


# Культура. Человек. Общество

Культурологические записки. Выпуск 22



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ИНСТИТУТ  
ИСКУССТВОВЗНАНИЯ

Государственный институт искусствознания

# Культурологические записки Выпуск 22

Культура. Человек. Общество

Москва 2024

УДК 008  
ББК 71.0  
К90

Печатается по решению Ученого совета  
Государственного института искусствознания

Рецензенты:

Н.А. Хренов, доктор философских наук, профессор

А.Е. Городецкий, доктор экономических наук, профессор

**Культурологические записки. Выпуск 22: Культура. Человек. Общество.** Сборник статей / Отв. ред. А.А. Ушкарёв и Д.Л. Морозова. – М.: Государственный институт искусствознания, 2024. – 332 с.

ISBN 978-5-98287-224-1

Статьи, представленные в сборнике, подготовлены по материалам двух научных конференций из цикла Сорочкинских чтений (2022 и 2023) и охватывают широкий круг культурологических и социально-экономических проблем функционирования искусства в современном обществе. Общие вопросы влияния художественной деятельности на развитие социума здесь переосмысляются с позиций гражданского общества, институциональной теории и феномена креативной экономики; они конкретизируются в новых практиках творческих индустрий, формировании адекватных механизмов управления и противостояния внешним шокам. Исследования в области экономики и социологии искусства, а также попытки адаптации зарубежного опыта, представленные на страницах сборника, направлены на создание оптимальных условий для свободного развития искусства и творческой деятельности в нашей стране, вовлечение населения в практику культурной жизни и стимулирование его культурной активности.

Сборник адресован специалистам, студентам вузов культуры и искусства, широкому кругу читателей.

ISBN 978-5-98287-224-1

© Коллектив авторов, 2024

© Государственный институт  
искусствознания, 2024

© Е.А. Сиверс, оформление, 2024

# СОДЕРЖАНИЕ

6            От редакторов

## **Раздел I. КУЛЬТУРА И ОБЩЕСТВО**

12            *Ю.Г. Павленко*

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА: ОБЗОР МНЕНИЙ  
(по материалам круглого стола в рамках Сорочкинских чтений  
24 ноября 2022 года)

19            *А.И. Бахтигараева, В.А. Брызгалин*

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СПОСОБЫ  
ИЗМЕРЕНИЯ

37            *Т.В. Абанкина*

МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ И УЧРЕЖДЕНИЙ  
КУЛЬТУРЫ

47            *Д.Л. Морозова*

О НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ  
ЗАМЕТКИ

72            *Е.Л. Шекова*

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

## **Раздел II. ТЕАТР: ЭКОНОМИКА И СОЦИОЛОГИЯ**

85            *Е.Э. Чуковская*

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТЕАТРЕ. ОБЗОР МНЕНИЙ

103            *А.А. Ушкарёв*

АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ И РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ИЗУЧЕНИЯ ПУБЛИКИ  
ИСКУССТВА

123            *Ю.Б. Большакова, Т.А. Клявина*

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ  
КУЛЬТУРНОЙ АКТИВНОСТИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ



- 139 *Д.Е. Коновалов*  
ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ МУЗЫКАЛЬНЫХ ТЕАТРОВ В РЕГИОНАХ  
РОССИИ
- 151 *М.С. Андрейкина*  
ЭКОНОМИКА РЕПЕРТУАРА ДРАМАТИЧЕСКОГО ТЕАТРА  
ПО «ТАБЛИЦАМ ЭФФЕКТИВНОСТИ» О.П. ТАБАКОВА
- 177 *Е.Э. Жутаутайте*  
ФОРМИРОВАНИЕ СООБЩЕСТВА И РАЗВИТИЕ ПОЛИТИКИ СОУЧАСТИЯ  
КАК ФОРМА ФАНДРЕЙЗИНГА В ТЕАТРЕ
- 193 *Е.К. Соколова*  
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ СТРАНИЦ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ТЕАТРОВ  
В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ
- 210 *Д.С. Боярская*  
ВЕБ-АНАЛИТИКА И АНАЛИЗ ДАННЫХ В СОВРЕМЕННОМ ТЕАТРАЛЬНОМ  
ПРОЦЕССЕ
- 220 *Е.К. Соколова*  
ТЕАТР «СТУДИЯ ТЕАТРАЛЬНОГО ИСКУССТВА» В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ  
«ВКОНТАКТЕ»

### **РАЗДЕЛ III. АРТ-РЫНОК**

- 231 *И.В. Пуликова*  
ЧАСТНЫЕ КОЛЛЕКЦИИ ПРОИЗВЕДЕНИЙ ИСКУССТВА:  
ОТ АРТ-РЫНКА ДО МУЗЕЯ. ОБЗОР МНЕНИЙ
- 244 *Д.Л. Морозова*  
ПРОИЗВЕДЕНИЯ ЖИВОПИСИ КАК ОБЪЕКТЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ:  
ОБЗОР НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
- 256 *Е.А. Хаунина, Е.С. Подлесская*  
ФОРМЫ УЧАСТИЯ БАНКОВСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РАЗВИТИИ АРТ-РЫНКА
- 276 *И.В. Пуликова*  
ХУДОЖЕСТВЕННЫЕ КОЛЛЕКЦИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ  
В ПУБЛИЧНОМ ПРОСТРАНСТВЕ 1990-Х ГОДОВ

**РАЗДЕЛ IV. ИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА**

- 288 *А.Ю. Иноземцева*  
МЕХАНИЗМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННОЙ ИТАЛИИ:  
ОБЗОР НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
- 312 *М.Д. Статкова*  
МОДЕЛИ ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬСКИХ ИСКУССТВ  
В ГЕРМАНИИ И НИДЕРЛАНДАХ

## ОТ РЕДАКТОРОВ

Не только в науке, но и на уровне массового общественного сознания давно пришло понимание того, что искусство и художественная деятельность, составляя ядро культуры, благотворно воздействуют на человека и являются неотъемлемой частью жизни общества. Но даже этим роль художественной культуры не ограничивается. Впоследствии, когда с середины XX века процессы социального взаимодействия в области культуры и искусства стали все чаще попадать в сферу интересов социальных и экономических наук, было доказано, что художественная культура оказывает мощное влияние не только на духовную жизнь человека, но и на социально-экономическое развитие общества, формируя человеческий капитал и повышая качество жизни людей, способствуя социальной стабильности и росту уровня доверия в обществе, инвестиционной привлекательности и экономического потенциала регионов. Эти и многочисленные другие положительные экстерналии, которые потенциально несет культурная деятельность, вполне осязаемы, хотя их проявления могут быть отложены во времени.

Дальнейшее углубление научных исследований в междисциплинарном поле искусствоведения, философии, культурологии, социологии, экономики и других наук способствовало утверждению нового научного направления в осмыслении искусства, человека и общества, которое связано с изучением социальной полезности культурной деятельности и ее общественной поддержки, приобщения к искусству и культурной активности населения, а также других аспектов художественной жизни, которые выходят далеко за пределы индивидуального гедонистического наслаждения. Таким образом пул наук о культуре и обществе значительно расширился, а в их предметном поле прочно обосновалась проблематика социального функционирования искусства, его взаимоотношений с публикой и обществом. Этот путь познания непрост, и сегодня мы

нередко сталкиваемся, с одной стороны, с недооценкой роли художественной культуры в формировании ценностей, норм поведения, институтов, а с другой – со столь же недалёковидным пренебрежением гносеологическими возможностями смежных искусствознанию наук.

Борис Юрьевич Сорочкин был одним из тех, кто стоял у истоков нового научного направления и пытался объединить преимущества разных наук в стремлении к глубокому проникновению в суть взаимоотношений искусства и общества. Цикл научных конференций, которые Государственный институт искусствознания проводит в память о нашем коллеге и ученом, показывает, что проблематика этих форумов чрезвычайно востребована в научном мире и профессиональном сообществе деятелей культуры и искусства, ну а практическую значимость рассматриваемых проблем трудно переоценить. Это убеждает, что мы находимся на правильном пути.

Статьи, представленные в настоящем сборнике, продолжают традицию углубленного изучения условий, социально-экономического и культурного контекста, а также результатов культурной деятельности. Они подготовлены по материалам двух научных конференций из цикла Сорочкинских чтений (в 2022 и 2023 годах) и охватывают широкий круг культурологических и социально-экономических проблем функционирования искусства в современном обществе. Общие вопросы влияния художественной деятельности на развитие социума здесь переосмысляются с позиций гражданского общества, институциональной теории и феномена креативной экономики; конкретизируются в новых практиках творческих индустрий, формировании адекватных механизмов управления и противостояния внешним шокам. Исследования в области экономики и социологии искусства, а также попытки адаптации зарубежного опыта, представленные на страницах сборника, направлены на создание оптимальных условий для свободного развития искусства и творческой деятельности в нашей стране, вовлечение населения в практику культурной жизни и стимулирование его культурной активности.

Сборник состоит из четырех тематических разделов: I) Культура и общество; II) Театр: экономика и социология; III) Арт-рынок и IV) Из зарубежного опыта.

**I раздел** открывает обзор дискуссии о влиянии культуры на развитие общества, подготовленный Ю.Г. Павленко. На круглом столе, прошедшем в рамках Сорочкинских чтений 24 ноября 2022 года, приняли участие известные деятели культуры (В.А. Рыжаков, В.Г. Урин и другие), а также видные отечественные экономисты (акад. В.М. Полтерович, д.э.н., проф. Л.И. Якобсон, д.э.н., проф. А.А. Аузан, д.э.н., проф. В.С. Автономов,

д.ф.н., проф. А.Я. Рубинштейн и др.). В выступлениях участников отчетливо проводится мысль о том, что современное общество не может быть успешным и эффективным, опираясь исключительно на рыночные законы. Все более значимую роль в общественном развитии играют механизмы сотрудничества и ценности культуры. Ярким лейтмотивом в дискуссии звучала идея о том, что искусство и культура во многом, если не в главном, формируют подлинное пространство жизни людей.

Далее в этом разделе обсуждаются проблемы определений и способов измерения в креативной экономике как одном из наиболее динамично развивающихся секторов мировой экономики (А.И. Бахтигараева и В.А. Брызгалин), а также модели взаимодействия креативных индустрий с учреждениями культуры, включая механизмы сотрудничества и подготовку кадров (Т.В. Абанкина).

Культура стала той сферой, где в последние годы наиболее рельефно проявились проблемы и противоречия экономико-правовых новаций. В статье Д.Л. Морозовой «О новой модели управления в сфере культуры: теоретические заметки» приводятся аргументы, обосновывающие необходимость изменения институционального вектора развития бюджетных учреждений культуры, обозначается контур новой правовой формы организаций, адаптированной под потребности современной практики.

Продолжает обсуждение организационных проблем учреждений культуры и искусства статья Е.Л. Шековой «Антикризисный менеджмент учреждений культуры». В статье рассматриваются особенности антикризисного управления учреждениями культуры в современных условиях политических и экономических санкций. Автор также исследует возможность сочетания различных форм собственности в рамках государственных учреждений культуры, которые позволяют развивать некоммерческие и предпринимательские направления работы учреждения культуры, привлекать ресурсы из различных источников.

**II раздел «Театр: экономика и социология»** открывается обзорной статьей по материалам круглого стола в рамках Сорочкинских чтений 24 ноября 2022 года, подготовленной к.ю.н. Е.Э. Чуковской. В дискуссии приняли участие практики – директора московских театров и представители научного сообщества (к.э.н. М.С. Андрейкина, к.иск. С.М. Апфельбаум, А.А. Борисов, А.М. Воробьев, М.Д. Литвак, Е.В. Никитчанова, д.э.н., проф. А.Е. Городецкий, д.ф.н., проф. А.Я. Рубинштейн, д.э.н. И.И. Смотрицкая, к.иск. А.И. Фокин). Участники дискуссии подчеркнули, что театр как одна из форм социализации, коммуникации и инструмент культурной политики не может иметь единой универсальной модели управления. В одних случаях наиболее эффективны



организационные модели на основе единоначалия, в других – тандем художественного руководителя с директором, либо смешанные модели управления. Хотя краеугольным камнем является правовой статус театра, не меньшее значение имеют вопросы компетенций, распределения полномочий и ответственности. Обсуждение показало, что речь идет не о создании принципиально новой модели театральной организации, а об усовершенствовании существующей на основе доверия, которое является ключевым фактором не только для настоящего, но и для будущего театра.

Продолжает обсуждение проблем отношений искусства, зрителя и общества статья А.А. Ушкарева «Принципы и методология исследований публики искусства». Автор отмечает, что несмотря на большое количество интересных результатов, которые принесли исследования аудитории, проводимые по всему миру, в последние десятилетия стало очевидно замедление продвижения в понимании социального бытования искусства и его отношений с публикой. Прослеживая методологическую эволюцию, автор констатирует признаки кризиса и показывает, что новый импульс развитию наук об искусстве способно дать обновление методологического арсенала эмпирической социологии искусства, отказ от амбиций и противостояния между искусствоведческими и эмпирическими подходами в искусствознании.

Проблемы и перспективы социологических исследований культурной активности на региональном уровне исследуют в своей статье Ю.Б. Большакова и Т.А. Клявина. Авторы отмечают, что при организации и проведении масштабных исследований культурной жизни зачастую не учитывается в должной мере культурное, этническое и конфессиональное многообразие народов Российской Федерации. Между тем это существенный фактор, определяющий реальные процессы жизни регионов. В статье обосновано, как идея социологического сопровождения региональных культурных начинаний в рамках авторского проекта «Международных культурных центров» позволит обновить подходы к управлению культурной жизнью регионов, сделает их опыт востребованным на разных управленческих уровнях.

Д.Е. Коновалов в своей статье рассматривает проблемы финансирования музыкальных театров, исходя из специфики их деятельности и финансового обеспечения в регионах России. Проблемы финансирования региональных музыкальных театров обусловлены обременительностью затрат на содержание их инфраструктуры и штата и еще более усиливаются в связи со значительными региональными диспропорциями, низким платежеспособным спросом местного населения и высокой бюджетной зависимостью театров.

Далее читателям сборника предлагается погрузиться в увлекательные примеры финансовой аналитики. В качестве объекта исследования М.С. Андрейкина выбрала один из лучших драматических театров страны – МХАТ им. А.П. Чехова на пике его творческого состояния. Основываясь на уникальных статистических материалах об экономике репертуара за 20-летний период, автор изучает и передает опыт О.П. Табакова в поиске закономерностей окупаемости спектаклей и особенностях их проката.

Три статьи этого раздела посвящены обеспечению эффективной коммуникации со зрителем, а также поискам каналов привлечения финансовых средств. В связи с этим рассматривается идея формирования сообщества и развития политики соучастия как формы фандрайзинга в театре (Э.Е. Жугаутайте). Автор справедливо полагает, что в современном мире концепции разграничения и иерархии уступают место концепциям сотрудничества. Поэтому творческим деятелям так важно не игнорировать своего зрителя, не возвышаться над ним, а давать ему право голоса, интегрировать его в творческие процессы, создавая лояльное зрительское сообщество, искренне заинтересованное в дальнейшем успешном существовании театра.

Две статьи раздела (Е.К. Соколовой и Д.С. Боярской) посвящены одной из ключевых задач современного театрального процесса – исследованию театральной аудитории в социальных сетях. Авторы рассматривают возможности, которые могут предоставить для этого современные сетевые технологии и то, как они могут влиять на коммерческий успех отдельно взятого спектакля.

Е.К. Соколова в статье «Театр “Студия театрального искусства” в социальной сети “ВКонтакте”» обосновывает метод качественного анализа содержания социальной сети «ВКонтакте» с помощью тематической классификации записей сообщества. Приводятся и результаты исследования содержания записей сообщества театра «Студия театрального искусства» под руководством С.В. Женовача в сети «ВКонтакте». Анализ позволил определить десять наиболее распространенных в сообществе типов записей, каждый из которых характеризует определенную потребность подписчиков сообщества.

В **III разделе** «Арт-рынок» представлены статьи И.В. Пуликовой, Д.Л. Морозовой, Е.А. Хауниной и Е.С. Подлесской, посвященные коллекционированию как одной из инвестиционных стратегий в России и за рубежом. Во вступительной статье И.В. Пуликовой приводятся экспертные мнения участников круглого стола, состоявшегося 24 ноября 2023 года. Среди участников дискуссии – известные

коллекционеры и сотрудники банков, историки искусства, директора музеев, научные работники и энтузиасты: А.В. Балашов, Н.В. Задорный, Н.В. Опалева, М.И. Яковлева и другие. Предметом обсуждения стали проблемы частных коллекций, трансформировавшихся в музеи, достоинства и недостатки различных организационных механизмов музейной деятельности и пути развития частных коллекций, международный опыт присутствия банковских структур на арт-рынке и в культурном поле, история банковского корпоративного коллекционирования. Последнему аспекту арт-рынка также посвящена статья Е.А. Хауниной и Е.С. Подлесской.

В завершающий **IV раздел** сборника «Из зарубежного опыта» вошли статьи, в которых изучается опыт общественной поддержки искусства и оценивается целесообразность его использования в отечественной практике. А.Ю. Иноземцева в статье «Механизмы финансирования культуры в современной Италии: обзор научной литературы» рассматривает способы привлечения финансирования для культурных институций из негосударственных источников, в том числе через краудфандинговые платформы и миниоблигации. Рассмотрена также недавняя реформа оперных театров в Италии, стимулировавшая привлечение к управлению государственными театрами представителей негосударственного сектора, что оказало положительное влияние на художественные и финансовые показатели организаций исполнительских искусств.

Поиску новых механизмов поддержки сектора искусства посвящена и статья М.Д. Статковой «Модели поддержки и развития исполнительских искусств в Германии и Нидерландах». Исследование представляет различные сценарии совершенствования культурной политики и может быть полезно при обсуждении перспектив развития российских институциональных условий.

Несмотря на широкий спектр поставленных проблем и разнообразие авторских подходов сборник объединен идеей исключительной ценности культуры и искусства, заботой о ее свободном развитии. Представленные материалы открывают возможности для дальнейших исследований и формирования новых подходов к решению актуальных научных и практических задач. Надеемся, что эта публикация будет полезна представителям науки и практикам, а также студентам вузов искусства и всем интересующимся жизнью искусства в современном обществе.

*А.А. Ушкарёв, доктор культурологии,  
кандидат искусствоведения,  
Д.Л. Морозова*

## **Раздел I. КУЛЬТУРА И ОБЩЕСТВО**

*Ю.Г. Павленко*

доктор экономических наук, профессор,  
главный научный сотрудник сектора политической экономики  
Центра методологических и историко-экономических исследований  
Института экономики РАН

**ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА:  
ОБЗОР МНЕНИЙ** (по материалам круглого стола  
в рамках Сорочкинских чтений 24 ноября 2022 года)

*Yu.G. Pavlenko*

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Chief Researcher, Political Economy Sector  
Center for Methodological and Historical-Economic Research  
of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences

**INFLUENCE OF CULTUR ON SOCIETY DEVELOPMENT:  
REVIEW OF OPINIONS** (based on the materials of the round  
table as part of the Sorochkin Readings on November 24, 2022)

В дискуссии приняли участие:

*Владимир Сергеевич Автономов*, доктор экономических наук, профессор,  
научный руководитель факультета экономических наук НИУ ВШЭ;

*Александр Александрович Аузан*, доктор экономических наук, профессор,  
декан экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова;

*Виктор Меерович Полтерович*, академик РАН, доктор экономических наук,  
профессор, руководитель научного направления «Математическая экономика»  
ЦЭМИ РАН;

*Александр Яковлевич Рубинштейн*, доктор философских наук, профессор,  
заведующий сектором культурной политики и экономики искусства  
Государственного института искусствознания;

*Виктор Анатольевич Рыжаков*, театральный режиссер;

*Владимир Георгиевич Урин*, Генеральный директор Государственного  
академического Большого театра;

*Лев Ильич Якобсон*, доктор экономических наук, профессор,  
вице-президент НИУ ВШЭ.

В рамках Конференции состоялся круглый стол, посвященный влиянию культуры на развитие общества. Открывая круглый стол, его модератор, д. филос.н., профессор А.Я. Рубинштейн в своем выступлении отметил, что новое научное направление «Экономика и социология искусства» образовалось 40 лет тому назад во многом благодаря инициативе Б.Ю. Сорочкина. Был создан соответствующий сектор. В центре внимания работы сектора находится то, что чрезвычайно важно для развития искусства, но ранее оставалось за кадром. Речь идет о социальной полезности искусства и культуры, о том, что выходит за пределы простого удовольствия от посещения театров, концертов, музеев. Сектор опирается в своей работе на идеи Б.Ю. Сорочкина, в частности, на положение, что искусство и культура во многом, если не в главном, формируют подлинное пространство жизни людей.

Сектор занимается экономикой и социологией искусства. Современная экономическая наука во многом преуспела, введя в свой научный оборот такие категории, как гражданское общество, культурный код, ценности. Возможно, данный задел станет началом нового понимания искусства и культуры, их воздействия на общество и обратного воздействия общества на культуру и искусство. Здесь собрались экономисты и люди искусства, что бывает редко. Им важно понять друг друга.

В докладе на круглом столе, озаглавленном «Закат общества конкуренции гражданская культура», академик В.М. Полтерович указывает на кризис механизмов как экономической, так и политической конкуренции и дает описание данного кризиса ссылаясь на многочисленных западных экспертов. Приводятся конкретные примеры такого кризиса из области политики, указывающие, по мнению докладчика, на авторитаризм общественного мнения.

Связывая политическую конкуренцию и человеческие качества, В.М. Полтерович описывает на примерах из практики США механизм деградации моральных норм, отмечая, что сама политическая конкуренция порождает такой механизм, при котором действующих политиков обгрызают те, кто менее стеснен моральными ограничениями, что и ведет к постепенной деградации самой политической системы, к ее кризису.

Некоторые страны, по мнению В.М. Полтеровича, попали в ловушку конкуренции, но другие противостоят кризису. Так, семерка европейских лидеров (Дания, Норвегия, Швеция, Финляндия, Исландия, Швейцария и Нидерланды) существенно опередила другие страны Запада в развитии экономических, политических институтов и гражданской культуры.

В своем выступлении В.М. Полтерович указал на предпосылки становления механизмов сотрудничества как альтернативы конкуренции



и ее деградирующих последствий. Среди таких предпосылок отмечается, во-первых, технологическое развитие и связанное с ним совершенствование систем связи и информационных технологий, которые уменьшают издержки координации. Благодаря развитию IT технологий возникают новые формы сотрудничества: социальные интернет-сети. Во-вторых, посредством обучения сотрудничеству, умению достигать компромисса отмечается рост человеческого капитала. В-третьих, речь идет о развитии гражданской культуры, включающей укрепление норм честности, рост обобщенного доверия, распространение толерантности и альтруизма, увеличение планового горизонта. Наконец, четвертой предпосылкой служит институциональное развитие, включающее институты достижения компромисса, такие как парламентские комитеты, гражданское общество.

Докладчик отмечает, что вышеупомянутая семерка стран лидирует также по уровню счастья, измеряемому с помощью соответствующих опросов. При этом, по мнению В.М. Полтеровича, страны Семерки опередили другие государства Запады в процессе постепенного «замещения» механизмов конкуренции и власти механизмами сотрудничества. Страны Семерки, лидирующие по уровню счастья, находятся среди лидеров и по уровню гражданской культуры. Их лидерство обеспечивается благодаря более развитым механизмам сотрудничества в экономической, социальной и политической сферах, благодаря реформам на основе коллаборативного управления. Эти страны оказались лидерами во многом вследствие особенностей исторического развития. Отмечается также их влияние и на другие государства Европы (Австрия, Германия). На другом полюсе, по мнению В.М. Полтеровича, находятся США, где внутривнутриполитическая конкуренция усиливается, усугубляя кризис.

По словам докладчика, нынешний кризис государства всеобщего благосостояния и политических институтов на Западе показывает, что механизмы конкуренции исчерпывают себя как основа организации современного общества. Так, страны Семерки существенно опередили США и лидируют по уровню социально-экономического развития. Они в гораздо меньшей степени затронуты кризисом и активно ищут пути выхода из него. Тем самым они указывают путь становления нового общества, где механизмы сотрудничества играют более значимую роль. На этом пути может быть достигнут более высокий уровень человеческих качеств, гражданской культуры и удовлетворенности жизнью.

В развернувшейся дискуссии по докладу, отвечая на вопрос о Парето оптимуме при конкуренции, В.М. Полтерович отметил, что Парето оптимум может быть связан с неравновесием любого уровня. Важно то, как мы достигаем равновесия. В процессе равновесия возможны

и обманы. Если все это учесть, то теорема о Парето оптимуме имеет очень ограниченный смысл. При этом жесткая конкуренция, по мнению докладчика, не является необходимым условием для развития искусства.

Как бы подытоживая дискуссию, вице-президент НИУ ВШЭ, д.э.н. проф. Л.И. Якобсон высказал мысль, что конкуренция в искусстве не всегда и не в первую очередь есть конкуренция за деньги. Ощущение успеха или ощущение поражения гораздо важнее. Поэтому Парето-стимул здесь невозможен.

С обстоятельным докладом «Культурные коды экономики» на Круглом столе выступил декан экономического факультета МГУ, д.э.н. проф. А.А. Аузан, отметив, что начиная с 1980-х годов запущены масштабные проекты по изучению социокультурных особенностей населения. При этом в методиках социокультурных исследований используются как количественные, так и качественные методы, что позволяет, в частности, операционализировать исследования взаимного влияния культуры и экономики с проекцией на различные страны. При этом используется методология применения так называемых культурных кодов. Культурные коды экономики базируются на ряде положений, которые докладчик определяет как законы. Во-первых, это закон экономической успешности (закон Р. Инглхарта). Согласно данному закону, существует устойчивая связь между ценностями и ВВП на душу населения. Данная связь отражает спиралевидное взаимодействие культуры, экономики и политических отношений.

Далее следует закон конкурентной специализации (закон Г. Хофстеде). Согласно данному закону, культура может влиять на конкурентные преимущества нации (склонность к инновациям, предпринимательской деятельности, мобилизационным методам хозяйствования, темпы роста и т.д.). Теория Г. Хофстеде, посвященная типологии культурных измерений, была одной из первых количественных теорий, которые могут быть использованы для объяснения наблюдаемых различий между культурами. Г. Хофстеде подчеркивал, что измерения культур являются лишь основой, помогающей оценить конкретную культуру для облегчения принятия решений.

В рамках количественных измерений социокультурных факторов в докладе А.А. Аузана рассмотрена категория «дистанция власти». Речь идет о степени, с которой наделенные относительно меньшей властью члены общества или организации ожидают и допускают неравномерность распределения власти. Различаются страны с низким и высоким уровнем дистанции власти. Для стран с низким уровнем дистанции власти

отмечается возможность проведения преобразований «снизу». Для них же характерна высокая инновационность и инициативность. Для стран с высоким уровнем дистанции власти характерна реализация мобилизационных проектов, требующих высокой дисциплинированности и концентрации усилий. В шкале дистанции власти Россию докладчик относит к странам с чрезвычайно высоким ее уровнем, превосходящим даже Китай.

Большое внимание в докладе А.А. Аузана уделено фактору доверия, его воздействию на экономику. Согласно закону Я. Алгана и П. Каю, существует причинно-следственная связь между уровнем доверия и ВВП на душу населения. Закон отражает широко распространенное представление среди специалистов о наличии положительной связи между ними. Анализируются сравнительные данные об уровне доверия в странах, в частности, приводятся сопоставления по России и Швеции в 2017–2020 годах. На вопрос, можно ли доверять большинству людей, среди шведских респондентов утвердительно ответили 63%, среди опрошенных в России лишь 25%. Приводятся также данные, согласно которым, при достижении в России уровня доверия как в Швеции, предполагаемый дополнительный прирост ВВП на душу населения в России составил бы 69%.

Ссылаясь на закон культурной трансформации (закон В.М. Полтеровича), А.А. Аузан также отметил, что переход на высокие темпы роста (преодоление «эффекта колеи») может достигаться при изменении определенных социокультурных характеристик путем использования «промежуточных институтов». Данный закон также отражает очевидные результаты, апробированные на опыте реализации социально-экономических реформ. Подобные реформы, как правило, сопровождаются «изменением социально-культурных характеристик» того или иного народа, выступающего субъектом в процессе реформ.

Докладчик приводит также развернутую схему последовательного построения промежуточных институтов В.М. Полтеровича, которая включает следующие этапы:

- выявление препятствий для формирования желательного института;
- апробацию выбранной институциональной линейки (или даже сопоставление нескольких);
- подбор параметров начального, промежуточных и финального институтов из экспериментальной линейки;
- выявление условий перехода от одного промежуточного института к другому;
- завоевание поддержки реформы (ослабление политических ограничений);

- приспособление промежуточных институтов к особенностям региона, в частности к его культуре и уровню благосостояния;
- подключение инициативы «снизу» и использование региональных людских и материальных ресурсов.

В работе круглого стола приняли участие также выдающиеся деятели театральной культуры. Квинтэссенцию выступления известного театрального режиссера В.А. Рыжакова, на наш взгляд, можно свести к нескольким нетривиальным, глубоко продуманным и выстраданным автором мыслям, связанным с театральной творчеством. Суть в следующем: театр – место, которое моделирует жизнь. Театр – это искусство коммуникаций. Театр – это искусство парадокса. Театр собирает людей мультидисциплинарных. Театр занимается исследованием. Театр есть часть науки. Спектакль – исследование. Театр – это модель мира, где нет отверженных. Счастье – в соединении людей.

Содержание выступления Генерального директора Большого театра В.Г. Урина, вместившего в себя опыт театральной творческой работы, можно свести к нескольким простым, но емким по содержанию высказываниям. Ненужных людей в театре нет – Станиславский. Человек – это энергия. Кто укажет путь к храму? Культура – это дело театра. Культура взаимоотношений со зрителем. Главный результат и критерий оценки работы – если возникает «химия», энергетика после окончания спектакля между зрителем и актерами.

Л.И. Якобсон, д.э.н. проф., вице-президент НИУ ВШЭ, свое выступление начал с постановки проблемы «Гражданское общество и искусство». В своем выступлении он сосредоточился на гражданском обществе как таковом. Сам по себе термин, словосочетание, как и слово «культура» – очень многозначный. Начав с некоторых «авторитетных» трактовок гражданского общества, отметил, что впервые более или менее систематически писал о гражданском обществе шотландец А. Фергюссон в XVIII веке. У него это – общество цивилизованное, которое он определял достаточно расплывчато. Более авторитетной в XIX веке была трактовка Гегеля, который трактовал гражданское общество как общество частного интереса. Невольно вспоминается «невидимая рука» А. Смита.

В нашей стране для внутреннего пользования, но не на Западе, гражданское общество часто рассматривается как совокупность борцов с тоталитаризмом. В науке и на Западе для внутреннего потребления гражданское общество рассматривается как совокупность горизонтальных связей, которые не являются рыночными и не основаны на выгоде, в отличие от вертикальных, таких как власть, государство. Сюда относятся НКО, дружеские сети и прочие организации. Что касается

демократии, то она выступает как политическая оболочка гражданского общества.

В Центре исследований гражданского общества ВШЭ проводятся регулярные мониторинги в рамках исследования проблемы доверия. Исследуется доверие, обращенное к чужим, и доверие к своим. Данные мониторинга показывают большую разницу в России между доверием к своим и доверием к чужим. У нас оно выше в три раза по сравнению с развитыми странами. Приведенные данные указывают на высокий уровень фрагментированности российского общества. При том, что наши граждане не индивидуалисты и не эгоисты в прямом смысле слова. Фактором фрагментированности в известной мере выступает также цифровизация.

Наблюдается также большой разрыв между тем, на что наши граждане могут повлиять в стране, и тем, на что они хотят повлиять: 34% граждан хотят повлиять, но лишь 16% граждан влиять могут.

Об искусстве и гражданском обществе. Искусство – это коммуникация, «заражение». Выступая носителем данного свойства, искусство обладает огромным потенциалом.

В.С. Автономов, д.э.н., проф., научный руководитель факультета экономических наук НИУ ВШЭ, отметил, что экономическая наука, как и культура понятия неоднозначные. Их определения меняются со временем. Длительное время культура не находилась в центре внимания экономической науки. Но это относится не ко всем ученым. Так, российский ученый немецкого происхождения Андрей Карлович Шторх (Генрих фон Шторх) в своем труде «Курс политической экономии, или Изложение начал, обусловливающих народное благоденствие», вышедшем на французском языке в 1815 году в Санкт-Петербурге, дает расширительную трактовку категории блага. Он включает сюда здоровье, умение, просвещение, вкус, право, религию. Таким образом, Г. Шторх обратил внимание экономистов на необходимость учета потребностей более высокого уровня. В развитие идей Г. Шторха потребность в высокой культуре становится предметом и объектом современной экономики.

