

## **Борис Периль<sup>1</sup>** **Фестивальная практика: опыт CASE-STUDY**

Проведение больших и малых фестивалей исполнительских искусств в последние десять лет прочно вошло в повседневный обиход современной художественной жизни Российской Федерации, что актуализировало формирование новых моделей их проведения, финансирования, механизмов взаимодействия с органами управления культурой, потенциальными спонсорами и средствами массовой информации. Можно также наблюдать процесс формирования неповторимой фестивальной аудитории, в состав которой входят наиболее искушенные зрители и слушатели с высокой степенью избирательности.

Фестиваль как организационно-художественная форма получил распространение в области зрелищных искусств – театра, музыки, цирка, кинематографа и даже телевидения. Однако предметную область настоящей работы мы ограничим рассмотрением широкого круга вопросов фестивальной деятельности применительно к сфере исполнительских искусств. Многочисленные международные и национальные кинофестивали за исключением небольшого числа некоммерческих акций тесно связаны с индустрией коммерческого кинопроката, что требует самостоятельного исследования.

Проведение фестивалей имеет огромное значение для сохранения единого культурного пространства страны в условиях массового сокращения гастрольной деятельности организаций исполнительских искусств в нашей стране. Именно фестивали дают необходимый импульс поддержания минимального уровня артистического обмена между регионами России. Для провинциальных театров и музыкальных коллективов в настоящее время это едва ли не единственная возможность выступить за пределами своего региона.

Крупные фестивали также позволяют поддерживать связи с организациями исполнительских искусств республик бывшего СССР. Так, в ежегодном Международном Балтийском фестивале активно принимают участие театральные коллективы Латвии, Литвы, Эстонии. В Международном музыкальном фестивале «Русская зима» в 1997 году выступали коллективы и исполнители из Армении, Белоруссии, Грузии, Литвы, Украины, хотя, как представляется, общность исторического опыта, многолетних культурных связей, художественных школ и традиций дает основание полагать, что этот процесс мог бы быть более интенсивным.

Проведение фестивалей играет значительную роль также в корпоративном общении, даёт возможность режиссерам, актерам, музыкантам, критикам знакомиться с новыми работами, обсуждать актуальные направления развития исполнительских искусств. Участие в фестивалях позволяет обсуждать экономическое и социальное положение, организационно-правовые проблемы художественной деятельности.

Проведение многочисленных театральных фестивалей в Санкт-Петербурге имеет свою специфическую особенность. К сожалению, в течение последних лет сохраняется тенденция сокращения числа новых постановок в стационарных театрах города. Замедление темпов обновления текущего репертуара приводит к такому негативному явлению, как снижение посещаемости спектаклей наиболее подготовленной частью театральной аудитории. Предложение фестивальных программ с участием известных театральных коллективов и оригинальными названиями спектаклей в какой-то мере уравнивает эту тенденцию.

Музыкальные фестивали Санкт-Петербурга вносят значительное оживление в деятельность театров оперы и балета и ведущих концертных залов. Сенсацией стали фестивали оперной музыки Прокофьева и Римского-Корсакова, проведенные в 1995 и 1996 годах Мариинским театром под управлением художественного руководителя Валерия Гергиева. Они получили высокую оценку не только в отечественной, но и зарубежной прессе. В фестивалях Санкт-Петербургской государственной филармонии имени Д.Д.Шостаковича только в сезоне 1996–1997 года выступили такие всемирно известные исполнители, как Мстислав Ростропович, Владимир Ашкенази, Гидон Кремер, Татьяна Гринденко, Томас Квастхофф, Марта Аргерих, Пауль Бадуря-Школа, Владимир Спиваков и его оркестр «Виртуозы Москвы».

В рамках фестивалей последних лет представлено все многообразие организационно-правовых форм, существующих в театральном и концертном деле. Наряду со столичными и провинциальными театрами, репутация которых создавалась годами, в фестивальных программах широко представлены

---

<sup>1</sup> **Периль Борис Владимирович** – руководитель магистерской программы по менеджменту искусств Института композиции, г. Санкт-Петербург, доцент, кандидат философских наук.

негосударственные театры и концертные коллективы, товарищества актеров и музыкантов, активно работающие в экспериментальных направлениях.

Фестивальная деятельность во многом позволяет увидеть и оценить многослойную и противоречивую картину современной художественной жизни нашей страны. Это особенно важно в условиях кризиса специализированных изданий в области искусства, многие годы традиционно выполнявших подобную функцию.

Организационно-художественные формы проведения фестивалей исполнительских искусств в Российской Федерации продолжают находиться в процессе формирования. Постоянно изменяющиеся социально-экономические условия функционирования театров и концертных организаций, периодически возникающий кризис бюджетного финансирования отрасли культуры являются факторами, существенно сдерживающими развитие фестивалей. Многое в этой области держится на самоотверженном энтузиазме и авторитете их конкретных организаторов, хотя хочется верить, что по мере стабилизации экономики нашей страны фестивальная деятельность прочно займет достойное место в приоритетах общегосударственной и региональной культурной политики. В этом отношении Санкт-Петербург является безусловным лидером. Многообразие проводимых в течение последних лет фестивальных мероприятий свидетельствует о стремительной эволюции новых организационных форм в этой области.

Представляется, что теоретический анализ этого феномена может развиваться в двух направлениях: (1) осмысление природы фестиваля как целостного художественного явления особого рода и (2) систематизация уже сложившейся практики проведения фестивалей как в России, так и за рубежом.

Теоретический анализ фестиваля как организационно-художественной формы функционирования исполнительских искусств является чрезвычайно сложной задачей, эта сфера художественной деятельности, несмотря на многочисленность газетных и журнальных публикаций, систематические обзоры фестивальных событий в электронных средствах массовой информации, остается за пределами интересов не только специалистов в области менеджмента, но даже театроведов, музыковедов, историков искусств. Не претендуя на исчерпывающий теоретический анализ этого явления, попытаемся обозначить основное направление возможного исследования, определить круг наиболее актуальных проблем, кратко очертить историческую ретроспективу.

Отметим, что в течение последних тридцати-сорока лет сформировались устойчивые художественно-организационные формы проведения фестивалей, многообразие источников финансирования, накоплен опыт эффективной репертуарной и маркетинговой политики, определены важнейшие механизмы взаимодействия с органами государственного и местного управления, корпоративными спонсорами, средствами массовой информации.

Изучение апробированных крупнейшими зарубежными фестивалями методов формирования репертуарного предложения, опыта использования комплексной системы мероприятий маркетинга и фандрайзинга<sup>i</sup> позволит внедрять лучшие достижения в этой области в организацию фестивальной деятельности в Российской Федерации для достижения максимального художественного эффекта и общественного резонанса.

## **1. Фестиваль как организационно-художественная форма функционирования исполнительских искусств**

Прежде всего, выскажем несколько, может быть, спорных гипотез о природе фестиваля как особой художественной форме организации театральной и музыкальной жизни. Ни в одном из энциклопедических изданий или монографических исследований в области исполнительских искусств нет развернутого определения фестиваля как организационно-художественной формы театральной или музыкальной деятельности. Единственное определение этого термина дает словарь русского языка С.И.Ожегова: «Фестиваль – широкая общественная, праздничная встреча, сопровождаемая смотром достижений каких-нибудь видов искусств»<sup>ii</sup>. Безусловно, это определение несет в себе отпечаток понимания значения фестиваля, прежде всего, как общественно-политической, а не художественной акции, характерной для культурной политики советского времени.

Художественный контекст, который является для любого фестиваля доминирующим, во времена нормативного, идеологизированного управления художественными процессами, оказывался едва ли не второстепенным и вспомогательным по отношению к политическим установкам на создание видимости реальности, интернациональности, народности и партийности советской многонациональной культуры. Современные художественные задачи фестивальной практики значительно более многообразны, чем банальное обрамление тех или иных партийно-политических

задач, и приведенное определение для современной культурной жизни является совершенно недостаточным.

Попробуем более внимательно рассмотреть особенности фестиваля как формы организации художественной жизни в области исполнительских искусств. *Подавляющее большинство фестивалей по аналогии с классической драматургией обладают единством времени, места и действия.* Любой, даже самый продолжительный фестиваль, имеет четкие календарные сроки его проведения. Фестивальные мероприятия проводятся в единстве заранее установленного пространства страны, региона, города, концертного или театрального зала. Фестиваль как культурная акция предполагает наличие своей аудитории, на которую ориентирована его художественная концепция.

Фестиваль как явление художественной жизни отличается особой атмосферой праздника, ориентацией на показ лучших художественных коллективов и исполнителей, оригинальностью репертуарного предложения, отличного от репертуара стационарных коллективов. Основная задача фестиваля – внести свежую струю в культурную жизнь страны, региона, города, создать максимально широкое поле притяжения как для профессионалов в области театра и музыки, так и для рядовых зрителей и слушателей.

Учитывая перечисленные выше особенности, представляется возможным ввести следующее определение фестиваля как организационно-художественной формы: *фестиваль представляет собой серию театральных спектаклей и музыкальных концертов, подчиненных сквозной художественной идее или концепции, локализованных в ограниченный календарный период в определенном географическом и культурном пространстве.*

Позволю себе привести несколько рискованных исторических аналогий. Внимательный анализ организационных форм античного театра позволяет сделать предположение, что фестиваль принцип широко применялся в древнегреческом театре. Античность не знала стационарного, постоянно действующего театра. Театральные представления в древней Греции проводились один раз в году в период Дионисийских празднеств. В древнем Риме они проводились в ходе сатурналий. Античная трагедия, составлявшая основу театральных представлений, подчинялась общей религиозно-художественной идее и была локализована в едином времени и пространстве<sup>iii</sup>.

Эта традиция получила свое развитие и в главенствующих театрализованных формах средневековья – мистериях и карнавалах. Мистерии – театрализованные действия на евангельские сюжеты разыгрывались только в периоды религиозных праздников и также подчинялись строгим религиозным канонам. Карнавалы, по определению М.М.Бахтина, были формой народной смеховой культуры, где доминировали театрализация, смена масок, костюмов<sup>iv</sup>. Карнавалы представляли собой как бы антитезу мистериям, когда один раз в году можно сбросить с себя благочестие и окунуться в празднество плоти и низменных страстей, осмеивая все авторитеты, включая церковные. И мистерия и карнавал, будучи антиподами по своей сущности, разительно отличались от повседневности и не были столь регламентированы в отличие от других форм средневекового искусства, таких, как книжная миниатюра, иконопись или рыцарские романы.

Секуляризация повседневной жизни, появление нового буржуазного сословия, бурное развитие искусств в эпоху Ренессанса привели к профессионализации творческой деятельности не только в области литературы, изобразительных и пластических искусств, но в театре и музыке. Появляются стационарные и передвижные театры, потребность в зрелищных развлечениях формирует их в сферу профессиональной деятельности. Возможно, именно это и обусловило постепенное умирание синкретических театральных форм средневековой культуры. А вместе с ними прервалась и традиция фестиваля как формы организации художественной жизни.

Возрождение фестиваля как явления культурной жизни произошло на рубеже XIX и XX столетий. Явилось это следствием появления новой городской культуры, развитие которой стали определять средства массовой коммуникации – газеты, журналы, радио, звукозапись, кино, а в послевоенный период телевидение<sup>v</sup>. Бурное развитие новых информационных технологий радикальным образом отразилось на организационных формах функционирования исполнительских искусств. Благодаря радио, телевидению, грамзаписи стремительными темпами происходила интернационализация международного артистического рынка. Формируется новый тип аудитории исполнительских искусств, обладающий высокими критериями избирательности и значительно большей степенью информированности о художественных процессах. Гастроли лучших театральных, музыкальных коллективов, солистов-инструменталистов, вокалистов становятся практически повседневным явлением. Возрождение фестиваля с подчеркнута праздничной ритуальной атмосферой, желанием сделать каждый спектакль или концерт уникальным событием, выходящим за

рамки привычной художественной практики, отвечало новой общественной потребности в обновлении коммуникативных процессов.

