это выполнение спущенных сверху громоздких, несогласованных друг с другом планов вышестоя-

щих организаций, типа Росконцерта, Союзконцерта. Всем, знакомым с деятельностью филармоний той поры, хорошо известна практика, когда рентабельнее было отменить концерт, поставив в путевке артисту печать о том, что он состоялся, нежели его проводить. У администраторов и исполнителей это называлось – «день печати».

Когда советская административная система рухнула, чиновники от культуры, привыкшие жить как часть государственного механизма, оказались в состоянии крайней растерянности, если не сказать, шока: десятилетиями в стране частная инициатива была чуть ли не уголовно наказуема, а тут она предлагалась как единственный вариант существования. Экономический диктат оказался еще более жестким, чем былой идеологический, и он с непреклонной силой стал требовать от руководителей предпринимательской деятельности.

В массовой музыке институт менеджеров, продюсеров сложился достаточно быстро. Стремительно сформировавшийся отечественный шоу-бизнес, весьма мощная и разветвленная поп-индустрия с сетью коммерческих радиостанций, студий звукозаписи, предприятий по производству аудио- и видео-носителей, тотальной коммерциализацией музыкальных каналов на телевидении, выдвинули эти фигуры на ключевые позиции. При этом, правда, баланс искусства и бизнеса был здесь явно нарушен, возник сильный перекокс в сторону последнего. Художественное полностью подчинилось коммерческому, массовая музыка стала привлекательным, сулящим немалые прибыли товаром. Процесс создания песенного ширпотреба выстроился в огромное поточное производство, музыкальный конвейер, требующий постоянной замены одних «изделий» другими, но по сути своей такими же, аналогичными. Появляющиеся на эстрадном горизонте с необычайной стремительностью и в огромных количествах так называемые «звезды» стали не более чем продуктами этого экономико-технологического процесса – «фабрики звезд».

Подобная модель не является обязательной, непреложной для искусства массового потребления, мировая практика в этой области дает нам немало других примеров, обладающих несомненными (подчас даже выдающимися) эстетическими качествами. Но в современной российской поп-музыке картина именно такова.

Отторжение, которое она вызывала (и продолжает вызывать) в стане академических музыкан-

тов, возможно, еще более препятствовало приятию ими очевидного факта, что в рыночных условиях и филармоническая деятельность становится бизнесом, а высокое, «романтическое» искусство – товаром. Разумеется, этот «товар» обладает своей спецификой, и его отношения с потребителями складываются по-иному, нежели в сфере материального бизнеса. Во-первых, это зачастую заведомо мало выгодный товар. Во-вторых, он не приводится специально в соответствие с запросами потребителей (как в материальном производстве). В этом смысле чисто рыночная философия вступает в противоречие с концепцией искусства в целом. Но практика, и, прежде всего, опыт западных стран, показывает, что есть некие общие законы менеджмента, и ныне преуспевающие учреждения искусства и культуры, в том числе и у нас в стране, все чаще начинают вести свои дела подобно тому, как это принято в сфере любого другого бизнеса.

Отношения художника и общества (публики), некогда окрашенные в романтические тона, порождаящие многочисленные коллизии разлада и взаимной враждебности, и, тем более, отношения искусства и бизнеса – этих двух непримиримых миров – обретают исключительно прагматический характер. В выстраивании этих отношений, в осуществлении посредничества между художественным продуктом (товаром) и аудиторией (потребителем), с одной стороны, и между искусством и бизнесом, с другой, по большому счету и состоят две основные миссии арт-менеджмента. На осуществление этих миссий направлены две важнейшие его области, определяемые в западной профессиональной лексике, а в последнее время и в отечественной, как «паблик рилейшнз» и «фандрейзинг».

Понятие «паблик рилейшнз» («*public relations*») чаще всего переводится на русский язык как «связи с общественностью», хотя функции его куда более широкие: это, по сути, не только достижение эффективной коммуникации между организацией культуры и ее внешним окружением, без чего невозможна встреча художника и его аудитории, но и управление общественным мнением, формирование его с помощью целого ряда технологий, хорошо освоенных и многократно прописанных в зарубежной литературе.