А.Я. Рубинштейн в заключительном выступлении отметил, что хотя проблематика взаимоотношения культуры и общества вошла в круг интересов экономистов начиная с 50-х годов прошлого века, все-таки продолжается недооценка влияния культуры с точки зрения создания и формирования ценностей, норм поведения, институтов. Данные проблемы и направления исследований должны послужить в будущем задачами, предметами для экономистов, а также основанием для новых тем круглых столов.



*А.И. Бахтигараева*

ведущий специалист Института национальных проектов

*В.А. Брызгалин*

ведущий специалист Института национальных проектов,  
преподаватель-ассистент Экономического факультета МГУ

## **КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СПОСОБЫ ИЗМЕРЕНИЯ**

*Аннотация.* Креативная экономика – это один из наиболее динамично развивающихся секторов мировой экономики. Тема креативной экономики привлекает все большее внимание ученых, экономистов и политиков, которые исследуют ее влияние на экономику, культуру и другие сферы социально-экономической жизни общества. Однако относительно определения понятия креативной экономики консенсус в научном сообществе еще не сложился. Вытекающей отсюда проблемой становится сложность статистического измерения креативной экономики, поскольку то, что вкладывается в содержание понятия креативной экономики во многом определяет и методы ее измерения. В отличие от других секторов, креативная экономика включает в себя множество нестандартных процессов и продуктов, которые трудно оценить в рамках традиционных методов измерения экономической деятельности. В статье рассмотрены различные подходы к определению креативной экономики и три ключевых подхода к количественному измерению ее размера: отраслевой, через занятость по видам деятельности и по виду производимой продукции. Описаны достоинства и недостатки каждого подхода и предложен способ количественного измерения креативной экономики на основе сочетания имеющихся подходов, который позволил бы комплексно оценивать размер данного сектора.

*Ключевые слова:* креативная экономика, креативные индустрии, креативные продукты, креативность, интеллектуальная собственность

*A. Bakhtigaraeva*

Institute for National Projects, Senior research analyst

*V. Bryzgalin*

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University;  
Institute for National Projects, Moscow, Russia

## **CREATIVE ECONOMY: ISSUES OF DEFINITION AND MEASUREMENT METHODS**

*Abstract.* Creative economy is one of the most dynamically developing sectors in the world economy. The topic of the creative economy is attracting more and more attention of scientists, economists and politicians. However, there is still no consensus in the scientific community regarding the definition of

the creative economy. At the same time, the concept of the creative economy largely determines the methods of its measurement. Unlike other sectors, the creative economy includes many non-standard processes and products that are difficult to measure using traditional methods of economic activity measuring. The article discusses various approaches to defining the creative economy and three key approaches to quantifying its size: sectoral, through employment (by type of activity) and by type of product. The advantages and disadvantages of each approach are described. The method for creative economy measurement based on a combination of existing approaches is proposed.

*Keywords:* creative economy, creative industries, creative products, creativity, intellectual property

## ВВЕДЕНИЕ

Креативная<sup>1</sup> экономика – это один из наиболее динамично развивающихся секторов мировой экономики. Мировой рынок креативных товаров увеличился более чем вдвое с 208 млрд долл. в 2002 году до 509 млрд долл. США в 2015-м и продолжает расти<sup>2</sup>. Креативные индустрии<sup>3</sup> требуют относительно меньших запасов финансового капитала по сравнению с другими отраслями и более устойчивы к экономическим кризисам<sup>4</sup>. В связи с этим в последние годы тема креативной экономики привлекает все большее внимание ученых, экономистов и политиков, которые исследуют ее влияние на экономику, общество и культуру.

Точное определение феномена креативной экономики является сложной задачей из-за ее многогранности (в частности разнообразия

---

<sup>1</sup> Под креативностью здесь и далее понимается процесс, посредством которого идеи генерируются, соединяются и трансформируются в предметы, обладающие ценностью. См.: Boston Redevelopment Authority / Research Division [October 2005] P. 56 // URL: <https://www.bostonplans.org/getattachment/01decb82-3ba5-4dea-a8d1-fdea39495d6/> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>2</sup> Cutting Edge | The creative economy: moving in from the sidelines // URL: <https://www.unesco.org/en/articles/cutting-edge-creative-economy-moving-sidelines> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>3</sup> Далее по тексту понятия индустрия и отрасль используются как синонимы.

<sup>4</sup> Creative Economy Report 2010: Creative Economy: A Feasible Development Option. New York: UN. P. 23 // URL: [http://unctad.org/en/docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf) (дата обращения: 10.09.2024).

отраслей, которые она в себя включает) и множества подходов к ее изучению. Кроме того, креативная экономика – явление относительно новое, находящееся в постоянном развитии и изменении, что также затрудняет формулирование точного определения.

Вытекающей отсюда проблемой становится сложность статистического измерения креативной экономики. В отличие от других секторов экономики, креативная экономика включает в себя множество нестандартных процессов и продуктов, которые трудно оценить в рамках традиционных методов измерения экономической деятельности. Таким образом то, что вкладывается в содержание понятия креативной экономики, во многом определяет и методы ее измерения.

В данной статье рассмотрены различные подходы к определению и измерению креативной экономики. Описаны достоинства и недостатки каждого подхода и предложен способ количественного измерения креативной экономики на основе сочетания имеющихся подходов, который позволил бы комплексно оценивать размер данного сектора.

### Что такое креативная экономика?

Феномен креативной экономики был впервые подробно описан в 2001 году британским аналитиком Джоном Хокинсом, который в своей книге «Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги» определил ее как «новый способ мыслить и действовать, оживляющий производство, сферы услуг, розничной торговли и развлечений, с акцентом на индивидуальные таланты или навыки, а также искусство, культуру, дизайн и инновации»<sup>1</sup>. Данное определение заложило основы для дальнейшего развития темы, однако оно же и отражает основную проблему феномена: нечеткость границ креативной экономики и неопределенность предмета.

На сегодняшний день не существует единого общепринятого определения креативной экономики. Ряд исследователей понимают ее как совокупность определенных видов экономической деятельности<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Хокинс Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги. М.: Классика XXI, 2011.

<sup>2</sup> Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries. A Review and Assessment of Current Methodological Approaches // URL: [www.lacult.unesco.org/docc/2012\\_Measuring\\_economic\\_contribution\\_cult\\_industries\\_UNESCO.pdf](http://www.lacult.unesco.org/docc/2012_Measuring_economic_contribution_cult_industries_UNESCO.pdf) (дата обращения: 10.09.2024).

(и в результате вместо термина «креативная экономика» чаще используют термин «креативные индустрии»). Другие авторы считают, что креативная экономика – это совокупность креативных индустрий и креативных профессий за пределами креативных индустрий<sup>1</sup>. Примеры определений понятий «креативная экономика», «креативные индустрии» и «креативные профессии» собраны в Таблице 1.

Таблица 1

**Определения понятий «креативная экономика,  
креативные индустрии» и «креативные профессии»**

<b>Термин</b>	<b>Определение</b>	<b>Источник</b>
Креативная экономика	«виды деятельности, включающие креативность в области культуры и/или инновации»	ЮНЕСКО <sup>2</sup> Программа развития ООН
	«совокупность общественных отношений и практик хозяйственной деятельности, в основе которой лежат взаимосвязи между творчеством, культурой, экономикой и технологиями»	НИУ ВШЭ <sup>3</sup>
	«совокупность креативных индустрий и креативных профессий за пределами креативных индустрий»	Британское Министерство по делам культуры, СМИ и спорта <sup>4</sup>
Креативные индустрии	«совокупность видов деятельности, которые производят и распространяют товары или услуги культурного назначения, имеющие культурные смыслы независимо от коммерческой ценности, которой они могут обладать»	ЮНЕСКО <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Creative Industries Economic Estimates Methodology. DCMS, 2016.

<sup>2</sup> Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries. A Review and Assessment of Current Methodological Approaches.

<sup>3</sup> Власова В.В., Гершман М.А., Гохберг Л.М. и др. Креативная экономика Москвы в цифрах / Под ред. Л.М. Гохберга. М.: НИУ «Высшая Школа Экономики», 2021. (Также: URL: <https://measurecreativity.hse.ru/> (дата обращения: 10.09.2024)).

<sup>4</sup> Creative Industries Economic Estimates Methodology.

<sup>5</sup> Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries. A Review and Assessment of Current Methodological Approaches

Таблица 1 (продолжение)

Термин	Определение	Источник
Креативные индустрии	«индустрии, берущие начало в индивидуальной креативности, навыках и талантах и имеющие потенциал для создания благосостояния и рабочих мест, и использования интеллектуальной собственности».	Британское Министерство по делам культуры, СМИ и спорта <sup>1</sup>
	«компании, организации и объединения, производящие экономические ценности в процессе творческой деятельности, а также деятельность по капитализации культурных продуктов и их представлению на рынке.»	Указ Президента Российской Федерации от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики»
	«сферы деятельности, в которых компании, организации, объединения и индивидуальные предприниматели в процессе творческой и культурной активности, капитализации и коммерциализации прав интеллектуальной собственности производят товары и услуги, обладающие экономической ценностью, в том числе обеспечивающие формирование гармонично развитой личности и рост качества жизни российского общества»	Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года
	«взаимозависимые и взаимопроникающие отрасли в области исследований, разработки и производства товаров и услуг, которые берут начало в индивидуальном творчестве, навыках и талантах и которые обладают потенциалом для обогащения и создания рабочих мест за счет создания и использования интеллектуальной собственности»	Агентство стратегических инициатив <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Measuring the Economic Contribution of Cultural Industrie...

<sup>2</sup> Центр городских компетенций АНО «Агентство стратегических инициатив» (2021). Атлас креативных индустрий // URL: <https://100gorodov.ru/creativeindustries> (дата обращения: 10.09.2024).



Таблица 1 (окончание)

Термин	Определение	Источник
	«секторы экономики, значимая часть добавленной стоимости которых формируется за счет творческой деятельности и управления правами на интеллектуальную собственность»	НИУ ВШЭ <sup>1</sup>
	индустрии, которые «функционируют под защитой авторских и смежных прав»	ВОИС <sup>2</sup>
Креативные профессии	«профессии, которые являются креативными по своей сути»	Британское Министерство по делам культуры, СМИ и спорта
	«занятые в креативных профессиях в креативных индустриях («специалисты»); занятые в прочих профессиях в креативных индустриях («поддерживающие»); занятые в креативных профессиях в других секторах («интегрированные»)»	НИУ ВШЭ <sup>3</sup> ; Higgs, Cunningham <sup>4</sup>

Источник: составлено авторами.

<sup>1</sup> Бредихин С.В., Власова В.В., Гаврилова Н.В., Гершман М.А, Гохберг Л.М., Демьянова А.В., Иванова И.А., Попова Я.А. Развитие креативных индустрий в России: ключевые индикаторы // Научный дайджест №1. НИУ «Высшая Школа Экономики». Научный центр мирового уровня «Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала», 2021. URL: [https://www.hse.ru/data/2021/08/05/1425538088/Human\\_Capital\\_NCMU\\_Digest\\_1\\_Creative\\_Industries\\_2021.pdf](https://www.hse.ru/data/2021/08/05/1425538088/Human_Capital_NCMU_Digest_1_Creative_Industries_2021.pdf) (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>2</sup> Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright Industries. Pp. 42-62 // URL: [www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/copyright/893/wipo\\_pub\\_893.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/copyright/893/wipo_pub_893.pdf) (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>3</sup> Creative Industries Economic Estimates Methodology.

<sup>4</sup> Higgs P., Cunningham S. (2007). Australia's Creative Economy: Mapping Methodologies. Technical Report. Brisbane: CCI // URL: <https://eprints.qut.edu.au/6228/> (дата обращения: 01.03.2024).

Одной из проблем используемых определений является отсутствие консенсуса в научно сообществе относительно понятий «креативность», «творчество» или «инновационность». Например, в трех важных в этой области работах<sup>1</sup> представлены определения, которые частично пересекаются друг с другом, но не совпадают. Это объясняется тем, что каждый автор сосредоточен на своей узкой области – Р. Флорида, например, на трудовых ресурсах и их отношении к городской среде, Р. Кейвз – на контрактной структуре креативного бизнеса, а Дж. Кокс – на связи дизайнера с инновациями в бизнесе. Однако хотя каждый подход интересен и имеет свою ценность, ни один из них не рассматривает общий вопрос: «что понимается под термином “креативность”?» и, соответственно, не предлагает определения креативных отраслей и креативной экономики, основанных на ответе на этот вопрос. Напротив, большинство авторов оставляют этот вопрос за скобками и определяют вид деятельности/профессию в качестве креативной либо исходя из собственных представлений о креативности, либо исходя из классификаций предыдущих авторов.

В то же время определение понятий креативности и креативной экономики во многом обуславливает подход к ее измерению. Количественное измерение размера креативной экономики и ее составляющих необходимо для мониторинга динамики креативной экономики в стране, выявления точек опоры, барьеров и, как следствие, принятия корректных управленческих решений. Существующие подходы, вытекающие из рассмотренных выше определений, можно объединить в три основные группы: отраслевой, по профессиям и по видам производимой продукции.

## ОТРАСЛЕВОЙ ПОДХОД К ИЗМЕРЕНИЮ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

Отраслевой подход, следуя идее Дж. Хокинса, объединившего под термином «креативная экономика» различные отрасли от сферы искусства до технологий<sup>2</sup>, предполагает, что анализируемый феномен есть совокупность креативных индустрий.

---

<sup>1</sup> Florida R.L. The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books, 2002; *Caves R.* Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce. Cambridge (MA): Harvard University Press, 2002; Cox G. The Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK's Strengths. London: HM Treasury e-Comms Team, 2005.

<sup>2</sup> Хокинс Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги.

Данный подход является наиболее распространенным способом определения границ креативной экономики, позволяющим количественно оценить ее размер. С точки зрения получения оценки размера креативной экономики и ее вклада в экономику, основными достоинствами подхода являются:

- возможность использования широкого набора социально-экономических статистических показателей, используемых в международной практике для оценки динамики отраслей (доля в ВВП, выручка и т.д.);
- операциональность подхода для лиц, принимающих решения: есть возможность использовать перечень отраслей, включенных в креативные (например для определения получателей государственной поддержки);
- простота выделения креативного сектора: в анализ попадают все фирмы, чей вид экономической деятельности соответствует креативным отраслям<sup>1</sup>.

Критерии выделения отраслей и их итоговый перечень варьируется между странами. Например, собственные системы учета креативной экономики разработаны в Великобритании<sup>2</sup>, Германии<sup>3</sup> и Канаде<sup>4</sup>. В США отрасли, относящиеся к креативным, варьируются между штатами<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Большинство национальных систем статистического учета имеют классификации фирм по видам экономической деятельности. Например, в России с 2017 года действует классификация ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2), обычно называемая ОКВЭД (общероссийский классификатор видов экономической деятельности). Обычно под понятием «отрасль/индустрия» подразумевается комплекс видов экономической деятельности, которые можно отнести к одной группе (например издание книг, печатная деятельность и их продажа – к отрасли «Издательская деятельность»). В дальнейшем под отраслью и индустрией будут пониматься группы видов экономической деятельности, объединенных по тому или иному признаку.

<sup>2</sup> DCMS Sector Economic Estimates Methodology // URL: <https://www.gov.uk/government/publications/dcms-sectors-economic-estimates-methodology> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>3</sup> Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi) (2020). 2020 Cultural and Creative Industries Monitoring Report, Summary. Berlin // URL: <https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Publikationen/Wirtschaft/2020-cultural-and-creative-industries-monitoring-report.html> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>4</sup> Canadian Culture Satellite Account (CSA) (2018). Statistics Canada // URL: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-607-x/2016001/1177-eng.htm> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>5</sup> Arts and Cultural Production Satellite Account, U.S. and States 2019 and 2018. (2021). BEA // URL: <https://www.bea.gov/news/2021/arts-and-cultural-production-satellite-account-us-and-states> (дата обращения: 10.09.2024).

В то же время ряд международных организаций разработали рекомендации, позволяющие унифицировать способы количественного измерения размера креативной экономики в разных странах. Наиболее авторитетными являются подходы Специализированного учреждения Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), а также Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС).

В методологии ЮНЕСКО выделяются следующие ключевые группы культурных индустрий (культурная деятельность, а также культурные товары и услуги являются их неотъемлемой частью во всех фазах культурного цикла, включающего создание, производство и распространение объектов культуры)<sup>1</sup>: – культурное и природное наследие;

- исполнительное искусство и празднования;
- изобразительное искусство и ремесла;
- книги и печатное дело;
- аудиовизуальные и интерактивные медиа;
- дизайн и творческие услуги;
- нематериальное культурное наследие (сквозная сфера).

В рамках подхода ВОИС выделяются следующие группы креативных индустрий<sup>2</sup>:

- *ключевые* – производящие или распространяющие продукты, которые могут быть защищены авторским правом или смежными правами (фильмы и видео, музыка, реклама и т.д.);
- *взаимозависимые* – направленные на производство и продажу обслуживания для создания, производства и использования продуктов креативной деятельности, защищенных авторским правом или смежными правами (музыкальные инструменты, бытовая электроника и т.д.);
- *частичные* – часть деятельности которых относится к объектам, защищенным авторским правом или смежными правами (архитектура, дизайн, мода и т.д.);
- *неспециализированные* – часть деятельности которых относится к обеспечению коммуникации, распространения и продаж объектов, защищенных авторским правом или смежными правами, и которые не вошли в группу ключевых отраслей (оптовая и розничная торговля, Интернет и пр.).

---

<sup>1</sup> The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS. Pp. 23–24 // URL: [http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en\\_0.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf) (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>2</sup> Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright Industries. Pp. 42–62.

Подход ЮНЕСКО основан преимущественно на понимании креативной экономики как отраслей культуры, то есть видов деятельности, связанных как с созданием новых культурных объектов (образов), так и сохранением старых. Подход ВОИС основан преимущественно на понимании креативной экономики как отраслей, где создаются объекты, защищаемые авторским правом (то есть объекты интеллектуальной собственности). При этом подходы ЮНЕСКО и ВОИС в части выделения креативных индустрий совпадают не полностью – так, деятельность по защите памятников истории будет считаться «креативной» по ЮНЕСКО, но не будет считаться таковой по ВОИС. В свою очередь, для деятельности по производству программного обеспечения характерна обратная ситуация.

В российской практике предложены свои варианты выделения отраслей, наиболее авторитетными и полными из которых являются подходы Агентства стратегических инициатив (АСИ) и Высшей школы экономики (ВШЭ). Несмотря на то, что в описании методологии каждого из них указано, что при разработке учитывался международный опыт, варианты выделения отраслей и соответствующих им ОКВЭД в обоих подходах различаются.

Авторы «Атласа креативных индустрий Российской Федерации» на основе сравнительного странового/отраслевого анализа выделяют 26 креативных индустрий<sup>1</sup>:

- |                                                                                                               |                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1. Анимация                                                                                                   | 14. Мода                                                               |
| 2. Архивы                                                                                                     | 15. Музеи и галереи                                                    |
| 3. Архитектура, инженерия                                                                                     | 16. Музыка                                                             |
| 4. Библиотеки                                                                                                 | 17. Мультимедиа                                                        |
| 5. Дизайн коммуникационный                                                                                    | 18. Новые медиа (веб порталы, блоггерство и проч.)                     |
| 6. Дизайн предметный (промышленный дизайн, дизайн предметов мебели, ювелирное дело, дизайн интерьеров и т.п.) | 19. Образование (высшее и дополнительное в сфере креативных индустрий) |
| 7. Издательское дело                                                                                          | 20. Программное обеспечение и базы данных                              |
| 8. Изобразительные искусства                                                                                  | 21. Радио                                                              |
| 9. Исполнительские искусства                                                                                  | 22. Развлечения (праздники, фестивали, парки развлечений, ярмарки)     |
| 10. Кино                                                                                                      | 23. Реклама                                                            |
| 11. Компьютерные игры                                                                                         | 24. Ремесла                                                            |
| 12. Культурно-историческое наследие (памятные места и памятные истории)                                       | 25. Телевидение                                                        |
| 13. Литература                                                                                                | 26. Фотография                                                         |

---

<sup>1</sup> Центр городских компетенций АНО «Агентство стратегических инициатив» (2021). Атлас креативных индустрий // URL: <https://100gorodov.ru/creativeindustries> (дата обращения: 10.09.2024).

Авторы доклада «Креативная экономика Москвы в цифрах» предлагают следующий перечень креативных индустрий<sup>1</sup>:

- |                              |                                        |
|------------------------------|----------------------------------------|
| 1. ART-индустрия             | 1. Реклама                             |
| 2. Исполнительское искусство | 2. Архитектура                         |
| 3. Музыка                    | 3. Дизайн                              |
| 4. Кино и анимация           | 4. Мода                                |
| 5. Фотография                | 5. Ювелирное дело                      |
| 6. Издательская деятельность | 6. Музеи, библиотеки и архивы          |
| 7. Телерадиовещание          | 7. Культурное наследие                 |
| 8. ИТ и видеоигры            | 8. Образование в креативных индустриях |

С точки зрения определения размера креативной экономики и ее вклада в экономику, основными недостатками отраслевого подхода являются:

- субъективность выбора конкретных отраслей и видов деятельности в качестве «креативных»;
- частое несовпадение классификаторов видов деятельности в разных странах;
- широта выделяемых видов деятельности в рамках статистического учета: они могут включать как деятельность, обычно считающуюся креативной (например в соответствии с подходом ЮНЕСКО или ВОИС), так и не креативную деятельность;
- несовпадение официально заявляемых и реальных видов деятельности организаций (в случае отсутствия жесткого контроля за видом деятельности в национальных системах статистического учета);
- низкое качество статистических данных о деятельности малых предприятий, индивидуальных предпринимателей и самозанятых;
- «Выпадение» из креативной экономики фирм в отраслях с традиционной деятельностью, использующих креативные методы для работы и продвижения продукции<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Власова В.В., Гершман М.А., Гохберг Л.М. и др. Креативная экономика Москвы в цифрах.

<sup>2</sup> Например, фабрики по производству кондитерских изделий, согласно отраслевому подходу, в креативную экономику не включаются. В то же время они могут тратить значительные ресурсы на дизайн, маркетинг, компьютеризацию производства и т.д., содержательно относящиеся к креативной деятельности.

### ИЗМЕРЕНИЕ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ ЧЕРЕЗ ЗАНЯТОСТЬ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ПРОФЕССИИ)

Подход к определению границ креативной экономики через занятость по видам деятельности (профессии) предполагает расчет доли креативных профессий в экономике, предприятиях и отраслях.

С точки зрения измерения размера креативной экономики и ее вклада в экономику, ключевыми преимуществами данного подхода являются:

- возможность учесть роль креативной составляющей в экономике в целом (в том числе в отраслях, не считающихся креативными);
- возможность сравнивать уровень креативности между организациями одной отрасли.

Подходу, основанному на видах деятельности, соответствует концепция «креативного класса» (*creative class*), то есть людей, создающих экономическую ценность с помощью творчества, вне зависимости от сектора, в котором они работают<sup>1</sup>. Это могут быть как художники, музыканты или артисты, так и банкиры, программисты или предприниматели<sup>2</sup>.

Зачастую данный подход применяется в комбинации с отраслевым: так, первым шагом может рассчитываться *креативная интенсивность* (доля креативных профессий) конкретных отраслей, вторым – происходить оценка экономических показателей отраслей, в которых креативная интенсивность оказалась выше определенного порога. Расчет креативной интенсивности на уровне фирм также является возможным, однако на практике он затруднен отсутствием достоверных данных о занятости в профессиональном разрезе на уровне фирм.

Британское Министерство по делам культуры, СМИ и спорта (DCMS) комбинирует отраслевой подход и подход через занятость по видам деятельности (рисунок 1)<sup>3</sup>. Ведомство относит отрасль к креативной в случае, если креативная интенсивность в ней составляет не менее 30%. Ведомство также ведет учет креативных профессий как в креативных отраслях, так и в целом по экономике.

С точки зрения получения оценки размера креативной экономики и ее вклада в экономику, основным недостатками данного подхода являются:

---

<sup>1</sup> Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries. A Review and Assessment of Current Methodological Approaches.

<sup>2</sup> Florida R. The Rise of the Creative Class...

<sup>3</sup> Creative Industries Economic Estimates Methodology.



Рисунок 1. Границы креативной экономики в представлении британского Министерства по делам культуры, СМИ и спорта с точки зрения отраслей и профессий

Источник: Creative Industries Economic Estimates Methodology. P. 3.

- субъективность отнесения той или иной профессии к креативной;
- вариация степени креативности в деятельности в рамках одной профессии (например степени креативности деятельности шеф-повара ресторана авторской кухни и повара в столовой будут разными);
- отсутствие регулярной статистики по занятости людей конкретных профессий в разных отраслях<sup>1</sup>;
- сложности сбора данных о профессиональном составе в рамках отдельных фирм.

### ИЗМЕРЕНИЕ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ ЧЕРЕЗ ВИДЫ ПРОИЗВОДИМОЙ ПРОДУКЦИИ

Подход на основе вида производимой продукции предполагает выделение креативных товаров и услуг – *категории товаров и услуг, чье производство*

---

<sup>1</sup> В России подобные данные собираются на основе обследований рабочей силы Росстата (то есть опросов).



*требует значительной степени креативности*<sup>1</sup>. Он имеет черты как первого подхода (т.к. зачастую выпуск определенного вида продукции является ключевым основанием для отнесения фирмы к тому или иному виду деятельности в системах статистического учета и, соответственно, для объединения их в отрасли), так и второго подхода (т.к. подход позволяет измерять креативную экономику без жесткой привязки к определенным отраслям).

На практике данный подход обычно реализуется несколькими способами.

*Во-первых*, это оценка объемов экспорта и импорта креативных товаров и услуг.

Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) с 2002 года ведет учет международной торговли креативными товарами и услугами<sup>2</sup>. Подход регулярно совершенствуется: последний отчет с обзором трендов в данной сфере был выпущен в 2018 году<sup>3</sup>. Несмотря на наличие сложностей со статистическим учетом международной торговли креативными услугами, на данный момент статистика об объемах международной торговли креативными товарами и услугами является наиболее полным и достоверным источником о динамике креативного сектора по странам мира в сопоставимой форме.

*Во-вторых*, это определение потенциальных предприятий-получателей государственной поддержки на основе выпуска ими определенного вида продукции или услуг (соответственно, относящихся к креативным).

Для стимулирования креативной экономики в Санкт-Петербурге были внесены поправки в закон № 377-57 «О порядке предоставления льгот по арендной плате за объекты нежилого фонда, арендодателем которых является Санкт-Петербург», которые позволяют предоставлять площади по льготным условиям для малых и средних предприятий, осуществляющих креативную деятельность. В качестве

---

<sup>1</sup> Creative Economy Report 2010: Creative Economy: A Feasible Development Option. New York: UNDP; UNCTAD, 2010 // URL: [http://unctad.org/en/docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf) (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>2</sup> Данные на сайте ЮНКТАД: [https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?IF\\_ActivePath=P%2c10&sCS\\_ChosenLang=en](https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?IF_ActivePath=P%2c10&sCS_ChosenLang=en) (дата обращения 10.09.2024).

<sup>3</sup> Creative economy outlook: trends in international trade in creative industries 2002–2015. UNCTAD, 2018 // URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3_en.pdf) (дата обращения: 10.09.2024).

критериев для получения поддержки был указан перечень товаров и услуг (на основе ОК 034-2014 (КПЕС 2008)), которые признаны законодательным собранием города креативными и которые должна производить (оказывать) фирма для получения льгот.

*В-третьих*, это определение предприятий, получающих основную долю дохода от распоряжения интеллектуальной собственностью. Несмотря на потенциал данного способа для выявления и оценки вклада в экономику наиболее креативных фирм, возможна недооценка масштабов креативной экономики из-за особенностей статистического учета и редкой юридической и экономической фиксации созданных объектов интеллектуальной собственности (особенно в странах с плохой институциональной средой). Возможно, это является одной из причин того, что способ не нашел широкого применения в международной практике количественного измерения креативной экономики, однако предложения по его использованию встречаются в нормативно-правовых документах<sup>1</sup>.

С точки зрения измерения размера креативной экономики и ее вклада в экономику, ключевым преимуществом подхода на основе вида производимой продукции являются:

- возможность измерения размера креативной экономики через результаты креативной деятельности (товары/услуги/объекты интеллектуальной собственности);
- возможность учета роли креативной составляющей в экономике в целом (в том числе в отраслях, не считающихся креативными);
- наличие сопоставимой международной статистики по экспорту и импорту.

Аналогично подходу через занятость по видам деятельности (профессии), описанный подход может быть состыкован с отраслевым подходом: на первом шаге может быть рассчитана «креативная интенсивность» отраслей на основе доли в производстве креативных товаров или услуг (например объектов интеллектуальной собственности), на втором – проведена оценка экономических результатов выделенных отраслей. Кроме того, в отличие от второго подхода, критерий доли в производстве креативных товаров или услуг (включая объекты интеллектуальной собственности) может с меньшими сложностями применяться для выделения

---

<sup>1</sup> Например, данный способ может выступать одним из критериев определения субъектов – получателей государственной поддержки согласно Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года.

креативных фирм (например, в целях оказания им государственной поддержки) благодаря отражению подобных данных в системах бухгалтерского учета.

С точки зрения измерения размера креативной экономики и ее вклада в экономику, ключевыми недостатками подхода являются:

- субъективность отнесения продуктов или услуг к креативным;
- отсутствие регулярного статистического учета типа производимой продукции по предприятиям в ряде стран (например в России).

### КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ИЗМЕРЕНИЮ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

Выделенные подходы к количественному измерению размера креативной экономики позволяют уточнить определение креативной экономики для последующей оценки вклада креативной экономики в экономическое развитие. Используемые в рамках каждого из подходов показатели собраны в Таблице 2. Как было сказано выше, подход по видам занятости и подход по виду производимой продукции также могут использоваться в сочетании с отраслевым подходом: для этого на первом шаге определяется уровень креативности (креативной интенсивности) отдельных видов деятельности или фирм, на втором – на получившейся подвыборке рассчитываются показатели из отраслевого подхода. Это позволяет более детально оценить вклад креативной экономики в экономическое развитие или детализировать перечень субъектов-получателей государственной поддержки.

Таблица 2

#### Количественное измерение размера креативной экономики с помощью трех подходов

	Отраслевой подход	Подход через занятость по видам деятельности	Подход по виду производимой продукции
Показатели количественного измерения креативной экономики	Статистические показатели креативных видов деятельности на основе национальных систем статистического учета (в России – ОКВЭД): выручка, доля в ВВП, занятость и т.д.	Доля креативных профессий	Объемы экспорта и импорта креативных товаров и услуг в экономике Объемы оборота объектов интеллектуальной собственности

Таблица 2 (окончание)

	Отраслевой подход	Подход через занятость по видам деятельности	Подход по виду производимой продукции
Дополнительные показатели количественного измерения креативной экономики (в сочетании с отраслевым подходом)	–	Доля креативных профессий в разрезе отраслей/фирм	Доля креативных товаров и услуг (включая объекты интеллектуальной собственности) в разрезе отраслей/фирм

Источник: составлено авторами

Применение подобного комплексного подхода к измерению креативной экономики решает несколько задач. Во-первых, позволяет устранить недостатки каждого отдельно взятого подхода. Во-вторых – хотя бы частично преодолеть проблему «размытости» определения креативной экономики: использование нескольких способов повышает вероятность, с одной стороны, не упустить важное, с другой – выявить повторяющиеся явления. В-третьих, каждый из описанных методов не требует радикально новых подходов с точки зрения организации статистического учета.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы относительно феномена креативной экономики и подходов к оценке ее размеров:

- креативная экономика – это сложное, комплексное и относительно новое (по крайней мере, в теоретическом дискурсе) явление, относительно определения которого еще не сложился консенсус в научном сообществе;

- существует три ключевых подхода к количественному измерению размера креативной экономики: отраслевой, через занятость по видам деятельности и по виду производимой продукции;

- наиболее распространенным является отраслевой подход, однако на данный момент не существует единой международной классификации креативных индустрий;

– в рамках отраслевого подхода наиболее авторитетные рекомендации по ведению унифицированного на международном уровне статистического учета предложены ЮНЕСКО (оценка культурных индустрий) и ВОИС (оценка индустрий авторского права). Отрасли в рамках этих двух подходов пересекаются, но не совпадают;

– наиболее точное измерение размера креативной экономики возможно при использовании показателей всех трех подходов, а также при дополнительном кросс-отраслевом анализе на основе доли креативных профессий/доли креативных товаров и услуг (включая объекты интеллектуальной собственности).