Большинство из ныне известных и популярных фестивалей появилось в 1950-е годы. Их развитие и постоянно увеличивающийся объем деятельности связаны не только с обновлением видов зрелищного общения в структуре современной городской культуры, но и с глобальными политическими изменениями. В это время в международных документах и в практической политике формируется и утверждается концепция единого европейского пространства, в котором каждая страна, сохраняя исторически сложившиеся политические институты, национальную и культурную самобытность, является частью общего межгосударственного пространства. Наряду с формированием нового международного политического порядка это привело и к складыванию общеевропейского культурного пространства, в котором сеть крупнейших международных фестивалей играет важную интегрирующую роль в качестве престижного поля для международного артистического обмена, демонстрации лучших достижений национальных культур.

Временные характеристики каждого фестиваля определяют его статус в ряду других событий культурной жизни города, региона, страны проведения, взаимодействие с региональной и местной экономикой и культурной инфраструктурой, объемы и источники финансирования, численность постоянно действующей дирекции и уровень административных расходов т. п.

Фестиваль может функционировать и как единовременная и как систематически повторяемая культурная акция. Практика фестивалей исполнительских искусств как единовременных акций в последние годы не имеет широкого распространения в Европе. Как правило, это культурные акции, посвященные юбилеям деятелей искусств и историческим датам. Так, в 1996 году во многих странах мира состоялись фестивали музыки Д.Д.Шостаковича, посвященные семидесятилетию композитора. Примером такого рода фестиваля может служить и серия юбилейных концертов в Большом зале Санкт-Петербургской филармонии, художественным руководителем которой стал выдающийся музыкант и многолетний друг композитора М.Л.Растропович.

В культурных практиках современной Европы можно встретить еще одну форму фестиваля – единовременной культурной акции. Это фестивальные проекты, организуемые международными культурными институтами ЮНЕСКО, Международным институтом театра, Международной ассоциацией детских театров, Европейской ассоциацией новой музыки и другими. Такие фестивальные проекты не имеют четкой периодичности проведения, их организаторы стремятся каждый последующий фестиваль провести в одной из стран – членов международных институтов.

Финансирование такого рода проектов, как правило, ориентировано на следующие источники:

- гранты культурных комиссий международных политических институтов, таких, как Совет Европы, Европейское экономическое сообщество, ЮНЕСКО,
- гранты самих международных культурных организаций и
- средства их национальных комитетов.

Большинство фестивалей, проводимых международными культурными институтами и организациями, так или иначе связано с экспериментальными и новыми формами художественной деятельности. Эти фестивальные проекты можно отнести к категории некоммерческих, так как в их программных установках преобладает ориентация на профессиональное художественное сознание художника или искушенного ценителя новых эстетических концепций.

Спектакли и концерты таких фестивалей привлекают, прежде всего, художественную интеллигенцию, для которой они становятся важной формой профессионального общения и, конечно же, представителей околосудожественной богемы.

К единовременным культурным акциям относятся ежегодные фестивальные программы «Культурная столица Европы». Принимают участие в этих программах города, находящиеся на территории стран, входящих в Совет Европы, комитет по культуре которого ежегодно выделяет на их проведение грант в размере порядка 280 млн. долларов США. Если фестиваль проводится в стране, входящей в состав Европейского экономического сообщества, то фестивальная дирекция получает дополнительные субсидии и от этой международной политической и экономической организации. В 1995 году подобный фестиваль проводился в Санкт-Петербурге, несмотря на то, что Российская Федерация, не являясь полноправным членом Совета Европы, имела только статус наблюдателя. В 1996 году эстафету фестиваля принял Копенгаген, в 1997 году он проводился в Барселоне, в 1998 году культурной столицей Европы был Стокгольм.

Кратко остановимся на организационной структуре фестиваля «Стокгольм – культурная столица Европы 1998 года». Его дирекция была организована в сентябре 1996 года через два месяца после принятия решения о проведении фестиваля в Швеции. Финансирование фестиваля осуществлялось из

средств комитета по культуре Совета Европы (200 млн. экю), Министерства образования и культуры Швеции (20 млн. шведских крон или примерно 2,5 млн. долларов США) и муниципалитета Стокгольма (12 млн. крон). Штат дирекции фестиваля насчитывал 27 сотрудников, работающих на постоянной основе. Дирекция была зарегистрирована как некоммерческая организация со сроком полномочий до 1 июля 1999 года<sup>vi</sup>.

Практика фестивалей искусств – единовременных акций сохранилась как часть более крупных общественно-политических программ, например, дней культуры породненных городов. Подобного рода мероприятия проводятся исключительно на некоммерческой основе. Исполнительские коллективы и отдельные солисты принимают участие в них либо безвозмездно, либо на условиях незначительного гонорара, а основная часть организационных расходов оплачивается из средств региональных и местных бюджетов. Для проведения фестивалей единовременных акций нет необходимости создавать постоянно действующую дирекцию. Как правило, в таких случаях учреждается общественный совет из представителей местной администрации, органов управления культуры, местных политиков, деятелей искусств и т.д., а исполнительные функции на ограниченный период времени передаются одной из организаций, принимающей непосредственное участие в данном проекте.

Практика фестивалей – единовременных акций в течение многих лет широко использовалась в культурной жизни нашей страны. Традиционными были дни культуры союзных и автономных республик, проводившиеся в Москве, Ленинграде и других городах. Наряду с большими многожанровыми фестивалями при содействии органов управления культурой и творческих союзов проводились многочисленные театральные фестивали, фестивали классической и народной музыки и танца. И хотя абсолютное большинство такого рода мероприятий было откровенно политизировано в духе формального пролетарского интернационализма, они в немалой степени способствовали поддержанию культурного пространства страны и создавали условия для плодотворного профессионального общения работников творческих организаций.

По продолжительности проведения фестивали можно разделить на *краткосрочные* (от нескольких дней до двух недель), *среднесрочные* (от двух недель до одного месяца) и *долгосрочные* (от одного месяца до года). Следует учитывать, что далеко не всегда продолжительность фестиваля напрямую связана с величиной затрат на его проведение и его авторитетом в культурном сообществе. Дополнительной, но не менее важной характеристикой фестиваля является его статус в культурной жизни. С этой точки зрения, можно выделить *международные*, *национальные* и *региональные* фестивали. Различия между ними, на первый взгляд, могут носить достаточно условный характер, поскольку в любом из перечисленных выше фестивалей может принимать участие интернациональный состав исполнителей. Различия будут наблюдаться в уровне престижа фестиваля в сознании публики, профессиональных исполнителей и их менеджеров, его значении в системе приоритетов международного театрального и концертного рынка, источниках субсидирования его деятельности и финансовых возможностях оплачивать участие известных исполнителей.

В числе наиболее известных ежегодных международных фестивалей назовём Эдинбургский (продолжительность три недели, период проведения 1–21 августа), Зальцбургский (октябрь), фестиваль в Локарно (август), Валлонский фестиваль (Брюссель, июнь-август), фестиваль Земли Северная Рейн-Вестфалия (июнь-октябрь), «Пражская осень» (сентябрь), Дрезденский фестиваль (июнь), Авиньонский театральный фестиваль (июль) и другие. Среди известных ежегодных национальных фестивалей можно отметить фестивали в Цвиккау (Австрия, июль), Ницце (август), Кольмар (июль), Сент-Эндер (июнь-июль), Палермо (июль), Лугано (октябрь). Наряду с ежегодными всемирно известными фестивалями в Европейских странах существует несколько престижных фестивалей, проводимых с менее интенсивной периодичностью. Так, Вагнеровский оперный фестиваль в Байрете проводится раз в два года. Однажды за четырехлетие проводится Шекспировский театральный фестиваль в Стратфорде и фестиваль музыки для духовых инструментов в голландском городе Керкраде.

Подавляющее большинство фестивалей в европейских странах существует на постоянной основе. Их деятельность финансируется за счет субсидий правительства, органов местного самоуправления, корпоративных спонсоров и меценатов. В отдельных случаях субсидии на проведение крупных культурных акций общеевропейского значения выделяют уже упоминавшиеся Совет Европы и Европейское экономическое сообщество. Без таких субсидий фестивальная деятельность осуществлялась бы в значительно более скромных масштабах, так как на условиях самокупаемости она практически не представляется возможной.

*Сроки* проведения любого фестиваля за редким исключением ограничены четкими временными рамками. Более того, если организаторы фестиваля претендуют на то, чтобы он стал регулярно повторяющейся акцией, то они стараются сохранить период проведения фестиваля неизменным на протяжении многих лет.

Такое положение диктуется требованиями международного исполнительского рынка. В практике проведения крупных фестивальных мероприятий, которая сложилась в ведущих европейских странах в послевоенный период, стало очевидно, что успех фестиваля практически невозможно обеспечить только за счет национальных музыкальных и театральных коллективов и исполнителей. Поэтому ставка, как правило, делается на участие известных зарубежных исполнителей, в том числе и звезд первой величины. Стремление пригласить ведущие коллективы и исполнителей диктует руководству фестивалей необходимость планирования программы как минимум за полтора-два года, что значительно легче осуществить при неизменных сроках проведения фестиваля. К тому же, между ведущими европейскими фестивалями существует своеобразная корпоративная солидарность. Календарные сроки проведения ведущих европейских фестивалей находятся в одном временном интервале (например, июль-август или август-сентябрь), что позволяет планировать так называемые «фестивальные гастроли» известных коллективов и исполнителей. Такой вид гастрольно-концертной деятельности выгоден всем. В рамках одного фестиваля практически невозможно провести более двух-трех концертов одного исполнителя, тогда как с помощью фестивальных гастролей их агенты получают возможность заблаговременно планировать гастрольные выступления в ведущих театральных и концертных залах Европы, а дирекции фестивалей могут значительно сократить издержки по их организации, прежде всего в части транспортных расходов.

Место проведения фестиваля также играет важную роль в формировании художественной концепции, привлекательного образа в сознании слушателей, зрителей и даже маркетинговой стратегии. Один из самых популярных в мире джазовых фестивалей в Монтре (Швейцария) проводится ежегодно в июле на берегу Женевского озера на специально оборудованной летней сценической площадке в пятнадцати километрах от города. Любители джазовой музыки, среди которых велико число поклонников именно этого фестиваля, живут в кемпингах и специально организованных стоянках для автокараванов (автомобилей с прицепами в виде домика). Незначительные затраты посетителей фестивальных концертов на проживание и демократичность формы его проведения, а также относительная дешевизна билетов привлекают к нему молодежь и представителей среднего класса практически из всех европейских стран. Приглашенные музыканты, в том числе и звезды первой величины, живут практически в тех же условиях, что и их благодарные слушатели. И одной из самых привлекательных особенностей фестиваля в Монтре являются джем-сейшны с участием ведущих джазовых музыкантов мира, которые проводятся ежедневно бесплатно после окончания вечернего концерта для всех желающих в импровизированном музыкальном баре. В основе концепции фестиваля – сочетание музыки и отдыха в условиях прекрасного природного ландшафта.

Большую популярность в последние годы получил летний оперный фестиваль в финском городе Савонлинна. Любителей оперного искусства из Финляндии и других северных стран привлекают оперные постановки ведущих европейских театров, исполняемые на открытом воздухе в декорациях на фоне старинного замка. Фестиваль в Савонлинне может быть отнесен к категории демократичных фестивалей, так как его дирекция придерживается ориентации на умеренный уровень цен. Аналогичные оперные фестивали на открытом воздухе проводятся в Афинах, Каире, Римини.