Термин «фандрейзинг» (или «фандрайзинг») только входит в отечественные словари. Его смысл – привлечение дополнительных ресурсов (от английского *fund* – фонд, и *raise* – поднимать). Имеет-

ся в виду поиск и аккумуляция денежных средств для некоммерческих художественных, социокультурных, научных проектов и соответствующих организаций, осуществляющих эти проекты. В западной теории и практике это тоже чрезвычайно разработанная область знаний и технологий, которой посвящена обширнейшая литература.

Две эти функции и сферы деятельности тесно связаны друг с другом. Ведь паблик рилейнз, формируя общественное мнение вокруг того или иного явления культурной жизни, включает в качестве объекта «коммуникационного менеджмента» и бизнес-структуры, вызывая их расположенность и заинтересованность данным явлением, создавая благоприятную среду вокруг организации культуры в финансовом мире. В свою очередь грамотный, профессиональный фандрейзинг, стратегия которого основывается не на получении сиюминутной выгоды, а на построении долговременных партнерских отношений, легче привлечет к такому сотрудничеству банки, фирмы или корпорации, если предметом таких отношений будет общественно значимый проект, вызывающий широкий интерес населения, средств массовой информации, властей.

Если классифицировать отношения искусства (музыкального, в том числе) и бизнеса, то метафорически я бы обозначил три их разновидности: «брак по расчету», «брак по любви» и «случайная связь». Пока что в России преобладают последние – разовые, возникающие от случая к случаю контакты организаций культуры и бизнес-структур в рамках одной художественной акции (концерта, спектакля) или кратковременного проекта (гастролей, фестиваля). Стабильно функционирующая система отношений еще не сложилась.

Встречаются время от времени и «браки по любви». Они, как и положено подобного рода отношениям, не системны и продиктованы исключительно личными пристрастиями того или иного бизнесмена («любовь зла»). Далекое не все из них – холодные и бездушные акулы дикого капитализма. Злая судьба загнала их в жестокий мир бизнеса, но их филантропия (ее можно назвать благотворительностью или меценатством) дает им возможность приобщиться к тому, что они любят. Им просто нравится стать соучастником конкретного артефакта, они получают от этого удовольствие. Особенно это характерно для богатых жен-

щин, бизнесвумен. Часто не обласканные вниманием, личным и общественным, они хотят быть в центре культурных событий, стать заметной фигурой в артистической среде, а единственная возможность этого достичь – денежные вложения.

Определенную роль могут играть и личные амбиции: например, «бизнесмен X покровительствует оперному театру, имеет там постоянную ложу для себя и своей семьи, а чем я хуже, возьму-ка я под свой патронаж филармонию». Иными словами, мотивации здесь возможны самые разные. Мне, например, известен случай, когда крупный бизнесмен изживал, таким образом, комплекс вины перед дочерью, которой он не дал возможность в детстве заниматься музыкой, чем вызвал в зрелом возрасте (когда «поезд уже ушел») глубокий невроз и неудовлетворенность. Давая деньги на музыкальные фестивали, он тем самым организовывал для нее среду и круг общения с музыкой и музыкантами, в которой бы она чувствовала себя комфортно.

Следует, разумеется, иметь в виду, что подобные «браки по любви», как дар божий, – явление достаточно редкое, а потому возлагать на них особые надежды и связывать с ними долгосрочные планы не приходится.

Более реалистичная с этой точки зрения стратегия – «брак по расчету», то есть профессиональное спонсорство, заведомо запланированное, включенное в бюджет как спонсируемой организации, так и организации-донора. Разработка и проведение в жизнь этой стратегии и есть главная функция фандрейзинга.

В чем, в идеале, состоит сам расчет? Многим, кому доводилось добывать деньги под ту или иную культурную акцию, хорошо знакомо чувство униженности и внутреннего дискомфорта при обращении к «сильным мира сего», особенно если в результате, а чаще всего так и бывает, дело заканчивается отказом. Хорошо, если у руководителей организаций (именно они, как правило, имея больше связей и весомей авторитет, занимаются изысканием средств) есть знакомые, готовые «по дружбе» оказать необходимую помощь. А если таковых нет, обращение в большинстве случаев остается безответным.

Менеджеры, профессионально занимающиеся фандрейзингом, не испытывают никаких мук унижения: они не выпрашивают «милостыню», а, владея необходимой информацией и разработанны-

ми технологиями, приглашают к взаимовыгодному сотрудничеству. Прежде всего, они знают, что потенциальный донор дает средства не тому, кто беден, кто с помощью этих средств станет латать дыры в бюджете, а тому, кто успешен. Им также хорошо известно, что конструктивные спонсорские отношения всегда отвечают интересам обеих сторон – в этом и состоит суть и смысл взаимного расчета. Бизнес-структуры могут иметь достаточно оснований и резонов для вкладывания денег в культуру.