*Т.В. Абанкина*

кандидат экономических наук, профессор,  
научный руководитель Института развития креативных индустрий  
Национального исследовательского университета –  
Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ)

## **МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ И УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ**

*Аннотация:* В статье обосновывается тезис о возрастании роли культуры и креативных индустрий в стабилизации общества и формировании новой гуманитарной повестки в период внешнего давления. Систематизируются государственные меры поддержки креативного сектора в России. На основе анализа успешных практик городов России предлагаются три модели сотрудничества креативных индустрий и учреждений культуры. В статье обосновывается, что новые стратегии управления обеспечивают формирование экосистемы партнерства учреждений культуры и креативных индустрий. Учреждения культуры фактически становятся «точками входа» в креативную экономику для широкой аудитории, не только молодежной, но и людей всех возрастов, ориентированных на самореализацию и развитие творческих способностей. Накопленный потенциал учреждений культуры является опорным каркасом для креативных индустрий, не только за счет культурной инфраструктуры, но и потому что именно в учреждениях культуры сосредоточены творческие люди, материальные и нематериальные ценности и активы, интеллектуальные ресурсы и профессиональные управленческие команды. Партнерство организаций культуры и креативных индустрий способствует переходу к инновационной экономике и обеспечивает достижение целей устойчивого развития.

*Ключевые слова:* управление в сфере культуры, учреждения культуры, креативные индустрии, цели устойчивого развития, инновационный потенциал, меры поддержки креативных индустрий, модели взаимодействия учреждений культуры и креативных индустрий, культурное партнерство, арт-резиденции, сетевые культурные проекты

*Tatiana V. Abankina*

Ph.d., Professor, Scientific Director of the Institute for the Development of Creative Industries,  
Director of Center for Creative Economy, National Research University Higher School of Economics

## MODELS OF INTERACTION BETWEEN CREATIVE INDUSTRIES AND CULTURAL INSTITUTIONS

*Abstract:* The article substantiates the thesis about the increasing role of culture and creative industries in stabilizing society and forming a new humanitarian agenda in a period of external pressure. State measures to support the creative sector in Russia are systematized. Based on the analysis of successful practices of Russian cities, three models of cooperation between creative industries and cultural institutions are proposed. The article substantiates that new management strategies ensure the formation of an ecosystem of partnership between cultural institutions and creative industries. In fact, cultural institutions are becoming «entry points» into the creative economy for a wide audience, not only young people, but also people of all ages, focused on self-realization and the development of creative abilities. The accumulated potential of cultural institutions is a supporting framework for creative industries, not only due to the cultural infrastructure, but also because it is in cultural institutions that creative people, material and immaterial, are concentrated. The partnership between cultural organizations and creative industries contributes to the transition to an innovative economy and ensures the achievement of sustainable development goals.

*Keywords:* cultural management, cultural institutions, creative industries, sustainable development goals, innovative potential, measures to support creative industries, models of interaction between cultural institutions and creative industries, cultural partnership, art residencies, network cultural projects

### ВВЕДЕНИЕ

В период внешнего давления возрастает роль культуры в стабилизации общества и формировании новой гуманитарной повестки. Растет спрос на специалистов с креативными компетенциями. Становится актуальной задача создания «новой волны» кадров для импортозамещения в инновационном и креативном секторах экономики. Креативные индустрии – это индустрии с преобладанием творческого труда и высокой добавленной стоимости. Креативные индустрии и доступность участия в культурной жизни были впервые заявлены в качестве факторов устойчивого

развития в международной повестке дня ООН в 2015 году. Содействие развитию креативных индустрий, сохранение культурного наследия, обеспеченность культурной инфраструктурой представляют собой не только отдельную задачу, но и способ достижения целого ряда целей в области устойчивого развития (ЦУР), включая качество человеческого капитала<sup>1</sup>. Так, в Докладе отмечается, что культура и креативные индустрии самым непосредственным образом способствует созданию условий для развития человеческого капитала, экономическому росту и обеспечению каждого человека достойной работой. Они вносят вклад в сокращение неравенства, защиту окружающей среды, поощрение гендерного равенства, построение миролюбивых и открытых обществ. Основная задача состоит в развитии экономического потенциала культурно-творческого сектора и создании условий для устойчивости организаций и агентов, работающих в этом секторе. Таким образом, инвестиции в культурную инфраструктуру, поддержка сотрудничества креативных индустрий с учреждениями культуры и образования формируют пространство «бесконечных возможностей»<sup>2</sup> для творчества и самореализации каждого человека.

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ В РОССИИ

Развитие креативных индустрий стало устойчивым приоритетом развитых и развивающихся стран в XXI веке. ООН объявило 2021 год «Международным годом креативной экономики». Символично, что для креативного сектора экономики России 2021 год стал поворотным: развитие креативных индустрий стало приоритетом государственной политики. В результате в России происходит переход к системной поддержке креативных индустрий и ее талантливых представителей, открывающих новые возможности для развития креативного сектора экономики, расширения межотраслевого взаимодействия между деятелями культуры, представителями бизнеса и государственной власти. Адресные меры поддержки

---

<sup>1</sup> Ход достижения целей в области устойчивого развития. Доклад Генерального секретаря ООН // URL: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/secretary-general-sdg-report-2018--EN.pdf> (дата обращения 10.09.2024).

<sup>2</sup> Понятие «бесконечных возможностей» предложили консультанты IDB Иван Дуке и Фелипе Буитраго в 2013 году на конференции по устойчивому развитию, отметив, что наряду с «зеленой экономикой» необходимо продвижение во всех странах культуры и креативных идей.



креативного сектора экономики на системной основе крайне актуальны для России, они позволят приостановить отток капитала и творческой молодежи из регионов, усилить присутствие и продвижение российских брендов, креативных товаров и услуг на мировые рынки.

В сложившейся ситуации высокую актуальность приобретают разработанные и утвержденные распоряжениями Правительства РФ «Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года»<sup>1</sup> и «План мероприятий по реализации в 2022–2024 годах Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года»<sup>2</sup>. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации 17 мая 2021 года создан Фонд культурных инициатив. В 2021 году Фондом культурных инициатив поддержаны проекты на сумму в 3,5 млрд. руб., в 2022 году – на сумму 8 млрд. руб., в 2023 и 2024 годах запланирована поддержка проектов на сумму 10 млрд. руб. ежегодно. К мерам системной поддержки на федеральном уровне следует отнести «Инициативу социально-экономического развития РФ “Создание целенаправленной системы развития креативного сектора “Придуманно в России“», в рамках которой предусмотрена поддержка креативных индустрий до 2030 года по четырем направлениям:

- новые форматы образования: творчество, интеллектуальная собственность, предпринимательство;
- инфраструктура и экосистемы развития креативных индустрий;
- инвестиции;
- «Волна спроса» и «Культурная карта 360».

Реализация Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года и системных мер, предусмотренных Инициативой социально-экономического развития РФ «Придуманно в России», будет способствовать достижению следующих Национальных целей развития Российской Федерации<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 года № 2613-р.

<sup>2</sup> Утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 августа 2022 года № 2290-р.

<sup>3</sup> В соответствии с Указом Президента РФ от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

- возможность для самореализации и развития талантов;
- достойный и эффективный труд и успешное предпринимательство;
- цифровая трансформация.

Ключевые индикаторы достижения Национальных целей, которые должны быть обеспечены к 2030 году в сфере креативных индустрий:

- доля креативных индустрий в ВВП – 6%;
- доля занятых в креативных индустриях – 15%;
- положительное сальдо внешнеторгового баланса креативных товаров и услуг.

Сектор креативных индустрий обладает потенциалом создания высокой добавленной стоимости, что делает его привлекательным как для предпринимателей, так и для инвесторов. Для многих направлений сектора характерны доступность и относительно низкий барьер входа на рынок, что дает возможность развития своего дела широким слоям населения, в том числе женщинам, лицам с ограниченными возможностями здоровья, людям, проживающим в сельской местности и в малых городах. Цифровые технологии позволяют преодолеть ограничения развития, связанные с недостаточным объемом локального рынка и удаленностью места проживания творческого предпринимателя, сохранять человеческий капитал в регионах и муниципалитетах, обеспечить сбалансированное территориальное развитие.

Принятые законодательные акты и программные меры поддержки креативных индустрий позволяют регионам России:

- создавать новые привлекательные рабочие места, в том числе с возможностями гибкой и дополнительной занятости;
- расширять налогооблагаемую базу за счет выхода как на региональные, так и международные рынки более качественной, клиенто-ориентированной продукции и услуг с большей добавленной стоимостью;
- сокращать диспропорции социально-экономического развития за счет использования потенциала креативных индустрий, в том числе отставание уровня жизни населения сельских территорий от уровня жизни жителей городов, повышать уровень комфортности городской среды;
- наращивать туристическую привлекательность территорий, содействовать узнаваемости отечественных брендов, созданию позитивного имиджа регионов России.

Вместе с тем следует отметить, что регионы и города России крайне неравномерно включены в процесс развития креативных индустрий

и коммерциализации прав интеллектуальной собственности<sup>1</sup>. Зачастую они конкурируют между собой вместо развития уникальной специализации и кооперации с учетом сильных сторон друг друга. Как показывает анализ, подавляющая часть результатов интеллектуальной деятельности, наблюдаемая статистикой, создается в Москве<sup>2</sup>. Крайняя степень неравномерности в оформлении прав интеллектуальной собственности и извлечения коммерческого эффекта ведет к негативным последствиям – переезду людей в столичные регионы, расслоению и угрозе потери единого культурно-образовательного пространства, утрате возможностей экономического развития ряда территорий. Исходя из этого, крайне важным становится принятие программных мер и законодательных актов не только на федеральном уровне, но и в субъектах РФ, обеспечение условий для безбарьерного сотрудничества креативных индустрий с учреждениями культуры и образования.

### **МОДЕЛИ СОТРУДНИЧЕСТВА УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ И КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ**

Налаживанию взаимодействия между государственными и/или муниципальными учреждениями культуры и креативными индустриями способствуют, во-первых, модернизация сети государственных учреждений культуры; во-вторых, расширение финансово-хозяйственной самостоятельности и творческой автономии учреждений культуры. Эти обстоятельства позволили стимулировать появление нового культурного предложения и новых партнерств через конкурсные механизмы распределения бюджетных ассигнований, поддержку проектной деятельности, работу экспертных советов, расширения сотрудничества с социально-ориентированными НКО в реализации общественно-полезных услуг.

---

<sup>1</sup> См., в частности: *Абанкина Т.В.* Креативные компетенции и интеллектуальная собственность при переходе к инновационной экономике // Трансформация сферы интеллектуальной собственности в современных условиях. XXIV Международная конференция Роспатента / Сост. С.В. Горюшкина, Е.Г. Царева. М.: ФИПС, 2020.

<sup>2</sup> По данным Роспатента Москва является абсолютным лидером по патентной активности в нашей стране – более половины патентных заявок подаются из ЦФО и около 30% всех заявок подаются из Москвы.

Успешные совместные проекты учреждений культуры и креативных индустрий основываются на общности целей и направлены на:

- обновление и обогащение социальной среды города и жизни городских сообществ, привлечение новых аудиторий, диверсификацию культурного предложения, расширение источников внебюджетных средств;

- изменение облика города и «культурное освоение» жителями городских пространств, формирование новых отношений жителей с культурным потенциалом города, ревитализацию городской среды, сохранение и использование культурного и индустриального наследия городов;

- накопление и реализацию творческого/инновационного потенциала горожан.

Совместные проекты учреждений культуры с креативными индустриями создают инновационные «дрожжи», которые стимулируют развитие малого и среднего бизнеса в сфере культуры, а также влияют на обновление и развитие крупных секторов креативных индустрий – кино, мультипликацию, моду, дизайн, способствуют диверсификации экономики впечатлений и досуга, росту объемов творческих товаров и услуг российского производства.

На основе анализа успешных практик городов России предлагаются следующие модели сотрудничества креативных индустрий и учреждений культуры:

**1 модель.** Конкурсы проектов и целевые субсидии, стимулирующие реализацию совместных проектов на пересечении общих целей учреждений культуры и креативных индустрий, а также экспериментальных междисциплинарных проектов. Такие конкурсы на первом этапе целесообразно проводить через посредническую организацию для всех государственных/муниципальных учреждений культуры региона, так как это позволит видеть «картину» в целом, и, что не менее важно, организовать мониторинг совместных проектов. В дальнейшем при выявлении специфики или особых потребностей/запросов, конкурсы можно сделать или локальными по территории охвата, или специфицированными по типам учреждений культуры, или тематическими. В таких случаях важно развивать партнерство с образованием, туризмом, спортом, экологическими инициативами, волонтерскими организациями. Эффективно использовать возможности дополнительного финансирования совместных проектов со стороны российских как региональных, так и федеральных фондов, поддерживающих культурное и социальное предпринимательство, в том числе при поддержке Президентского фонда культурных инициатив, созданного в 2021 году.

**2 модель.** Использование арт-резиденций – особый формат культурной практики, когда художник/творческий профессионал приглашается учреждением культуры для создания новых идей/произведений искусства, используя коллекции, фонды, пространства учреждения культуры, например создание современной сувенирной продукции на базе фондов музея, библиотеки или разработка художественных проектов социального взаимодействия с учетом специфики территории и социального окружения учреждения культуры. Проекты арт-резиденций могут организовываться через организацию-посредник или самостоятельно отдельными учреждениями культуры при консультационном содействии со стороны муниципальных или региональных органов управления.

**3 модель.** Встраивание представителей креативных индустрий и производимой продукции в культурные события, в идеале, подчеркивая преемственность культурных традиций и ее современные проявления, включая проведение выставок, мастер-классов, образовательных программ. Такие форматы можно использовать как для городских событий, так и для российских выставок и мероприятий, организуемых для показа за рубежом.

Таким образом, новые стратегии управления предусматривают формирование экосистемы партнерства учреждений культуры и креативных индустрий. Фактически учреждения культуры должны стать «точками входа» в креативную экономику для широкой аудитории, не только молодежной, но и людей всех возрастов, ориентированных на самореализацию и развитие творческих способностей. Накопленный потенциал учреждений культуры является опорным каркасом для креативных индустрий, не только за счет культурной инфраструктуры, но и потому что именно в учреждениях культуры сосредоточены творческие люди, материальные и нематериальные ценности и активы, интеллектуальные ресурсы и профессиональные управленческие команды.

## ПОДГОТОВКА КАДРОВ В СФЕРЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

Обеспечить достижение ключевых индикаторов, запланированных в Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года возможно только за счет интенсивной подготовки кадров и разворачивания современных образовательных траекторий в сфере креативных индустрий. По сравнению

с текущим уровнем занятости в креативном секторе на уровне 5–6% необходимо к 2030 году фактически утроить количество занятых в креативных индустриях до запланированных 15%. Именно творческие люди создают не только креативные товары и услуги, но и формируют современные гуманитарные ценности, смыслы, бренды, что способствует формированию современного культурного имиджа России в мировом сообществе и на глобальных рынках. Доля творческого труда и интеллектуальных ресурсов в креативных индустриях очень высока, поэтому только повышение доли занятых в этой сфере позволит достичь к 2030 году запланированных 6% ВВП, создаваемого в креативном секторе экономики и выйти на положительное сальдо внешнеторгового баланса креативных товаров и услуг.

В сфере творческого образования и подготовки кадров для креативных индустрий в последние годы произошли существенные изменения:

- заработал федеральный закон о бесплатном втором высшем образовании по творческим специальностям;

- Минкультуры России в рамках реализации Концепции развития креативных индустрий и Инициативы социально-экономического развития РФ «Придуманно в России» создает в регионах России сеть Школ креативных индустрий, к 2022 году уже создано и заработали 35 таких школ;

- Всероссийский Центр развития художественного творчества и гуманитарных технологий при поддержке Минпросвещения России начиная с 2022 года проводит Большую Олимпиаду «Искусство – Технологии – Спорт»; 2022 год был посвящен креативным индустриям, охват школьников на муниципальном этапе составил около 400 тысяч ребят, заключительный этап, в котором участвовали 40 лучших команд-победителей регионального этапа, проводился в Артеке;

- семь регионов России прошли конкурсный отбор Минпросвещения России по пилотной отработке Колледжей креативных индустрий при методической поддержке Института развития профессионального образования, набор студентов начался с сентября 2022 года;

- в вузах России открываются программы по подготовке как творческих, так и управленческих компетенций, например программы Университета Таврида, бакалавриат «Управление в креативных индустриях» в НИУ ВШЭ, РАНХиГС, РУДН; МГИМО, федеральных и опорных университетах в регионах России;

- расширяется спектр программ ДПО для преподавателей и педагогов в сфере культуры и креативных индустрий.

Таким образом, в России начинают активно формироваться сквозные образовательные траектории, которые позволяют не только развивать

творческие способности школьников, но и расширяют для них возможности получения профессионального и высшего образования в сфере креативных индустрий с учетом современных требований.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, можно зафиксировать, что создание экосистемы для партнерства креативных индустрий с организациями культуры и образования должно обеспечить «точки входа» в креативную экономику и новые рабочие места, способствовать развитию сквозных образовательных технологий от поддержки талантов до профессиональных компетенций.

Для формирования экосистемы партнерства целесообразно:

- федеральным и региональным органам исполнительной власти, СМИ, заинтересованным общественным организациям усилить популяризацию для ребят и семей возможностей получения современного образования в сфере культуры и креативных индустрий, перспективы будущего трудоустройства, новые востребованные специальности в гуманитарной сфере;

- включить презентацию моделей и программ Школ креативных индустрий, Колледжей креативных индустрий, программ бакалавриата и магистратуры университетов в деловые программы, молодежных форумов, культурных и экономических форумов, программы мероприятий Российской креативной недели: Дальний Восток; Татарстан; Москва; Новосибирск; Сибирь;

- расширить повышение квалификации и профессиональную переподготовку преподавателей и педагогов творческих и креативных направлений подготовки за счет бюджетных средств, стажировки в ведущих российских организациях культуры и креативных индустрий;

- обеспечить обобщение и распространение лучших российских практик партнерства учреждений культуры и креативных индустрий.

*Д.Л. Морозова*

научный сотрудник Государственного института искусствознания,  
ведущий экономист Московской государственной академической  
филармонии

## **О НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ЗАМЕТКИ**

*Аннотация.* За десять лет с момента начала бюджетной реформы существенно изменились правоотношения учреждений культуры со своими учредителями, пересмотрены их права, обязательства и ограничения деятельности. Культура стала той сферой, где наиболее рельефно проявились проблемы и противоречия экономико-правовых новаций за последнее десятилетие. В статье приводятся аргументы, обосновывающие необходимость изменения институционального вектора развития бюджетных учреждений культуры, обозначается контур новой (или видоизмененной) правовой формы организаций, адаптированной под потребности и специфику сегодняшних учреждений культуры. Существенное внимание уделено рассмотрению моделям коллективного управления, преимуществам долевой собственности, необходимости расширения числа участников и учредителей, влияющих на управленческие решения.

*Ключевые слова:* бюджетная реформа, коллективное управление, совет директоров, модели управления, организационная структура, общественные институты, совершенствование правового положения, закон о культуре, институциональные новации

*D.L. Morozova*

Researcher at the State Institute for Art Studies,  
Head economist at the Moscow State Academic Philharmonic

## **ON THE ISSUE OF A NEW INSTITUTIONAL MODEL IN CULTURE: THE THEORETICAL NOTES**

*Annotation.* The legal relations between cultural institutions and their founders have changed significantly over the ten years since the beginning of the budget reform as well as their rights, obligations and restrictions on activities have been revised. Culture has become the area where the problems and contradictions of economic and legal innovations over the past decade have most clearly designated themselves. The article provides arguments justifying the way the institutional vector of budgetary cultural institutions should be changed. The article outlines the new (or modified) legal form of organizations, adapted to the needs and specifics of today's cultural institutions. The author also pays attention to the consideration of



collective management models, the advantages of shared ownership, and the need to expand the number of participants and founders in order to improve management decisions.

*Key words:* budget reform, collective management, board of directors, management models, organizational structure, public institutions, improvement of the legal status, the law on culture, institutional innovations

## ВВЕДЕНИЕ

В 2022 году бюджетной реформе исполнилось десять лет. Накануне юбилейной даты руководство страны обратилось к пересмотру итогов ее реализации и поставило задачу о совершенствовании правового положения государственных учреждений. Первое такое поручение было дано Президентом РФ еще в июне 2021 года. Позже, 10 декабря 2022 года поручение получило уже более конкретные очертания, в частности Правительству РФ предстояло «проанализировать деятельность федеральных государственных бюджетных учреждений <...> и представить предложения по повышению эффективности деятельности таких учреждений (при необходимости путем их оптимизации, перераспределения между ними бюджетного финансирования и (или) выделения дополнительных бюджетных ассигнований из федерального бюджета)»<sup>1</sup>. Для реализации этой задачи была специально создана межведомственная (правительственная) рабочая группа по совершенствованию правового положения учреждений бюджетного сектора (включая образование, науку, культуру, а также здравоохранение и спорт). Специфика культуры, как и всего гуманитарного сектора, вновь не оговаривается. Очевидно, в отношении бюджетного сектора будет формироваться универсальный подход к реформированию, учитывая превалирование численности бюджетных организаций во всех перечисленных отраслях.

По состоянию на 01.10.2023 в сфере культуры в России действовало более 30,5 тысяч организаций исполнительских искусств<sup>2</sup>, при этом 51,7%

---

<sup>1</sup> Перечень поручений по итогам совещания с членами Правительства Российской Федерации, состоявшегося 30 ноября 2022 года (от 10.12.2022 № Пр-2360) // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70072> (дата обращения 30.09.2024).

<sup>2</sup> Количество организаций по данным государственной регистрации с 2017 года. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) // URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Org\\_01-07-2024.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Org_01-07-2024.xlsx) (дата обращения: 30.09.2024).

от их общей численности составили государственные и муниципальные учреждения всех типов (бюджетные, автономные, казенные). Численность музеев, библиотек и архивов достигала 12,3 тысяч, из которых 62,4% организаций относятся к бюджетной сфере. Таким образом, бюджетный сектор отрасли культуры значительно многочисленней, чем в среднем по экономике страны (11,5%). Недостаток бюджетных ресурсов ощущается у организаций, имеющих небольшие поступления от приносящей доход деятельности, – это библиотеки, краевые музеи, образовательные и научные организации в сфере культуры. В среднем по стране доля субсидии из бюджетов разных уровней в общем объеме финансирования составила в 2021 году у музеев – 80,6%, у библиотек – 98,5%. У театров этот показатель составляет 77%, однако у региональных театров оперы и балета он достигает и все 90%. Высокая бюджетная зависимость объясняет особый резонанс, который вызывают любые нововведения в правовом и экономическом положении учреждений культуры.

Последнее поручение, данное Правительству РФ, в целом направлено на применение инструментария уже реализованной в прошлом бюджетной реформы. Представляется, что первоочередная задача законодателя – снижение бюджетной нагрузки – в 2012–2022 годах получила «на местах» весьма тривиальное решение: рост финансирования осуществлялся за счет массовых сокращений и перераспределения ресурсов между институциями, которые остались дееспособными по итогам оптимизации. При этом не предусматривалось никакой «заместительной терапии», направленной на образование и долгосрочное развитие институтов, в будущем способных обеспечить постепенное замещение бюджетных средств альтернативными источниками финансирования. Поскольку сокращение государственных субсидий на отрасль культуры, обусловленное замедлением темпов экономического роста, – это общеевропейский тренд, аналогичные тенденции в России также закономерны. Подобно вечному движению в силлогизме об Ахиллесе и черепахе, культура – всегда в роли догоняющего – уступает экономике в целом (по производительности, оплате труда и динамике расходов), поэтому повод для очередной оптимизации сохраняется почти независимо от успехов предыдущей. Очевидно, что не разорвется «порочный круг» повторяющихся реформ, имеющих своей целью сокращение численности учреждений и(или) их расходов, до тех пор, пока общими усилиями не будут созданы условия для развития многоканальной системы финансирования. Только диверсификация источников финансирования позволит преодолеть недофинансирование, либерализовать вертикально управляемые бюджетные организации, а затем сократить долю государственных

субсидий в их бюджетах вместе с сопровождающим их избыточным административным регулированием.

Успех институционального перехода к новой модели финансирования должен быть обеспечен постепенными и осторожными, но уверенными усилиями по созданию промежуточных демократических институтов, основанных на системе сдержек и противовесов, повышении роли коллективных органов управления, развития модели «продуктивного конфликта», в котором сообщество и государство поддерживают равноправный диалог для достижения компромисса. На пути таких реформ есть много препятствий: в российском менталитете наблюдается недостаток договороспособности и доверия (бриджингового капитала), неприятие неопределенности, то есть страх перемен<sup>1</sup>, привычность к четким указаниям сверху, повлекшая чрезмерное огосударствление экономики<sup>2</sup>, и как следствие – сверхконцентрацию капитала в госзаказе<sup>3</sup>. Ряд других факторов также косвенно оказывает негативное влияние на эффективность коллективных моделей управления, среди которых: позднее признание частной собственности, исторически свойственное России слияние верховной власти и собственности в режиме правления<sup>4</sup>, асимметричный федерализм и уникальное административно-территориальное деление, исторически детерминированное, но чаще ситуативное<sup>5</sup>, отсутствие в обществе осознания необходимости верховенства права<sup>6</sup>, признание

---

<sup>1</sup> См.: Аузан А.А. Культурные коды экономики. Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа. М.: АСТ, 2022. («Экономические миры»).

<sup>2</sup> См.: Миркин Я.М. Краткая история российских стрессов. Модели коллективного и личного поведения в России за 300 лет [электрон. изд]. М.: АСТ, 2023. («Экономические миры»).

<sup>3</sup> В исследовании О. Анчишкиной показано, что 80% бюджетных средств контрактно-работавших в госзаказе поставщиков. При этом в контактной сфере распределяется 37% ВВП. Об этом см.: Анчишкина О.В. Контрактные основы российской экономики: сфера государственного, муниципального и регулируемого заказа // Вопросы экономики. 2017. № 1. С. 93–110.

<sup>4</sup> См.: Пайпс Р., Тойнби А., Фукуяма Ф. 1000 лет одиночества. Особый путь России [электрон.изд.]. М.: Родина, 2019.

<sup>5</sup> См.: Кордонский С.Г. Россия. Поместная Федерация. М.: Европа, 2010.

<sup>6</sup> Об этом см.: Верховенство права как фактор экономики / Под ред. Е.В. Новиковой, А.Г. Федотова, А.В. Розенцвайга, М.А. Субботна. [2-е изд., электрон.]. М.; Челябинск: Социум, 2020. («Свобода и право»).

приоритета силы над правом<sup>1</sup>, идеологический маятник, влияющий на смену институционных циклов без преемственного развития<sup>2</sup>.

Предлагаемые в настоящей статье изменения могут прорасти лишь на небольших островках плодотворной почвы и непригодны для масштабных реформ с полным вовлечением региональных и муниципальных учреждений. Однако, на первом этапе, эксперимент может быть реализован в организациях, в достаточной мере уже подготовленных к институциональному маневру, например в театрах и музеях федерального и московского ведения, создавших клубы друзей и попечительские советы, способных привлечь меценатов, а также имеющих доходы от уставной деятельности на более высоком уровне, чем в среднем по отрасли.

Стоит ли инициировать преобразования только для узкого круга организаций?

Во-первых, у бюджетных организаций должна появиться альтернатива, которая, вероятно, не покажет высокой эффективности повсеместно, однако позволит освободить выбравших новую правовую форму от значительной части контроля, одновременно возлагая больше ответственности в вопросе финансового обеспечения на собственный менеджмент. Крупные учреждения культуры, обеспечивая наибольшую нагрузку на бюджеты разных уровней, воспользовавшись этой возможностью невольно реализуют желанную цель финансовых ведомств – оптимизацию расходов на культуру, только в предлагаемых обстоятельствах преобразования не будут носить принудительный характер.

Во-вторых, преобразования направлены на интеграцию предпринимательского капитала, повышение не только их деловой репутации, но и дальнейшее вовлечение средств меценатов в отрасль культуры, признание их заслуг общественно значимой добродетелью, современной гражданской ценностью.

В-третьих, новая правовая форма может быть распространена не только на сферу культуры, но и на другие отрасли гуманитарного сектора (наука, образование, медицина), что значительно расширяет «целевую группу», которая сможет воспользоваться плодами преобразований.

В-четвертых, будет сглажена граница между государственным и частным сектором. Частным организациям сегодня в достаточной мере

---

<sup>1</sup> Оболонский А.В. Этика публичной сферы и реалии политической жизни [2-е изд., электрон.]. М.; Челябинск: Социум, 2020. («Свобода и право»).

<sup>2</sup> Бессонова О.Э. Влияние идеологии на выбор институциональной модели России: ретроспектива и прогноз // Вопросы экономики. 2023. № 1. С. 132–145.

сложно адаптироваться к работе с государственными субсидиями, что требует от них погружения в правила казначейского сопровождения, особенности бюджетного контроля и отчетности, проведения платежей и авансирования, осуществления государственных закупок. С другой стороны, государственным учреждениям во многом затруднительно найти поставщиков в частном секторе, поскольку зачастую они не готовы работать без предоплаты товаров, работ и услуг, не решен вопрос с микрозакупками, в которых часто задействованы наличные средства учреждений культуры. Свободное перетекание управленческого персонала из частного сектора в государственный (и обратно) также существенно затруднено, поскольку предполагает совершенно разный управленческий и мировоззренческий опыт. Предлагаемые же изменения позволяют сгладить искусственные барьеры и ограничения.

В-пятых, новая правовая форма организации должна быть значительно более адаптированной для работы с безвозмездными поступлениями, дарами, пожертвованиями. В настоящее же время учреждения культуры не могут формировать самостоятельно целевой капитал без посредника (управляющей организации). Для повышения эффективности и легальной налоговой оптимизации им приходится создавать благотворительные фонды для работы с дарами и пожертвованиями, согласовывая их создание с органами-учредителями, а в дальнейшем осуществляя дополнительные расходы на администрирование ресурсов<sup>1</sup>. Многие государственные учреждения, пытаясь привлечь дополнительные внебюджетные источники, создают попечительские советы, приглашая к участию в них представителей бизнеса (например при Государственном Большом академическом театре, Мариинском и Александринском театрах). Однако попечительские советы, по разъяснениям Минюста России, не могут признаваться «коллегиальными органами, подотчетными Минкультуры России»,

---

<sup>1</sup> Например, в информационных буклетах Государственной Третьяковской галереи для меценатов (2019–2021) указано, что в случае поступления даров через специальный фонд, учрежденный галереей, стоимость услуг и содержания этого фонда (заработная плата, платежи за содержание, расходные материалы и проч.) будет отнесена на стоимость приобретения / реставрации произведения искусства в размере 7%. Клубы друзей существуют, например, в БДТ им. Г.А. Товстоногова, Михайловском театре и Музее-заповеднике «Архангельское», а фонды целевого капитала – в РАМТе, Красноярской государственной филармонии, музее Победы (музее ВОВ на Поклонной Горе в Москве), Пермском театре оперы и балета им. П.И. Чайковского.

принимающими юридически значимые действия в смысле Гражданского кодекса РФ<sup>1</sup>: институт такого сотрудничества остается неформальным, слабым и законодательно неурегулированным.

### ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ НОВОЙ ПРАВОВОЙ ФОРМЫ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Ряд произошедших за истекшее десятилетие перемен позволяют увидеть положительные результаты, в числе которых: упорядочение бюджетного процесса и рост финансовой дисциплины как со стороны учредителей, так и со стороны учреждений, цифровизация и систематизация финансовых потоков, унификация подходов к правовому регулированию бюджетных отношений, включая разработку и массовое применение типовых соглашений, отчетов, правил отбора<sup>2</sup>. С другой стороны, очевидны избыточный контроль и гиперопека, бюрократический произвол на местах и «захват чиновниками чужих компетенций», по выражению А. Я. Рубинштейна.

Приведем шесть принципов новой организационной модели, которые позволят искоренить общетраслевые проблемы, в текущем моменте решаемых преимущественно в ручном режиме.

*Принцип 1: в организационной модели следует избегать вертикали власти и ее негативных последствий.*

Сегодня учредители опираются на единоличное полномочие руководителей учреждений. Они назначаются органами власти и могут быть освобождены от должности даже при отсутствии виновных действий в соответствии с п. 2 ч. 1 ст. 278 Трудового кодекса РФ. Однако при смещении руководителя с должности по названной статье учредителю приходится если не обосновывать, то комментировать и пояснять принятое решение. В ряде случаев такое решение принимается с надеждой, что реакции творческого коллектива или общества в целом не последует. Так, от должности был отстранен, а затем поспешно восстановлен руководитель пермского «Театра-театра» Б.Л. Мильграм (2016). Не согласившись

---

<sup>1</sup> Копия письма Минюста России от 20.10.2017 № 09/131113-ЮЛ с позицией по данному вопросу имеется у автора.

<sup>2</sup> Например, статья 78.5 Бюджетного кодекса в редакции Федерального закона от 19 декабря 2022 года № 521-ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс РФ и отдельные законодательные акты Российской Федерации» устанавливает общие правила отбора юридических лиц для предоставления им субсидий. Соглашения формируются по типовым шаблонам Минфина России.