Невозможно представить всемирно известный Вагнеровский оперный фестиваль без великолепного Байретского театра, выстроенного на рубеже 1870-х годов в соответствии с авторской концепцией самого композитора. Каждый концерт или спектакль фестиваля в городе Зальцбурге пронизан духом Моцартовской музыки: от эмблемы города, на которой изображено здание мемориального музея композитора, до его многочисленных графических изображений на кафе и кондитерских, коробках конфет, бутылках вина и ликеров. За право использования символики фестиваля все предприятия сферы обслуживания – гостиницы, рестораны, музыкальные и сувенирные магазины – отчисляют роялти его дирекции.

Фестивали в Байрете и Зальцбурге, в отличие от демократичных Монтре и Савонлинны, ориентированы на представителей элиты, то есть людей с очень высоким уровнем дохода. Представителю среднего класса со стабильным уровнем доходов вряд ли по карману оплачивать пребывание в Зальцбурге в период фестиваля из расчета примерно 220–280 американских долларов в сутки за гостиницу и 200–350 долларов за приобретение одного билета на спектакли или концерты.

Однако фестивали, подобные Зальцбургу и Байрету, скорее составляют исключение, нежели правило. Большинство фестивалей в своей маркетинговой политике ориентируется прежде всего на зрителей и слушателей – представителей среднего класса, благодаря которым и заполняются зрительные залы.

Художественную концепцию имеет каждый фестиваль. Она представляет собой не сумму неких абстрактных эстетических, социальных, экономических установок, а модель устойчивой, систематически направленной практической репертуарной политики и ориентации на определенные категории зрителей и слушателей, которые определяют статус данного фестиваля в ряду других. Художественная концепция формируется с учетом всех многообразных пространственно-временных характеристик фестиваля, традиций и уже существующих форм и направлений художественной жизни.

Художественная концепция реализуется в видовой, жанровой и тематической направленности каждого фестиваля. По видовой направленности в области исполнительских искусств различают музыкальные, театральные и многопрофильные фестивали. Первые две группы включают все историческое многообразие музыкальных и театральных жанров и форм, хотя внутри группы возможна более узкая специализация.

По видовой принадлежности уже упоминавшийся Зальцбургский международный фестиваль должен быть отнесен к категории музыкальных, но его программа включает произведения оперного искусства, кантатно-ораториальные жанры, концерты инструменталистов, симфонические произведения и т.п. Аналогичная ситуация характеризует фестиваль в Монтре, который ежегодно представляет своим участникам все многообразие жанров и направлений классического и современного джаза.

К этой же категории фестивалей можно отнести юбилейную серию концертов в Большом зале Санкт-Петербургской филармонии, в которой были исполнены произведения Д.Д.Шостаковича различных жанров от квартетной и инструментальной музыки до эпических симфонических полотен.

В качестве примеров моножанровых фестивалей можно привести ежегодную серию квартетных концертов в немецком городе Эрлангене и многочисленные оперные фестивали, среди которых есть такие всемирно известные, как Байретский, Венский и Афинский.

Существует большое число моножанровых театральных фестивалей. Так, Международная ассоциация детских театров ежегодно в разных странах проводит свой фестиваль драматического искусства. Аналогичный фестиваль один раз в четыре года проводит Международная ассоциация театров марионеток. В апреле 1997 года в Санкт-Петербурге был проведен международный фестиваль моноспектаклей «Монокль» с участием исполнителей из России, стран Балтии, Германии и Скандинавских стран.

Тематическая направленность является гибким инструментом репертуарной политики каждого фестиваля. Она может сохраняться как стратегическая ориентация его деятельности. Так, небольшое число известных детских фестивалей сохраняет свою жанровую направленность на протяжении многих лет. Исполнение произведений современных композиторов остается неизменной программной установкой для двенадцати фестивалей современной музыки, объединенных с 1991 года в Европейскую ассоциацию.

К категории тематических можно отнести и Шекспировский театральный фестиваль, в рамках которого ведущие драматические театры мира представляют на родине великого драматурга свою интерпретацию его произведений. Подлинной сенсацией Шекспировского фестиваля 1985 года стала постановка «Ричарда III» в исполнении Тбилисского театра драмы имени Руставели. Шекспировский фестиваль еще в 1947 году открыл такого выдающегося режиссера, как Питер Брук, который в последствие в течение двенадцати лет был его художественным руководителем.

Вместе с тем, тематическая направленность может устанавливаться на одну серию фестивальных концертов. В 1992 году Эдинбургский международный фестиваль был посвящен испано-язычной культуре. Для участия в нем были приглашены национальные балеты Испании и Мексики, исполнитель музыки фламенко Пакц де Лусия, Испанский королевский симфонический оркестр, хор города Толедо, драматический театр «Ел Гардо» из Барселоны.

Художественная концепция фестиваля может быть реализована в выборе репертуара. В 1990 году на фестивале в Байрете были исполнены все четыре части «Кольца Нибелунгов», в 1993 году в Амстердаме было представлено оперное искусство М.П.Мусоргского. В том же году в Бирмингеме силами заслуженного коллектива России академического симфонического оркестра Санкт-Петербургской филармонии в рамках фестиваля, посвященного столетию со дня смерти

П.И.Чайковского, были исполнены все его симфонические произведения и инструментальные концерты.

Тематическая направленность фестиваля позволяет дополнять каждый из фестивалей различными выставочными мероприятиями, семинарами, конференциями, творческими лабораториями и т. п., что способствует расширению и укреплению культурных связей между странами, регионами, городами. В этот процесс вовлечены не только люди творческих профессий, но и национальные, местные политики и представители широкой общественности.

Известно, что в 1993 году спектакли и концерты Международного фестиваля в Эдинбурге посетили 492 тыс. зрителей и слушателей, при том, что в городе в тот момент проживали около 500 тыс. человек. Совершенно очевидно, что обеспечить такую высокую посещаемость только за счет местного населения практически невозможно.

По данным исследования университета Квин Маргарет, среди посетителей фестиваля жители Эдинбурга составляли только 21%. Около 26% посещений приходилось на жителей других городов Шотландии, а 54% – на организованных и индивидуальных туристов<sup>vii</sup>.

Такое статистическое распределение является следствием систематической маркетинговой политики самого фестиваля и принципиальной позиции органов местного самоуправления на создание максимально привлекательных условий для развития туристического бизнеса в Шотландии. Престижный Эдинбургский музыкальный фестиваль, привлекающий ценителей искусств не только из Англии, стран континентальной Европы, но и туристов из стран Азии, США, Австралии, Латинской Америки, в этой модели играет важную роль.

Смысл концепции культурного туризма в отношении крупных международных фестивалей сводится к следующим принципиальным положениям, формирующим национальную и региональную культурную политику:

(1) Финансирование учреждений культуры и искусства, работ по сохранению и реставрации многочисленных архитектурных и исторических памятников, крупных фестивальных проектов способствует созданию благоприятного образа страны, региона, города как объекта интереса туристов.

(2) Развитие национальной и местной индустрии туризма является важным стимулом повышения деловой активности в таких смежных секторах экономики, как гостиничный бизнес, общественное питание, сфера услуг, общественный транспорт. Чем более высокими будут темпы их экономического роста, тем более значительные суммы будут поступать в виде налогов в государственный и местные бюджеты.

На период проведения фестиваля население Эдинбурга удваивается. Рестораны, кафе, закусочные продлевают время своей работы, стоимость проживания в гостиницах и пансионах также существенно возрастает. Нехватка автобусов компенсируется за счет разрешения работать на местном рынке транспортным фирмам из других городов. Многократно увеличивается оборот магазинов, торгующих сувенирами и изделиями местных художественных промыслов.

(3) Развитие культурного туризма помогает местным властям эффективно решать такую болезненную проблему, как занятость населения. Ежегодно Эдинбургский фестиваль на период своей работы предоставляет дополнительно более 400 рабочих мест. Еще большее количество рабочих мест создается в отраслях, обслуживающих многочисленных туристов.

Фестиваль как престижное явление культурной жизни, как и другие учреждения культуры и искусства, оказывается включенным в сложные процессы функционирования местной экономики, являясь важным фактором ее развития. Такое взаимодействие сферы культуры и местной экономики осуществляется по принципу «сообщающихся сосудов».

Значение Эдинбургского международного фестиваля для местной экономики является тем фактором, который определяет структуру его финансирования, о чем будет более подробно изложено в следующем разделе.

Аналогичная фестивальная модель характерна и для других городов. Престижный фестиваль и моцартовская символика являются бесценным капиталом Зальцбурга. Восьмидесятитысячный баварский город Байрет оживает за двухнедельный период проведения фестиваля. Провинциальный французский город Кальмар становится на десять дней одной из музыкальных столиц Европы.

Австрийский Инсбрук, швейцарский Лугано, французский Альбервиль известны не только как престижные курорты для любителей горных лыж, но и как места проведения известных музыкальных фестивалей.

Понимая значение крупных фестивальных проектов для городской экономики местные власти создают им режим наибольшего благоприятствования, финансируя значительную часть расходов из



своих бюджетов. И хотя даже самый престижный и дорогой фестиваль не может обеспечить финансирование своей программы только за счет продажи билетов, местная экономика и органы городского управления получают немалую косвенную прибыль от их проведения.

Модель культурного туризма получила широкое распространение в тех европейских странах, регионах и городах, которые обеспечивают проведение крупных международных культурных акций. Они ориентированы на мировой туристический рынок, сотрудничают с крупнейшими фирмами в этой сфере бизнеса. Во всех туристических справочниках на всех ведущих языках можно найти самую подробную информацию о сроках проведения фестивалей и их программе, а также контактные телефоны для бронирования билетов. Этот механизм великолепно отлажен в течение многих лет.

Похожая модель действует и в отношении национальных и местных фестивалей во всех крупных европейских странах. Различия заключаются в том, что они вовлечены во взаимодействие с национальными и региональными туристическими рынками и программами.

## **2. Практика организации фестивалей в зарубежных странах (на примере фестивалей в Эдинбурге и Глазго)**

Выше мы уже ссылались на опыт Эдинбургского международного фестиваля в области репертуарной политики и его значение для местной экономики в контексте концепции культурного туризма. Попробуем в большей мере сконцентрироваться на вопросах финансирования фестиваля, его организационной структуре, планировании основных мероприятий, а также сравним его с фестивалем популярной культуры Мейфест в Глазго.

Население столицы Шотландии Эдинбурга, по данным управления статистики Министерства по делам Шотландии, в 1994 году составляло 521 тыс. человек, а в Глазго – 1457 тыс. человек<sup>viii</sup>. Однако и в социально-профессиональной структуре населения между этими городами есть существенные различия. В Эдинбурге находятся все органы и учреждения государственного управления, а в структуре деловой активности преобладают банковский сектор, финансовые, страховые и инвестиционные компании, туристические фирмы, предприятия сферы услуг. Эдинбург является крупным научным центром. Его три университета – Эдинбургский, Хериот-Ватт и Квин Маргарет – известны далеко за пределами Великобритании.

Глазго, в свою очередь, является промышленной столицей Шотландии. Здесь представлены такие отрасли индустрии, как строительство, производство нефтеперерабатывающего и энергетического оборудования, химическая промышленность, машиностроение.

Экономическое развитие этих городов обусловило различия в социальной структуре населения. В Эдинбурге преобладают «белые воротнички» – работники государственных учреждений, служащие банков и финансовых компаний, преподаватели университетов, колледжей и школ, для которых характерен более высокий образовательный уровень. В Глазго, напротив, в структуре населения преобладают промышленные рабочие и инженерно-технический персонал. В целом, образовательный уровень населения города значительно ниже.