В российском законодательстве спонсорство вообще рассматривается в «Законе о рекламе» (1995) как деятельность, преследующая коммерческие цели. Однако реклама – это не единственный мотив для финансового донорства. Есть еще забота о репутации, демонстрация надежности, возможность расположить к себе общественное мнение, что в свою очередь облегчает «путь наверх», например, в законодательную власть, есть желание улучшить свой имидж, популяризировать собственный бренд, что для цивилизованного современного бизнеса даже ценнее, нежели прибыль от продаж.

Мотивацию в каждом конкретном случае следует изучать и прогнозировать, равно как и потенциальные источники финансирования, интересы и пристрастия возможных партнеров, а для этого нужно владеть огромной информацией, банком фактов, имен, контактов, идей, получая эту информацию из всех возможных источников – от ежегодных отчетов бизнес-структур, размещаемых в экономической прессе, Интернете и содержащих в себе сведения об их инвестиционных и спонсорских предпочтениях, до устного общения, слухов, данных бизнес-разведки, публикуемых (за определенную плату) в сети. И не случайно известный в Европе специалист в сфере арт-менеджмента Эндрю Мак-Илрой пишет: «Есть три важнейшие составляющие фандрейзинга: исследование, исследование и исследование!» [3, 66].

Этой деятельностью нельзя заниматься от случая к случаю, «в свободное от работы время», она требует постоянного, кропотливого добывания данных и их анализа, специальной хорошо подготовленной группы высококлассных специалистов. В России их пока что крайне мало. Где их брать, как и кому их учить? Все технологии арт-менеджмента пришли к нам из-за рубежа. Похоже, здесь опять срабатывает универсальная формула Остапа Бендера: «Заграница нам поможет».

Директор одной из самых успешных концертных организаций страны – Свердловской филармонии – Александр Колотурский в интервью газете «Музыкальное обозрение» на вопрос о том, где он приобрел новые технологии, отвечает: «Это технологии концертных залов Америки... В 1991, когда я попал на стажировку в США по специальности „арт-менеджмент“, я понял, что руководитель должен относиться к своей деятельности, в первую очередь, как бизнесмен. Повезло, что в течение 23-х „американских“ дней удалось услышать не только лекции по теории бизнеса, но и познакомиться с деятельностью учреждений культуры, увидеть годовые отчеты об их работе. Именно там я увидел новые технологии, попытался понять их суть, а уже через три года там же, в Америке, понял роль фандрейзинга в концертной деятельности и необходимость создания вокруг филармонии особой структурированной среды, которая решает две задачи: воспитание гарантированных покупателя и благотворителя» [2].

Заграница нам уже помогает. В последние годы в России издано немало число серьезных зарубежных работ по проблемам арт-менеджмента, переведенных на русский язык¹. Во многих городах страны – Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Красноярске прошли специальные семинары с участием крупных европейских специалистов. Правда, далеко не все, чему нас учат, легко адаптируется на российской почве. Мы все-таки живем «в отдельно взятой» стране, и то, что давно и хорошо работает на Западе, как-то слабеет на просторах отечественного арт-бизнеса (если о таком можно говорить) и пока больше является теорией.

Для этого есть как объективные, так и субъективные причины. К числу первых можно отнести и общую нестабильную экономическую ситуацию в стране, препятствующую долгосрочным формам сотрудничества бизнеса и культуры, и неэффективную государственную политику в данной области, когда на фоне резкого сокращения бюджетного финансирования культуры отсутствует система материальной (налоговые льготы) и мораль-

¹ Назову лишь некоторые из книг: Как продавать искусство. Новосибирск, 2001; Пул Д. Когда менеджмент приносит деньги. М., 2003; Лебрехт Н. Кто убил классическую музыку? М., 2004; Котлер Ф., Шефф Д. Все билеты проданы. М., 2004; Мак-Илрой Э. Культура и бизнес. Путеводитель по фандрейзингу. М., 2005; см. также: Александер Дж., Карлсон К. Основные принципы фандрейзинга. Днепропетровск, 2007.