с управленческими предложениями художественного руководителя, учредитель Театра Ленсовета расторг с Ю.Н. Бутусовым договор в одностороннем порядке (2018). Увольнение с должности генерального директора Бахрушинского театрального музея Д.В. Родионова также вызвало широкий резонанс и волну писем и обращений в его поддержку (2021). На региональном уровне особо резонансными в последнее время стали увольнения А.П. Кулябина из новосибирского театра «Красный факел» (2022), В.Н. Пустыльников из Тюменского ТЮЗа (2021), А.А. Якуниной из Хабаровского ТЮЗа (2023). Примеров может быть приведено достаточно, даже если оставить за рамками дискуссии волну увольнений руководителей, публично подвергнутых политической обструкции в 2022–2023 годах (Р.Н. Феодори, М.В. Бычков, Д.Е. Волкострелов и др.). Если увольнение происходит в связи с окончанием срока действия трудового договора, то учредитель зачастую реализует бюрократическую процедуру, предполагая отсутствие необходимости в разъяснениях, адресованных широкой общественности. В публичном поле так и не были озвучены причины, которые заставили покинуть И.Л. Корчевникову – ГАЦТК им. С.В. Образцова (2019), К.С. Серебренникова – Гоголь-центр (2021), А.А. Могучего – БДТ им. Товстоногова (2023), М.Д. Лошак – ГМИИ им. А.С. Пушкина (2023). Даже не оспаривая действия учредителя, «у общества есть право знать, почему решение было принято», – аргументирует А.А. Калягин<sup>1</sup>. Некоторые случаи увольнения совершаются в отсутствие простой этики. К руководителю, действия которого оцениваются за закрытыми дверями, не адресовано, по выражению А.С. Долецкой, прокомментировавшей уход З.И. Трегуловой из Третьяковской галереи, «ни звонка, ни встречи, ни одного живого слова»<sup>2</sup>. Руководитель тем временем узнает об изменении своего трудового статуса в учреждении из новостей, а не из прямого диалога с учредителем<sup>3</sup>. Кроме того, решение о снятии руководителя с должности часто не подчинено никакому понятному и общественно признанному стандарту: причиной могут стать неудовлетворительные

---

<sup>1</sup> Калягин: обществу нужно знать, почему договор с Серебренниковым не продлен [09.02.2021] // URL: <https://ria.ru/20210209/serebrennikov-1596730547.html> (дата обращения: 29.09.2024).

<sup>2</sup> Воронежский М. Журналистка Долецкая возмутилась увольнением Трегуловой из Третьяковской галереи [09.02.2023] // URL: <https://www.gazeta.ru/culture/news/2023/02/09/19704919.shtml?updated> (дата обращения: 29.09.2024).

<sup>3</sup> Фофанов С. Третьяковка Aeterna [13.02.2023] // URL: <https://artguide.com/posts/2532> (дата обращения: 29.09.2024).

темпы реконструкции, отдельные финансовые нарушения, «нежелание учитывать в своей деятельности сложившиеся в обществе ценности, неуважение к мнению граждан»<sup>1</sup>, «невыполнение рекомендаций учредителя», низкая позиция учреждения в рейтинге участников проекта «Пушкинская карта»<sup>2</sup> и, по сути, любые произвольно сформулированные замечания учредителя.

Следует отметить, что реорганизации учреждений культуры (в форме слияния и присоединения) не всегда, но часто задумываются учредителем с учетом личности руководителей<sup>3</sup>, декларирующих пожелание об объединении ресурсов нескольких организаций или сохранении нескольких должностей, что также подтверждает мысль о государственных учреждениях культуры в современной России как персоналистских, унитарных

---

<sup>1</sup> Минкультуры: Мездрич уволен за «неуважение к мнению граждан» [30.03.2015] // URL: <https://ria.ru/20150330/1055410712.html> (дата обращения: 29.09.2024).

<sup>2</sup> Бывший директор Хабаровского ТЮЗа рассказала о причинах увольнения [15.98.2022] // URL: <https://oteatre.info/anna-yakunina-uvolnenie/> (дата обращения: 29.09.2024).

<sup>3</sup> Высказанное предположение подтверждают примеры распоряжения имуществом и реорганизаций, проведенных на федеральном уровне:

- возникновение двух филиалов у Мариинского театра во Владикавказе и Владивостоке (выбор субъектов РФ определен руководителем театра);
- объединение в борьбе за статус «первого национального» Александринского театра с Псковским театром драмы вместо Театра драмы им. Ф. Волкова (по мнению руководства, статус мог быть оправдан только присоединением регионального коллектива);
- присоединение СТИ в качестве филиала к МХАТу им. А.П. Чехова и снова их разъединение после ухода С.В. Женовача с поста художественного руководителя МХАТа им. А.П. Чехова (тот случай, когда статус организации непосредственно зависел от трудового статуса ее текущего руководителя).

Стоит также вспомнить предложение об объединении Большого и Мариинского театров, инициированное Президентом РФ 25 марта 2022 года. Несмотря на то, что решение не было принято и мотивировалось воссозданием Дирекции императорских театров, можно предположить, что опыт масштабирования деятельности Мариинского театра в регионах и выстроенный диалог с властью стали реальными основаниями для обсуждения несостоявшегося слияния, а позже – для назначения на должность генерального директора Большого театра, объявленного 1 декабря 2023 года.



институциях, основанных на концентрации власти и личном патронаже. В современной российской управленческой практике учредитель чаще опирается на конкретные персоналии, чем на историю и логику формирования институции: концепция (план, стратегия) развития коллектива может быть наиболее ясно сформулирована одним «автором», которому учредитель с большим желанием делегирует эти полномочия, чем коллективному органу. Иногда в крупных организациях создается должность Президента (например в ГМИИ им. А.С. Пушкина, Государственном Русском музее, МХАТе им. М. Горького, Театре Сатиры, Политехническом музее и др.). В его компетенцию могут входить долгосрочные стратегические интересы учреждения, при этом снята ответственность за реализацию текущих задач. Однако стоит признать, что назначение Президентов лишь в редких случаях имеет четко очерченные должностные функции. Не исключено, что такие кадровые решения используются как способ избежать резонансного увольнения, а не как совершенствование управленческих процессов – в таком случае организационная структура становится перегруженной, логически разомкнутой.

Представляется, что трезвая и всесторонняя оценка руководителя по заслугам в культурной деятельности, без узкого замыкания на эффективности менеджмента, оставляющая за рамками личные мотивы, рабочие конфликты с учредителем, дискриминацию по любым признакам, не имеющим отношения к добросовестному исполнению трудовых обязанностей, могла бы иметь место, если бы решение принимал не один учредитель (в нашем случае – орган власти), а несколько «стейкхолдеров»: аудитория, трудовой коллектив, партнеры и меценаты, саморегулируемые творческие союзы и ассоциации. Все перечисленные субъекты в силу своей сопричастности к деятельности организаций культуры вправе влиять на принимаемые в их отношении судьбоносные решения. В теории организационного поведения такая модель известна под названием «стейкхолдерской».

*Принцип 2: зоны ответственности не должны быть произвольно определены, в противном случае размываются понятия «нецелевого» и «неэффективного» использования средств.*

В сегодняшних условиях очень сложно определить, где заканчиваются границы ответственности учреждения. Широко известен афоризм Е.Т. Гайдара: «Государство, стремящееся всем управлять, вынуждено за всё отвечать». Только в рассматриваемом нами случае вынуждены отвечать буквально за все учреждения культуры.

Относительно ясной представляется ситуация с целевыми субсидиями: если учредителем в соответствии с абз. 2 п. 1 ст. 78.1 Бюджетного

кодекса РФ выделены средства на капитальный ремонт, приобретение оборудования или цифровые проекты, то подотчетными являются только эти конкретные средства, имеющие адресный характер: как правило, цель четко определена и имеет специальную кодировку. А вот субсидия на государственное задание используется для большинства текущих расходов (связанных с основными уставными видами деятельности, ради которых учреждение создано), что допускает множество неоднозначных трактовок с разных сторон.

Раз в три года учредителем проводится проверка финансово-хозяйственной деятельности учреждения. Помимо учредителя субъектами контроля в финансовой сфере являются Федеральное Казначейство, Счетная палата и Прокуратура РФ<sup>1</sup>. Однако акты проверки по результатам контрольных мероприятий далеко не всегда объективно выявляют нарушения, содержат позицию ведомства, которая носит субъективно интерпретируемый характер.

Уместно напомнить, как интерпретируется контролирующими органами целевое расходование средств государственного задания на заработную плату: бухгалтеры, экономисты, специалисты по рекламе, работающие в учреждениях культуры, согласно такому мнению, не вовлечены в выполнение государственного задания, и, соответственно, расходы из средств субсидии на оплату труда этих категорий занятых признаются нецелевыми. Врач или специалист по медицинскому массажу в штате театра оперы и балета аналогичным образом также трактуется как прихоть, которую нельзя позволить за счет бюджетного финансирования, хотя работа этих специалистов направлена на улучшение физической формы артистов и, таким образом, способствует повышению качества исполнительского мастерства (следовательно, связана с государственным заданием).

---

<sup>1</sup> Бюджетные полномочия Счетной палаты РФ установлены в п. 2 ст. 157, п. 2 ст. 264.4, ст. 268.1 Бюджетного кодекса РФ и в Федеральном законе от 05.04.2013 № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации». В ходе прокурорского надзора за соблюдением законов Прокуратура РФ может инициировать проверку любой организации в соответствии со статьей 21 Федерального закона от 17.01.1992 № 2202-1 «О прокуратуре Российской Федерации». Федеральное казначейство осуществляет функции по контролю и надзору в финансово-бюджетной сфере в соответствии с пунктом 3 статьи 166.1 Бюджетного кодекса РФ.

Приведем еще несколько реальных примеров. Проверка, проведенная в одном из федеральных театров оперы и балета в 2018 году, указала на то, что создание или капитальное возобновление постановок в театре осуществлялось большей частью с привлечением зарубежных постановщиков, в основном за счет средств субсидии на выполнение государственного задания, затраты на создание которых более чем в 2,5 раза превышали затраты на создание спектаклей отечественными постановщиками. В самой констатации обнаруженной дисперсии гонораров российских и зарубежных постановщиков еще нет нарушения конкретного закона. Однако в дальнейшем со стороны учредителя предпринимались попытки ограничить данный театр в количестве новых постановок, а также по представлению Счетной палаты РФ, также взявшей выявленный факт на вооружение<sup>1</sup>, с определенной периодичностью контролировать выплаты за приобретение исключительных и неисключительных лицензий на произведения авторов, для чего в целом не было правовых оснований. Кроме того, в акте проверки средства, направленные на оплату труда беременных артисток балета, признаются нецелевыми, поскольку балерины «в нарушение ч. 1 ст. 254 Трудового кодекса РФ не переводились на легкий труд, а отстранялись (освобождались) от работы на весь срок беременности с оплатой дней отсутствия по среднему заработку». Однако в Трудовом кодексе РФ вовсе не говорится об обязательном переводе работников на другую работу, – работодатель также вправе снизить нормы выработки, при этом законодательно не установлено в каком объеме. Описанный случай – пример того, когда разумная предусмотрительность перерастает в необоснованные обвинения и борьбу со здравым смыслом. Воспользовавшись спорностью ситуации, проверяющие вправе не выносить «обвинительный вердикт», учитывая также, что ценность творческого работника редкой квалификации превышает на чаше весов не столько доказанную виновность, сколько риски правового характера. Таким образом, представления об эффективности использования бюджетных средств могут иметь разное преломление, под подозрение могут попасть, на наш взгляд, невиновные деяния.

Проверка федеральных музеев Счетной палатой РФ в 2022 году выявила, что Политехнический музей расходовал бюджетные средства на

---

<sup>1</sup> Представление вносится Счетной палатой РФ для устранения причин, способствующих совершению правонарушения, то есть выступает в качестве профилактической меры, препятствующей правонарушению, предписание же выдается в целях устранения правонарушения.

содержание библиотеки и ее работников (она действует только для выполнения научно-исследовательских задач музея и закрыта для внешних посетителей, так же как, например, библиотека Третьяковской галереи). Данный факт первоначально был отражен в Акте проверки<sup>1</sup>, интерпретируя соответствующие расходы как не вполне соответствующие назначению субсидии. Отметим, что несмотря на определенный интерес государства к реализации междисциплинарных проектов в сфере культуры (например открытию кластеров, объединяющих под «одной крышей» спектакли, концерты, книжные магазины, лектории, музейные и библиотечные пространства), многофункциональность становится проблемой с точки зрения определения целевого характера бюджетного финансирования. Например, деятельность кинозала в пространстве библиотеки или филармонии не будет учитываться в рамках выполнения показателей государственного задания и, соответственно, ставит под вопрос целевой характер средств субсидии, направленных на его содержание (техобслуживание, покупку расходных материалов, оплату труда специалистов). Таким образом, практически любое учреждение может оказаться в ситуации нарушителя, когда невиновность еще нужно доказать.

Чрезмерное усложнение правил в бюджетно-финансовой сфере и разъяснения разных инстанций с пересекающимися полномочиями (Минфин России, Казначейство, Счетная палата РФ), зачастую по-разному истолковывающих нормы законодательства, не способствуют упорядочению и единообразию, что приводит к неумышленным нарушениям со стороны законопослушных учреждений. Красноречивым примером является отсутствие консолидированной позиции федеральных органов по вопросу исполнения государственного задания. Позиция некоторых чиновников Минфина России заключается в том, что полученные результаты и доходы учреждение культуры должно поделить на две части: те, что относятся к исполнению государственного задания в рамках выделенных субсидий, и те, которые выполнены сверх этого задания.

---

<sup>1</sup> Выдержки из цитируемого Акта (от 17.05.2023 № 12-04/84/12-04 «Проверка формирования и использования бюджетных ассигнований, выделенных на финансовое обеспечение выполнения государственного задания федеральными музеями, подведомственными Минкультуры России, в 2020–2021 годах и истекшем периоде 2022 года») опубликованы: Бюллетень Счетной палаты Российской Федерации. Финансирование музеев. 2023. № 10 (311) // URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/a8c/238z3r11s7r13xw2me7on22h7s1lawi7.pdf> (дата обращения: 30.09.2024).

Однако учреждения в рабочем диалоге с ведомствами настаивают на том, что эта задача не может быть однозначно решена, учитывая влияние нормативов и цен. Так, цены на билеты, фактически поступающие в продажу, устанавливаются государственными учреждениями самостоятельно; с другой стороны, цены платных услуг, заложенные учредителем в расчет задания, влияют на размер норматива, сумму субсидии и объем выполнения показателей. Соответственно, ряд ведомств полагает, что цена должна соответствовать расчету учредителя (но в этом случае нарушается статья 52 Основ законодательства РФ о культуре о свободе ценообразования), а если такого обязательства нет, то неясно, как рассчитать доходы сверх государственного задания – исходя из запланированной учредителем или фактической средней цены?

Расширение границ ответственности чревато тем, что оно преследует задачу контроля целевого использования учреждениями культуры не только бюджетных, но и внебюджетных средств, поступающих в соответствии с законодательством в их самостоятельное распоряжение (п. 3 ст. 298 Гражданского кодекса РФ). Нередко от должностных лиц финансовых ведомств можно услышать мнение о том, что никакие доходы учреждений культуры не являются в чистом виде внебюджетными, потому что в процессе оказания услуг зрителям и посетителям используется государственное имущество, а следовательно, доходы без участия государства никак не могут быть извлечены (в такой логике государство имеет право на финансовый результат учреждения как собственник части ресурсов)<sup>1</sup>. Как следствие, контролирующие органы и учредители считают себя вправе если не ограничить, то проконтролировать использование внебюджетных средств. Декларируемый подход лишает учреждения культуры многих возможностей.

До сих пор финансовый результат (разница между доходами и расходами) по-прежнему трактуется как прибыль при уплате соответствующего

---

<sup>1</sup> Из экономической теории мы знаем, что продукт создается в результате использования факторов производства, таких как земля, труд, капитал, а рядом моделей человеческий капитал выделяется отдельно как фактор с возрастающей ролью в современном обществе, поскольку основной экономический рост, по И. Шумпетеру, создают знания и технологии. Приведенное утверждение уже говорит о том, что зачастую невысоко ценится творческий труд как основной «фактор производства», потому что созданная им стоимость при условно тех же уровнях «капиталоемкости» может в разы отличаться. Иными словами, стоимость создают не стены театра, а творческий коллектив.

налога (частично освобождены региональные и местные учреждения). Представляется в корне неверным трактовка остатка внебюджетных средств по итогам финансового года как прибыли. Репертуарный театр нерентабелен точно так же, как и содержание музейных комплексов, исторических зданий.

Мало кто из специалистов также обращает внимание на еще одну проблему: финансовые операции, которые в частном секторе разрешены и осуществляются с целью улучшения трудовых условий (например оформление полисов ДМС и санаторных путевок для работников с последующим предоставлением налоговых льгот работодателю), почти не реализуются бюджетными учреждениями культуры из-за потенциальных обвинений в неэффективном использовании средств.

*Принцип 3: вмешательство учредителя в решение оперативных (текущих) задач недопустимо, в то время как в стратегическом долгосрочном планировании – в некоторой степени необходимо.*

Частой критике подвергается стремление некоторых представителей региональных органов управления культуры согласовывать абсолютно все действия подведомственных учреждений, косвенно влекущие расходы из государственного задания. «Неужели министерство региональной политики лучше знает, что нужен еще один сантехник или электрик, или монтировщик сцены, чем это знает сам театр?» – обратился К.И. Крок к аудитории Вахтанговского форума театральные менеджеров<sup>1</sup>. Если говорить о региональных учреждениях культуры, то им зачастую приходится согласовывать планы финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД) и штатные расписания с учредителями, то есть те документы, которые составляют ежедневную и необходимую рутину. Федеральные учреждения культуры в отличие от многих региональных коллег самостоятельно утверждают ПФХД (с 2024 года – при условии, что выполняются требования по отсутствию просроченной кредиторской задолженности и достижению уровня заработной платы на уровне не ниже средней по соответствующему региону). Однако в 2017–2023 годы федеральные музеи были обязаны запрашивать согласование численности штатных единиц административно-управленческого персонала и утверждать конкретные кандидатуры у учредителя. У федеральных театров такие

---

<sup>1</sup> Крок К.И. Выступление на пленарном заседании «Жизнь театра в сегодняшних условиях» на фестивале «ВФТМ юг – 2023» // URL: [https://vk.com/video-188029645\\_456239223](https://vk.com/video-188029645_456239223) (дата обращения: 29.09.2024).

избыточные требования<sup>1</sup>, вызвав негативный резонанс, были отменены еще в 2017 году, почти сразу после «веерного» включения их в уставные документы.

Если текущая деятельность зачастую перегружена контролем со стороны учредителя, то с долгосрочным планированием все иначе. Основные силы руководителя зачастую уходят на решение операционных задач, а долгосрочное планирование не может полноценно и качественно (и, возможно, не должно) осуществляться на высоком этаже власти.

В некоторых случаях назначение и продление срочных трудовых договоров с руководителями осуществляется после защиты проекта концепции развития учреждения в органе управления культуры. Однако такая практика, подробно изученная М.С. Андрейкиной, на федеральном уровне и в ряде регионов на сегодняшний день практически прекратилась<sup>2</sup>.

*Принцип 4: необходимо избегать искажения общественного выбора из-за смешения индивидуальных и общественных предпочтений, а также минимизировать ущерб от лоббирования и коррупции.*

Широко известны слова, приписываемые Людовику XIV, «Государство – это я». Такого рода когнитивному искажению, состоящему в создании социальной реальности, зависимой только от собственных субъективных восприятий, может быть подвержен любой чиновник, если он лично принимает решение о финансировании творческого проекта или культурной институции (например в случае выделения субсидии на выполнение государственного задания или целевой субсидии). В отсутствие системы сдержек и противовесов, в ситуации, когда решение зависит от согласующей визы только одного лица высокого служебного положения, из бюджетных средств создаются «личные резервы» министров и их заместителей, имитирующие права, аналогичные распоряжению личными средствами. Таким образом, не создается препятствий для того, чтобы

---

<sup>1</sup> Приказом Минкультуры России от 31.05.2017 № 872 у 14 федеральных театров был исключен пункт следующего содержания: «Определение структуры, предельной штатной численности, включая определение количественного состава заместителей Художественного руководителя и Директора, их назначение осуществляется Художественным руководителем Театра по согласованию с Министерством культуры Российской Федерации».

<sup>2</sup> См.: Культурологические записки. Выпуск 21: Культурная деятельность: экономика, социология, право. Сб. статей / Отв. ред. Г.М. Юсупова. М.: Государственный институт искусствознания, 2023.

субсидии выделялись иногда по личному усмотрению, а индивидуальные предпочтения подменяли тот общественный выбор, который мог бы формироваться в условиях соблюдения конкуренции, транспарентности, общественного контроля.

Искажение общественного выбора выражается также и в том, что чиновникам не запрещено входить в экспертные группы, комиссии, советы, рассматривающие вопросы отбора творческих проектов и коллективов по профессиональным признакам. Работа в совещательных органах позволяет чиновникам выступать и на стороне принципала, и на стороне агента (в агентской теории), например, одновременно участвовать в определении критериев закупок, конкурсных отборов, осуществлять поиск исполнителей, заключать и проверять исполнение соглашений и контрактов, иными словами, *полностью контролировать цепочку передачи бюджетных ресурсов конечному получателю на каждом из звеньев (что является повышенным коррупционным риском)*. Тем не менее российское законодательство, во избежание конфликта интересов строго запрещающее чиновникам участие в управлении коммерческой или некоммерческой организацией (за рядом исключений)<sup>1</sup>, не ограничивает работу в экспертных органах и советах. Минимизация коррупционных рисков представляется вполне разрешимой, если дробить полномочия таким образом, чтобы исключить контроль одного должностного лица над несколькими участками реализации публичного контракта, а также полностью исключить его участие в отборе исполнителей, когда требуется экспертный уровень знаний. Вместе с тем чиновники вполне могут определять правила финансирования и (или) контроль исполнения.

*Принцип 5: в условиях деградации институтов гражданского общества необходимы механизмы отбора с минимальным участием представителей государства с одновременным восстановлением роли профсоюзов и ассоциаций как самостоятельных правосубъектов.*

Конкурсные отборы в сфере культуры сегодня обладают достаточно высокой информационной открытостью. В 2017 году Минкультуры России и Роскультпроект создали Общероссийскую базу конкурсов и грантов в области культуры и искусства (<http://grants.culture.ru>). С 2022 года заработал портал предоставления мер государственной финансовой поддержки <http://www.promote.gov.ru/> – единая площадка для отбора

---

<sup>1</sup> Данное ограничение предусмотрено пунктом 3 статьи 17 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».



получателей субсидий на федеральном уровне (а в перспективе – в регионах и муниципальных образованиях), объединяющая подачу заявок, их оценку экспертами, формирование перечней победителей. Функционал ресурса предоставляет возможность просмотра полного перечня заявителей, однако информация о перечне экспертов отсутствует – она доступна только государственным служащим, имеющим расширенный доступ (ЭЦП с правами «организатора отборов»), тогда как ранее в сети интернет размещались акты, утверждающие персональный состав конкурсных комиссий и советов. С одной стороны, закрытость этой информации можно рассматривать с позитивной точки зрения, так как на членов комиссии, находящихся «в тени», не оказывается давление и минимизируются попытки склонения к лоббизму со стороны заявителей. С другой стороны, широкая общественность не имеет возможности убедиться в том, что в отборе участвует достаточно высокая доля независимых и квалифицированных, периодически сменяемых экспертов.

Одним из важнейших признаков провала государства является нарушение принципов выборности и ротации<sup>1</sup>, на которые указывают данные опроса Института экономики РАН. Из 700 опрошенных экспертов-экономистов (почти 79% – доктора и кандидаты наук) 67,7% отметили нарушение выборности и ротации на федеральном уровне, а также 65,4% и 58,2% – на региональном и муниципальном уровне соответственно<sup>2</sup>. В сфере культуры нарушение означенных принципов также имеет место. В процессе отбора творческих проектов и институций обнаруживается существенная зависимость от органов власти, учитывая опосредованное и прямое влияние чиновников на персональный состав сформированных при ведомствах коллегиальных органов (комиссий, советов), принимающих решение о выделении субсидий и грантов, а также отсутствие обязательного требования о ротации экспертов. Подвергается сомнению и сам принцип ротации. Уместно в данном случае вспомнить о веском аргументе, который привел Кама Гинкас в открытом письме СТД РФ, комментируя изменения в работе Фестиваля «Золотая маска»: «...безротационное назначение

---

<sup>1</sup> Рубинштейн А.Я. О провалах государства и общества. Мнение экономистов. Доклад, подготовленный к несостоявшейся XXV Ясинской (апрельской) международной конференции 23–26 апреля 2024 года. Цитируется по презентации автора статьи.

<sup>2</sup> Государство, общество и гуманитарный сектор: результаты экспертного опроса / Под ред. Н.А. Буракова, О.А. Славинской. Препринт. М.: Институт экономики РАН, 2023.

экспертного совета и жюри – это значит <...> *мы должны зависеть из года в год от выработанного этой группой вкуса* (курсив мой. – Д.М.). <...> Время меняет театр. <...> Не может быть безротационного экспертного совета и жюри<sup>1</sup>. Не исключено, что мнение экспертов может быть использовано как манипулятивный механизм для подтверждения заранее определенных фаворитов – обычно в таких процессах отбора не прослеживается соперничество и состязательность, не наблюдается разделение мнений внутри группы экспертов. Иными словами, коллегиальные экспертные органы могут быть и ротационными, но абсолютно гомогенными, что не соответствует принципу объективной и всесторонней оценки, воплощающей конкуренцию и равенство возможностей.

В последнее время творческие союзы и ассоциации все в большей степени встраиваются в вертикаль власти, теряя самостоятельность, что, по замечанию А.Я. Рубинштейна, позволяет их характеризовать как «прокси-институты» гражданского общества. Механизм «вытянутой руки» начинает работать неверно – некоммерческие организации, союзы и ассоциации, утрачивая автономность своей деятельности, лишь ретранслируют позицию органов власти. Так, например, новая дирекция фестиваля «Золотая маска» в 2023 году изменила порядок выдвижения на соискание премии, предусмотрев, что оно возможно только в том случае, если соискатель обеспечит рекомендации от Правления регионального отделения СТД РФ и регионального органа культуры<sup>2</sup>. Таким образом, в предлагаемой системе отбора номинантов отсутствуют препятствия для необъективного цензурирования спектаклей и их создателей в закрытом формате, предваряющем профессиональную оценку.

На наш взгляд, необходимо стремиться к большей обоснованности и институционализации условий субсидирования творческих институций, потому что «правила – это безличные отношения» (по выражению Е.Г. Ясина), они защищают всех участников общественных отношений<sup>3</sup>,

---

<sup>1</sup> Шмадина М. Гинкас и Яновская написали открытое письмо Калягину [31.08.2023] // URL: <https://oteatre.info/ginkas-i-yanovskaya-napisali-otkrytoe-pismo-kalyaginu/> (дата обращения: 05.09.2024).

<sup>2</sup> Ермолова А. Для выдвижения на «Золотую Маску» потребуется одобрение региональных СТД и минкультов [21.01.2024] // URL: <https://oteatre.info/odobrenie-regionalnyh-std-i-minkultov/> (дата обращения: 22.09.2024).

<sup>3</sup> Верховенство права как фактор экономики / Под ред. Е.В. Новиковой, А.Г. Федотова, А.В. Розенцвайга, М.А. Субботна [2-е изд., электрон.] М.; Челябинск: Социум, 2020. («Свобода и право»). С. 190–191.

будь это крупное учреждение с личным патронажем или небольшой частный творческий коллектив. Если же разрешение вопросов идет не по заранее установленным правилам, а по существу спора, то, по словам Ф. Хайка, «верховенство права может быть с легкостью уничтожено»<sup>1</sup>.

*Принцип 6: проблема теневого распоряжения государственным и муниципальным имуществом (без согласия с собственником) может быть решена путем внедрения долевой собственности, распределенной между несколькими учредителями.*

В существующий в настоящее время российской правовой практике учреждения культуры наделяются имуществом на праве оперативного управления, которым они могут пользоваться, но не вправе владеть и распоряжаться без согласия собственника. Подобное фрагментирование собственности имеет ряд негативных последствий.

– Распоряжение имуществом настолько бюрократизировано, что им как раз невозможно распоряжаться оперативно, запрашивая необходимое согласование собственника, – например сдать сцену в аренду на несколько дней, передать по договору безвозмездного пользования неиспользуемые декорации к спектаклю в виде помощи региональному учреждению, музейные предметы – в связи с отсутствием фондохранилища, списать с учета автотранспортные средства. De facto учреждениям приходится нарушать закон при скрытой сдаче имущества в аренду, поскольку заключение договора на проведение «совместного мероприятия» или других услуг не отменяет сути и предмета договора, заключающейся в предоставлении имущества в пользование другой стороне.

– В случае, если имущество сдается в аренду, сумма субсидии может быть уменьшена на стоимость его содержания, что сложно рассчитать и обосновать и учредителю, и учреждению в отсутствие официальных методик.

– Учреждения культуры вынуждены вести раздельный учет имущества (недвижимого и особо ценного движимого – отдельно от остального имущества, которым можно самостоятельно распоряжаться).

В то же время собственники, владеющие имуществом на праве долевой собственности, сохраняют всю триаду прав (владение, пользование, распоряжение) и описанных проблем фрагментации не возникает. Кроме того, долевая собственность дает больше определенности в разграничении прав между собственниками, что великими экономистами (Ж.Б. Сэй, Т.Р. Мальтус, Р. Коуз, Т. Беттел) признается в качестве необходимого условия повышения эффективности факторов производства, таких как капитал и земля.

---

<sup>1</sup> Верховенство права как фактор экономики. С. 262.

## КОНТУР НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Чрезмерная централизация принятия решений, а также отсутствие сбалансированности интересов разных сторон, учета консолидированной позиции профессиональных союзов, работников творческих коллективов приводит к мысли о необходимости преобразований в государственном секторе, направленных на повышение самоуправления и автономии от бюджетной системы. Эти преобразования должны увенчаться созданием новой правовой формы, основанной на институционализации коллективных форм управления и реституции прав собственности.

В свете обозначенных проблем следует допустить, что бюджетные учреждения культуры в России могут быть институционально преобразованы:

- путем преобразования государственной и муниципальной собственности в долевую с одновременным внедрением института коллективного управления по итальянскому образцу (совета директоров с участием физических и юридических любых организационно-правовых форм);

- путем внедрения института советов директоров по аналогии с существующими во французских публичных учреждениях культуры без реформирования собственности (например на первоначальном этапе построения «промежуточного института» коллективного управления).

Лучшей организационной моделью, на наш взгляд, является форма правления, специально созданная для ведущих оперных театров Италии. Так, например, членами совета директоров Фонда Театра «Ла скала» (Teatro alla Scala) являются Министерство культуры от лица Итальянской Республики, администрации Милана и Ломбардии, Торгово-Промышленная палата, а также частные компании (Фонд Cariplo, BMW Италия, Dolce & Gabbana, Eni, Pirelli, Prada). В других известных итальянских фондах (Fondazione MAXXI, Fondazione «RomaEuropa Arte e Cultura») совет директоров формируется аналогичным образом – с широким участием юридических лиц разной формы собственности. При этом выход из правления Фонда не означает возврат учредительного взноса участника, который должен выполнить свои обязательства в объемах и в сроки, которые заранее оговорены учредительными документами. Собственность фондов является долевой, а управление подчиняется правилам корпоративного управления. Министерство культуры вправе проводить проверки деятельности и согласовывать сделки с имуществом, однако мониторинг финансовой эффективности преимущественно осуществляется менеджментом организации, а не внешним контролером (планирование доходов и расходов осуществляется на основании маржинального анализа

и в привязке к подразделениям организации, имеющим свои лимиты средств на закупки).

Предлагаемые изменения также позволяют уйти от права оперативного управления, которое фрагментирует триединое право собственности (владение, пользование, распоряжение). Долевые собственники независимы в распоряжении своим правом в определенной уставом доле. Не требуются в этом случае и бюрократические процедуры согласования в отличие от учреждения-пользователя имущества, ущемленного и неполноценного в правах подобно узурфруктуарию в латинском праве. Статьями 245–249 Гражданского кодекса РФ уже урегулированы положения долевой собственности, на основании которых могли бы работать организации культуры в новой или видоизменной правовой форме: наиболее близкими в этом отношении являются общество, фонд, в некоторую степень – частное учреждение, из зарубежной практики может быть рассмотрена гибридная форма LLC (*limited liability company*). Однако на переходном этапе коллективные формы правления могут вводиться и без реформы института государственной собственности – полезными в этом отношении будут примеры французских публичных административных учреждений. Государство сохраняет за собой право собственности. Публичные учреждения во Франции могут пользоваться государственным имуществом безвозмездно и *на праве полного распоряжения*, как, например, театр Комеди Франсез<sup>1</sup>.