Несмотря на некоторые диспропорции социального развития двух крупнейших городов Шотландии, можно наблюдать в них развитую сеть учреждений культуры и искусства. В столице Шотландии находятся крупнейшие художественные и исторические музеи – Национальная галерея, археологический музей, семь постоянно действующих драматических театров, Шотландский камерный оркестр и Национальный балет. В Глазго расположены Шотландская национальная опера, Национальный симфонический оркестр, симфонический оркестр Би-Би-Си и шесть драматических театров. В прокатной политике этих исполнительских коллективов наблюдается любопытная тенденция. Более половины спектаклей оперного театра Национального симфонического оркестра проводится в Эдинбурге, тогда как экспансия столичных театральных и музыкальных коллективов в Глазго выглядит значительно скромнее. По числу посадочных мест Эдинбург (8500 мест на 500 тыс. населения) также значительно опережает своего промышленного соседа (4700 на 1470 тыс. человек населения).

Социально-демографические различия населения отражаются и на жанровых предпочтениях зрительской аудитории в области исполнительских искусств. В Глазго проводится значительно большее число концертов популярной музыки, эстрадных и цирковых представлений, тогда как публика Эдинбурга в большей степени тяготеет к драматическому театру, классической музыке, фольклору, опере, балету, классическому и современному джазу<sup>ix</sup>. Эти жанровые различия имеют принципиальное значение для практики фестивальной деятельности, сложившейся в этих городах.

Эдинбургский международный фестиваль был создан в 1949 году как постоянно действующий музыкальный фестиваль в столице Шотландии. В первый год его проведения состоялось восемь

концертов, которые посетили 6548 слушателей<sup>x</sup>. Наиболее известным приглашенным коллективом был Лондонский филармонический оркестр. На протяжении первых восьми лет международный статус фестиваля имел чисто номинальный характер: в концертах принимали участие не более двух-трех зарубежных исполнителей. Кардинальные изменения произошли в 1957 году, когда фестивальная дирекция, получив большой по тому времени грант в размере 42 тыс. фунтов стерлингов (более 130 тыс. долларов США по курсу 1957 года), сумела пригласить для участия в программе оркестр Берлинской филармонии под управлением Герберта фон Караяна, Музыкальный театр Андервина из Вены, камерный оркестр «Виртуозы Рима». В 1957 году в рамках фестиваля было проведено уже 34 концерта и спектакля, которые посетили 35 229 человек<sup>xi</sup>.

В последние годы Эдинбургский международный фестиваль характеризуют следующие параметры эксплуатационной деятельности (таблица 1).

Данные таблицы свидетельствуют о стремительном прогрессе Эдинбургского международного фестиваля, так как его руководству удалось всего лишь за три года при сохранении достаточно высокого объема театрального и концертного предложения улучшить его разнообразие в 1,8 раза (!!!), увеличить посещаемость фестивальных мероприятий. При этом необходимо учитывать и тот факт, что приведенные в таблице данные относятся только к зрелищным мероприятиям и не включают в себя показатели посещаемости выставок, организованных и проведенных в рамках фестивальной программы.

Таблица 1<sup>xii</sup>

| Показатель   | 1989   | 1992   | 1995   |
|--|--------|--------|--------|
| Количество наименований концертных программ и театральных постановок | 75     | 90     | 87     |
| Количество спектаклей и концертов                                    | 209    | 205    | 211    |
| Количество телевизионных трансляций                                  | 1      | 9      | 11     |
| Количество радиотрансляций   | 11     | 19     | 16     |
| Число зрителей и слушателей  | 261691 | 472 00 | 484000 |

Столь значительный рост посещаемости спектаклей и концертов Эдинбургского международного фестиваля связан также с планомерной политикой городского Совета по финансированию реконструкции действующих театральных и концертных залов и вводу в строй в 1991 году нового фестивального театра на 2800 мест.

Стоимость этой программы за период 1988–1992 гг. составила более 120 млн. фунтов стерлингов. Программа финансировалась на долевых началах Министерством по делам Шотландии, городским Советом и Шотландским бюро развития.

Вместе с тем, по мнению руководства фестиваля, существующее в городе количество мест сдерживает дальнейшую его экспансию. По его оценке, для успешного развития фестиваля необходимо дополнительно как минимум 2000 посадочных мест. В 1996 году эта проблема была частично решена за счет строительства из модульных конструкций летнего театра на фоне великолепного Эдинбургского замка. Однако нельзя сказать, что такое решение было абсолютно удачным, так как из неблагоприятных погодных условий был отменен оперный гала-концерт, и дирекция фестиваля понесла ощутимые убытки.

Вместе с тем для учреждений культуры и искусства дальнейшая экспансия Эдинбургского международного фестиваля вызывает определенные проблемы.

Дальнейшее увеличение числа посадочных мест за счет реконструкции или строительства новых залов актуализирует и без того болезненные проблемы их эффективного использования. Если число посадочных мест является недостаточным для периода проведения Эдинбургского международного фестиваля и активного туристического сезона с июня по конец сентября, то в оставшуюся часть года предложение зрелищных мероприятий значительно превышает спрос и 50%-й порог посещаемости спектаклей и концертов является пределом мечтаний для руководства стационарных театров и концертных залов. Еще большие проблемы возникли в отношении нового фестивального театра. В период с сентября по май он используется немногим более чем на 20% своих возможностей, а убытки от его неэффективной эксплуатации в 1994/1995 гг. составили 3,5 млн. фунтов. Такие затраты оказались непосильными для местного бюджета, так как театр находится в собственности города. Поэтому в 1996 году был объявлен тендер на передачу здания театра в долгосрочную аренду для коммерческого использования. При этом предусматривалось, что ежегодно в августе театр обязательно используется только для нужд фестиваля.

В данных таблицы 1 можно обнаружить еще одну важную тенденцию, характеризующую маркетинговую и финансовую стратегию руководства Эдинбургского международного фестиваля. С 1989 значительно увеличилось число телевизионных и радиотрансляций его спектаклей и концертов. При этом права на трансляцию приобретались не только национальной радио-телевещательной корпорацией Би-Би-Си, но и многими гигантами медиабизнеса из США, Франции, Швейцарии, Германии, Испании, Японии, Южной Кореи, Австралии. Это позволило не только увеличить доходную часть фестиваля в 1995 году на 123 тыс. фунтов стерлингов, но и стало важной частью его маркетинговой стратегии, поскольку трансляции фестивальных программ в этих странах расширяют потенциальную аудиторию фестиваля, что является важной формой рекламных мероприятий для привлечения большего числа зарубежных туристов.

Фестиваль популярной культуры «Мейфест» существует в Глазго с 1982 года. Его можно отнести к категории мультижанровых региональных фестивалей. В отличие от Эдинбургского международного фестиваля и аналогичных ему фестивалей в других странах он не имеет столь амбициозных претензий становиться на короткий период культурной столицей региона, страны, континента. Программа «Мэйфеста» обращена, прежде всего, жителям своего города, учитывает их художественные, жанровые и репертуарные предпочтения.

По-своему у «Мейфеста» нет аналогов в европейской фестивальной практике. Его главной художественной идеей является отсутствие каких-либо определенных видовых и жанровых границ в формировании программы. Важен один единственный критерий: коллектив, исполнитель или произведение должны быть интересны массовой аудитории. В какой-то мере неявно декларируемая анти-элитарность «Мейфеста» бросает вызов снобизму своего более известного Эдинбургского собрата.

Основу репертуарной политики «Мейфеста» составляют спектакли англоязычных драматических коллективов с современным мелодраматическим и комедийным репертуаром. Возможно, даже самый посвященный знаток современной драмы за пределами туманного Альбиона будет пребывать в растерянности от обилия неизвестных имен современных английских драматургов. Отдавая дань модному в последнее время «шотландскому национализму», драматические театры Глазго ставят специально для «Мейфеста» спектакли по пьесам молодых шотландских драматургов. И хотя подавляющее большинство этих пьес и спектаклей остались однодневками, благодаря фестивалю начинающие авторы получают возможность увидеть свои творения на сценической площадке<sup>xiii</sup>.

Вторым не менее важным направлением репертуарной политики «Мейфеста» является работа в области эстрадно-речевых и цирковых жанров. И хотя за пределами Великобритании широкую известность получил, пожалуй, только великолепный Бенни Хилл, сам жанр эстрадного монолога, фельетона, пародии, памфлета на протяжении десятилетий остается очень популярным. Это может быть сатира, как на членов кабинета, так и на местных политиков, пародии на набившие оскомину рекламные ролики. Исполнители этого жанра нередко прибегают к фривольным шуткам и жестам. Проводятся такие концерты в больших залах, где установлены столики, а зрители слушают комика в компании друзей, не ограничивая себя в количестве крепкого черного бархатного пива. Его производители охотно выделяют спонсорские средства для проведения такого рода концертов.

Во время «Мейфеста» традиционными стали уличные спектакли и цирковые представления, шествия, карнавалы. Так, в программе фестиваля 1992 года они составили 88 представлений из 645 мероприятий. Вместе с тем, руководство фестиваля не только декларирует, но и на практике добивается жанрового многообразия. В рамках фестиваля 1995 года в Глазго состоялись гастроли американского иллюзиониста Дэвида Копперфильда, которые на фоне дешевых билетов и бесплатных зрелищ отличались высокой ценой посещения, доходившей до 60 фунтов стерлингов.

Большую популярность в программах «Мейфеста» получили выступления танцевальных коллективов и исполнителей. В отличие от Эдинбургского фестиваля, ориентированного на классический балет и современный авангард, в Глазго представлены преимущественно фольклорные ансамбли и коллективы эстрадного танца. Гвоздем фестивальной программы 1995 года стало трио «Лос Амигос», исполнявшее аргентинское танго. В том же 1995 году на «Мэйфесте» выступили танцевальный ансамбли из Сенегала и Никарагуа.

Музыкальная программа «Мейфеста» также планируется в соответствии с его художественной концепцией. В 1995 году в Глазго выступили несколько известных филармонических коллективов, таких, как «Хаген Квартет», «Струнный квартет Бродского», Шотландский камерный оркестр с исполнением популярных классических произведений, аранжировками фольклора известных произведений поп-музыки. В 1995 году на «Мейфесте» был представлен многообразный спектр

популярной музыки от оркестра Британских ВВС, исполнявшего танцевальную музыку 1930-1950 годов, до эпатирующих перформансов Санкт-Петербургских рок-групп «Авиа» и «Аукцион».

Программа «Мейфеста» всегда отличается известным парадоксом. Наряду с откровенной «попсой» и сомнительной современной драматургией типа «Пьяница смотрит в зеркало» и «Кайф» (имена авторов нет смысла даже упоминать), фестиваль может предложить своим зрителям исполнительские коллективы мирового класса. В 1989 году в Глазго состоялись первые гастроли Малого драматического театра из Санкт-Петербурга со спектаклем «Братья и сестры», который вызвал настоящий бум. Неизвестный до этого в Шотландии театральный коллектив стал одним из самых уважаемых зарубежных драматических театров. В 1992 и 1993 годах состоялись повторные гастроли театра в Глазго. Причем на спектакль «Гаудеамус» приезжали не только любители театра из Эдинбурга, но и из более удаленных от Глазго городов Шотландии.

Общие параметры эксплуатационной деятельности фестиваля популярной культуры «Мейфест» представлены в таблице 2

Таблица 2<sup>xiv</sup>

| Показатель   | 1989  | 1992   | 1995   |
|--|-------|--------|--------|
| Количество наименований концертных программ и театральных постановок | 132   | 151    | 175    |
| Количество спектаклей и концертов                                    | 291   | 645    | 711    |
| Количество телевизионных и радиотрансляций                           | –     | 6      | 9      |
| Число зрителей и слушателей на концертах и спектаклях <sup>xv</sup>  | 15727 | 112000 | 131000 |
| Число зрителей уличных представлений                                 | 62952 | 68721  | 71239  |

Данные таблицы требуют некоторых комментариев. В 1992 году численность концертов «Мейфеста» возросла только на одну треть, тогда как посещаемость выросла почти в восемь раз!!! Объясняется это программой реконструкции учреждений культуры и искусства Глазго и вводом в действие нового Королевского концертного зала на 2750 мест, оборудованного по последнему слову техники. При проектировании зала предусмотрено изменение его конфигурации, что дает возможность проведения на этой площадке практически любых видов зрелищных мероприятий от симфонических концертов и спектаклей драматических театров до эстрадных гала-концертов и цирковых представлений.