ной поддержки благотворительности и спонсорства. В числе вторых – консерватизм и стереотипность мышления руководителей учреждений и организаций культуры, с трудом воспринимающих новые веяния.

И все же есть, пусть немногочисленные, но весьма поучительные примеры продуктивного арт-менеджмента в сфере академического музыкального искусства, которые рождают чувство оптимизма и заставляют пристально всматриваться в эти «истории успеха». Вкратце задержусь только на одной из таких «историй», которая развивалась не в привилегированных условиях столиц, а в ситуации, близкой к возможностям любого провинциального областного центра, но по результатам сильно от многих отличающаяся. Я имею в виду уже упоминавшуюся Свердловскую филармонию, за деятельностью которой я давно с интересом наблюдаю. Вот лишь некоторые параметры (ссылаюсь на сведения, приведенные в материале Е. Жолобовой в газете «Деловой квартал») [1].

Свердловская государственная академическая филармония – одна из немногих культурных организаций российской провинции, которая не жалуется на недостаток средств, а зарабатывает их самостоятельно. Расширять источники финансирования ей удается за счет собственных доходов и денег, полученных в результате фандрейзинга, которым занимается специальная структура. Еще в 1997 году в филармонии прошла реформа менеджмента: были созданы управления маркетинга и рекламы, служба развития. Последняя и занялась системным фандрейзингом, когда сам термин только только появился в обиходе российских арт-менеджеров. Была разработана стратегия отношений с бизнес-партнерами, оригинальные и эффективные проекты долгосрочного сотрудничества с ними. Ставка была сделана на менталитет российского бизнеса, склонного жить с оглядкой на мнение властей. Поэтому губернатора Э. Росселя убедили стать личным покровителем Уральского академического филармонического оркестра. Ставка оказалась верной: вокруг филармонии постепенно сложился круг «патронов», помогающих развитию филармонической деятельности. Был создан совет попечителей, позволивший филармонии получить поддержку самых видных уральских «олигархов». Симфонические концерты стали местом регулярных

встреч деловой элиты. Сегодня попечители постоянно ходят на концерты, имеют личные абонементы, привлекая к спонсорству и благотворительности своих партнеров по бизнесу.

Деятельность службы фандрейзинга, состоящей из четырех человек (!), носит плановый характер: ею намечаются кульминационные точки каждого сезона, разрабатываются специальные спонсорские пакеты, устраиваются мероприятия только для благотворителей – балы и эксклюзивные концерты. Для состоятельной, но незнакомой с классической музыкой публики в филармонии придумали новую форму общения – «Светский музыкальный клуб», где гостям, сидящим за столиками, под легкое вино предлагают музыкальный коктейль из популярной классики и симфонических обработок эстрадных песен. Фандрейзерами разрабатываются проекты, с помощью которых можно «подтянуть» новых спонсоров, с учетом их деловых и человеческих приоритетов.

В деятельности филармонии и ее менеджмента много замечательных начинаний, проектов, идей вплоть до создания виртуального концертного зала, и не менее блистательных результатов: интересные, увлекательно составленные абонементы и циклы концертов, престижные гастрольные маршруты главного коллектива филармонии – Академического симфонического оркестра, создание молодежного симфонического оркестра. Показателем успешности Свердловской филармонии является уже одно то, что, не занимаясь эстрадой и шоу-бизнесом, она обеспечивает себе достаточно высокий в финансовом отношении уровень жизни только работой в сфере академической и джазовой музыки.

Кстати, многое из того, что наработано в сфере шоу-бизнеса, может быть вполне адаптировано в практике академического музыкального менеджмента. Ритуал публичного восприятия музыки в условиях концертного зала может быть обогащен различными визуальными эффектами, возрожденными салонными формами, элементами зрелищности, шоу. Отказ от «герметизма» академической музыки, выход в открытое пространство различного рода симбиозов может привлечь новые категории слушателей. И здесь многое зависит от профессионализма, творческой фантазии и амбиций менеджеров нового типа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Жолобова Е. Как финансы Свердловской филармонии перестали петь романсы // Деловой квартал. 2006. № 35 (559). 25 сентября.
2. Колотурский А. Если есть высокий статус... // Музыкальное обозрение. 2007. № 3.
3. Мак-Илрой Э. Культура и бизнес. Путеводитель по фандрейзингу. М., 2005.
4. Мусоргский М. Литературное наследие. Письма. Биографические материалы и документы. М., 1971.