Ярким примером сочетания коллективного управления одновременно с сохранением сильного государства является, например, форма управления Национальным центром книги в Париже (*Centre National du Livre*), зарегистрированного в качестве публичного административного учреждения. Центр управляется советом директоров и президентом, назначаемым Правительством Французской республики по представлению министра культуры. Баланс интересов разных сторон обеспечивает совет директоров, состоящий не только из чиновников и парламентариев (11 человек), но и из представителей литературного сообщества – авторов, переводчиков, библиотекарей (10 человек). Решения совета директоров автоматически подлежат исполнению после ознакомления с ними министра культуры и министра финансов (без возможности наложения

---

<sup>1</sup> Décret n° 95-356 du 1 avril 1995 conférant à la Comédie-Française le statut d'établissement public national à caractère industriel et commercial // URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000735095> (дата обращения: 01.09.2024).

вето с их стороны на принятые решения, что установлено прямой нормой закона)<sup>1</sup>.

Таким образом, французский вариант коллективного управления более близок России и может быть применен как промежуточный этап для дальнейшего расширения численности и полномочий учредителей по итальянскому сценарию. Предлагаемое институциональное преобразование не исключает органы власти из сферы управления, но преобразует их влияние в «голоса», которые могут учитываться наравне с волеизъявлением других участников. При этом орган власти, выступающий учредителем организации культуры, может сохранить за собой ряд ключевых полномочий, например определять критерии для входа в состав других учредителей и осуществлять ревизионные полномочия.

Обозначенный выше институциональный переход должен быть добровольным, опирающимся исключительно на инициативу самих учреждений культуры и их партнеров, участвующих в попечительских советах, клубах друзей и эндаумент-фондах. Представляется, что наибольшими возможностями для институционального маневра обладают крупные организации культуры с уже развитой многоканальной системой финансирования и небольшим количеством единиц государственного имущества.

В результате предлагаемого расширения числа учредителей, по нашему мнению, оптимальным равновесием может стать такое же распределение финансирования, как, например, у театра «Ла скала»:

- треть из общей суммы – взносы государственных органов;
- треть – взносы физических и юридических лиц;
- треть – доходы от платной деятельности (преимущественно от продажи билетов на мероприятия, а также аренды, использования нематериальных активов и пр.).

Для организаций, в большей степени зависимых от государственного финансирования, сбалансированность интересов может быть достигнута за счет включения в состав учредителей профессиональных творческих союзов и работников коллектива. По данным И. Беликова, практика включения представителей персонала в совет директоров в численности до трети и даже половины от его состава насчитывает несколько десятилетий

---

<sup>1</sup> Centre National du Livre. Le conseil d'administration // URL: <https://centrenationaldulivre.fr/le-conseil-d-administration> (дата обращения: 01.09.2024).

в таких европейских странах, как Австрия, Германия, Дания, Швеция, Словакия, Франция, Нидерланды, Чехия, Финляндия<sup>1</sup>.

Завершить институциональные преобразования должна реформа субсидиарного механизма финансирования. В представленной модели утрачивается необходимость в формировании государственного задания, как основного финансового документа, поскольку показатели деятельности определяются коллегиальным органом правления организации, а их достижение обеспечивается за счет объединения вкладов участников (учредителей). Поддержка государства может быть сохранена в основном в виде целевых субсидий, обеспечения социальных и государственных гарантий (например реставрационных и ремонтных работ на охраняемых памятниках и объектах культурного наследия). Наделение земельным участком, зданием, музейным фондом с его содержанием может являться основным вкладом государственного органа.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложения не сводятся лишь к попытке реформаторства «вслепую» по одному из западных образцов. Безусловно, вышеописанную модель не следует реализовывать путем прямого переноса существующих за рубежом институтов на российскую почву, с учетом опасности возникновения «институциональных ловушек», то есть уклонений от их первоначальных целей преобразований, тем более, что за рубежом, по мнению академика В.М. Полтеровича, также наблюдаются признаки кризиса демократических институтов<sup>2</sup>. Коллективные формы принятия решений требуют достаточной подготовленности общества к выстраиванию горизонтальных связей, налаживанию сотрудничества, умению работать в режиме «продуктивного конфликта», что является ключевым в моделях, например, коллаборативной демократии<sup>3</sup> и нового солидаризма<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> *Беликов И.В.* Совет директоров компании: новый подход [электрон. изд.]. М.: ДеЛибре, 2019. («Бизнес вектор»).

<sup>2</sup> *Полтерович В.М.* Кризис институтов политической конкуренции, интернет и коллаборативная демократия // Вопросы экономики. 2021. № 1. С. 52–72.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> *Бессонова О.Э.* Влияние идеологии на выбор институциональной модели России: ретроспектива и прогноз // Вопросы экономики. 2023. № 1. С. 132–145.

У читателей может возникнуть вопрос: насколько актуальной, созвучной сегодняшнему дню является предложенная институциональная модель? Ведь любые реформы должны опираться на дух времени и запросы общества.

В современной России просматривается запрос на солидаризацию общества, объединяющую национальную идею и сохранение консервативных ценностей (что получило отражение в Основах государственной культурной политики). Каждый народ как моральная общность, по выражению Ф. Ницше, говорит «на своем языке добра и зла», его объединяет «тимос», или жажда признания ценностей, общих для определенной этнической группы. Ф. Фукуяма в диалоге с данным философом приходит к мысли о том, что в современном обществе эту «тимотическую» страсть для гармоничного развития общества должна уравновешивать рациональность демократии. Практически повсеместно (за исключением исламского мира), заключает он, достигнут «консенсус, согласный с претензиями либеральной демократии на звание наиболее рациональной формы правления». При этом, по мнению Ф. Фукуямы, демократические ценности (которые мы здесь косвенно затрагивали) часто противопоставляются национальным и религиозным, однако между ними нет конфликта, они легко могут сосуществовать вместе<sup>1</sup>, если граждане смогут воспитать в себе «тимотическую гордость своей политической системой и образом жизни», то есть примут демократию не как лучшую из всех альтернатив, а как самостоятельно выстроенную, с особенностями национального менталитета систему, ассимилированную с историческим развитием общества.

---

<sup>1</sup> Фукуяма Ф. Россия на распутье [электрон. изд.]. М.: Родина, 2023. С. 73–90.



*Е.Л. Шекова*

кандидат экономических наук,  
доцент Санкт-Петербургского государственного университета

## **АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ**

*Аннотация.* В статье рассматриваются особенности антикризисного управления учреждениями культуры в современных условиях политических и экономических санкций. Отдельное внимание уделяется работе автономных учреждений как перспективной форме работы учреждений культуры в кризисных условиях. В статье также исследуется сочетание различных форм собственности в рамках государственных учреждений культуры на примере открытия самостоятельных подразделений – благотворительных обществ и фондов, которые позволяют развивать некоммерческие и предпринимательские направления работы учреждения культуры, привлекать ресурсы из различных источников в современных условиях.

*Ключевые слова:* антикризисный менеджмент, учреждения культуры, формы собственности, автономное учреждение, общественная организация, благотворительный фонд

*E.L. Shekova*

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, St. Petersburg State University

## **ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF CULTURAL INSTITUTIONS**

*Annotation.* The article discusses the features of anti-crisis management of cultural institutions in the modern conditions of political and economic sanctions. Special attention is paid to the work of autonomous institutions as a promising form of work for cultural institutions in crisis conditions. The article also examines the combination of different forms of ownership within state cultural institutions using the example of the opening of independent divisions - charitable societies and foundations, which allow the development of non-profit and entrepreneurial areas of work of a cultural institution, attracting resources from various sources in modern conditions.

*Key words:* anti-crisis management, cultural institutions, forms of ownership, autonomous institution, public organization, charitable foundation

Во время политических и экономических кризисов деятельность учреждений культуры претерпевает значительные изменения. Сокращение международных проектов, доходов от основной деятельности требует от учреждений культуры применения антикризисного управления, направления менеджмента, нацеленного на обеспечение работы организации в кризисных условиях внешней среды.

Одним из направлений антикризисного управления выступает сочетание разных форм собственности в рамках учреждения культуры. В качестве примера можно рассматривать создание автономного учреждения, чья деятельность основывается на применении различных форм собственности, согласно ст. 2 Федерального Закона «Об автономных учреждениях»<sup>1</sup>.

С одной стороны, автономное учреждение наделяется имуществом, закрепленным за ним на праве оперативного управления в соответствии с ГК РФ. Собственником имущества автономного учреждения является соответственно Российская Федерация, субъект Российской Федерации, муниципальное образование. Автономное учреждение без согласия учредителя не вправе распоряжаться недвижимым имуществом и особо ценным движимым имуществом (имуществом, без которого осуществление автономным учреждением своей уставной деятельности будет существенно затруднено), закрепленными за ним учредителем или приобретенными автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. К такому имуществу, например, относятся объекты культурного наследия (памятники истории и культуры) народов Российской Федерации, культурные ценности, природные ресурсы (за исключением земельных участков).

С другой стороны, автономное учреждение вправе приобретать движимое и недвижимое имущество за счет внебюджетных средств и распоряжаться им самостоятельно без согласия учредителя. Иными словами, если автономное учреждение культуры приобрело помещение на собственные средства, то оно вправе продать это помещение, сдать в аренду, использовать в качестве залога. Однако совершение крупных сделок с имуществом автономного учреждения требует предварительного согласия наблюдательного совета учреждения, органа, осуществляющего внешний контроль деятельности учреждения.

---

<sup>1</sup> Федеральный закон Российской Федерации «Об автономных учреждениях» от 3.11.2006 № 174-ФЗ с комментариями. М.: Мозаика-Синтез, 2011.

Для того чтобы автономное учреждение имело возможность управлять собственным имуществом, Закон предоставил права учреждению открывать расчетные и иные счета в кредитных организациях, включая валютные счета. В отличие от бюджетных и казенных учреждений, автономные учреждения не обязаны осуществлять все операции с безналичными денежными средствами через лицевые счета, открытые в федеральном казначействе, что будет способствовать значительному повышению мобильности финансовых потоков и тем самым позволит более оперативно решать неотложные финансовые вопросы (см. табл. 1.)

Сочетание разных форм собственности в рамках автономного учреждения определяет различные источники финансирования деятельности.

Взамен существующего для бюджетных организаций бюджетно-сметного порядка финансирования для автономных учреждений установлен особый порядок: учредитель дает автономному учреждению задание на оказание социально-значимых услуг (выставочную деятельность, прокат спектаклей, новые театральные постановки и др.), которое обязательно для выполнения<sup>1</sup>.

Собственные доходы автономного учреждения остаются в его самостоятельном распоряжении, используются им для достижения целей, ради которых оно создано, и не относятся к доходам бюджета. Заработанные автономным учреждением денежные средства и приобретенное за счет них имущество (здания, оборудование и др.) не могут быть переданы другим государственным (муниципальным) организациям.

Однако наряду с большей финансовой самостоятельностью автономное учреждение наделяется большей ответственностью по своим обязательствам. Автономное учреждение отвечает по своим обязательствам закрепленным за ним имуществом, за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за ним учредителем или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества.

Сочетание разных форм собственности и большая имущественная и финансовая самостоятельность автономного учреждения создают предпосылки для развития им различных направлений деятельности в соответствии с уставом, расширении партнерских связей.

---

<sup>1</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 18.03.2008 № 182 «Об условиях и порядке формирования задания учредителя в отношении автономного учреждения, созданного на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, и порядке финансового обеспечения выполнения задания» // URL: <https://base.garant.ru/5757602/> (дата обращения: 29.09.2024).

Таблица 1

**Виды и характеристики учреждений**

<b>Критерии сравнения</b>	<b>Автономное учреждение</b>	<b>Бюджетное учреждение (с расширенным объемом прав)</b>	<b>Казенное учреждение</b>
Финансовое обеспечение	В виде субсидий в соответствии с заданием учредителя и на содержание имущества	Субсидии в соответствии с заданием учредителя; на содержание имущества; на иные цели Средства бюджета: на исполнение публичных денежных обязательств перед физическими лицами; на осуществление мероприятий в соответствии с нормативно-правовыми актами	На основе бюджетной сметы
Распоряжение имуществом	Всем имуществом, кроме: а) особо ценного движимого имущества, закрепленного собственником; б) недвижимого имущества, закрепленного собственником	Всем имуществом, кроме: а) особо ценного движимого имущества, закрепленного собственником; б) любого недвижимого имущества (только с согласия учредителя)	Не вправе распоряжаться любым имуществом
Особо ценное движимое имущество	Перечень определяется учредителем	Перечень определяется учредителем	Не выделяется
Право на совершение крупных сделок	С предварительного согласия наблюдательного совета	С предварительного согласия учредителя	Отсутствует
Приносящая доход деятельность	Доходы поступают в самостоятельное распоряжение	Доходы поступают в самостоятельное распоряжение	Полученные доходы зачисляются в бюджет

Таблица 1 (окончание)

<b>Критерии сравнения</b>	<b>Автономное учреждение</b>	<b>Бюджетное учреждение (с расширенным объемом прав)</b>	<b>Казенное учреждение</b>
Ответственность учреждения по своим обязательствам	Отвечает всем имуществом, кроме: а) особо ценного движимого имущества, закрепленного собственником; б) недвижимого имущества, закрепленного собственником	Отвечает всем имуществом, кроме: а) особо ценного движимого имущества, закрепленного собственником; б) любого недвижимого имущества	В пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств.
Ответственность собственника	Не несет ответственности по обязательствам учреждения	Не несет ответственности по обязательствам учреждения	Субсидиарная ответственность
Открытие счетов	Счета в кредитных организациях	Только в органах Федерального казначейства (финансовых органах)	Только в органах Федерального казначейства
Учет	Коммерческий план счетов	Коммерческий план счетов с ведением аналитического учета по укрупненным кодам КОСГУ, а в части средств бюджета – по бюджетному плану счетов	Бюджетный план счетов
Отчетность	Государственные (муниципальные) учреждения обязаны обеспечивать публичность и открытость отчетов о своей деятельности (единый сайт в сети Интернет)		

Источник: составлено автором.

Сочетание различных форм собственности в рамках государственных учреждений культуры проявилось в последнее время также в организации самостоятельных подразделений учреждений культуры – благотворительных обществ и фондов. Целью данных благотворительных структур является реализация партнерских проектов, привлечение средств не в бюджет учреждения культуры, а в специально созданные самостоятельные организации, что обеспечивает целый ряд преимуществ.

Фонд может учреждаться физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов для некоммерческих целей. В отличие от учреждения, которое владеет имуществом на правах оперативного управления и не несет полную ответственность по своим долгам, фонд является собственником своего имущества и полностью отвечает по своим обязательствам. Основными направлениями деятельности фонда являются привлечение финансовых средств и дальнейшее их распределение на конкурсной основе на некоммерческие цели. Фонд имеет право активно заниматься предпринимательской деятельностью и выступает в большинстве случаев как финансовый институт (размещает привлеченные средства на счетах банков, страховых компаний, вкладывает в ценные бумаги). Обязательным органом управления фонда является попечительский совет, который осуществляет надзор за деятельностью фонда, расходованием финансовых средств (см. табл. 2).

В отличие от фонда, общественная организация создается гражданами и общественными объединениями, имеющими статус юридического лица. Добровольное объединение чаще всего физических лиц происходит для защиты общих интересов и достижения совместных целей. Общественная организация может регистрироваться и приобретать права юридического лица, либо функционировать без государственной регистрации и приобретения прав юридического лица.

Деятельность общественной организации основана на системе членства, которая предполагает документальное оформление прав и обязанностей членов, регулярную уплату установленных членских взносов и др. Источниками формирования имущества общественной организации являются взносы учредителей, членские взносы, доходы от предпринимательской деятельности (если общественная организация имеет права юридического лица) (см. табл. 2).

*Преимуществами* открытия при учреждении культуры фонда или общественной организации являются следующие аспекты.

*Во-первых*, фонд и общественная организация имеют большую свободу в выборе направлений уставной деятельности, чем учреждение культуры. Они могут более широко осуществлять предпринимательскую деятельность, а именно: производить товары и услуги, приобретать и реализовывать ценные бумаги, имущественные и неимущественные права, учреждать и участвовать в хозяйственных обществах и др. (см. табл. 2).

*Во-вторых*, фонд и общественная организация самостоятельно распоряжаются своим имуществом, в отличие от учреждения, которое владеет имуществом на правах оперативного управления. Имущественная независимость создает дополнительные предпосылки для эффективного управления фондом и общественной организацией.

*В-третьих*, фонд и общественная организация отличаются большим доверием со стороны физических и юридических лиц, так как последние имеют более широкие возможности контроля над движением финансовых средств. Это, в частности, следует из того, что в обязанности фонда и общественной организации входит ежегодная публикация отчетов об использовании своего имущества, что позволяет заинтересованным лицам отслеживать направления расходования средств. Учреждения культуры не имеют таких обязательств, поэтому их годовые Отчеты либо вовсе не публикуются, либо публикуются не ежегодно. Таким образом, учреждения культуры отличаются более закрытым характером информации, что не всегда устраивает лиц, финансирующих организации культуры.

Одним из самых значительных преимуществ открытия при учреждениях культуры благотворительных фондов и общественных организаций является их независимость в вопросах планирования расходов и привлечения внебюджетных средств.

Наряду с преимуществами создания благотворительных организаций при учреждениях культуры можно выделить и ряд *недостатков*.

Прежде всего, благотворительный фонд и общественная организация отвечают по собственным обязательствам всем своим имуществом в отличие от учреждения культуры. Последнее отвечает по обязательствам только в пределах имеющихся у него денежных средств, а оставшаяся ответственность возлагается на учредителя. Следовательно, фонд и общественная организация являются более рисковыми структурами, чем учреждение, что может останавливать учреждения культуры открывать подобные организации.

Кроме того, создание благотворительного фонда или общественной организации сопряжено с усложнением процессов управления, снижением оперативности вовлечения средств в финансирование программ учреждения культуры, а также дополнительными административными расходами. Усложнение организационных процессов связано с появлением новых органов управления фондом и общественной организации: в первом случае – попечительского совета, правления фонда и исполнительной дирекцией во главе с президентом, а во втором случае – консультационного совета во главе с управляющим. Любое расходование средств фонда и общественной организации требует процедуры согласования решений со стороны учреждения культуры и данных структур.

Благотворительный фонд и общественная организация являются разными организационно-правовыми формами благотворительных организаций и имеют существенные отличия.

Таблица 2

**Правовые особенности учреждения, фонда  
и общественной организации**

Вещные права НКО	Вещные права учредителей (членов, участников) НКО	Ответственность учредителей (членов, участников) по обязательствам НКО	Учредительные документы	Членство	Предприимчивая деятельность	Высший орган управления
<b>1. Учреждение</b>						
имущество на праве оперативного управления	сохраняют право собственности на переданное имущество	субсидиарная ответственность	Устав	нет	Ведется для достижения уставных целей	Определяется учредителем
<b>2. Фонд</b>						
имущество на праве собственности	не сохраняют право собственности на переданное имущество	учредители не несут ответственности по обязательствам организации	Устав	нет	Ведется для достижения уставных целей	Исполнительный директор, попечительский совет
<b>3. Общественная организация</b>						
имущество на праве собственности	не сохраняют право собственности на переданное имущество	Учредители (члены) не несут ответственности по обязательствам организации	Устав	есть	Ведется для достижения уставных целей (при условии гос. регистрации)	Конференция (съезд), общее собрание

Источник: составлено автором.



*Во-первых*, основное отличие состоит в том, что общественная организация основана на членстве, а фонд – на добровольных имущественных взносах. В качестве членом общественной организации могут выступать физические лица и юридические лица – только общественные объединения, тогда как в роли вкладчиков фонда – физические и все юридические лица<sup>1</sup>.

*Во-вторых*, членство в общественной организации, как правило, возобновляется каждый год, хотя могут быть предусмотрены категории членства на несколько лет и пожизненно. Поступления в фонд в большинстве случаев носят разовый характер и предназначаются строго для осуществления конкретных целевых программ и проектов.

*В-третьих*, размеры членских взносов общественной организации четко определены в денежном выражении и дифференцированы в зависимости от категорий членства. Фонд не ограничивает размер и характер вложений (материальные, денежные и иные взносы), но в основном занимается привлечением крупных денежных средств под реализацию целевых программ.

*В-четвертых*, в ответ на членские взносы общественная организация предоставляет членам стандартные некоммерческие привилегии, такие как право участия в специальных мероприятиях, возможности бесплатного посещения учреждения культуры, информацию о новостях организации и др. Фонд предлагает в ответ на финансовый вклад различные коммерческие услуги, например право называться спонсором или благотворителем учреждения культуры, состоять в его рекламных сообщениях и списках и др.

Рассмотренные особенности функционирования благотворительной общественной организации и фонда свидетельствуют об их принципиальных отличиях, которые важно учитывать при выборе организационно-правовой формы деятельности благотворительной организации в сфере культуры.

Различные формы существования благотворительных организаций при учреждениях культуры позволяют выделить четыре модели их функционирования (см. табл. 3).

---

<sup>1</sup> См.: Федеральный закон Российской Федерации «Об общественных объединениях» от 19.05.1995 № 82-ФЗ. М.: Ось-89, 2002.

Таблица 3

**Модели благотворительных организаций при учреждениях культуры**

№	Модели	Характеристики
1	Простая внутренняя модель	Общественное объединение не является самостоятельным юридическим лицом, а представляет структурное подразделение учреждения культуры (Клубы друзей Русского Музея, Третьяковской галереи, Московского Художественного Академического Театра (МХАТа)).
2	Сложная внутренняя модель	Несколько общественных объединений действуют в рамках структурных подразделений одного учреждения культуры. (Клубы Государственного Эрмитажа, Лига Друзей Свердловской Филармонии).
3	Простая внешняя модель	Благотворительный фонд или общественная организация действуют как самостоятельные юридические лица и рассматривают уставной целью поддержку конкретного учреждения культуры (их задачи: реализация проектов, сбор финансовых средств, организация мероприятий). (Фонд развития Большого Театра, Благотворительный фонд Большого Драматического Театра имени Г.А. Товстоногова в Санкт-Петербурге).
4	Сложная внешняя модель	Разветвленная сеть благотворительных фондов и общественных организаций при учреждении культуры (иногда с выделением координационного центра) (Сочинское концертно-филармоническое объединение).

*Источник:* составлено автором

### 1. Простая внутренняя модель

Особенностями внутренней модели является то, что общественная организация или фонд не являются самостоятельными юридическими лицами, а представляют структурные подразделения учреждения культуры. Согласно Закону РФ «Об общественных объединениях», общественная организация и фонд вправе не регистрироваться в органах юстиции и, следовательно, не приобретать прав юридического лица<sup>1</sup>. Использование внутренней модели рекомендуется на начальном этапе фандрейзинга, а также при его небольших масштабах.

<sup>1</sup> Федеральный закон Российской Федерации «Об общественных объединениях» от 19.05.1995 № 82-ФЗ.

На сегодняшний день в России примерами внутренней модели являются Клубы друзей Русского Музея, Третьяковской галереи, Московского Художественного Академического Театра (МХАТа). В большинстве случаев Общества друзей существуют как внутренние подразделения отделов развития. Так, в Государственной Третьяковской галерее Общество друзей является структурной единицей отдела развития.

Целью Общества друзей Галереи является всемерное содействие деятельности Государственной Третьяковской Галереи в выполнении ее основных задач по хранению, собиранию и экспонированию произведений отечественного изобразительного искусства, научно-исследовательской и просветительской деятельности в области культуры и искусства.

В Обществе друзей Галереи разработано индивидуальное и корпоративное членство, каждое из которых насчитывает до шести уровней (начальный, серебряный, бронзовый, золотой, платиновый, бриллиантовый) в зависимости от суммы взноса.

Начальный уровень индивидуальной системы членства требует внесения годового взноса, что дает право бесплатного неограниченного посещения Галереи в течение года, уведомление о проходящих выставках в музее. Более высокие уровни индивидуальной системы членства, требующие внесения больших годовых взносов, предоставляют такие дополнительные привилегии, как проведение собственных мероприятий на территории Галереи, размещение имени члена в Почетной книге друзей Третьяковской галереи и в списке членов Общества при входе в основную экспозицию.

Для юридических лиц членский взнос в Общество друзей галереи дает право руководителю компании, а также двум ее сотрудникам бесплатно в течение года посещать музей, вернисажи выставок, иные мероприятия Галереи (встречи, концерты) и ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей. Кроме того, компания может заказать одну бесплатную экскурсию для своих сотрудников и членов их семей. Название компании при этом помещается в течение года в список членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.

## *2. Сложная внутренняя модель*

Сложная внутренняя модель представляет собой функционирование нескольких общественных объединений, действующих как структурные подразделения учреждения культуры.

Так, в Государственном Эрмитаже функционируют два общественных объединения – это Клуб друзей Эрмитажа, являющийся структурной единицей отдела развития, и Студенческий клуб «Эрмитаж», подчиняющийся начальнику научно-просветительского отдела.

Студенческий клуб представляет собой неформальное общественное объединение студенческой молодежи и ведет многоплановую и разнообразную деятельность, включающую образовательные и культурные программы, обучение волонтеров, подготовку и проведение различного рода акций, в том числе PR-мероприятия. Целями Студенческого клуба являются приобщение молодежи к художественным ценностям, формирование интеллектуальной, образованной и динамичной среды петербургского студенчества, подготовка потенциальных помощников музея.

В другое общественное объединение Эрмитажа – Клуб друзей может вступить как физическое, так и юридическое лицо. Все взносы в Клуб друзей носят целевой характер. Другими словами, сам вкладчик определяет направления расходования средств, например на реставрацию экспонатов, реконструкцию зданий и залов, научно-просветительные программы, выставочные проекты, издательскую деятельность, улучшение условий приема посетителей и т.д. Со своей стороны, музей предоставляет своим членам ряд привилегий. Так, все юридические лица получают Почетный диплом коллективного члена Клуба друзей Эрмитажа, а для руководителей компании выдаются персональные карточки, дающие право на бесплатное посещение музея и участие в клубных мероприятиях. Кроме того, названия организаций, внесших значительные благотворительные средства, включаются в список «Меценаты и спонсоры Эрмитажа» в годовом Отчете музея, каталогах временных выставок, средствах массовой информации, а также заносятся на Доску почетных спонсоров Эрмитажа. Официальным спонсорам и покровителям музея предоставляется приоритетное право на проведение корпоративных мероприятий в залах Эрмитажа и участие руководителей компаний в Совете Клуба друзей. Для индивидуальных членов привилегии ограничиваются получением персональной карточки, дающей право на бесплатный вход в музей, посещение выставок, концертов и клубных мероприятий, 20% скидки на сувенирную и печатную продукцию музея.

Сложная внутренняя модель позволяет работать с разными целевыми аудиториями и привлекать большие объемы поддержки в учреждение культуры.

### *3. Простая внешняя модель*

В отличие от внутренней модели, простая внешняя модель характеризуется тем, что благотворительный фонд или общественная организация действуют как самостоятельные юридические лица и имеют уставной целью поддержку конкретного учреждения культуры. В их задачи могут входить организация культурно-просветительских мероприятий, привлечение волонтеров, благотворительных пожертвований. Простая внешняя

модель может быть использована для более эффективного привлечения грантовых средств под реализацию крупных проектов.

#### 4. Сложная внешняя модель

Сложная внешняя модель характеризуется наличием разветвленной сети благотворительных фондов и общественных организаций при учреждении культуры (рис. 1).

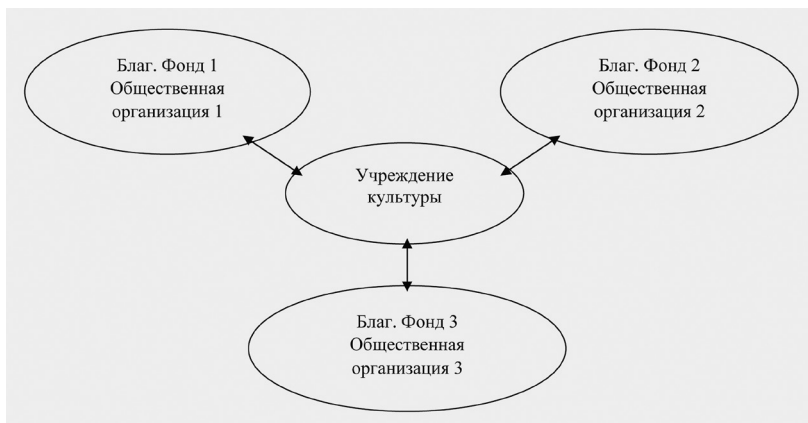


Рис. 1. Сложная внешняя модель функционирования благотворительного фонда (общественной организации)

Источник: составлено автором

Сложная внешняя модель позволяет усовершенствовать проектную деятельность при достаточно больших масштабах.

Итак, выделенные модели свидетельствуют о широком распространении в сфере культуры благотворительных структур, призванных решать задачи развития учреждений культуры. Преимущества создания благотворительных организаций при учреждениях культуры и выбор соответствующей модели дает возможность учреждениям культуры повысить эффективность организации благотворительных программ и привлечения финансирования.

Таким образом, сочетание различных форм собственности является актуальным направлением антикризисного управления для учреждений культуры, которые заинтересованы в развитии некоммерческих и предпринимательских направлений работы, привлечении ресурсов из различных источников в современных условиях.

## **Раздел II. ТЕАТР: ЭКОНОМИКА И СОЦИОЛОГИЯ**

*Е.Э. Чуковская*

кандидат юридических наук, доцент кафедры менеджмента и продюсирования исполнительских искусств Школы-студии имени Вл.И. Немировича-Данченко при МХАТ имени А.П. Чехова, директор Научно-образовательного центра интеллектуальной собственности и цифровой экономики Digital IP

### **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТЕАТРЕ.**

#### **ОБЗОР МНЕНИЙ**

(по материалам круглого стола в рамках Сорочкинских чтений 24 ноября 2022 года)

*E.E. Chukovskaya*

Ph.D., Associate Professor, Department of Management and Producing Performing Arts, School-Studio named after Vl.I. Nemirovich-Danchenko at the Moscow Art Theater named after A.P. Chekhov, Director of the Scientific and Educational Center for Intellectual Property and Digital Economy Digital IP

### **PROBLEMS OF MANAGEMENT IN THE THEATER.**

#### **REVIEW OF OPINIONS**

(based on the materials of the round table as part of the Sorochkin Readings on November 24, 2022)

В дискуссии приняли участие:

*Ирина Ивановна Смотрицкая*, доктор экономических наук, главный научный сотрудник, руководитель центра исследования проблем государственного управления ИЭ РАН

*Марина Сергеевна Андрейкина*, кандидат экономических наук

*Софья Михайловна Анфельбаум*, кандидат искусствоведения, директор Российского академического молодежного театра

*Андрей Александрович Борисов*, кандидат исторических наук, генеральный директор Московского академического Музыкального театра имени К.С. Станиславского и В.И. Немировича-Данченко

*Андрей Михайлович Воробьев*, директор Московского театра «Мастерская П.Н. Фоменко»

*Андрей Евгеньевич Городецкий*, доктор экономических наук, профессор, руководитель научного направления «Институты современной экономики и инновационного развития» ИЭ РАН

*Марк Дмитриевич Литвак*, заместитель генерального директора Московского академического Музыкального театра имени К.С. Станиславского и В.И. Немировича-Данченко

*Екатерина Владимировна Никитчанова*, руководитель Экспертного центра Российского института директоров

*Александр Яковлевич Рубинштейн*, доктор философских наук, профессор, заведующий сектором культурной политики и экономики искусства Государственного института искусствознания

*Александр Игоревич Фокин*, кандидат искусствоведения, декан продюсерского факультета Школы-студии МХАТ

Вопросы управления театром как институцией, как государственным учреждением, вписаны в общий контекст проблем управления. Эти вопросы интересуют не только театральных деятелей, не только экономистов и социологов; они в определенной мере касаются и зрителей, поскольку влияют на репертуар, на «сопутствующие услуги», предлагаемые театром, распространяющиеся на все элементы этого синтетического искусства: драмы, музыки, театра, живописи, способные дать зрителю очень многое, особенно в сложные времена, поэтому управление театром должно соответствовать современным вызовам и отвечать общим тенденциям, о которых шла речь на круглом столе, посвященном влиянию культуры на развитие общества, тенденциям развития экономической теории и лучших управленческих практик.