Также совершенно очевидно, что при сохранении высокой доли уличных концертов и представлений в структуре репертуарного предложения «Мейфеста» его развитие происходило за счет значительного увеличения числа публичных спектаклей и концертов. Учитывая жанровое многообразие фестиваля и возможность проводить большинство мероприятий на средних и малых сценических площадках, средняя посещаемость одного спектакля и концерта во много раз ниже, чем аналогичные показатели по Эдинбургскому международному фестивалю.

Возрастание числа радио и телевизионных трансляций в целом соответствует общепринятой практике проведения большинства фестивалей. При этом необходимо уточнить, что права на трансляции приобретались Шотландским отделением Британской телерадиовещательной корпорации Би-Би-Си, и трансляция осуществлялась только на ее территории, что лишний раз подчеркивает региональный статус фестиваля. Его значение в культурной жизни страны, несмотря на значительные объемы театрального и концертного предложения, продолжает оставаться фактом местной культурной жизни. Как это ни покажется парадоксальным, но при наличии принципиальной ориентации на массовые жанры искусства руководству фестиваля не удалось достигнуть массовости посещений его мероприятий. Зрительский потенциал Глазго и близлежащих городов оставался во многом невостребованным. В программу включалось большое число постановок и концертов откровенно сомнительного качества. Далеко не все зарубежные гастролеры соответствовали европейским и мировым стандартам. В октябре 1995 года к руководству «Мейфеста» пришли новые люди, и, возможно, в ближайшие годы фестиваль сможет сделать качественный рывок в рамках программных установок на пропаганду лучших образцов популярной культуры.

Фестивальные дирекции Эдинбургского международного фестиваля и фестиваля популярной культуры «Мейфест» в Глазго являются самостоятельными юридическими лицами, зарегистрированными как некоммерческие организации. Их финансирование осуществляется на общих основаниях с другими учреждениями культуры и искусства Великобритании. Эту систему характеризует наличие нескольких основных источников финансирования, в структуре которых наблюдается значительная доля или даже преобладание бюджетного – по принятой в Великобритании терминологии «общественного» – финансирования.

В доходной части Эдинбургского фестиваля бюджетные субсидии центрального правительства (через гранты Совета по делам искусств Шотландии) и органов местного самоуправления (городской Совет) составляют не менее 40%. По «Мейфесту» их доля с 1989 по 1995 годы даже увеличилась с 44,6% до 59,7%. Подобный высокий процент бюджетного финансирования фестивальных программ позволяет, несмотря на значительный показатель издержек на их проведение, сохранять умеренный уровень цен на билеты, что делает подавляющее большинство фестивальных мероприятий доступными для представителей различных социальных и профессиональных групп населения, среди которых немало людей с относительно невысоким уровнем дохода. Так, цены на спектакли и концерты Эдинбургского международного фестиваля установлены в диапазоне от 5 до 25 фунтов стерлингов. На отдельные мероприятия, например, спектакли всемирно известных оперных коллективов, они могут быть повышены до 50 фунтов. «Мейфест», ориентируясь на массового зрителя, устанавливает еще более низкий уровень цен – от 5 до 15 фунтов, а многочисленные уличные представления проводятся вообще бесплатно.

Необходимо отметить, что в структуре доходной части бюджета обоих фестивалей доминирующее место принадлежит грантам местных органов самоуправления, что, с одной стороны, является важным элементом местной культурной политики, с другой – свидетельствует о значении фестивалей для местной экономики в области туризма, гостиничного бизнеса, сферы услуг, общественного питания, транспорта, создания новых рабочих мест и т.д.

Практика многоканального финансирования учреждений культуры и искусства в Великобритании стимулирует их управленческий персонал к активной маркетинговой политике, направленной как на увеличение доходов от основной деятельности – продажи билетов, программ, так и на поиск эффективного взаимодействия с корпоративными спонсорами, индивидуальными вкладчиками и многочисленными благотворительными фондами и организациями. Чем более престижен проводимый фестиваль, чем больший международный резонанс он имеет, тем более привлекателен для корпоративных спонсоров, которые рассматривают свое участие в финансировании как одно из направлений рекламы и мероприятий «паблик релейшнз».

Рассмотрим структуру основных источников финансирования фестивалей в 1989-1995 гг. Данные по Эдинбургскому международному фестивалю представлены в таблице 3, по «Мейфесту» – в таблице 4.

Таблица 3<sup>xvi</sup>

**Структура финансирования Эдинбургского международного фестиваля**

| Источник   | 1989      |         | 1992      |         | 1995      |         |
|--|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
|  | Сумма     | Процент | Сумма     | Процент | Сумма     | Процент |
| Совет по делам искусств Шотландии                  | 503 000   | 17,0%   | 651 840   | 17,5%   | 684 500   | 16,0%   |
| Органы местного самоуправления                     | 679 000   | 23,5%   | 880 820   | 23,7%   | 1 100 000 | 26,0%   |
| Корпоративные спонсоры                             | 436 878   | 15,0%   | 621 362   | 16,7%   | 631 200   | 14,8%   |
| Взносы благотворительных организаций и частных лиц | 105 344   | 3,3%    | 236 178   | 6,3%    | 241 732   | 5,7%    |
| Доходы от продажи билетов                          | 1 162 390 | 40,0%   | 1 076 498 | 30,0%   | 1 328 000 | 31,2%   |
| Прочие доходы                                      | 4 500     | 0,2%    | 248 720   | 6,7%    | 264 911   | 6,2%    |
| итого  | 2 891 112 | 100%    | 3 715 418 | 100%    | 4 250 343 | 100%    |

Прежде всего, необходимо отметить, что Эдинбургский фестиваль получает один из самых больших грантов от Совета по делам искусств Шотландии. Он составляет примерно 7% от общей суммы бюджетного финансирования учреждений культуры и искусства данного региона. По своим абсолютным размерам он уступает только сумме субсидий, выделяемых Шотландской национальной опере. За анализируемый период финансирование фестиваля из средств Совета по делам искусств возросло на 18%, хотя его доля и незначительно сократилась на фоне опережающих темпов роста финансирования из местного бюджета. В 1995 году по отношению к 1989 году оно увеличилось на 46%!!!

На протяжении анализируемого периода стабильным оставался уровень финансирования мероприятий Эдинбургского международного фестиваля за счет корпоративных спонсорских средств, хотя по своим абсолютным размерам оно возросло более чем на треть. У фестиваля на протяжении многих лет сохраняется постоянная группа компаний, спонсирующих его мероприятия. Среди них ассоциация производителей шотландского виски, «Юнайтед Дистиллере», «Скотиш пауер» и другие. В последние годы Эдинбургский фестиваль стал привлекателен и для корпоративных спонсоров из других регионов Великобритании, таких, как «Бритиш Телеком», «Катберри Швепс», «Сейф-вэй» и другие.

Несмотря на заметный рост поступлений от благотворительных организаций и частных лиц, этот источник остается самым нестабильным в структуре доходов Эдинбургского международного фестиваля. Программы расходов большинства фондов ежегодно пересматриваются. К тому же доходная часть самих благотворительных фондов не всегда остается стабильной. Сохранение объема финансирования в рамках этого канала происходило за счет высокой деловой активности отдела маркетинга дирекции Эдинбургского международного фестиваля.

Важно также отметить, что установка на сохранение доступного уровня цен на спектакли и концерты фестиваля при значительном росте издержек на его проведение привела к тому, что доля доходов от основной деятельности за шесть лет сократилась на 25%. Поскольку дальнейшее увеличение объемов театрального и концертного предложения данного фестиваля является более чем проблематичным, можно легко прогнозировать, что эта тенденция будет сохраняться в ближайшие годы. Сегодня дирекция фестиваля сталкивается и с другой не менее важной финансовой проблемой – стремительным удорожанием фестивальных программ, темпы роста которого опережают увеличение объемов финансирования из всех существующих источников.

В этой ситуации у дирекции фестиваля есть две возможности увеличивать объемы финансирования своей деятельности: (1) просить городской Совет об увеличении размеров гранта, так как заинтересованность местных властей в успешном проведении Эдинбургского международного фестиваля возрастает год от года и (2) значительно интенсифицировать поступления в его бюджет категории «прочие доходы». Сюда относятся продажа прав на телевизионную и радиотрансляцию концертов и спектаклей фестиваля, изготовление и реализация разнообразных сувениров с его эмблемой, продажа компакт-дисков, видеокассет, книг и специальных изданий. В целях реализации программы увеличения доходов фестиваля в помещении его дирекции в 1995 году был открыт постоянно действующий магазин, торгующий всеми перечисленными видами товаров. Руководство фестиваля было вынуждено также пойти на значительное увеличение стоимости приобретения прав на трансляцию его мероприятий в электронных средствах массовой коммуникации.

До 55% расходов Эдинбургского международного фестиваля составляют выплаты гонораров художественным коллективам и исполнителям, принимающим в нем участие. Около 15% от общей суммы расходов направляется на оплату проживания исполнителей и возмещение стоимости международного и внутреннего, 12% расходной части бюджета направляется на рекламу, маркетинг и мероприятия по связям с общественностью. Комиссия за реализацию билетов фестиваля составляет 5%, на аренду театральных и концертных залов расходуется около 10% сметной стоимости, а административные расходы, включая заработную плату постоянных и приглашенных на период проведения фестиваля сотрудников дирекции, доходят до 8%. Рост расходов на проведение фестиваля привел к тому, что по результатам 1995 года его бюджет был сведен с дефицитом в 37673 фунта стерлингов, который был покрыт за счет увеличения ежегодной субсидии городского Совета Эдинбурга в 1996 году.

Эдинбургский международный фестиваль является ярким примером того, как оригинальная художественная концепция, плодотворное сотрудничество с государственными органами управления культурой, местными властями, продуманная система мероприятий в области маркетинга и связей с общественностью может превратить культурную акцию, которой является любой фестиваль, в

динамичной развивающейся индустрию, имеющую огромное значение для региональной и местной экономики<sup>xvii</sup>.

Фестиваль популярной культуры «Мейфест», проводимый ежегодно в промышленной столице Шотландии Глазго, по своей художественной концепции ориентируется на отличные от столичного Эдинбургского международного фестиваля категории слушателей и зрителей, что определяет его специфическую стратегию в области финансирования своей деятельности и маркетинга.

Таблица 4<sup>xviii</sup>

**Структура финансирования фестиваля популярной культуры «Мейфест» в Глазго**

| Источник                          | 1989   |         | 1992   |         | 1995    |         |
|-----------------------------------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
|                                   | Сумма  | Процент | Сумма  | Процент | Сумма   | Процент |
| Совет по делам искусств Шотландии | 44994  | 4,6%    | 7000   | 7,2%    | 75000   | 6,8%    |
| Органы местного самоуправления    | 360000 | 40,0%   | 545299 | 56,3%   | 583200  | 52,7%   |
| Корпоративные спонсоры            | 153383 | 15,7%   | 81843  | 8,4%    | 66800   | 6,0%    |
| Доходы от продажи билетов         | 331430 | 34,0%   | 213473 | 22,0 %  | 336114  | 30,4%   |
| Прочие доходы                     | 84550  | 5,7%    | 57701  | 6,1%    | 45000   | 4,1%    |
| итого                             | 974357 | 100%    | 968317 | 100%    | 1106114 | 100%    |

Первое, что становится очевидным при рассмотрении данных таблицы 4, так это то, что характеризует «Мейфест» как фестиваль сугубо местного значения. Это проявляется в осязаемом доминировании субсидий местных органов самоуправления в структуре доходной части его бюджета, их возрастании в абсолютном выражении за шестилетний период на 40%. Местный характер фестиваля отражается и в том, что он в значительно меньшей степени привлекателен для корпоративных спонсоров как возможность скрытой рекламы. Причем эта тенденция на протяжении анализируемого периода усиливалась, что, в конечном итоге, привело к сокращению доли средств корпоративных спонсоров в структуре доходной части бюджета более чем в два с половиной раза. На протяжении своего существования «Мейфест» был совершенно не привлекателен для благотворительных фондов и частных вкладчиков.