В управлении театром нужен синтез экономических подходов и взглядов профессионального театрального сообщества, поскольку, по мнению специалистов, в частности Виктора Рыжакова (и именно театральный режиссер обозначил основной тренд, концепцию, которые сейчас являются одним из основных направлений в экономической теории и практике), театр – это модель жизни. В настоящее время театр нуждается в механизмах коммуникации, в том числе между зрителями и актерами, коммуникации внутри театра между разными субъектами творческой деятельности, а также при их взаимодействии с административным, управленческим аппаратом, коммуникации театра с учредителем, представителями власти, способными принимать решения, влияющие на

развитие и вообще судьбу театра. Одним из основных трендов является развитие коллективных форм управления. В течение нескольких лет экономисты изучают возможности, потенциал коллективных форм управления на примере крупных акционерных обществ, компаний с государственным участием, государственных учреждений. Намечены различные аспекты, в том числе разработка механизмов, позволяющих согласовывать различные интересы (финансовые, экономические, творческие) различных заинтересованных сторон: тех, кто приходит в театр, и тех, кто работает в театре. В качестве примера можно привести модель в мировой практике, с которой связывают устойчивое развитие крупных компаний – это модель стейкхолдерская, когда управление в компании учитывает не только интересы акционеров, но и интересы социальные (например различных групп населения, которые работают в том регионе, где находится компания), интересы государства, и эти интересы должны быть скоординированы. И очевидно, что многие из этих моделей могут быть адаптированы в театральной практике. Что же касается государственного сектора в театральной деле, то нельзя забывать, что театральные деятели отчасти «государевы люди», по меткому выражению Владимира Георгиевича Урина, поэтому неверно игнорировать интересы государства как инвестора, как учредителя, надо лишь найти оптимальную модель согласования и учета этих интересов. И это справедливо не только для творческих отраслей – по разным оценкам участие государства в экономике достигает 70%.

Краеугольным камнем для нахождения оптимальной модели управления является правовой статус самого театра. Во многих документах государственные театры и музеи именуется организациями, созданными для выполнения ведомственных функций, однако сами учреждения выступают против такого подхода и пытаются на всех уровнях доказать, что у Министерства культуры нет функции играть спектакли, да и театр возник гораздо раньше подобных государственных институций, поэтому формулировка о выполнении функции неточна. Понятно, что является причиной такого подхода: статья 44 Конституции Российской Федерации провозглашает право каждого на участие в культурной жизни, на доступ к культурным ценностям и пользование учреждениями культуры (как минимум в пределах государственной и муниципальной сети); однако конституционные нормы не содержат гарантий реализации декларируемых прав, они по идее законодателя должны появиться в нижестоящих актах и в управленческих решениях. Как следствие, к руководителям учреждений культуры относятся практически как государственным служащим, фактически приравнивая их обязанности к чиновничьим.



Другой вызывающий отторжение в профессиональной среде подход – это отношение к театру как к организации, предоставляющей услуги. По мнению театральных деятелей, услуги заканчиваются с третьим звонком, все до этого – буфет, чистый туалет, охрана, удобное кресло, – безусловно, является услугами, и билетеры, капельдинеры, гардеробщики в этом смысле – работники сферы услуг. Но главное, что делает театр, никак нельзя назвать услугой, и это нельзя потребить, это можно только вкусить, этому можно только причаститься.

В каждом деле есть база. В истории – это историософия, философское начало, иначе все превращается в «шампур» из фактов, перечень событий, который требует осмысления, но сам по себе не может быть предметом глубокого анализа. Так и в деле театрального управления смыслы играют очень большую роль, понимание, ради чего существует театральное искусство, и какую функцию оно выполняет. В отличие от науки, идущей от рационального осмысления мира, социума и человека, искусство постигает мир по-другому, не с точки зрения объективизации, а с точки зрения иррационального. Это настолько иная модель познания мира, что художник иногда и сам не осознает, что он вкладывает в свое творческое высказывание. Если вспомнить средневековый подход: автор – это не столько творец, сколько медиатор и ретранслятор. Но при этом «продукция» театра должна резонировать тому, что происходит за его стенами, и люди, приходящие в театр, должны что-то для себя открывать, в том числе про себя самих. Искусство лишь в определенной мере является отражением мира, это не слепок действительности, это форма рефлексии, позволяющая узнать нечто, что не может дать наука. Его инструменты – интуиция, визионерство, что должен учитывать театральный руководитель. Курентзис считал, что Пермская опера – храм, приходящие зрители – паства, и каждый спектакль или симфонический концерт – это проповедь. Он так видел свою миссию и миссию возглавляемого им театра, как бы к этому не относились окружающие, включая учредителя и административный состав. И при всех нюансах его десятилетие считается золотым веком не только в регионе, но и в стране, а театр единственным получил эксклюзивный контракт с Sony Classical. Многие считают, что театр и церковь очень близки, в том числе и по методам освоения и отображения действительности, но при этом театр – это почти религиозная институция, которой присуща самоирония; театр может себе позволить в себе самом сомневаться и над собой подшучивать. Он опирается не на канонические тексты, но на наследие, которое будучи написанным несколько сот, а то и тысяч лет назад, остается актуальным, оно захватывает и интригует современного человека.

Кроме того, искусство – это одна из форм социализации, коммуникации и даже в определенные периоды один из инструментов пропаганды. Театр был, есть и, вероятно, всегда будет идеологическим инструментом, даже если в конкретную эпоху власти им в таком качестве не пользуются. Вспомним эпизоды из истории театра, когда после посещения спектаклей Мейерхольда зрители выходили и шли записываться в Красную Армию. Это тоже проявление великой силы искусства. Ну и, наконец, искусство – это удовольствие для всех, кто с ним соприкасается. Выстраивая систему управления театром, все эти аспекты должны учитываться.

Научное исследование вопросов управления театром безусловно ценно, но оно не всегда имеет сугубо прикладной характер. Базой исследований являются юридические нормы, административные регламенты учредителя и некоторые казусы, почерпнутые в практике. Обратной связи же почти нет, практика ничего не знает о том, что ее исследуют, развивается в «параллельном мире» и достигает своих интересных и полезных результатов. Ведь известно множество случаев, когда открытия совершались не в силу научной дальновидности, а из-за банальной ошибки. Наука описывает и пытается объяснить то, что практики в силу разницы в инструментарии и вовлеченности в процесс объяснить не могут, да и не стремятся. Но в некоторых своих проявлениях наука является своего рода стандартизацией неких правил, принципов и т.д., а театр, существуя в этих стандартах, постоянно пытается из них вырваться. Если рассматривать дуалистическую миссию отечественного театра: сохранять и преумножать традиции, то вся вторая часть – это эксперимент, результат которого предсказать не может никто, и директору театра, подписавшему приказ об открытии финансирования и двухнедельного выпускного периода, остается только молиться об успехе, поскольку от него ничего не зависит. Творческие люди, запуская проект, не просто рассчитывают на успех, но и верят в него (даже тогда, когда спектакль явно «проваливается» с позиций экономики), и часто оказываются правы, поскольку не на каждый шедевр выстраивается очередь в кассу. Художники способны предсказывать будущее, и низкие продажи могут означать, что спектакль родился на несколько лет раньше предназначенного ему срока. Наука не способна на такие прогнозы, недаром те чудеса техники, которые нас сегодня окружают, предсказали не ученые, а писатели-фантасты, хотя создать их могут только ученые. Второе, что не поддается научной проработке или прогнозу, это модель GR и PR-коммуникации, учитывая пристрастия сильных мира сего, принимающих решения, влияющие на жизнь конкретного театра или отрасли в целом: Абрамович никогда не даст денег на оперную

постановку, он предпочитает балет; благосклонность чиновника скорее «снизойдет» на просительницу-звезду, которая нравится лично ему.

Что касается исполнения управленческой функции в театре формально любые варианты блокируются нормой Гражданского кодекса Российской Федерации и принятого в его развитие федерального закона «О некоммерческих организациях» о единоначалии в государственных и муниципальных учреждениях. Кстати, при вступлении в силу этих норм исчезла не только возможность двуначалия, но и допущение нескольких учредителей для учреждения как организационно-правовой формы.

Не менее насущным распределение полномочий является для учреждений сферы медицины и образования. Ведь подобные проблемы испытывают «управленческие тандемы» в больницах (директор – главный врач) и в вузах (ректор – научный руководитель – административный топ-менеджер). Особенно остро эта проблема встала в период реформы, объявленной 83-ФЗ, и даже те театры, учредительные документы которых изначально допускали распределение управленческих ролей, были этого лишены при перерегистрации уставов. Учесть и «разнести» специфику художественного и административного руководства в театре сегодня можно только путем делегирования полномочий локальными актами или доверенностью. К сожалению, человеку, не вовлеченному в процесс, различия в миссиях и функциях двух основных претендентов на первую роль в театре неочевидны.

По логике главным должен быть художественный руководитель, поскольку именно от его решений зависит творческий результат и в конечном счете имидж, успех (в том числе и финансовый), да и вообще судьба театра, сам феномен репертуарного театра базируется на личности креативного лидера. Его имя может остаться в веках, как, например, имя Георгия Александровича Товстоногова, который юридически не был «первым лицом» БДТ. Даже пример Олега Павловича Табакова, который никогда не претендовал на режиссерское главенство, но полностью руководил сразу двумя театрами, не опровергает, а подтверждает необходимость наличия творческой личности на первых ролях.

Но для учредителя театр – это не столько храм искусства, сколько имущественный комплекс, и для него важно, сколь эффективно это имущество используется, сколь бережно содержится и т.п. Не менее важно, что этот имущественный комплекс «вписан» в городскую среду и городское хозяйство. К тому же здания театров являются памятниками истории и культуры со всеми вытекающими из законодательства об объектах культурного наследия последствиями. Абсурдно, когда художественный руководитель должен отвечать за газопроводные трассы высокого

давления, но не менее абсурдно, когда творческий лидер не является в театре первым лицом. В творческой среде это усугубляется еще и тем, что статус первого лица, его назначение «сверху» воспринимается особым образом, и если тот, кто претендует на лидерство, оказывается обычным наемным работником, чья судьба зависит от поставленного учредителем хозяйственника (к которому можно прийти пожаловаться, потребовать изменить решение худрука и даже уволить его), страдает творческий процесс. Причем, речь идет не только о ситуативных или конъюнктурных вопросах, но и о более фундаментальных ситуациях. Безусловно, острота проблемы снимается личным доверием, командными взаимоотношениями, но эти вопросы нельзя формализовать и перевести в обзывающую плоскость. В качестве примера можно привести Московский театр юного зрителя, в котором два лидера при назначении договорились друг с другом о круге вопросов, на решение которых одним из них может быть наложено вето, но за все время работы ни разу этим правом не воспользовались.

Государство, назначая руководителя, в первую очередь определяет «смотрящего» за своей собственностью, но и то, что происходит в стенах, не остается без его внимания, хотя рычаги влияния могут не ограничиваться кадровыми вопросами. Мягкое патерналистское государство (как оно воспринимается сегодня экономистами) действует по принципу: «Мы вам платим, а вы нам служите», определяет ценности и продвигает их всеми доступными способами, но мало вмешивается в хозяйственную жизнь своих подведомственных организаций. Тогда на первый план выходит художественный руководитель, отвечающий не за аппаратную работу, сводящуюся к экономическому, юридическому, хозяйственному обеспечению функционирования театра, а за художественную политику, художественную перспективу, воплощение установок учредителя. При этом сегодня учредители напрямую не вмешиваются в творческие планы театра, а немногочисленные примеры обратного (как скандал с Платоновским фестивалем искусств в Воронеже) воспринимаются профессиональным сообществом, да и обществом в целом, как нечто из ряда вон выходящее, поскольку все понимают, что это вне функций учредителя и вне компетенций чиновника, творческий процесс не должен инициироваться учредителем или советом директоров, иначе искусство будет втиснуто в рамки, которые мешают ему развиваться. Вмешательство в художественный процесс тех, кто делать этого не должен, чревато принятием административных решений в случае «обманутых» ожиданий. Ведь искусство так и устроено, что в нем мало что можно запрограммировать, в том числе запрограммировать на успех, хотя почти каждый

проект планируется и ожидается как кассовый шедевр, но степень риска в театральной сфере повышена. Право на творческую неудачу – вот главное, что не вписывается в систему управления театральным организмом с позиций законодателя и учредителя. Обратный пример обыгран в мюзикле «Продюсеры»: надо было провалить проект, взяли худшее из всего: пьесу, декорации, актеров, – а получили успех.

Формальное двуначалие встречается в Москве, Санкт-Петербурге и немногих очень «театральных» регионах. В некоторых театрах существуют два контракта, хотя законность такого положения вещей и вызывает сомнения. Это дань традиции, сложившейся в перестроечный период, которую можно сохранить, лишь если учредитель не настаивает на пересмотре уставных документов. Формально не отменен раздел III (и в частности пункт 19) Положения о театре в Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации «О государственной поддержке театрального искусства в Российской Федерации» от 29 марта 1999 года № 329, предусматривающего выбор учредителя в отношении управленческой модели в конкретном театральном учреждении: на основе единоначалия – директором или художественным руководителем, с которым учредитель заключает трудовой договор (контракт), либо на основе разделения сфер ведения – директором и художественным руководителем, с каждым из которых учредитель заключает трудовой договор (контракт). По мнению юристов, положения правительственного акта имеют меньшую силу, чем нормы федерального закона, поэтому в новых редакциях учредительных документов реализовать вторую модель невозможно. И в этом случае первенство, главенство, решающее слово по мнению профессионального сообщества должно быть за творческим лидером.

Если проанализировать, как в уставах московских театров (например в Электротеатре «Станиславский», МТЮЗе, Театре Фоменко) распределяются компетенции и ответственность между двумя руководителями, то картина вырисовывается неоднозначная: художественный лидер принимает важные, если не сказать судьбоносные решения, а отвечает за их реализацию и несет ответственность в случае неудачи директор. Тут вопрос доверия становится краеугольным. Если художественный руководитель при принятии решения осознает, что оно может быть «опасным» для директора, он может и должен пойти на компромисс, прислушаться к мнению коллеги, находящемуся в равном с ним положении.

Важная тема связана с тем, как формируются такие «танделы». К сожалению, в России системы, в которой они могли бы складываться, не существует. Да и в целом не работает система воспроизводства управленческих

театральных кадров, нет отработанной модели вхождения новых «элементов» и их «выхождения», поскольку ротация может быть обоснована не только волюнтаристскими решениями учредителя, но и банальным творческим «выгоранием». При этом во многих странах такая система выстроена. Например, во Франции еще во второй половине XX века создана так называемая «пирамида»: люди входят в нее на низшем уровне, набирают опыт, возникают самые разноплановые контакты творцов с менеджерами, в которых зарождается столь необходимое доверие. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы было место или хотя бы повод, чтобы потенциальные руководители сталкивались, взаимодействовали, устанавливали связи и в конечном счете формировали команды. Ведь ситуация, когда художественный лидер назначается сразу в федеральный театр, очень рискованная хотя бы потому, что федеральный театр – это чаще всего памятник, целый квартал в столице или крупном региональном центре, может иметь статус особо ценного объекта культурного наследия, это, наконец, бюджетное учреждение с особым порядком финансирования и отчетности, где ключевую роль играет вопрос первой подписи. Ему должен обладать руководитель, обладающий достаточной компетенцией в вопросах регулирования деятельности принадлежащего государству хозяйствующего субъекта, способный отринуть эмоции при исполнении требований закона и учредителя. В качестве примера можно взять пресловутый закон о контрактной системе, когда в пылу страстей большинство театральных деятелей не способны разглядеть его преимущества, позволяющие (пусть даже и преодолевая бюрократические преграды) реализовать любые не поддающиеся рациональной оценке творческие решения за счет бюджетных средств. Должна быть правовая система, позволяющая прозрачно и эффективно использовать государственные деньги, и если существующие нормы вызывают отторжение в театральной среде, значит профессиональному сообществу надо предложить альтернативу, а не просто отрицать любой предлагаемый порядок. И это важно в том числе и для организаций, в которых доля государственного финансирования не является преобладающей ( $\frac{1}{7}$  в Электротеатре «Станиславский»,  $\frac{1}{8}$  в МГАФ и т.д.).

Безусловно, болевой точкой является вопрос о сменяемости руководителя и притоке «свежей крови». Есть страны и есть сферы, где ротация кадров считается не просто нормальной, но необходимой, а долгое «сидение на месте» является признаком неуспешности и невостребованности.

Хороший директор, как правило, невидим, но дело не только в отказе от личных амбиций. Обратной стороной является проблема общения со спонсорами (включая государство), которые хотят иметь дело только со

звездой, поэтому на долю директора (за редким исключением – например Андрей Воробьев, руководитель Театра Фоменко) выпадает предварительная работа и последующая отчетность. Многие административные лидеры жалуются на то, что их «непубличность» не позволяет им полноценно искать инвестиции. Но жизнь показывает, что если театр создает хорошие спектакли, спонсоры и меценаты приходят сами. Как говорил булгаковский Воланд: «Никогда и ничего не просите! Никогда и ничего, и в особенности у тех, кто сильнее вас. Сами предложат и сами всё дадут» в противовес евангельскому: «Просите и дано будет вам; ищите, и найдете; стучите и откроют вам. Ибо всякий просящий получает, и ищущий находит, и стучащему откроют» (Матф. 7: 7–8).

Если говорить о тандеме «художественные руководитель – директор», надо исходить из того, что административный аппарат существует для «обслуживания» творцов. Но при этом можно провести параллели с семьей: кто главный? Папа или мама? В одной семье матриархат, в другой наоборот. Кто-то решительнее, кто-то активнее, но ведь это не вопреки правилам.

При наличии двух контрактов с учредителем художественный руководитель и директор друг другу не подчиняются, и формально их функции разнесены. Но это не означает, что каждый из них не может проявить инициативу в зоне ответственности другого. Пусть директор государственного театра не является в полном смысле этого слова продюсером, но у него может быть собственное видение творческого развития театра. Так, именно по инициативе дирекции Театра Фоменко был создан мультикультурный центр с огромным количеством дополнительных мероприятий, в том числе сольные концерты, в том числе лауреатов Конкурса Чайковского Люки Дебарга, Дмитрия Маслеева, Бориса Березовского, выставки таких мэтров, как Оскар Рабин, Юрий Купер, Эрик Булатов и Борис Заборов.

В театральной среде трудно отрицать роль личности в истории. Харизма и творческое обаяние художественного руководителя «работают» в GR наилучшим образом, но именно директор ответственен за создание системы, которая в идеале должна работать и после его ухода, а если это не так, значит именно директор что-то не достроил.

Директор должен знать свое место, но скидывать его со счетов нельзя, как и принижать его значение. Директор государственного театра, вынужденный постоянно общаться с представителями учредителя независимо от их опыта и квалификации, должен уметь донести свои нужды и даже сам готовить для чиновников проекты необходимых театру решений, учитывая, что в эпоху имитаций сильный директор чиновнику неудобен,

что особенно видно из нынешнего «отрицательного» отбора управленческих кадров. Кроме того, директор для учредителя выполняет роль мальчика для битья и стрелочника: именно ему можно вменить ответственность за неудачи, сохранив добрые отношения с художественным лидером.

Назначение руководителя – это полномочие учредителя, и учредителю не просто сделать выбор, учитывая особое внимание профессионального сообщества, да и общества в целом, повсюду ищущего тайные знаки. Девиз «Пусть цветут все цветы, кроме сорняков» ставит вопрос, в чьей компетенции выявлять сорняки. Это не должно быть задачей чиновника, государство должно меньше вмешиваться в такие вопросы, ведь есть механизмы саморегулирования, есть сильные и авторитетные профессионалы, способные помочь государству такие решения вырабатывать, а государству нужно научиться этим профессионалам доверять.

Фигура художественного руководителя является определяющей для репертуарного драматического театра. Несколько иное положение в театрах музыкальных. Если рассматривать практику руководства в мировом контексте, то дихотомия директор – художественный руководитель не единственная. Есть также пары директор – интендант. Интендантов в российской практике нет, да и юридическая структура такой фигуры прямо не предусматривает, но есть позиции, которые у нас чаще всего занимают сами директора, совмещая эти функции с управленческими, как, например, Антон Александрович Гетьман – директор «Новой оперы», старающийся построить своеобразный «бутиковый» театр. В мировой практике примерами служат Жерар Мортье – великий реформатор, «вырастивший» Теодора Курентзиса, и Мартин Хинтерхойзер – нынешний интендант Зальцбургского фестиваля.

Эти особенности продиктованы несколькими факторами. Во-первых, музыкальный театр – это очень дорогая история, самая дорогая во всем мире, и в российских реалиях государственное финансирование здесь превалирует. Конечно, огромная помощь приходит от спонсоров, но делать ставку только на них нельзя, чему пример – Метрополитен-опера, вынужденная ориентироваться только на частных инвесторов (средний возраст которых около 77 лет) с их предпочтениями, поэтому основу репертуара составляют спектакли, выпущенные 40–45 лет назад. Другой пример – Ла Скала, который никогда не финансировался государством полностью: когда эта доля была существенной, Ла Скала находился в лидерах мирового музыкально-драматического искусства, но по мере снижения государственного финансирования сдает свои позиции, если не сказать деградирует. Театр, выстраивая отношения с меценатами



и донаторами, должен постараться придерживаться принципа, что художественная политика не должна определяться людьми, которые дают деньги. У них есть свои пристрастия, им не нужны режиссеры, достаточно вывести на сцену звезд и украсить их «тряпочками», а театр уже не занимается искусством, не производит смыслы, он занимается бизнесом, делает картинку, интересную тем, кто входит в управленческие советы. Редко, когда инвестор, давая деньги на постановку, удерживает себя от вмешательства в художественную линию, в «эстетический коридор». Государство в этом смысле гораздо более «нейтральный» инвестор. Без государства музыкальные театры выжить не могут, и дело не только в дороговизне новых постановок, но и в необходимости содержать огромный штат: большие оперная и балетная труппы, двойной состав оркестра, цеха, производство костюмов, обуви, декораций и так далее, на что практически невозможно получить средства от спонсоров – они финансируют только конкретные проекты.

Во-вторых, традиционное разделение балетной и оперной части, отсутствие единого творческого лидера перемещает центр принятия решений. На примере Театра имени Станиславского и Немировича-Данченко можно увидеть, как взаимодействуют директор и два художественных руководителя, своеобразный «тройственный союз», причем глава оперной труппы – опытный Александр Титель, а Максим Севагин – самый молодой художественный руководитель балета в мире (в момент назначения ему было 24 года). Баланс в позитивном конфликте достигается системой сдержек и противовесов. Внутри системы должно быть напряжение, то «электричество», которое двигает дело вперед, должно быть взаимоуважение, которое не исключает дискуссий и дебатов. И при этом по уставу первым лицом является директор, но даже при наличии собственных вкусовых предпочтений административный лидер старается не выходить за пределы своих управленческих функций модератора, отвечающего за финансы, и человека, который может со стороны посмотреть на выпускаемый художественный «продукт», не вынося свое мнение на широкую публику. При этом откровенный разговор за закрытыми дверями очень важен: он создает прозрачность отношений, взаимоуважение, общую позицию и направление движения. Еще одним залогом успеха является крепкая команда директора, сообщество профессионалов, которым первое лицо может делегировать часть своих функций.

В тех случаях, когда формально художественный руководитель назначен учредителем, возникает масса проблем. Естественно, что громкое имя является залогом успеха, в том числе и коммерческого, но его творческая фантазия должна учитывать реальные возможности как с точки

зрения финансового обеспечения и постановочных возможностей, так и с позиции сроков их реализации, иначе исполнительному директору миновать неприятностей. Те музыкальные театры, где управленческая логика художественного руководителя была «эксцессной», либо отказались от фигуры единого творческого лидера, либо пригласили на эту роль пусть менее известных, но более «приземленных» лиц, соотносящих свои планы с экономической целесообразностью.

В-третьих, довольно четкая градация по уровням. Именно музыкальные театры часто являются «имперскими» театрами; в России их два – Большой и Мариинский, в мире к таким относят Венскую государственную оперу. Следующая категория – так называемые театры «золотого сечения»: в России таким является Музыкальный театр имени Станиславского и Немировича-Данченко, в мире – Мюнхенская опера. Такие театры – это не «выставка-продажа», а среда для экспериментов, выращивание своих артистов, дирижеров, солистов оперы и балета. И, наконец, театры региональные замыкают эту цепочку. Именно в последнем звене театры «золотого сечения» присматривают новые кадры, а имперские театры как пылесосы забирают у этих театров лучших солистов.

При всей привлекательности успешных проектов нельзя слепо заимствовать чужой опыт, как и нельзя все театры стричь под одну гребенку. В силу уникальности творческого продукта не вполне корректно говорить о конкуренции в театральной среде на уровне институтов. Да, театры «борются» за зрителя, за его внимание и за деньги, которые он принесет в кассу. Но скорее речь идет о дифференциации, причем именно в том смысле, в каком оно является условием выживания биологического вида. В театральном искусстве должно быть РАЗНОЕ хотя бы потому, что мы не знаем, что «выстрелит» потом, и многие спектакли, составляющие костяк сегодняшнего репертуара, были буквально освистаны при премьерных показах, поскольку публика не всегда была к ним готова. Поэтому у художника должна быть возможность рискнуть; в этом также проявляется доверие, в том числе доверие учредителя, не сосредоточенного на сиюминутных финансовых показателях.

При всей схожести у каждого театра есть своя миссия. Например, ТЮЗ должен быть ориентирован на детей, но катастрофа заключается в том, что спектакль делается для одних зрителей, а билеты на него покупают совсем другие люди. Дети по нашему законодательству могут посещать театры только в дневное время, значит, целевой аудитории посвящаются выходные и праздничные дни, а как выжить театру, если не задействовать вечера, если не ставить спектакли, детям не предназначенные? Или Уфимский государственный татарский театр «Нур»,

который призван продвигать татарскую культуру в столице Республики Башкортостан, ставить спектакли по произведениям татарских авторов на татарском языке. Репертуар такого театра по определению ограничен, как и количество потенциальных зрителей. Миссия прописана в первых строках устава, и театры должны ей соответствовать, поскольку всегда найдутся желающие поинтересоваться, насколько правомерна постановка написанной в 1896 году «Чайки» в «Школе современной пьесы».

Эти темы должны обсуждаться не только внутри профессионального сообщества, но и среди тех, кто принимает решения, поэтому столь важны вопросы коммуникации, которую целесообразно разделять на внутреннюю и внешнюю коммуникацию. Первая касается взаимоотношений руководителей и работников, вторая же делится на связи со зрителем, кооперацию с потенциальными партнерами и взаимодействие с властными структурами.

Одним из направлений второго, внешнего уровня коммуникации является GR (Government Relations), взаимодействие с государственной властью. Тема GR остается актуальной не только в театре, но и в коммерческом секторе, и в бизнесе, и в производстве, она актуальна всегда и во всех странах мира, ее не только исследуют ученые, апробируют практики, но она вдохновляет и людей искусства: именно ей посвящен популярный американский сериал – политический триллер «Картонный домик» (2013–2018), в котором показано закулисное политическое жизни, есть даже персонаж – GR-щик, лоббист (роль исполняет оскароносец Махершала Али), решающий в кулуарах те вопросы, которые интересны нанявшим его людям. И хотя, по мнению Кирилла Крока, «лоббист» – это ругательное слово, но многие так не считают, а в Америке лоббист – это систематическая менеджерская работа, к тому же подкрепленная законодательными актами и регулируемая государством; в западной правовой культуре GR-щики – это нанятые специалисты.

GR является частью коммуникативных цепочек театральной инфраструктуры наряду с иными явлениями, обозначаемыми иными, становящимися постепенно привычными нашему уху двухбуквенными аббревиатурами: PR (Public Relations); IR (Investor Relations) – тот же фандрейзинг; PA (Public Affair) – общее понятие, отчасти родственное PR; и на внутреннем уровне HR (Human Resources) – сходный с нашими отделами кадров. Что касается GR можно с высокой долей уверенности утверждать, что все директора театров и все художественные руководители или главные режиссеры, то есть топ-уровень любого театра, являются GR-щиками хотя бы потому, что все тяготы, а иногда и счастливые моменты коммуникации

с представителями власти: учредителями и иными государственными стейкхолдерами ложатся на них.

GR можно классифицировать по различным основаниям. Первое из них – по объекту. В этой классификации выделяют институциональный и персональный уровни. В рамках институционального уровня происходит взаимодействие с каким-либо органом власти: Министерством культуры или Департаментом культуры города Москвы, Министерством финансов, Государственной Думой, и при этом взаимодействие получается в определенной мере обезличенным. При персональном взаимодействии вопрос решается с конкретным чиновником, и как бы ученые ни оценивали роль личности в истории, для успешного GR очень важно, кто занимает тот или иной пост. Эта тема уже затрагивалась на круглом столе о влиянии культуры на развитие общества, когда вспоминали, что в начале 1990-х годов некоторым московским театрам было проще переживать перемены, поскольку мэр Юрий Михайлович Лужков искренне любил театр (у него даже были любимцы среди театров) и не только посещал спектакли, но очень помогал.

Другая классификация – по субъекту: корпоративный и отраслевой GR. В рамках корпоративного GR решаются вопросы конкретного хозяйствующего субъекта: компании, театра, вуза, научного института. При отраслевом объединяются стейкхолдеры и руководители организаций одной сферы и стараются способствовать принятию решений, выгодных для всей отрасли.

Еще одна возможная классификация связана со сроками: регулярный (системный) GR и антикризисный (мобилизационный) GR. Примером первого может служить Совет по культуре и искусству при Президенте Российской Федерации, собирающийся не реже двух раз в год, ведущий планомерную работу, подкрепленную предварительной тщательной подготовкой, решения которого, закрепленные в протоколах, могут вылиться в важные государственные стратегические и нормативные документы, законодательные акты. Во втором, антикризисном случае решаются вопросы, «когда гиря до полу дошла», и необходимы срочные меры, и в таких форс-мажорных случаях включаются другие, экстренные механизмы.

GR касается множества сфер, но основные случаи взаимодействия театральных деятелей и органов власти зиждутся на трех составляющих, в которые можно «упаковать» все проблемы: законодательной, кадровой, финансово-экономической; все остальные темы или дополнительные вызовы так или иначе укладываются в эту триаду.

В функции театрального GR-менеджера входят налаживание и развитие партнерских отношений, формирование позитивной повестки,

анализ правовых аспектов и влияние на текущее законодательство, обеспечение прозрачности хозяйственной деятельности, привязка театральных планов к социально значимым проектам, организация сбалансированной работы театра при выполнении задач GR-менеджмента.

Особо следует обратить внимание на партнерский характер GR, поскольку сотрудничество театра и власти обоюдновыгодно. Очень важно понимать, что движение театра и власти взаимонаправлено не только институционально, ведь то, что для театра является GR, для органа власти будет элементом PR, особенно если со стороны театра правильно поставлена коммуникация, поскольку театр, как уже неоднократно говорилось, это не только яркий элемент социума, это его квинтэссенция. В этом смысле у театра есть грандиозный потенциал, которого нет ни у бизнеса, ни у добывающей промышленности, ни у банкиров. Наш ресурс – это медийные личности, «властители умов», работники и руководители театров.

GR в театре может заимствовать различные ролевые модели. Так, в экономическом GR, являющемся родоначальником всего этого явления, предполагается наличие внутри бизнес-среды некоего GR-менеджера, обеспечивающего всю подготовительную работу и передающего все материалы лоббисту, специализирующемуся на решении вопросов данной отрасли в данном органе власти. Если представить, как эта схема может работать в театре, то можно выделить две ключевые фигуры: GR-менеджера и GR-коммуникатора. Роль первых чаще всего выполняют директора театров или (в зависимости от административной схемы) обеспечивающие хозяйственную деятельность первые заместители художественных руководителей. Они выполняют всю подготовительную работу, а GR-коммуникаторами могут выступать художественные руководители и (учитывая, что режиссеры не всегда самые медийные личности) звезды, видные артисты из труппы театра. Конечно, есть и исключения, как Петр Наумович Фоменко, который терпеть не мог представлять.

GR в театре – не только модный тренд, но и очень важная функция, независимо от организационно-правовой формы, формы собственности, статуса учредителя. Для государственных театров это не должно сводиться к рутине контактов с представителями учредителя, формирования государственного задания или предоставления отчета, хотя отношения в таком случае безусловно тяготеют к вертикали, и государство как учредитель и собственник становится ключевым стейкхолдером. Для частных театров, именуемых часто «независимыми», следует помнить, что эта институциональная независимость часто бывает эфемерной: они все равно зависят не только от зрителей, но и от законодателей, а также от

погоды, пандемии, кризисов самого разного толка и природы, они тоже претендуют на гранты и льготы. Поэтому в независимых театрах тоже происходит GR-коммуникация, но под несколько иным углом, на других уровнях, с меньшим, как правило, арсеналом рычагов влияния в рамках индивидуального или корпоративного GR, но государство остается одним из стейкхолдеров в силу своей регуляторной функции. Кстати, для многих органов власти наличие частных театров стало откровением в период пандемии, но стараниями Союза театральных деятелей сейчас ведется реестр независимых театров. Но все же частные театры, сколь ни была бы героической и подвижнической их деятельность, это исключение. Система основана на государственных театрах с привлечением государственных же средств.

Тренд эволюции государственного управления сегодня состоит в переходе от административной модели к партнерству учредителя с институтами гражданского общества и элитами, в том числе профессиональными, к диалогу, в процессе которого вырабатываются решения, реализуемые потом под определенным государственным и общественным контролем. На первый план выходят вопросы стратегического планирования, общественной миссии, а не текущего руководства. Стратегию обеспечивает художественный руководитель, и его взаимоотношения с хозяйственным аппаратом приобретают иное значение; при таком подходе видна основа для разграничения функций.

Социально-экономические инициативы, оперативная приоритизация и стратегические сессии для выработки будущих плановых решений, которые широко применяются во многих отраслях народного хозяйства, где велико участие государства, могут быть хорошими инструментами во взаимоотношениях художественного руководителя и директора.

Из иностранного опыта можно заимствовать назначение руководителей по результатам конкурса концепций, проводимого учредителем с привлечением представителей общественных институтов, не всегда объединенных в попечительские и наблюдательные советы; это могут быть и представители творческих корпораций, и просто авторитетные люди города и даже страны. В таких ситуациях упомянутые советы не вмешиваются в творческую составляющую, но отслеживают «финансовое здоровье» театрального организма. В результате обсуждения и защиты концепций заинтересованные стороны «ударяют по рукам» на понятных условиях: учредитель определяет размер годового финансирования и полностью доверяет реализацию утвержденной концепции лицу, ее представившему, который понимает не только свои «лимиты», но и источники финансирования, если он хочет их превысить.

Этот опыт в России частично заимствован: государство в какой-то момент поняло, что советы театров должны возглавлять не чиновники, а те, кто дает театру деньги. Например, сегодня многие театры (и не только они) находятся под опекой Банка ВТБ, а его руководитель Андрей Костин входит в несколько попечительских советов (Мариинского театра, Приморского театра оперы и балета) и возглавляет попечительский совет Большого театра, поскольку он понимает, насколько это важно. ВТБ – это государственный бизнес, который возглавляет человек, прекрасно разбирающийся в искусстве, обожающий его, очень талантливый и, главное, остро чувствующий социальную ответственность. Однако это заимствование не распространяется на кадровые решения.

Также из иностранного опыта уже широко применяется система нивелирования рисков, когда в репертуаре есть один или даже несколько суперпопулярных спектаклей (как, например, «№ 13» (сегодня «№ 13D»), которые «кормят» театр и делают возможным эксперименты без оглядки на кассу, обеспечивают развитие театрального искусства путем проб и ошибок.

Но при адаптации зарубежных практик следует учитывать, что число стран, в которых государство финансирует систему репертуарных театров, неуклонно сокращается. Российский репертуарный театр сегодня является наследником не только дореволюционной, но и советской системы, которую принято ругать, отрицая ее позитивный опыт. Но тогда вопрос управления не стоял столь остро как сегодня, поскольку наряду с директорами были и художественные советы, дававшие сигнал власти «не стоит вмешиваться – мы справимся».

По результатам обсуждения можно сделать вывод, что речь идет не о создании принципиально новой модели, а усовершенствовании существующей на основе доверия, которое является ключевым фактором не только для настоящего, но и для будущего.

*А.А. Ушкарёв*

доктор культурологии, кандидат искусствоведения,  
главный научный сотрудник  
Государственного института искусствознания

## **АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ И РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ИЗУЧЕНИЯ ПУБЛИКИ ИСКУССТВА**

*Аннотация.* Позитивистский азарт второй волны отечественной социологии искусства способствовал активизации научных исследований аудитории и сформировал в основных чертах систему представлений об этом культурном феномене. Наиболее ценные из достигнутых в прежние годы результатов состоят в создании достоверного образа потребителей искусства, а также в понимании, что их отношения с искусством не случайны. Однако природа этой связи и детерминанты поведения публики постоянно ускользали от исследователей. А в последние десятилетия замедление продвижения в углубленном понимании социального бытования искусства и его отношений с публикой стало очевидно. С одной стороны, это явилось следствием переориентации общественного интереса на рыночные аспекты функционирования искусства, а с другой – все более явного несоответствия методологии и инструментария эмпирической социологии искусства современным исследовательским задачам. Сегодня учреждениям искусства нужен не столько социально-культурный портрет посетителя, сколько понимание причин, тенденций и закономерностей его потребительского поведения в широком контексте культурной жизни. К сожалению, традиционные подходы социологии искусства не дают такого понимания и могут привести к пренебрежению некоторыми потенциально важными его детерминантами. В статье предпринимается попытка осмысления эволюции принципов и методов, на основе которых на протяжении последних десятилетий осуществлялась концептуализация публики искусства и закономерностей ее культурного поведения. Мы показываем, что обновление принципов и расширение методологического арсенала эмпирической социологии искусства, отказ от амбиций и противостояния между искусствоведческими и эмпирическими подходами в искусствознании способно дать новый импульс развитию наук об искусстве.

*Ключевые слова:* публика искусства, эмпирические исследования, принципы, методы, инструментарий, типология, мотивация, культурная активность.



*A.A. Ushkaryov*

Doctor of Cultural Studies, Chief Researcher  
Department of Cultural Policy and Economics of Art  
State Institute of Art History of the Ministry of Culture of the Russian Federation

## CURRENT CHALLENGES AND DEVELOPMENT OF METHODS FOR ARTS AUDIENCE STUDYING

*Abstract.* The positivist excitement of the second wave of Russian sociology of art contributed to the intensification of scientific research on the audience and formed, in its main features, a system of ideas about this cultural phenomenon. The most valuable results achieved in previous years have led to the emergence of a significant image of art consumers, as well as to the conclusion that their relationship with art is not accidental. However, the essence of this connection and the determinants of public behavior have constantly eluded researchers. And in recent decades, the slowdown in progress in a deeper understanding of the social existence of art and its relationship with the public has become obvious. On the one hand, this was a consequence of the reorientation of public interest towards the market aspects of the functioning of art, and on the other, an increasingly obvious discrepancy between the methodology and tools of the empirical sociology of art and modern research tasks. Today, art institutions need not so much a socio-cultural portrait of the visitors as an understanding of the reasons, trends and patterns of their consumer behavior in the broad context of cultural life. Unfortunately, traditional approaches in the sociology of art do not provide such insight and may lead to the neglect of some potentially important determinants of consumer behavior. The article attempts to comprehend the evolution of the principles and methods on the basis of which over the past decades the conceptualization of the art public and the patterns of its cultural behavior has been carried out. We show that updating the principles and expanding the methodological arsenal of the empirical sociology of art, abandoning the ambitions and opposition between art-centric and empirical approaches in the art sciences can give new impetus to their development.

*Key words:* art public, empirical research, principles, methods, tools, typology, motivation, cultural activity

### À PROPOS

Уже к началу XX века пришло понимание того, что для всестороннего научного осмысления феномена искусства и его социального функционирования традиционных искусствоведческих подходов, сосредоточенных на изучении бинома «художник/произведение» явно недостаточно.

Введение в орбиту изучения третьего элемента – зрителя/слушателя/посетителя – привело к тому, что в изучении социального функционирования искусства интересы, связанные с историей и теорией искусства, стали постепенно дополняться исследованиями аудитории, культурной политики, экономики и творческих индустрий. При этом исследовательским принципам традиционной эстетики или истории искусства все чаще стал противопоставляться принцип *комплексного подхода* к изучению искусства и его социального контекста.

Сегодня очевидно, что проблема взаимоотношений в системе «искусство – публика – общество» носит ярко выраженный междисциплинарный характер и находится в предметном поле культурологии, философии, эстетики, искусствоведения, социологии, экономики, психологии и других наук об искусстве, человеке и обществе. Развивая традиции изучения искусства и выводя их за рамки «чистого» искусствоведения, комплекс наук об искусстве составил ту новую оптику, которая позволила приблизиться к пониманию искусства как сложного социально-культурного феномена во всем многообразии его социальных связей. Расширение предметного поля и соответствующая дифференциация наук об искусстве знаменовали собой признание *междисциплинарности* как важнейшего принципа в изучении проблем искусства и его общественного бытования. Эти процессы обозначили логику движения искусствознания от метафизических представлений об автономности и эссенциальности искусства к научному и доказательному анализу фактов<sup>1</sup>.

Между тем развитие науки убедительно показывает, что для осмысления постоянно развивающихся социально-культурных процессов требуется не только расширение предметного поля наук об искусстве. Действительность – в том числе художественная жизнь общества – меняется быстрее, чем мы можем это не только осознать, но даже представить. При этом смыслы взаимоотношений искусства, человека и общества бывает трудно объяснить с позиций традиционных представлений и профессиональных стереотипов, опираясь на прежний инструментарий. Опыт показывает, что наиболее удачные попытки осмысления художественной жизни общества, ее динамики и тенденций сегодня все чаще связаны с выходом за пределы традиционных методологических подходов, с дальнейшим углублением *междисциплинарной конвергенции* и отказом от стереотипов.

---

<sup>1</sup> См.: *Heinich N. La sociologie de l'art. Paris: La Découverte, 2004.*

Мощным толчком к развитию науки, смене парадигм или пересмотру теорий может стать появление новых аналитических методов и инструментов. Смысл этого тезиса проиллюстрируем известным историческим фактом о том, как изобретение микроскопа Антони ван Левенгуком способствовало бурному развитию естественных наук. Появление нового инструмента не только перевернуло представления ученых о природе человека и окружающего мира, в том числе болезней, но и открыло впечатляющие возможности на пути познания. В искусствоведении важность аналитического инструментария и его соответствия задачам исследований часто недооценивается. Между тем в гуманитарном знании инструментарий не менее важен, особенно в исследованиях его эмпирической ветви. Ниже мы покажем, что междисциплинарность, а также постоянное методологическое и методическое развитие наряду со здоровым позитивизмом сегодня следует считать основополагающими принципами познания в сфере наук об искусстве.

### Традиционные подходы и их достижения

Возвращаясь к аудитории искусства, напомним, что ее изучение традиционно начиналось с того, что лежит на поверхности и легче всего поддается измерению. Практически каждое исследование аудитории искусства фиксирует факты статистической связи пола, возраста, образования и некоторых особенностей потребительского поведения респондентов. Кажущаяся очевидность этой связи породила соблазн объяснять отношение человека к искусству и его культурную активность объективными характеристиками человека, прежде всего социально-демографическими. Высокий коэффициент и статистическая значимость отмечаемой корреляционной связи окончательно утвердили этот стереотип в сознании социологов.

Поскольку социология искусства в нашей стране возникла как подотрасль искусствознания и поначалу развивалась независимо от общей социологии, ей вообще было свойственно традиционное для искусствоведения пренебрежение количественными измерениями и точными методами. В ее методическом арсенале преобладали субъективные методы описания, сравнения, качественного анализа и рефлексии. Неизбежно сталкиваясь на практике с ограниченностью этих методов, «исследователи стремились открыть дополнительные возможности анализа, привлекая для этих целей некоторые из инструментов социологии: наблюдение,

изучение статистики и поиск статистических закономерностей, метод экспертных оценок, анкетирование и т.д.»<sup>1</sup>.

Эти усилия приносили свои плоды, и за годы, прошедшие с начала второй волны отечественной социологии, на этом пути было получено немало значимых результатов. Так, были описаны основные отличия аудитории искусства от населения в целом, воссоздан социально-культурный портрет зрителя/слушателя/посетителя учреждений искусства и структура его художественных предпочтений, показана неоднородность зрительской аудитории и ее динамика, предприняты весьма продуктивные попытки ее типологии по разным основаниям, описаны основные положительные экстерналии культурного потребления и многое другое. Наряду с этим укрепилось осознание того, что аудитория разных видов искусства имеет много общего, хотя и обладает некоторой спецификой. Однако наиболее ценные из достигнутых в прежние годы результатов состоят в понимании, что отношения человека с искусством не случайны, они детерминированы как объективными характеристиками личности, так и внешним влиянием социально-культурной среды.

### Методологический тупик

До определенного момента традиционный подход социологии искусства приносил осязаемые результаты в изучении аудитории. Однако с некоторых пор стало очевидно, что несмотря на достигнутые успехи в ее концептуализации, сотни и тысячи исследований, проведенных по всему миру в последние десятилетия и направленных на изучение того, кто и как потребляет искусство, мало продвинули нас в понимании причин и закономерностей культурной активности. При этом некоторые социологи до сих пор убеждены в том, что социально-демографические характеристики человека определяют его отношение к искусству, объем и характер культурного потребления<sup>2</sup>. Этот миф, порожденный неправильной трактовкой, казалось бы, очевидной связи, создает видимость объяснения, но на самом деле только множит стереотипы и затрудняет понимание истинных причин культурного поведения человека.

---

<sup>1</sup> *Егорова М.Н.* Об учете зрительских реакций // Театр, живопись, кино, музыка. 2010. № 2. С. 56.

<sup>2</sup> См.: *Иевлева Н.В., Потапова М.В.* Музей и публика. СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2013.

Углубленное изучение результатов социальных измерений показало, что причинно-следственная связь показателей возраста и образования с культурной активностью человека – не более чем иллюзия, порожденная ложной корреляцией. Демографические характеристики могут быть связаны с рядом измерений образования, социального статуса, семейного положения, временных ограничений, образа жизни, мотивационных, поведенческих и психологических особенностей личности, которые являются потенциальными детерминантами культурной активности<sup>1</sup>.

Поэтому одним из альтернативных объяснений культурной активности стало признание того факта, что наряду с социально-демографическими и экономическими факторами огромную роль в контактах человека с искусством играют ценностные ориентации и социально-психологические особенности личности. Распространение этого взгляда привело к созданию целого семейства ценностно-ориентированных систем социально-психологической сегментации<sup>2</sup>, которые должны, по мысли создателей, обеспечивать разностороннее понимание потребительских настроений, ценностей и образа жизни людей. В некоторых случаях успешные попытки измерения социально-психологических особенностей личности позволили уточнить и конкретизировать понимание аудитории искусства. Впрочем, и это ненамного приблизило научное сообщество к пониманию механизмов и закономерностей потребительского поведения. Такой подход, дополняя социально-демографический «портрет» посетителя психологическими чертами, лишь расширил список устойчивых структурных диспропорций, отличающих аудиторию искусства от населения в целом.

Многолетний опыт изучения публики искусства убеждает, что ни традиционные социологические подходы с их повышенным вниманием к социально-демографическим и другим количественно измеримым объективным признакам аудитории, ни социально-психологические измерения в чистом виде не дают понимания тенденций социального поведения

---

<sup>1</sup> См.: *Ateca-Amestoy V. and Prieto-Rodriguez J.* Forecasting accuracy of behavioral models for the participation in the arts // *European Journal of Operational Research*. Vol. 229. Issue 1. 2013. Pp. 124–131.

<sup>2</sup> См.: Gallup Kompas – en kort beskrivelse // URL: Gallup Kompas – en kort beskrivelse – Kommunikation og IT (wordpress.com) (дата обращения: 04.10.2024); Motivaction. Rsearch and Strategy // URL: <https://www.motivaction.nl/> (дата обращения: 04.10.2024); *Museums: Knowledge, Democracy and Transformation* [Conference in Denmark, May 2014]. Copenhagen: Kulturstyrelsen, 2014.

и могут привести к пренебрежению некоторыми потенциально важными его детерминантами<sup>1</sup>. Стандартный социологический подход не дает инструментов для понимания истоков интереса к театру и драйверов культурной активности. Недостаточно изученной остается также роль мотиваций и интеллектуально-культурных ресурсов личности, природа индивидуальных предпочтений и другие многообразные формы отношений человека с искусством. В результате вопрос, *почему* люди ходят в театры, на концерты и в музеи, в традиционной социологии искусства по-прежнему остается без ответа.

Признание этого факта дает повод утверждать, что достоверность и надежность большинства прежних исследований должна быть поставлена под сомнение. Редукционистские методы, которыми обычно изучались потребители искусства, сфокусированные на их социально-культурном портрете, не позволяют по-настоящему понять отношения человека с искусством<sup>2</sup>. Более того, отсутствие продвижения в понимании публики порой приводит к разочарованию в познавательных возможностях эмпирических исследований<sup>3</sup>, либо к редукции их значимости до уровня прикладных маркетинговых инструментов.

Коллизия свидетельствует о некоем методологическом тупике, когда традиционные методологические подходы в социологии искусства по-прежнему успешно работают в качестве инструмента прикладных исследований по стандартным программам, но неспособны обеспечить приращение теоретического знания. А значит, в рамках традиционной социологической логики оказывается невозможной постановка и решение новых, более сложных исследовательских задач, связанных, например, с выявлением скрытых причинно-следственных связей в социальном контексте бытования искусства; с измерением характеристик личности и мотиваций; с оценкой поведенческих тенденций и их прогнозированием. А ведь без понимания истоков и драйверов культурной

---

<sup>1</sup> См.: Ушкарёв А.А. Изучение аудитории искусства: в поисках сущности // Культура и искусство. 2018. № 5. С. 41–58.

<sup>2</sup> См.: Falk J.H. Understanding Museum Visitors' Motivations and Learning // Motivation and Learning Styles. 2012. Pp. 106–127 (также: URL: [https://silks.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersogelse/Artikler/John\\_Falk\\_Understanding\\_museum\\_visitors\\_motivations\\_and\\_learning.pdf](https://silks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersogelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors_motivations_and_learning.pdf) (дата обращения: 25.09.2024).

<sup>3</sup> См.: Jones C. Enhancing our Understanding of Museum Audiences: Visitor Studies in The Twenty-first Century // Museum & Society. 2015. Vol. 13. № 4. Pp. 539–544.

активности не может быть решена и главная задача – целенаправленного воздействия на процессы культурного потребления, приобщения людей к искусству и воспроизводства его аудитории.

### КРИЗИС КАК НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Осознание проблемной ситуации стимулировало попытки методологического обновления эмпирической ветви искусствознания с привлечением методов смежных наук. Подобные попытки вписываются в широкий контекст наук об искусстве и его социальном функционировании, дополняя их новыми перспективными результатами и методологическими подходами, ставшими доступными благодаря междисциплинарной конвергенции. Это методологическое расширение фактически означало признание принципа *междисциплинарности*, который понимается как множественность методологических парадигм и исследовательской оптики, а также исследование предмета при помощи инструментария смежных наук. Междисциплинарность означает также *методологическое развитие* как постоянный поиск новых, адекватных новым задачам исследовательских методов.

Утверждение этих принципов послужило существенному расширению концептуального и методологического арсенала, используемого в эмпирических исследованиях искусства и общества. Позднее наряду с диалектикой, историзмом, индукцией, дедукцией и прочими традиционными методами гуманитарных наук все более часто и достаточно успешно предпринимаются опыты использования новых, неспецифических, но весьма эффективных методов исследования социально-культурной сферы.

Сегодня одним из наиболее актуальных направлений инструментального и методологического обновления исследований художественной жизни общества становится обращение к методам социальной психологии, экономики, математической статистики и других наук. В качестве дополнительного инструмента для проведения не только прикладных, но и теоретических исследований культурологической направленности активно осваиваются современные технологические достижения, включая компьютерный анализ и моделирование.

Цифровизация давно стала неотъемлемым атрибутом всех сфер жизни, включая искусство и науки о нем. Используя плоды цифровой революции и технологические достижения, современные ученые пытаются решать такие задачи, сама постановка которых прежде казалась немыслимой.

Технический прогресс существенно расширяет возможности исследователей и в гуманитарной сфере – в фиксации и осмыслении явлений культурной жизни, в организации исследований и обеспечении достоверности их результатов. При этом исследователи сохраняют относительную свободу как в постановке задач, так и в выборе способов их решения, что обусловлено неопределенностью мотивационной сферы и других проявлений внутреннего мира человека.

### **Методы точных наук в искусствознании**

Использование в изучении искусства и его социального функционирования методов точных наук, в частности *математической статистики*, оправдано тем, что такие методы «дают возможность количественно определять нечто непосредственно не измеряемое, исходя из некоторых доступных измерению переменных»<sup>1</sup>, то есть именно то, что зачастую составляет основной предмет гуманитарного знания. В таких случаях грамотное применение методов математической статистики, позволяя выявлять скрытые связи в информационных массивах, способно не только существенно расширить возможности интерпретации социологических фактов, но и принести принципиально новые, нетривиальные результаты. При этом область применения методов математической статистики в анализе массовых явлений и процессов может быть очень широкой. Для иллюстрации этих положений приведем примеры результативного использования таких методов в процессе анализа данных, полученных в ходе социологических опросов населения и аудитории искусства.

*Задача 1. Типология досугового поведения населения; осмысление досуговой роли искусства и ее эволюции*<sup>2</sup>

Разумеется, прежде чем воспользоваться тем или иным методом точных измерений, необходимо было проделать основную, содержательную часть исследования – осуществить теоретическое осмысление проблемы с учетом специфики предмета исследования, сформулировать идею

---

<sup>1</sup> Наследов А. SPSS19: профессиональный статистический анализ данных. СПб.: Питер, 2011. С. 278.

<sup>2</sup> См.: Ушкарёв А.А. Типология досугового поведения // Обсерватория культуры. 2017. Т. 14. № 2. С. 148–156.



и выдвинуть гипотезы, разработать концепцию и программу исследования<sup>1</sup>... Техническая часть исследования – решение задачи типологии, а затем и ее динамики – решалась с использованием *факторного анализа методом главных компонент* в программной среде IBM SPSS Statistics. Этот метод многомерного статистического анализа применяется для изучения взаимосвязей между значениями множества переменных, а также как метод группировки и классификации.

Анализ данных социологических опросов населения крупных городов РФ за ряд лет позволил выявить статистические закономерности в предпочитаемых людьми формах проведения досуга и найти интегральные факторы, которые способны объяснить эти закономерности. В результате была предложена оригинальная типология досугового поведения, которая отражает внутреннюю связь между разнообразными видами досуга и выявляет наиболее распространенные стратегии досуговой деятельности.

Дальнейший анализ показал, что ориентация человека на те или иные виды досуговой деятельности не случайна, она имеет социально-психологическую обусловленность и связана с устойчивыми закономерностями социального поведения личности. При этом выявленные на репрезентативном эмпирическом материале закономерности предпочтений в досуговой сфере ясно показали, что общение с искусством входит в функцию досуга не всех типов личности. Этот вывод представляет собой убедительное объяснение, почему далеко не всех людей можно причислить к аудитории искусства, даже потенциальной.

Последовательным применением метода главных компонент удалось зафиксировать изменчивость на продолжительных временных периодах интереса населения к тем или иным видам досуговой активности, в том числе, контактам с искусством. Эта изменчивость отражает трансформацию системы художественных предпочтений общества и востребованность социальных функций отдельных видов искусства.

Таким образом применение факторного анализа сделало возможным получение принципиально нового знания о культурно-досуговом поведении человека, позволило приблизиться к пониманию фундаментальных закономерностей отношения человека к искусству, детерминируемых как тенденциями общественного развития, так и априорно присущими человеку свойствами личности.

---

<sup>1</sup> См.: Ушкарёв А.А. Типология досугового поведения.

### *Задача 2. Осмысление мотивации посещения театра*

Анализ мотивов обращения человека к искусству как истоков его культурной активности представляет собой не только научную, но и важнейшую практическую задачу для театральных маркетологов и менеджеров: ведь именно он должен дать ответ на вопрос, почему люди ходят в театр и почему они выбирают участие в конкретных видах культурного досуга. Выяснение этого, безусловно, является одной из наиболее важных задач, где ощущается необходимость объединения усилий эмпириков и теоретиков.

Исследования мотивационной сферы, опирающиеся на количественные методы и статистику, часто подвергаются упрекам за то, что они якобы не в состоянии обеспечить истинный синтез мотивации, поскольку не учитывают «поведенческое и эмоциональное значение неудовлетворенных потребностей». При этом сложные мотивы театральных зрителей по-прежнему остаются неясными.

В стремлении понять мотивацию театральных зрителей исследователи обычно выделяют те или иные мотивы (или группы мотивов), которые, по их мнению, определяют интерес к посещению театра. При этом большинство ученых сходятся на том, что в основе мотивации лежат гедонизм, социальный конформизм, развитие личности и удовольствие. Предприняв попытку продвинуться в изучении мотивации, Мишель Бергада и Симон Ньек выделили четыре группы мотивов посещения театра: эскапизм и развлечение; образовательный досуг; личное (культурное) обогащение; социальный гедонизм<sup>1</sup>. В ходе эмпирического исследования исследователи обнаружили, что наиболее часто упоминаемыми респондентами мотивами для общения с искусством являются удовольствие и бегство от действительности, чем, по сути дела, подтвердили выводы более ранних исследований поведения потребителей. Этот типичный пример очень показателен, поскольку демонстрирует методологический мейнстрим в изучении мотивации.

Что же касается качественных методов, считается, что их применение наиболее оправдано в поисковых исследованиях как основа для формулировки гипотез с целью их дальнейшей проверки. Именно таковы немногочисленные попытки качественных исследований мотивации

---

<sup>1</sup> См.: *Bergada M. & Nyeck S. Quel marketing pour les activités artistiques: une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre // Recherche et applications en Marketing. 1995. Vol. 10. No. 4. Pp. 27–46.*

культурного потребления, среди которых к театру относятся лишь отдельные работы. В качестве примера приведем исследование зрительского поведения посетителей Мельбурнской театральной компании и Вест-Йоркширского театра, которое было проведено в 2010 году Беном Уолмсли<sup>1</sup>. Используя комбинацию методов классической социологии, таких как глубинное интервью и включенное наблюдение, автор показал, что ключевым мотивирующим фактором для зрителей является «стремление к эмоциональным переживаниям и впечатлениям». Но этот результат едва ли можно считать новым: ведь «эмоциональные переживания и впечатления» можно трактовать и как определенный вид удовольствия, и как эскапизм, и даже как опыт социальной вовлеченности.

В результате большинства исследований мотивации авторы делают выводы, разные по форме, но очень похожие по содержанию: мотивацию предлагается рассматривать как конструкт, определяемый сложной комбинацией движущих сил. Иногда при этом высказывается практическая рекомендация театральным организациям «вкладывать время и деньги в формирование индивидуальной мотивации и в улучшение впечатлений аудитории»<sup>2</sup>. Комментарии, как говорится, излишни.

Приведенные примеры свидетельствуют, что типичный социологический подход к изучению мотивации культурного потребления состоит в умозрительном конструировании априорного перечня сложных мотивов, либо выдвижении спонтанных гипотез на уровне опыта или здравого смысла с дальнейшими попытками его эмпирического обоснования. Иногда в качестве теоретического обоснования предлагаемого перечня мотивов приводятся ссылки на исследования из области социальной психологии, психофизиологии и других наук. Наиболее популярной в этом смысле стала теория иерархии потребностей А. Маслоу и их дальнейшее развитие, включая знаменитую «пирамиду потребностей Маслоу», о которой сам психолог никогда не упоминал<sup>3</sup>.

Гипотез выдвигается много, но относительность и неоперациональность понятий и дефиниций, как правило, не позволяет рассчитывать на достоверный результат. Изучая материалы исследований, нетрудно заметить, что на самом деле один и тот же мотив может быть по-разному

---

<sup>1</sup> *Walmsley B. Why People Go to the Theatre: a Qualitative Study of Audience Motivation // Journal of Customer Behaviour. 2011. Vol. 10. No 4, December. Pp. 335–351.*

<sup>2</sup> *Ibid. P. 336.*

<sup>3</sup> См.: *Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008.*

выражен вербально, а сходные или идентичные по форме определения могут отражать совершенно разные мотивы. Это затрудняет классификацию мотивов и понимание их реальной роли в культурной активности человека. Иными словами, основная проблема большинства традиционных подходов состоит в затруднительности вербального выражения сложных и многообразных индивидуальных мотивов, зачастую существующих на подсознательном уровне, а значит, в невозможности выделения типов мотивации. Налицо еще один симптом методологического тупика традиционной социологии искусства.

Мы попытались преодолеть эту проблему сменой исследовательской парадигмы и инструментария. Идея такова: если система мотивов существует, то она так или иначе должна отражаться в статистически значимых массивах социологической информации в виде скрытых связей и закономерностей. Если говорить предельно упрощенно, задача сводится к тому, чтобы вместо априорного конструирования системы мотивов потребления искусства попытаться обнаружить ее латентные формы в массивах социологических данных, полученных в ходе многочисленных опросов публики<sup>1</sup>. При этом мы исходили из того, что решение о посещении театра или иного культурного мероприятия зритель принимает под влиянием не одного мотива, а их более или менее сложной агрегации, отчего респонденту бывает так непросто разобраться в собственных причинах посещения. Кроме того, мотивы посещения театра, музея или концерта не могут быть сведены к содержательному интересу к произведениям искусства.

Однозначность в трактовке движущих сил культурного потребления в этом многообразии мотивов требует выделения доминант. Решить эту задачу также позволил метод факторного анализа как способ снижения размерности и группировки данных по признаку их внутренней связи. От подходов других исследователей наш отличается тем, что не предполагает изначального перечня мотивов в жесткой формулировке. Конечно, мы также предлагали респондентам вопрос о мотивах или причинах посещения театра. Но количество предложенных респондентам вариантов ответа, а также их конкретная вербальная формулировка в данном случае не имеют принципиального значения – они могут составлять перечень

---

<sup>1</sup> См.: *Ушкарёв А.А.* Культурная активность посетителей художественного музея: роль культурного капитала и мотиваций // *Культура и искусство.* 2018. № 5. С. 69–78; *Он же.* Статусная мотивация потребления искусства // *Культура и искусство.* 2018. № 6. С. 1–12.

на исчерпание, могут дублироваться в разных формулировках. Главное, чтобы они отражали по возможности разные варианты и стратегии культурного потребления.

Далее факторный анализ данных социологических опросов методом главных компонент позволил свести разнородные мотивы в группы по признаку их внутренней связи. Таких групп (факторов) получилось три, а их содержательная интерпретация, проведенная на следующем этапе, позволила трактовать эти группы мотивов как принципиально разные типы мотивации.

*Содержательная* мотивация. Это именно та группа мотивов, которую большинство исследователей традиционно рассматривает в качестве основной в культурном потреблении. Она связана с интересом к конкретным произведениям, их авторам и исполнителям, а также к культурно-просветительской, социально-коммуникативной и другим неотъемлемым функциям искусства.

*Рекреационная* мотивация. Говоря коротко, это посещение с целью проведения свободного времени, отдыха, развлечения. Сюда же относятся случайные посещения при отсутствии артикулированных причин.

*Символическая (статусная)* мотивация. Под этим собирательным названием мы подразумеваем группу мотивов, при которых культурное потребление рассматривается как символ принадлежности к определенной социальной страте или стилю жизни<sup>1</sup>, либо для подтверждения обладания символическим капиталом. Зачастую при отсутствии содержательного интереса к произведению и/или его исполнению практики статусного потребления искусства «формируют публичные доказательства платежеспособности и выполняют роль маркеров более высокого социального статуса индивида»<sup>2</sup>.

Как оказалось, эти принципиально различные типы мотивации в той или иной мере присущи представителям всех сегментов аудитории не только театров, но и других видов искусства. Но главное, полученный результат дал возможность решить конечную задачу исследования – понять, как тип мотивации влияет на культурную активность. Эта задача также решалась с помощью методов математической статистики путем построения компьютерных моделей посещаемости театра.

---

<sup>1</sup> См.: Bourdieu P. Outline of a Theory of Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 1977. Pp. 171–183.

<sup>2</sup> Радаев В.В. Социология потребления: основные подходы // Социологические исследования. 2005. № 1. С. 9.

***Задача 3. Поиск драйверов культурной активности.***

Задача выявления актуальных драйверов посещаемости учреждений искусства и выяснение роли мотивации в культурной активности решалась на основе построения моделей регрессионной зависимости частоты посещения от типа мотивации, а также от множества других независимых переменных (параметров аудитории, полученные в ходе социологических опросов)<sup>1</sup>. Построение математических моделей позволило выявить факторы посещаемости и оценить, в какой мере тип мотивации влияет на интенсивность культурного потребления<sup>2</sup>.

Разумеется, каждое исследование проводится со своими конкретными целями, методами и результатами. Поэтому нельзя говорить об универсальных факторах посещаемости учреждений искусства. Но, тем не менее, наиболее распространенные и мощные драйверы культурной активности, как правило, присутствуют во всех случаях отношений человека с искусством. В *Таблице 1* мы приводим такие основные драйверы культурной активности, выявленные в ходе исследований методами математической статистики, а далее – соответствующие разъяснения и комментарии.

*Таблица 1*

**Драйверы культурной активности  
и посещаемости учреждений искусства**

<b>Положительные</b>	<b>Отрицательные</b>
Раннее приобщение к искусству и наличие культурных традиций в семье	Наличие рекреационной мотивации контактов с искусством
Наличие стажа культурного потребления	
Высокая мера накопления интеллектуально-культурных ресурсов личности (культурного капитала в усвоенном состоянии – П. Бурдьё)	
Наличие содержательной мотивации	Отсутствие артикулированных мотивов
Наличие статусной (символической) мотивации – в некоторых случаях	Наличие статусной (символической) мотивации – в некоторых случаях

Составлено по результатам исследований автора

<sup>1</sup> См.: Ушкарёв А.А. Культурная активность посетителей художественного музея: роль культурного капитала и мотиваций.