Для формирования доходной части бюджета «Мейфеста» характерна и тенденция снижения доли доходов от продажи билетов на его мероприятия. Отчасти это объясняется тем, что рост театрального и концертного предложения осуществлялся за счет увеличения числа бесплатных уличных представлений и концертов.

Второй не менее важной причиной было ежегодное обновление жанрового многообразия концертов и спектаклей популярных жанров, что значительно повышает риск того, что репертуарное предложение окажется не интересным для зрительской и слушательской аудитории. Так, в 1993 году спектакли Санкт-Петербургского Малого драматического театра проходили в переполненных залах, тогда как на концерты танцевального ансамбля из Никарагуа было продано не более 10% билетов. Аналогичная ситуация повторилась в 1995 году, когда программа трио «Лос Анхелес», исполнявшего аргентинское танго, вызвала искренний интерес зрителей, тогда как на выступления блистательного американского саксофониста Сонни Ролингса было продано только 30% билетов. Невысокая стоимость билетов на концерты и спектакли, проводимые в рамках «Мейфеста», является существенным сдерживающим фактором роста доходов фестиваля от своей основной деятельности.

Еще одним свидетельством сохранения статуса местного фестиваля «Мейфестом» являются очень скромные размеры грантов, ежегодно выделяемых на его проведение Советом по делам искусств Шотландии, уступающих не только Эдинбургскому фестивалю, но и нескольким другим мероприятиям, практически не известным широкой публике за пределами этого региона Великобритании. Так, мемориальный фестиваль кельтской культуры получил в 1995 году 92000 фунтов стерлингов, фольклорный фестиваль в Эдинбурге – 84500 фунтов, а фестиваль искусств в городе Перте – древней столице Шотландии – 88200 фунтов<sup>xix</sup>.

Несмотря на декларируемый «принцип равных возможностей» в решениях Совета по делам искусств Шотландии остается явная иерархическая ориентация на традиционные художественные формы, оказывающая влияние на принятие решений при распределении субсидий на различные культурные акции регионального или местного значения.

В структуре доходов «Мейфеста» на протяжении многих лет остается незначительной статья поступлений от неосновных видов деятельности. Мероприятия фестиваля далеко не всегда вызывают интерес медиакорпораций, практически не выпускается сувенирная продукция с маркой фестиваля, отсутствует сеть распространения печатных изданий и компакт-дисков.

Осенью 1995 года к руководству «Мейфеста» пришли новые люди, которые взяли на себя нелегкую задачу обновления маркетинговой политики и связей с общественностью при сохранении стратегического направления художественной и репертуарной политики фестиваля. В частности, планируется значительно сократить число уличных спектаклей и представлений, провести ряд мероприятий, связанных с изучением интереса населения к многообразию жанров популярной культуры, поднять планку качества большинства концертов и спектаклей<sup>xx</sup>. Фестивальную дирекцию возглавил известный театральный менеджер Пол Бассет, возглавлявший до этого в течение 15 лет один из самых известных драматических театров Шотландии – театр «Ситизен» в Глазго.

Постоянно действующие дирекции Эдинбургского международного фестиваля и фестиваля популярной культуры «Мейфест» в Глазго зарегистрированы как самостоятельные юридические лица, обладающие в соответствии с законодательством Великобритании статусом некоммерческих организаций.

Следовательно, если в результате своей деятельности они получают доход, и он будет направлен на цели развития организации, то они не должны платить корпоративный налог на прибыль. Некоммерческие организации освобождены и от многих местных налогов, таких, как «земельный», «дорожный», за пользование природными ресурсами и т.п. Льготное налогообложение является безусловным преимуществом, хотя в подавляющем большинстве случаев фестивали не только не получают прибыли, но и сводят свой баланс с незначительным дефицитом.

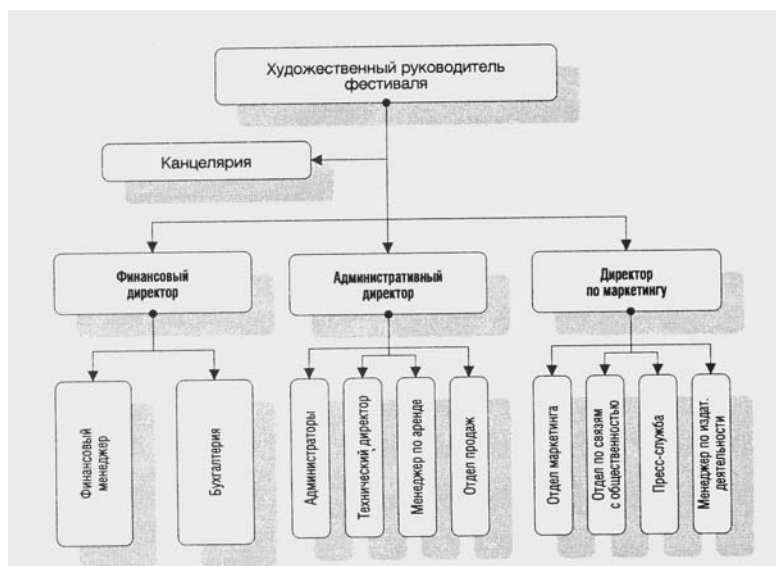
Фестивальная дирекция в течение всего года не нуждается в большом количестве постоянных сотрудников. Поэтому штат Эдинбургского международного фестиваля насчитывает 17 человек. В дирекции «Мейфеста» на постоянной основе работают 14 человек. Как уже отмечалось, 8% расходной части бюджета Эдинбургского международного фестиваля составляют административные расходы, которые включают в себя заработную плату штатного персонала. Аналогичный показатель по «Мейфесту» составляет 13,7%. Уровень оплаты труда работников фестивальных дирекций значительно опережает соответствующие показатели по другим видам учреждений культуры и искусства. Так, художественному руководителю Эдинбургского международного фестиваля установлен годовой оклад в размере 45 тыс. фунтов, что примерно на треть больше должностного оклада художественного руководителя любого из крупных драматических театров Великобритании. Должностной оклад директора «Мейфеста» составляет 34 тыс. фунтов в год.

На период проведения фестиваля дирекция Эдинбургского международного фестиваля нанимает дополнительно до 400 сотрудников на условиях временного трудового договора. «Мейфест» прибегает к услугам 350–370 временных работников в зависимости от числа проводимых мероприятий. Однако заработная плата приглашенных сотрудников включается не в статью «административные расходы», а в смету по каждому отдельному проекту, проводимому в рамках фестиваля.

Это связано с тем, что для временных работников в соответствии с законодательством Великобритании значительно меньше суммы выплат в социальные фонды – фонд занятости и медицинского страхования.

Организационная структура фестивальной дирекции показана на следующей схеме:





Такая организационная структура является единой как для Единбургского международного фестиваля, так и для фестиваля популярной культуры «Мейфест».

Правом распоряжения финансовыми ресурсами фестиваля обладают два человека – художественный руководитель и финансовый директор. Причем их компетенция строго разграничена. Вопросы финансирования рекламной кампании, издательской деятельности, мероприятий по связям с общественностью, аренды театральных и концертных залов входят в сферу обязанностей финансового директора.

Художественный руководитель фестиваля формирует его репертуарную политику, ведет переговоры с исполнительскими коллективами и агентами, представляющими их интересы, по вопросам их гастролей, подписывает соответствующие договоры и соглашения. Было бы неправильно утверждать, что решение всех вопросов по формированию афиши фестиваля принимается художественным руководителем единолично. При фестивальной дирекции существует группа художественных советников, в число которых входят представители Совета по делам искусств Шотландии, органов местного самоуправления, музыкальные и театральные критики. И хотя каждый из них обладает только правом совещательного голоса, их неформальное влияние на репертуарную политику фестиваля очень велико.

Организационные проблемы проведения фестиваля входят в компетенцию административного директора и подчиненных ему служб. Функции технического директора практически совпадают с привычными для нас обязанностями заведующего постановочной частью в российских театрах. Административная служба занимается бронированием гостиниц и транспорта для гастролирующих коллективов и исполнителей, а также их приемом в период проведения фестиваля.

Работой по реализации билетов, продажей сувениров, компакт-дисков и сопутствующих товаров, а также связями с туристическими агентствами занимается менеджер по продажам и руководимый им отдел. Билеты на фестивальные мероприятия продаются в кассовом павильоне дирекции, в каждом из театральных или концертных залов, отделениях ведущих туристических агентств. Билеты можно также приобрести по телефону и оплатить по кредитной карточке. На период проведения фестиваля организуются дополнительные кассы в крупнейших универмагах города и в близлежащих населенных пунктах.

Вопросы взаимодействия с потенциальными спонсорами, благотворительными организациями и частными вкладчиками, редакционно-издательская деятельность, а также планирование и проведение мероприятий по связям с общественностью и средствами массовой информации входят в круг обязанностей директора по маркетингу. К его компетенции также отнесены переговоры с медиакорпорациями по вопросам приобретения прав на трансляцию отдельных мероприятий фестиваля.

Дирекция фестиваля ежегодно печатает многокрасочный буклет с подробной информацией о каждом концерте и спектакле, включенном в его программу на этот год, включая состав исполнителей и даже краткое изложение либретто балетных и оперных спектаклей. Буклет можно получить бесплатно в любом из книжных и музыкальных магазинов города, газетных киосках, универмагах и даже продуктовых магазинах. Значительная часть буклетов рассылается по почте. С

содержанием буклета можно ознакомиться не только в любой из гостиниц города, но и в гостиницах близлежащих городов. Буклеты рассылаются в отделения крупнейших туристических агентств по всей стране.

Во время проведения фестиваля практически мало используется такой вид рекламной продукции, как афиши. В городе нет для этого соответствующих площадей для расклейки. Поэтому, как правило, на зданиях театральных и концертных залов вывешиваются оригинальные цветные плакаты, изготовленные и присланные заранее самими гастролирующими коллективами. Огромное значение в рекламной кампании имеет газетная информация. Рекламные объявления размещаются не только в региональных, но и в национальных ежедневных изданиях, а воскресные газеты публикуют традиционный обзор фестивальных мероприятий. Фестивали редко используют телевизионную и радиорекламу, но не по причине ее высокой стоимости. Дирекции новостей ведущих национальных, региональных теле и радиокompаний и даже кабельных сетей охотно в разделах светской хроники и обзоров культурных событий информируют своих зрителей и слушателей о наиболее интересных событиях очередного фестиваля. К тому же такая реклама не стоит фестивальной дирекции ни пенса.

В рамках каждого фестиваля дирекция проводит специальную программу для представителей общественности и деловых кругов в целях рекрутирования новых спонсоров и вкладчиков. Как правило, это происходит в дни торжественного открытия и закрытия фестиваля в форме пресс-конференций и последующего банкета.

Работа фестивальной дирекции в отличие от постоянно действующих стационарных и передвижных исполнительских коллективов отличается неравномерностью занятости ее персонала. Пик активности падает на трехмесячный период непосредственной подготовки фестиваля, включая календарные даты его проведения. В этот период шестнадцатичасовой рабочий день является нормой. По завершении фестиваля сотрудники его дирекции уходят в коллективный отпуск.

В оставшуюся часть года персонал работает в режиме, обычном для большинства фирм, организаций и учреждений.

### **3. Фонд «Балтийский международный фестивальный центр» – постоянно действующая фестивальная дирекция Санкт-Петербурга**

Санкт-Петербург является одним из лидеров современной фестивальной деятельности в Российской Федерации. Многочисленные театральные и музыкальные фестивали вносят значительный вклад в художественную жизнь города, формируя оригинальное репертуарное предложение и поддерживая интерес к ней наиболее подготовленной части аудитории театров и концертных залов. При этом Международный театральный фестиваль «Балтийский дом» занимает в культурной жизни Санкт-Петербурга совершенно особое место. Он ставит перед собой задачу развития «разнообразных форм творческого обмена между нашим городом и соседями по Балтии»<sup>xxi</sup>. Формирование общего культурного пространства, не знающего ни политических, ни социальных границ, ни национальных границ является, по мнению его инициатора С.Г.Шуба<sup>xxii</sup>, стратегической задачей этой культурной акции<sup>xxiii</sup>.

Сегодня фестиваль «Балтийский дом» по праву конкурирует с крупнейшим театральным фестивалем в России – Международным чеховским, проводимым ежегодно в Москве. Оба фестиваля привлекают к своей работе самых известных экспертов в области театрального искусства и соперничают друг с другом за право пригласить лучшие театральные постановки из различных стран Европы. Такая конкуренция только усиливает творческие позиции каждого из фестивалей, что позволяет поддерживать авторитет России в качестве законодателя в области современных театральных процессов.

Особые дружеские отношения сложились у дирекции фестиваля «Балтийский дом» с Международным театральным фестивалем «Кайф» в Вильнюсе, который также претендует на статус театральной лаборатории Балтийских стран. В их работе принимают участие одни и те же представители театральной общественности. Например, жюри последних Санкт-Петербургского и Вильнюсского фестивалей возглавлял Донатас Банионис. Происходит гастрольный обмен спектаклями. Художественный руководитель Вильнюсского фестиваля Эймунас Некрошюс неоднократно гастролировал в Санкт-Петербурге со своими спектаклями именно в рамках мероприятий фестиваля «Балтийский дом».

Первый Международный театральный фестиваль «Балтийский дом» состоялся с 14 по 24 мая 1991 года, и в нем приняли участие драматические театры из пяти стран – Литвы, России, Польши, Финляндии, Эстонии. Его учредителями стали комитет по культуре мэрии Санкт-Петербурга, Санкт-Петербургская организация Союза театральных деятелей России, Балтийский коммерческий банк,

акционерное общество «Шестнадцатый строительный трест» и театр «Балтийский дом» Посильное содействие фестивалю все годы его существования оказывало Министерство культуры Российской Федерации.

В фестивале 1992 года приняли участие только три театральные коллектива из России, Швеции и Финляндии. География приглашенных театров существенно расширилась в 1993 году, когда уже 12 театров из шести стран в период с 4 по 10 апреля выступили в Санкт-Петербурге. В 1994 году к традиционным участникам добавились театральные коллективы и исполнители еще из трех стран – Дании, Латвии, Германии. В 1996 году значительно увеличился период проведения фестиваля и количество театров, принявших в нем участие. В настоящее время Международный театральный фестиваль «Балтийский дом» можно смело отнести к категории систематически повторяемых международных культурных акций, хотя он пока не смог достигнуть той высокой степени устойчивости, которая могла бы сделать возможным ежегодное проведение фестиваля в одни и те же календарные сроки.

По мере возрастания значения Международного театрального фестиваля «Балтийский дом» в культурной жизни Санкт-Петербурга, расширения объема его деятельности и усилении авторитета в среде деятелей театрального искусства стран Балтии возникла потребность создать более стабильные организационно-правовые формы его функционирования. В целях реализации этой задачи по инициативе театра «Балтийский дом» в августе 1995 года была учреждена некоммерческая организация «Фонд «Балтийский международный фестивальный центр», ставшая первой постоянно действующей театральной фестивальной дирекцией в Санкт-Петербурге. За короткий период помимо своего основного фестиваля Балтийский международный фестивальный центр осуществил такие проекты, как «Дни Финляндии» и «Дни литовской культуры в Санкт-Петербурге», «Русская масленица в Финляндии», «Гастроли петербургских театров в Каунасе, Турку, Хельсинки», «Международный фестиваль моноспектаклей «Монокль», «Фестиваль «Европа в Санкт-Петербурге», «Культурная программа Дней Нидерландов в городе на Неве».

В последнее время фонд «Балтийский международный фестивальный центр» осваивает новые для себя направления деятельности по расширению деловых и творческих связей между учреждениями культуры и искусства, творческими союзами и профессиональными объединениями России, Скандинавских стран, Польши, Латвии, Литвы, Эстонии. В этих целях создана и постоянно пополняется база данных о драматических, балетных и музыкальных коллективах Санкт-Петербурга и других стран. Эта программа получила широкую поддержку в культурной комиссии Совета стран Северной Европы, штаб-квартира которой находится в Стокгольме. В настоящее время рассматривается заявка фонда на финансирование данного направления его деятельности.

Как уже отмечалось, фонд является некоммерческой организацией, которая в своей основной деятельности не ставит перед собой задачу извлечения прибыли. Учредителями фонда выступили уже упоминавшиеся ранее четыре юридических лица: комитет по культуре мэрии Санкт-Петербурга, театр «Балтийский дом», Балтийский банк и акционерное общество «Шестнадцатый строительный трест».

Уставными целями фонда определены «проведение Международного театрального фестиваля «Балтийский дом» и иных культурных акций, направленных на сохранение и развитие традиционных гуманитарных связей между странами Балтийского региона и другими странами», которые могут быть реализованы через следующие основные виды деятельности: «(1) организация зрелищных мероприятий, праздников, спортивных соревнований, иных гуманитарных программ; (2) проведение в России и за рубежом выставок, фестивалей, конкурсов»<sup>xxiv</sup>. Все остальные виды деятельности, внесенные в устав фонда, прямо или косвенно соотносятся со стратегическим направлением его работы.

Преимуществом такой организационной структуры является то, что основная ответственность за деятельность фонда ложится на плечи членов совета попечителей, в состав которого, как уже ранее было сказано, входят представители органа управления культурой Санкт-Петербурга. Наличие в составе совета представителя главного спонсора фестиваля «Балтийский дом» делает финансовое положение фонда более устойчивым.

Вместе с тем при знакомстве с уставом фонда не покидает ощущение незавершенности этого документа. В нем детально не прописаны права и обязанности учредителей и их представителей – членов совета попечителей, а также не указан его численный состав. Из текста устава также остается неясным механизм расходования средств на основную деятельность фонда. Устранение этих юридических противоречий позволит фонду свести до минимума возможность появления каких-либо вопросов относительно правомерности его финансово-хозяйственной деятельности. Представляется

также, что открытость фонда к принятию новых постоянных членов способствовала бы укреплению его авторитета и статуса в Санкт-Петербурге, что может открыть дорогу новым влиятельным и крупным спонсорам.

Похоже, что организационно-правовая форма первой постоянной фестивальной дирекции в Санкт-Петербурге выбрана очень удачно. Некоммерческий статус фонда предполагает льготное налогообложение, а также необходимую правовую базу для привлечения спонсорских средств на его программы. Взаимодействие с органами государственного управления, прежде всего с комитетом по культуре мэрии Санкт-Петербурга, строится на долговременной основе, поскольку последний вошел в число учредителей фонда и заинтересован в его успешной деятельности. По всей видимости, при разработке уставных документов был принят во внимание зарубежный опыт – подавляющее большинство постоянно действующих фестивальных дирекций зарегистрированы как некоммерческие организации.

Важной характеристикой деятельности фонда «Балтийский международный фестивальный центр» является его организационно-управленческая структура.

Все стратегические решения о сроках проведения фестивалей, предполагаемом составе участников, источниках и объемах финансирования принимаются советом попечителей фонда, в состав которого входят представители его организаций – учредителей. Также, как и в других аналогичных организациях, к компетенции совета попечителей отнесены все вопросы, связанные с реорганизацией или ликвидацией фонда, его вхождением в различные хозяйственные и творческие объединения, а также регулирование имущественных вопросов, если общая стоимость данного имущества превышает рублевый эквивалент 100 тыс. долларов США<sup>xxv</sup>. В уставе также четко оговорена периодичность заседаний попечительского совета: не реже одного раза в три месяца<sup>xxvi</sup>.

В фонде «Балтийский международный фестивальный центр» на постоянной основе работают всего лишь шесть сотрудников: генеральный директор, его заместитель, технический директор, пресс-секретарь, главный бухгалтер и референт. На период проведения фестиваля приглашается временный штат административных, технических работников и переводчиков. В ближайшем будущем в числе постоянных сотрудников фонда, возможно, появятся специалисты по маркетингу, фандрейзингу, связям с общественностью и средствами массовой коммуникации, так как без специальных программ стратегического развития в этих областях управленческой деятельности фонду будет все труднее и труднее решать сложные проблемы, связанные с финансированием фестивальных программ.

Организационно-правовой статус фонда определяет две важнейшие особенности финансирования его деятельности. Во-первых, в соответствии с уставом финансирование крупных фестивальных мероприятий осуществляется по программно-целевому принципу на основании ежегодных планов деятельности фонда и смет на каждый проект, рассматриваемых и утверждаемых советом попечителей. Во-вторых, механизм выделения бюджетных субсидий фонду существенно отличается от аналогичной процедуры, принятой для стационарных драматических и музыкальных театров, концертных организаций и коллективов, несмотря на тот факт, что комитет по культуре мэрии Санкт-Петербурга является одним из его учредителей и играет важную роль в формировании репертуарной политики фестивальных программ. Из средств городского бюджета финансируется не само существование фонда как учреждения культуры, а его конкретные программы.

Иными словами, если у органов управления культурой есть возражения принципиального порядка по содержанию того или иного фестивального проекта, они могут воздержаться от выделения средств на его проведение, тогда как стационарные учреждения культуры и искусства независимо от реальных творческих и экономических результатов деятельности получают бюджетные дотации, прежде всего по такой защищенной статье, как заработная плата. С учетом реальной опасности сокращения бюджетного финансирования учреждений культуры и искусства как из федерального, так и из региональных бюджетов, можно прогнозировать реальную конкуренцию за объемы бюджетного финансирования. В этом случае программно-целевой метод будет значительно более эффективным инструментом распределения бюджетных субсидий. В такой ситуации у фонда есть очевидные преимущества, так как в подобных условиях он работает с момента основания.

Санкт-Петербургский драматический театр «Балтийский дом», являясь инициатором проведения фестиваля с тем же названием и одним из учредителей фонда, осуществляет свой вклад в его деятельность, предоставляя для его мероприятий на безвозмездной основе большой зал и две малых сцены, а также служебные помещения для фестивальной дирекции, что позволяет свести практически к минимуму все расходы, связанные с арендой театральных залов и производственных помещений.

Доходная часть бюджета каждого фестивального проекта формируется в соответствии со сметой, утвержденной советом попечителей. В отличие от своих зарубежных собратьев соотношение различных источников финансирования фестивальных проектов фонда не является столь устойчивым. Реальные объемы финансирования зависят от множества случайных факторов, включая финансовое положение основных спонсоров и реальное состояние финансирования отрасли культуры из средств городского бюджета.

Рассмотрим это на конкретном примере фестиваля «Балтийский дом» 1996 года. Расходы на реализацию проекта были предусмотрены в объеме 557,6 млн. рублей в ценах 1996 года. От реализации билетов на мероприятия фестиваля в его бюджет поступило немногим более 40 млн. рублей или 7,1%. Около 150 млн. рублей на проведение фестиваля выделил генеральный спонсор Балтийский банк, 100 млн. рублей – комитет по культуре мэрии Санкт-Петербурга. Оставшаяся часть сметы фестиваля формировалась за счет более мелких спонсорских вкладов, которые принимались как в денежной форме, так и в форме товаров и услуг. В частности, Санкт-Петербургский опытный завод «Фарфор» изготовил памятные призы фестивалей, а АО «Шестнадцатый строительный трест» принял на себя все расходы, связанные с транспортом.

Если не считать поступлений от продажи билетов, бюджетных ассигнований комитета по культуре мэрии Санкт-Петербурга и вноса генерального спонсора Балтийского банка, около половины доходной части бюджета Международного театрального фестиваля «Балтийский дом» формируется за счет более скромных по своим размерам спонсорских взносов. Среди постоянных спонсоров фестиваля такие далекие от театрального искусства организации, как казино «Конти», казино-клуб «Премьер», «Адмирал-бар» и др. Не избежал фестиваль контактов и с печально известным концерном «Гермес» – «строителем» одной из крупнейших финансовых пирамид. В число постоянных спонсоров фестиваля входят ЗАО «Фирма «Гепард», промышленно-инвестиционная компания систем связи «Отечество», АО «Артис», туристическая фирма «Космос Ltd», АО «Кока-кола», АО «Полюстрово», АО «Пивоваренный завод «Балтика», ЗАО «СОЛО» и др. В буклетах, афишах и других видах печатной продукции фестивальная дирекция помещает их развернутую рекламу. Без значительного числа средних и небольших спонсорских вкладов проведение Международного театрального фестиваля «Балтийский дом» было бы вряд ли возможно.

Расходная часть бюджета фестиваля «Балтийский дом» определяется во многом условиями договорных отношений с его участниками. Например, оплата всех расходов по международному транспорту и консульским услугам производится самими зарубежными гостями, тогда как российским театральным коллективам и исполнителям фонд «Балтийский международный фестивальный центр» возмещает их затраты на проезд до Санкт-Петербурга и стоимость перевозки декораций и костюмов.

По условиям договорных отношений фонд формально не выплачивает приглашенным коллективам гонорар за их выступления на фестивале, хотя принимает на себя расходы по их проживанию в Санкт-Петербурге, оплате питания и суточных в объемах, значительно превышающих установленную норму.

Фактически это скрытая форма гонорара. В этом случае бухгалтерии центра удастся сэкономить значительные средства на оплате налоговых начислений на фонд оплаты труда, к которому должен быть отнесен гонорар.

Оплата подготовки фестиваля составляет около 11% его сметной стоимости. Она включает в себя расходы по изготовлению буклетов и другой печатной продукции, на телефонные переговоры, почтово-телеграфные расходы, оплату переводчиков и т.д. Заметим, что оплата временных сотрудников, приглашаемых на период проведения фестиваля, отнесена в смете фонда к трем отдельным статьям «Комиссионные уполномоченным по продаже билетов», «Оплата внештатных работников фестиваля» и «Оплата услуг переводчиков».

Значительная часть расходной части бюджета каждого фестиваля (около 13% в 1996 году) приходится на такие производственные затраты, как «Аренда световой и звуковой аппаратуры», «Постановочные расходы», которые направляются на адаптацию гастрольных спектаклей к сценическим площадкам фестиваля, «Расходы по таможенному оформлению ввоза и вывоза декораций» и т. п. При этом указанные статьи сметы не включают в себя расходы на оформление фасада и фойе театра, дизайн которого создается для каждого фестиваля.

Интересные выводы можно сделать в результате сравнительного анализа смет расходов на проведение фестиваля «Балтийский дом» и Международного фестиваля моноспектаклей «Монокль». Сам по себе жанр моноспектакля предполагает использование камерных сценических площадок, значительно меньшего числа актеров, конструктивно менее сложных сценографических решений.

Это напрямую отразилось на объемах финансирования данного фестивального проекта. Общая сумма расходов фестиваля «Монокль» (190 млн. рублей) в два с половиной раза меньше соответствующих расходов последнего фестиваля «Балтийский дом» (557,6 млн. рублей). Но любопытно отметить, что различия в расходах между этими двумя фестивалями заключается прежде всего в объемах затрат на прием гастролирующих коллективов. Так, на оплату проезда, проживания приглашенных участников фестиваля «Монокль» в апреле 1997 года было затрачено 91,6 млн. рублей<sup>xxvii</sup>, а на те же цели в апреле 1996 года в период проведения IV Международного фестиваля «Балтийский дом» направлено 299,0 млн. рублей. Безусловно, с учетом инфляции эти различия в объемах финансирования будут выглядеть более внушительно.

Напротив суммы затрат на рекламу в сметах обоих фестивалей различаются незначительно. В 1996 году на изготовление печатной продукции фестиваля «Балтийский дом» было затрачено 30 млн. рублей, а год спустя 25 млн. рублей. Принимая еще раз во внимание уровень инфляции можно смело утверждать, что реальные объемы финансирования по этой статье расходов остались практически неизменными.

Аналогичные выводы мы можем сделать при сопоставлении административно-управленческих расходов, оплаты технического персонала, переводчиков, что позволяет сделать вывод о том, что эти виды затрат практически не зависят от жанровой направленности фестиваля. Административные расходы на проведение фестиваля малых художественных форм – камерных моноспектаклей либо равны, либо незначительно меньше аналогичных расходов на проведение крупномасштабного театрального фестиваля, каким является «Балтийский дом». В данном случае очевидной является ориентация фонда «Балтийский международный фестивальный центр» на поиск новых направлений своей деятельности.

Проведение фестиваля с оригинальной жанровой направленностью, в котором приняли участие в подавляющем большинстве малоизвестные исполнители, обладало высокой степенью риска. И тот факт, что руководство фонда пошло на это, убедив совет попечителей финансировать данную культурную акцию, свидетельствует о приоритете художественных задач в деятельности фонда над всеми остальными.

## **Заключение**

Фестивальная практика как в Российской Федерации, так и в Санкт-Петербурге в последние годы получает все более широкое распространение. Несмотря на трудности бюджетного финансирования фестивальных мероприятий их организаторы, благодаря своим титаническим усилиям, находят необходимые средства для того, чтобы художественный уровень и разнообразие репертуарного предложения постоянно возрастали. Фестивали искусств в России выполняют свою главную социально-культурную функцию, интегрируя распадающееся культурное пространство страны и поддерживая необходимый уровень взаимосвязей со странами ближнего и дальнего зарубежья.

Анализ фестивальной практики в Санкт-Петербурге позволяет сделать несколько важных выводов. Прежде всего, фестивали играют важную роль в качестве своеобразного катализатора развития театральной культуры как для творческих работников, так и для зрителей, которые сегодня могут быть в значительной степени не удовлетворены существующим репертуарным предложением стационарных театров города.

Деятельность фонда «Балтийский международный фестивальный центр» свидетельствует о том, что его организационно-правовая модель является эффективной и прекрасно соответствует его уставным целям и задачам. Механизм программно-целевого финансирования фестивальных проектов представляется перспективным не только для деятельности фонда, но и для других учреждений культуры и искусства города. Финансирование конкретных программ, а не деятельности театра или музыкального коллектива вообще, позволит, в конечном итоге, более эффективно и рационально использовать выделяемые на сферу культуры субсидии из федерального и местного бюджетов.

Сравнение практики организации и проведения крупнейших фестивалей искусств в европейских странах и опыта проведения крупнейшего постоянно действующего Международного театрального фестиваля в Санкт-Петербурге позволяет сделать несколько выводов:

1. Фестивальная практика в Российской Федерации и, в частности, в Санкт-Петербурге продолжает находиться в стадии формирования. Этот динамичный процесс пока еще не получил своих завершенных форм.

2. Необходимо развивать маркетинговую стратегию фестиваля по повышению его доходов от продажи билетов. Высокий художественный уровень спектаклей, включенных в его программу, позволяет надеяться, что такого рода усилия окажутся эффективными.

3. Целесообразно подумать о возможности применения к Международному театральному фестивалю «Балтийский дом» модели культурного туризма.

4. Плодотворным для фестиваля может стать широкое сотрудничество с медиакорпорациями не только Российской Федерации, но и Скандинавских стран и стран Балтии.

5. Без необходимых маркетинговых усилий по расширению круга корпоративных спонсоров фонду «Балтийский международный фестивальный центр» будет все труднее и труднее решать вопросы финансирования.

---

<sup>i</sup> К сожалению, систематическая информация даже о крупнейших зарубежных фестивалях практически отсутствует. Своеобразным источником являются рекламные буклеты таких известных европейских фестивалей, как Байретский оперный фестиваль (Германия), **Зальцбургский** музыкальный фестиваль (Австрия), Международный фестиваль джазовой музыки в Монтре (Швейцария), Международный оперный фестиваль в Савонлинне (**Фин-ляндия**), Международный Шекспировский театральный фестиваль в Стратфорде-на-Эйвоне (Великобритания) и др.

<sup>ii</sup> *Ожегов С.* Словарь русского языка. М.: 1990. – С. 848.

<sup>iii</sup> *Ницше Ф.* Происхождение трагедии из духа музыки. – Сочинения, Т. 1. – С. 87–94.

<sup>iv</sup> *Бахтин М.* Франсуа Рабле и народная смеховая культура Средневековья и Ренессанса, – М.: 1965. – С. 39–43.

<sup>v</sup> *Хренов Н.* Социально-психологические аспекты взаимодействия искусства и публики. – М.: 1981. – С. 197.

<sup>vi</sup> Stockholm – Cultural Capital of Europe 1998. – Stockholm. – 1996. – P. 6.

<sup>vii</sup> *Prentice Richard.* Tourism as Experience. Tourism as Consumers. Edinburgh. – 1995. – P. 56-57.

<sup>viii</sup> Scottish Office. 1995/1996 Annual Report. – Edinburgh. – 1996. – P. 17-19.

<sup>ix</sup> The Arts and Cultural Activities in Scotland, Cultural Trends, Policy Studies Institute. – London. – 1995. – P. 45-46.

<sup>x</sup> Edinburgh International Festival. 1994 Annual Report. – Edinburgh, 1995. – P.3.

<sup>xi</sup> The 40<sup>th</sup> Anniversary Edinburgh International Festival. – Edinburgh 1989. – P. 21–22.

<sup>xii</sup> The Scottish Arts Council. Annual Report 1995/1996. – Edinburgh, 1996. – P. 23–24.

<sup>xiii</sup> The Scottish Arts Council. 1995/96 Annual Report. – Edinburgh, 1996. – P. 42.

<sup>xiv</sup> Mayfest. 1995 Annual Report. – Glasgo, 1996. – P. 9-10.

<sup>xv</sup> В данных таблицы отсутствует статистическая информация о посещаемости художественных выставок, проведенных в рамках фестивальной программы.

<sup>xvi</sup> The Scottish Arts Council. 1995/1996 Annual Report. – Edinburgh, 1996. – P. 39.

<sup>xvii</sup> Edinburgh International Festival. 1995 Annual Report. – Edinburgh, 1996. – P. 23.

<sup>xviii</sup> The Scottish Arts Council. 1995/1996 Annual Report. – Edinburgh, 1996. – P. 41.

<sup>xix</sup> The Scottish Arts Council. 1995/96 Annual Report. – Edinburgh. – P. 43.

<sup>xx</sup> The Scottish Arts Council. 1995/96 Annual Report. – Edinburgh. – P. 42.

<sup>xxi</sup> Четвертый Международный театральный фестиваль «Балтийский дом», СПб. – 1996. – С. 7.

<sup>xxii</sup> Шуб С. – уроженец г.Архангельска.

<sup>xxiii</sup> Четвертый Международный театральный фестиваль «Балтийский дом», СПб. – 1996. – С. 9.

<sup>xxiv</sup> См. «Устав Фонда «Балтийский международный фестивальный центр». – С. 2–3.

<sup>xxv</sup> См. «Устав Фонда «Балтийский международный фестивальный центр». – С. 4.

<sup>xxvi</sup> См. «Устав Фонда «Балтийский международный фестивальный центр». – С. 5.

<sup>xxvii</sup> См. проект сметы расходов Балтийского международного фестивального центра по подготовке и проведению Международного фестиваля «Монокль».