<sup>2</sup> Компьютерный анализ проводился в программной среде IBM SPSS Statistics.

Построение серии регрессионных моделей посещаемости позволило установить и измерить далеко не очевидную связь культурной активности и интенсивности потребления искусства с мерой культурного капитала и с типом мотивации респондентов<sup>1</sup>. Полученные результаты позволяют сделать вывод об исключительном значении культурного капитала в потреблении искусства и его нетождественности показателю образования, так часто используемого традиционной социологией искусства в качестве фактора, объясняющего культурное поведение.

Современные методы подтвердили, что социально-демографические параметры не являются сколько-нибудь значимыми факторами, определяющими потребительскую активность в сфере искусства. Объясняющая роль показателей возраста и образования в отношении к искусству и в культурной активности – большое упрощение. Роль образования вообще представляется неоднозначной, поскольку эта переменная отражает, с одной стороны, познавательные способности, действительно необходимые для понимания искусства<sup>2</sup>, а с другой стороны, некий статусный эффект, превращающий общение с искусством из цели в средство социальной самоидентификации<sup>3</sup>. Понятие культурного капитала, который в данном контексте понимается как потребность и способность воспринимать символическое содержание искусства, позволило разделить влияние этих факторов на культурное поведение человека. Измерения показали, что культурный капитал как накапливаемый и развиваемый ресурс личности в значительной мере связан не только с уровнем образования и возрастом, но и с наличием культурных традиций в семье, и со стажем культурного потребления, и др. Иллюзия зависимости отношения человека к искусству от возраста и уровня образования порождается наличием слабой, но статистически значимой связи культурного капитала с этими показателями.

Была также установлена связь меры содержательности мотиваций на потребление искусства с культурным капиталом личности. Подтверждено, что содержательная мотивация при прочих равных условиях является значимым положительным фактором потребления искусства, тогда

---

<sup>1</sup> См.: Ушкарёв А.А. Культурный капитал как драйвер потребления искусства // Обсерватория культуры. 2018. Т. 15. № 2. С. 178–187.

<sup>2</sup> См.: Stigler G.J. and Becker G.S. De Gustibus Non Est Disputandum // The American Economic Review. 1977. Vol. 67. No. 2. Pp. 76–90.

<sup>3</sup> См.: Bourdieu P. Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste / Transl. by R. Nice. Cambridge: Harvard University Press, 1984.

как рекреационная мотивация оказывается существенным фактором, снижающим культурную активность. Вместе с тем анализ позволил сделать вывод, что характер влияния статусных мотивов на интенсивность культурного потребления неоднозначен. Показано, что статусная (символическая) мотивация несмотря на негативную коннотацию этого понятия все же может играть положительную роль в культурном потреблении и приобщении человека к искусству. Хотя статистическая связь между статусными и содержательными мотивами отсутствует, феномен аномального поведения потребителей культурных благ<sup>1</sup>, вызванный к жизни статусной мотивацией, позволяет предположить амбивалентность латентных потребительских мотиваций и возможность формирования на их основе устойчивых содержательных мотивов общения с серьезным искусством<sup>2</sup>. При этом мы не нашли убедительного доказательства существования статусного эффекта образования, отмеченного Пьером Бурдьё: для российской культурной публики статусный эффект образования в культурном потреблении носит, скорее, теоретический характер.

Углубленный анализ отношений человека с искусством инструментальными методами иногда преподносит и неожиданные сюрпризы. Так, оказалось, что интерес людей к популярной музыке, как правило, оказывает негативное влияние на посещаемость музыкальных театров и концертов академической музыки. Впрочем, это еще объяснимо с позиций здравого смысла. Но вот анализ аудиторий Московского академического музыкального театра имени К. С. Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко, а также Свердловского государственного академического театра музыкальной комедии показал, что наличие музыкального образования в общем случае не является фактором, повышающим интерес к посещению музыкального театра, а в некоторых случаях явно его снижает. В качестве смыслового объяснения этого факта напрашивается фраза Михаила Жванецкого о том, что, «может, в консерватории надо что-то подправить?..». Это шутка, но только отчасти. Известно, что музыкальное образование (особенно начальное) далеко не всегда формирует соответствующие культурные потребности, иногда

---

<sup>1</sup> См.: Голубовский А. Б. Аномальное потребление и антреприза // Художественная жизнь современного общества. В 4-х т. Т. 3. Искусство в контексте социальной экономики / Отв. ред. А. Я. Рубинштейн. СПб.: Дмитрий Буланин. 1998. С. 260–266.

<sup>2</sup> См.: Ушкарёв А. А. Статусная мотивация потребления искусства.



отвращая молодое поколение от академической музыки на долгие годы. Конечно, это не общая закономерность, она проявляется только на отдельных множествах.

Здесь приведены лишь некоторые примеры из исследовательской практики. Но в перечень удачных опытов продуктивного применения методов точных наук следовало бы включить исследования А.Я. Рубинштейна<sup>1</sup>, который одним из первых применил новые методологические подходы и современные методы в исследованиях аудитории и экономики искусства. Инициативу продолжают Н.А. Бураков<sup>2</sup> и О.А. Славинская<sup>3</sup>, А.Р. Бузанакова, Е.М. Ожегов<sup>4</sup> и другие исследователи. За рубежом в настоящее время также активно ведутся исследования отношений человека с искусством с использованием современных методов смежных и точных наук.

Ближайшие перспективы эволюции принципов и методов изучения публики искусства мы с большой степенью уверенности связываем с техническим прогрессом и дальнейшим совершенствованием инструментария компьютерного анализа данных. Ситуация постоянно развивается, и уже сегодня на авансцену перспективных научных разработок выходит новый метод анализа статистических и социологических данных, основанный на языке программирования R и получивший название Multiway Data Analysis. Его преимущество состоит в том, что он позволяет выявлять закономерности в базовых данных, не обнаруживаемые другими методами. Усилиями наших коллег из Института экономики РАН метод был доработан для проведения полноценного многомерного анализа данных, что позволит существенно повысить эвристическую и объясняющую способность гуманитарных исследований.

---

<sup>1</sup> Рубинштейн А.Я. Публика концертов «Моцарт-марафона»: опыт социологического исследования. М.: ИЭ РАН, 2014.

<sup>2</sup> Бураков Н.А. Нематериальные активы и экономический рост в отрасли культуры // Вопросы теоретической экономики. 2021. № 4. С. 92–104; Он же. Творческий потенциал театров в регионах России // Сцена. 2021. № 2 (130). С. 51–56.

<sup>3</sup> Рубинштейн А.Я., Славинская О.А., Бураков Н.А. К вопросу бюджетного финансирования опекаемых благ в гуманитарном секторе экономики // Вестник Института экономики РАН. 2019. № 3. С. 9–31.

<sup>4</sup> Бузанакова А.Р., Ожегов Е.М. Оценка функции спроса на театральные постановки: эмпирический анализ // Эконометрические модели эластичности спроса на театральные услуги. Москва: ИЭ РАН, 2017. С. 4–30.

Методы, о которых идет речь, по большому счету применяются с целью практического воплощения когда-то сформулированного Альфонсом Зильберманом и ставшего девизом эмпирической социологии искусства методологического принципа *обоснования теоретических конструкций эмпирическими фактами*<sup>1</sup>. Впрочем, даже наличие перспективного инструментария отнюдь не означает легкого решения актуальных научных проблем. Широкое распространение факторного, регрессионного и других видов анализа в гуманитарных исследованиях сдерживается тем, что достоверность их результатов может быть обеспечена лишь при соблюдении целого ряда ограничений. В первую очередь это жесткие требования к исходным данным и особенностям их измерений. Но все же главную трудность представляет проникновение в суть решаемых задач и возможностей применения конкретных методов, а также содержательная интерпретация результатов. И здесь не обойтись без органичной интеграции в эмпирическое исследование классических искусствоведческих подходов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, отметим, что ни один исследовательский подход не может претендовать на абсолютную универсальность в изучении искусства и его аудитории. Не существует и абсолютно универсальных методов. Каждый из них способен зафиксировать определенный вид знаний: у каждого есть свои сильные стороны и определенные ограничения. Целесообразность использования того или иного инструментария определяется задачами исследования на каждом его этапе, а преимущества и недостатки разных инструментов сбора и обработки исходной информации продолжают обсуждаться и в наши дни.

Но какими бы методами ни пользовались исследователи, условием успешности их использования в теоретическом осмыслении предмета является способность обеспечить новые результаты при соблюдении главных принципов:

– *комплексного исследования культурной жизни* как взаимодействия художников, произведений искусства, публики и общества;

---

<sup>1</sup> *Silbermann A. Empirische Kunstsoziologie. Eine Einführung mit kommentierter Bibliographie. Stuttgart: Ferdinand Enke, 1973.*

– *междисциплинарности* как осмысленного и продуктивного использования достижений других наук;

– *постоянного развития* методологического и методического арсенала искусствознания;

– *обоснования теоретических конструктов эмпирическими фактами.*

А ученым – искусствоведам, культурологам, социологам, экономистам и представителям других наук – вместо соперничества за место в иерархии наук об искусстве следует объединить усилия, используя методы и достижения разных наук, исследовать объект с разных сторон и убедиться, что их совместные выводы могут составить объемную и достоверную картину культурной жизни.

*Ю.Б. Большакова*

заслуженный работник культуры РФ,  
научный куратор Федеральной программы  
«Международные культурные центры»  
при поддержке Минкультуры России

*Т.А. Клявина*

кандидат искусствоведения, профессор кафедры продюсерства  
в области исполнительских искусств Российского государственного  
института сценических искусств

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ КУЛЬТУРНОЙ АКТИВНОСТИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

*Аннотация.* Статья посвящена проблемам исследования региональной культуры и поискам современных путей ее изучения и презентации. Авторы считают, что при организации и проведении масштабных исследований культурной жизни и творческих активностей культурное, этническое и конфессиональное многообразие народов Российской Федерации не рассматривается пока в должной мере как существенный фактор, определяющий реальные процессы жизни тех или иных регионов. Они полагают, что пришло время, отдавая должное всем «миссионерским технологиям» и просветительскому нарративу, столь сегодня востребованному, не проходить мимо субъектности региональных творческих и культурных практик, а также опыта и навыков их операторов. Многолетняя работа с регионами по реализации Федеральной программы Министерства культуры РФ «Международные культурные центры» дала авторам уникальные материалы по конкретным территориям и возможность анализировать общее и частное в процессе работы по созданию общезначимого для того или иного региона культурного события. В статье обосновывается, почему идея социологического сопровождения региональных проектов в рамках МКЦ позволит обновить подходы к управлению культурной жизнью регионов, а материалы будут востребованы на разных управленческих уровнях. Статья представляет конкретные события Программы, бывшие и будущие, как материал для изучения. Проекты 2024 года, описание которых приводится, задуманы уже с учетом будущей работы экспертов в рамках социологического проекта.

*Ключевые слова:* локальный культурный компонент, модернизация, интеграции культурного института с бизнесом, международные культурные центры, эксперты, интегральные индексы

*Y. Bolshakova*

Honored Worker of Culture of the Russian Federation,  
scientific curator of the Federal Program of the Ministry  
of Culture of the Russian Federation “International Cultural Centers”,

*T. Klyavina*

professor of RGISI (St. Petersburg), candidate of art history

#### **PROBLEMS AND PROSPECTS FOR A SOCIOLOGICAL RESEARCH OF CULTURAL ACTIVITY AT THE REGIONAL LEVEL**

*Abstract.* The article is devoted to the problems of studying regional culture and the search for modern ways of its study and presentation. The authors believe that when organizing and conducting large-scale studies of cultural life and creative activities, the cultural, ethnic and religious diversity of the peoples of the Russian Federation is not yet adequately considered as a significant factor determining the real processes of life in certain regions. They believe that the time has come, while paying tribute to all the “missionary technologies” and the educational narrative that is so in demand today, not to ignore the subjectivity of regional creative and cultural practices, as well as the experience and skills of their operators. Many years of work with regions on the implementation of the Federal Program of the Ministry of Culture of the Russian Federation “International Cultural Centers” gave the authors unique materials on specific territories and the opportunity to analyze the general and specific in the process of creating a cultural event that is generally significant for a particular region. The article substantiates why the idea of sociological support for regional projects within the framework of the MCC will make it possible to update approaches to managing the cultural life of regions, and the materials will be in demand at different management levels. The article presents specific events of the Program, past and future, as material for study. The projects for 2024, the description of which is given, were conceived taking into account the future work of experts within the framework of the sociological project.

*Keywords:* local cultural component, modernization, integration of a cultural institution with business, international cultural centers, experts, integral indices

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Опыт научных исследований, накопленный за два последних десятилетия, свидетельствует об острой потребности в развитии социологических подходов для обновления презентации культурных процессов. Очевидно, что назрела необходимость модернизации методологии, определения новых предметов исследования, большой работы по уточнению

проблематики актуальных тем, продиктованной содержательными переменами в культурной жизни страны.

Октябрь 2023 года ознаменован важным событием для нашего исследовательского сообщества: в Издательстве Европейского университета в Санкт-Петербурге вышла в свет книга «По обе стороны рампы: Театральная жизнь Ленинграда. 1980–1989 гг.»<sup>1</sup>. Ценность и актуальность опубликованных материалов для современного изучения театра обусловлена непревзойденными до сих пор масштабом и репрезентативностью, инновационной методикой, позволяющей анализировать театральную жизнь как целостный социокультурный феномен, и, конечно, временем – периодом расцвета ленинградской театральной школы. «Группа “Социология и театр” при Ленинградском отделении Всероссийского театрального общества возникла без малого полвека назад. Конечно, для исторического времени это не так давно, а вот в социальном плане – это была другая эпоха, другая страна, другой город, иными были тогда и отечественная социология, и отечественный театр»<sup>2</sup>, – пишут составители. Тем более, что довольно много материалов исследовательского коллектива уже были представлены читателю. В частности, благодаря В.Н. Дмитриевскому, начинавшему свой славный социологический путь в этом коллективе. Но многое все еще оставалось не изданным или было представлено в сборниках, сделанных кустарно на ротаторах.

Основные материалы группы «Социология и театр» – а они работали с незначительными перерывами с 1973 по 1989 год – оказались в Открытом архиве Европейского университета, почетным ректором которого до последних дней своей жизни оставался научный руководитель группы Б.М. Фирсов (22 июня 1992 – 18 января 2024).

## ПОДХОДЫ К РЕГИОНАЛЬНОЙ СПЕЦИФИКЕ

Почему сегодня творческое наследие ленинградских социологов театра не только не потеряло своего значения, но может и должно быть переосмыслено в новых социальных реалиях, войти в методологическое поле

---

<sup>1</sup> По обе стороны рампы; театральная жизнь Ленинграда. 1980–1989 гг. / Ред.-сост., вступ. ст., примеч.: Б.М. Фирсов, Н.В. Печерская. СПб.: Изд-во Европейского университета, 2023.

<sup>2</sup> Фирсов Б.М., Печерская Н.В. Предисловие (от редакторов-составителей) // Там же. С. 7.

актуальных исследований? В первую очередь это обусловлено тем, «что от сугубо статистических методов анализа театральной публики на первых шагах, исследователи переходят к структурно-содержательному подходу, выявляя взаимосвязь между социальнокультурным запросом отдельных групп потенциальной зрительской аудитории и эстетическими свойствами театральных систем, определяющих характер спектаклей и художественных стратегий театров»<sup>1</sup>. Как целое, как впервые осуществленный синтез ленинградской театроведческой школы и первых опытов молодых социологов эта работа интересна при подготовке современных проектов изучения региональной культурой жизни. И прежде всего потому, что представление о специфике культурного поля того или иного региона все еще не обеспечены и не поддержаны в должной мере комплексными исследованиями. Мы словно бы смирились с «аналитической бедностью» культурного времени регионов, довольствуясь зачастую выдержками из общероссийских проектов, по федеральным округам или отдельным территориям. Именно здесь ленинградский опыт ждет своих последователей. И первый шаг на этом пути – изучение каждого региона как уникального социокультурного образования, из единства и противоположности которых произрастает культура великой страны.

Нельзя не видеть, как важна сегодня для людей культурная среда их повседневной жизни, какие подвиги происходят в отношении к местному культурному наследию, как преобразуются города и сколько трудностей встает на этом пути преодоления автоматизма устоявшихся отношений как внутри профессиональных сообществ, так и между творцами и их аудиторией.

Так сложилось, что при организации и проведении масштабных исследований культурной жизни и творческих активностей, культурное, этническое и конфессиональное многообразие народов Российской Федерации не рассматривается пока в должной мере как существенный фактор, определяющий реальные процессы жизни тех или иных регионов.

Между тем нельзя не обратить внимания на все более очевидную тенденцию усиления локального культурного компонента, рост его значения для населения, усиление поддержки творческих сообществ со стороны региональных властей. Большую роль играют и федеральные программы поддержки культуры регионов, участие в которых становится все более и более популярным и престижным, привлекает значительные творческие ресурсы.

---

<sup>1</sup> Ченуров А.А. Постскрипtum // Там же. С. 324.

Сегодня возможности для региональных учреждений получить различного рода гранты и попасть в большие целевые программы неизмеримо выросли, многие руководители научились успешно работать на этом поле, почувствовали вкус к выходу за пределы строго бюджетного существования, к формированию новых навыков. Но с чем они приходят в эти программы, получается ли расширить смыслы и содержание творческой составляющей, потенциал региональной культуры или это всего лишь денежные прибавки к зачастую скудному местному финансированию?

В ситуации, когда есть специальные федеральные гранты и программы, есть местные административные и финансовые ресурсы, гражданские и даже законодательные инициативы, культура многонационального народа РФ может и должна быть пристально рассмотрена и исследована в единстве культурологического и социологического подхода с учетом, так сказать, местных реалий, «объективировать» которые необходимо максимально объемно. «Результаты многочисленных исследований в области культурологии и экономики культуры позволили сформировать понятийный аппарат, определяющий различные аспекты эффективности учреждений культуры, а также разработать методы их оценки». М.В. Матецкая дает анализ основных подходов к оценке вклада отраслей культуры в экономические процессы и отмечает, что «с развитием тенденций коммерциализации культуры правительства различных государств стали проявлять бóльшую заинтересованность в формировании инструментария оценки вклада, который культура вносит в формирование социально-культурных аспектов жизни населения (например культурной идентичности, толерантности и т.д.). С середины 1990-х годов идет активное обсуждение системы показателей, определяющих вклад отраслей культуры в развитие экономики»<sup>1</sup>.

Понятие «культурная активность на региональном уровне» делится на две составляющие: количественную и качественную. Первая учтена, отражена в разных статистических формах: эти цифры звучат с высоких трибун, на конференциях, встречах, форумах и отчетных мероприятиях. Они своего рода якорь культурного корабля, подушка, на которой держится благополучие бюрократического аппарата, подушка,

---

<sup>1</sup> Сменцарев Г.В. К вопросу о возможности измерения эффективности культуры современной России // Культурологический журнал. 2012. № 4 (10). URL: [http://cr-journal.ru/rus/journals/161.html&j\\_id=12](http://cr-journal.ru/rus/journals/161.html&j_id=12) (дата обращения: 25.09.2024).



которая год от года должна надуваться, потому что только числа и рост показателей являются объективной реальностью в этой коммуникации. Сюда же, с определенными допусками и справедливыми сомнениями, можно поместить и цифры, полученные по итогам массовых соцопросов.

Качественную составляющую надо искать в плоскости аналитического разделения свойств культурных событий или явлений и рефлексии, влияющей на поведение их публики или аудитории, а говоря языком бюрократии – потребителя культурной услуги.

«Региональная культурная революция» востребует сегодня идеологов, провайдеров, исследователей и критиков. Еще совсем недавно существовала мода на подготовку долгосрочных концепций культурного развития той или иной территории. Такие документы заказывались повсеместно, утверждались местными органами власти, как правило, на пять лет и в лучшем случае были инструментом влияния в сложных играх вокруг бюджетного планирования, в худшем – пылились на полках в высоких кабинетах. Вместе с решительной модернизацией принципов финансирования культурной активности, вливанием значительных средств через грантовые программы разного уровня, открылись возможности для появления новых коллабораций федеральных и региональных структур и институций. К примеру, на Петербургском международном экономическом форуме в июне 2023 года состоялась панельная сессия «Развитие городского пространства: национальный театр как экономическая модель». Заседание, организованное по инициативе Национального драматического театра России (Александринского театра) и Санкт-Петербургского государственного университета, было посвящено смене классических подходов к театральному менеджменту и интеграции культурного института с бизнесом.

По мнению Анастасии Ярмош, проректора по стратегическому развитию и партнерству СПбГУ, сегодня при обучении театральных менеджеров необходимо осознавать, что это должен быть специалист, который понимает существо того, с чем он работает, – природу исполнительского мастерства и спектакля, но в то же время он должен чувствовать экономику пространства. В ходе освоения короткой интенсивной образовательной программы управленцы национальных театров субъектов Российской Федерации и культурных институтов за ее пределами получают возможность по-другому посмотреть на предмет своей деятельности. Теперь СПбГУ совместно с Александринским театром «помогает развивать культуру в регионах России», получив на эту деятельность грант Президентского фонда культурных инициатив.

Цель новой и активной коллаборации – смена классических подходов к театральному менеджменту и интеграции культурного института с бизнесом<sup>1</sup>.

Однако не стоит переоценивать процесс повышения квалификации театральных менеджеров: это важная и нужная работа, но уровень технических умений все-таки стоит внизу иерархии профессиональных качеств управленцев. А уж сводить к ним профессиональный профиль и вовсе никому не придет в голову.

1990-е годы, когда государственные учреждения культуры буквально выпихнули в тот экономический уклад, который принято теперь называть рыночным, оказались временем развенчания пары-тройки популярных мифов. В частности, мифа о прекрасных перспективах государственных театров в деле перехода на рельсы самоокупаемости. Столь же прекраснодушной была первоначальная вера в универсальность и возможность мгновенной адаптации различных бизнес-методик к российской культурной действительности и ментальности. На фоне бесконечных семинаров, лекций, тренингов, стажировок, конференций и курсов, где лучший мировой опыт был представлен во всем своем многообразии и блеске, фундаментальные основы здешней театральной жизни и социального уклада позволяли использовать самую малость из открывшейся россыпи богатств другой жизни и культуры. Спустя четверть века, когда в известной степени создана инфраструктура для коммерции, уже отечественные бизнес-коучи предлагают решительно пересмотреть «традиционный» театральный уклад. «Роль театра как драйвера трансформации культурного ландшафта регионов России обсудили на ПМЭФ», – громко заявляют СМИ. «Кто будет выстраивать новые для сферы искусства экономические модели? Какими должны быть команды, которые будут адаптировать лучшие бизнес-практики и вместе с тем сохранять творческое ядро учреждений? Это вопросы, актуальность которых оценивается равнозначно и для региональных, и для федеральных институций», – отмечает в ходе дискуссии на ПМЭФ Сергей Емельянов, директор Александринского театра и держатель президентского гранта<sup>2</sup>. На самом деле второе пришествие в культуру просветителей и модернизаторов закономерно. А наш пример

---

<sup>1</sup> Роль театра как драйвера трансформации культурного ландшафта регионов России обсудили на ПМЭФ [16.06.2023] // URL: <https://spbu.ru/news-events/novosti/rol-teatra-kak-drayvera-transformacii-kulturnogo-landshafta-regionov-rossii> (дата обращения: 25.09.2024).

<sup>2</sup> Там же.

прямо-таки образцовый: объединяются усилия крупнейшей театральной институции и мощной образовательной структуры, уже прошли обучение по ускоренной программе сотни людей, впереди «планов громадьё». Сетевой подход и очевидная позиция региональной культуры в рамках этих отношений исключительно как объекта оставляет широкие возможности для иных подходов. Отдавая должное всем «миссионерским технологиям» и просветительскому нарративу, столь сегодня востребованному, важно не пройти мимо субъектности региональных творческих и культурных практик, а также опыта и навыков их операторов.

### **ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПРОГРАММА МИНКУЛЬТУРЫ РОССИИ «МЕЖДУНАРОДНЫЕ КУЛЬТУРНЫЕ ЦЕНТРЫ»**

Многолетняя работа с регионами по реализации Федеральной программы Минкультуры России «Международные культурные центры»<sup>1</sup> дала нам уникальный опыт выстраивания культурных событий изнутри региона. Можно сказать, что сама идея социологического сопровождения работы в рамках МКЦ, первоначально не предусмотренная, родилась как ответ на потребность многих акторов понять механизмы успешного, как правило, межучрежденческого сотрудничества в рамках проекта, природу широкого интереса горожан к его мероприятиям.

В чем суть проекта МКЦ? В Минкультуры России существуют федеральные программы для регионов. Одна из них – Программа Международных культурных центров. Она реализуется уже несколько лет, научный куратор Программы – Юлия Борисовна Большакова. Каждый год кураторами выбираются пять регионов, которые участвуют в Программе. Одно из главных правил отбора – в регионе должна быть организация с руководителем, способным мыслить нестандартно, выйти за пределы привычной деятельности, включить как можно больше учреждений в свою орбиту и представить городу и региону в целом оригинальное событие, объединяющее деятелей культуры и горожан. И с обязательным иностранным участием. Когда программа задумывалась и начиналась, была цель – объединять как можно больше молодых из разных городов и стран. Но жизнь пошла своим путем, массовый приезд зарубежных гостей не всегда возможен, но приветствуется. Международные Культурные Центры-2023 на

---

<sup>1</sup> Международные культурные центры 2023 // URL: <https://mkce.ru/>  
(дата обращения: 25.09.2024).

базе ведущих региональных театров были посвящены Году наставника и педагога.

Тематика события предлагается и согласовывается научным куратором, МК РФ и регионом. Это долгая и кропотливая работа, так как от правильного выбора тематики и плана действий в значительной степени зависит успех всех последующих усилий. Для организации социологического сопровождения проектов самое существенное, при всех прочих обстоятельствах, что мы совместно с регионом должны организовать значительное событие, в рамках которого учреждения учатся новым многомерным коммуникациям. Местные лидеры общественного мнения, активные горожане, различные молодежные волонтерские объединения, медиа и СМИ обязательные драйверы проектов. Три или четыре дня города словно бы накрывает культурное цунами, вовлекая и привлекая тысячи участников

Театры пяти регионов (Элиста, Архангельск, Брянск, Горно-Алтайск, Белгород) в 2023 году сумели привлечь и объединить вокруг себя головные организации культуры: библиотеки, музеи, галереи, филармонии, которые стали полноценными участниками этих кросскультурных проектов.

Реализованные проекты отразили реалии и вызовы современного мира в контексте постижения лучших традиций и опыта наставничества в отечественной культуре и значимости этой институции в современном мире.

Одна из задач МКЦ-2023 – продвижение образа России как государства с глубокими культурными историческими традициями, востребованными и имеющими важное значение как для будущего страны, так и мировой культуры в целом. Именно поэтому все основные мероприятия были в первую очередь обращены к молодежной аудитории с привлечением иностранных участников дружественных России стран: Белоруссии, Казахстана, Киргизии, Узбекистана, Японии и других.

МКЦ-2023 стали, по оценкам самих регионов, одними из крупнейших и значимых проектов, позволившими придать новое качество раскрытия важной для всех темы наставничества средствами культуры и искусства. Раскрывая тему проекта, участники обращались к важнейшей его составляющей: пересечению культур в их современной интерпретации и исторической перспективе развития лучших культурных традиций.

Проект оказался востребованным широким кругом горожан разных возрастных категорий, в первую очередь молодежью, на которую были ориентированы основные мероприятия. Успешной реализации проектов помогает административная поддержка местных властей, руководителей культуры и образования, которую получили театры.

Проект МКЦ, удачно сочетающий федеральную надстройку и региональный базис, продемонстрировал эффективность такого управленческого подхода, когда местная инициатива в русле общефедерального проекта оказывается по-особому привлекательной как для местных властей, так и для всех участников.

Для Минкультуры России проект стал полезен тем, что позволяет выявить и оценить в регионах профессионалов высокого уровня, способных решать сложные управленческие задачи, кооперироваться в удаленном формате. Такого рода «кадровый резерв» весьма важная и ценная опора для дальнейшего сотрудничества с этими регионами. Это может облегчить в будущем продвижение других проектов федерального масштаба на этих территориях, гарантируя качество и ответственность исполнителей.

Таким образом, работа в рамках проекта создала уникальную ситуацию, которая объединила в каждом программном регионе ресурсы творческие и человеческие вокруг специально сконструированного события. Отправная точка для нашего исследования – наличие события общерегионального уровня с вовлечением максимального числа институций и творцов плюс финансирование. Участие в федеральной программе – уже мощный стимул для местных властей. Практически везде было открыто дополнительное местное финансирование под федеральную идею и титул Минкультуры России.

## ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С ЭКСПЕРТАМИ

Алгоритм работы предусматривает следующую последовательность:

- формирование корпуса экспертов (шесть экспертов федерального уровня, предусмотренных программой, плюс регионалы, отобранные по специальной методике);
- создание специального инструментария оценки;
- получение с его помощью мнения экспертов в привычных для него терминах и понятиях;
- кодирование суждений эксперта для последующего анализа;
- синтез элементов оценки в соответствии с задачами экспертизы;
- создание интегральных индексов, дающих основания для получения итоговых суждений, опирающихся не менее чем на четыре принципиальных фактора, характеризующих изучаемый объект.

Комплексные индексы в значительной степени упрощают анализ информации и позволяют сопоставить разнородные объекты исследования. Так, параметры показателей, входящих в состав расчетного

индекса, преобразуются в зависимости от того, какая цель преследуется при построении индекса, а также в соответствии с требованиями нормирования интервала вариации значения индекса. Жестких правил построения таких индексов нет, поэтому исследователи вольны как использовать общепринятые подходы, так и предложить свои, диктуемые уникальностью полученных данных. В данной ситуации стоит задача построить индекс художественного уровня как всего события, так и ключевых мероприятий, индекс исполнительского уровня, индекс уровня включенности в социально-культурный контекст и индекс уровня профессионализма управленческих решений<sup>1</sup>.

Задачи работы эксперта:

- оценить уникальность, качество и уровень реализации творческих программ внутри региональных проектов;
- уровень компетенции и управленческого профессионализма руководителей ведущих организаций;
- заинтересованность руководства регионов в реализации программ;
- уровень публичности мероприятий программы, организацию обратной связи с аудиториями и населением региона;
- эффективность усилий Минкультуры России по продвижению федеральных программ с целью дальнейшего формирования единого культурного пространства страны;
- потенциал культурного наследия региона;
- потенциал и перспективы современного искусства региона;
- потенциал художественных институций региона.

## ПРИМЕРЫ ПРОЕКТОВ МКЦ-2023

Ниже кратко представлены нескольких осуществленных регионами программ.

Калининград (2023). Успешной реализации проекта способствовали как удачно выбранная тема – 350-летие «Великого Посольства», первого посещения Петром I прусских земель, – так и активное вовлечение в работу региональных учреждений культуры и искусства, науки и образования. Оказалось, что почти все акторы культурной жизни города и области

---

<sup>1</sup> См.: *Большакова Ю.Б., Клявина Т.А.* Подходы к оценке качества творческой продукции и качества предоставления услуг // Руководитель автономного учреждения. 2012. № 8–10; *Они же.* А судьи кто? // Сцена. 2010. № 4 (66).

причастны к основной теме проекта – пересечению культур в их современной интерпретации и исторической перспективе, реализации межкультурных коммуникаций, имеют свое видение перспектив для данной тематики. Мероприятия проекта оказались востребованы широким кругом горожан разных возрастных категорий. В Калининградской областной научной библиотеке прошел Круглый стол «350 лет спустя» с участием краеведов, историков и культурологов Калининградской области и других регионов России, посвященный культурным и историческим аспектам визитов Петра I в Восточную Пруссию и оценке их влияния на дальнейшее реформирование Петром Российского государства и выстраивание межкультурного диалога. Аудитория Круглого стола была профессионально монолитной: профессиональные историки, краеведы, градозащитники, любители старины, литераторы, журналисты. По оценкам экспертов и руководства области, это конкретное мероприятие в рамках МКЦ сыграло положительную роль в консолидации научных сил региона, дало толчок притоку молодых исследователей в эту сферу. Был поставлен вопрос об активизации издательской программы региона, связанной с его историей.

Открытая дискуссия на тему «Культура. Общение» в формате творческой встречи молодежи Калининграда с экспертами в области культуры проходила на Малой сцене театра. Зал был заполнен по преимуществу молодежью, связавшей свою жизнь с театральным искусством. Темой встречи стало обсуждение инновационных технологий в сфере театрального искусства, места человека в пространстве современных технологий. Шла речь и о языке сегодняшнего театра, судьбе актерского и режиссерского творчества, об обновлении взаимосвязей театра и зрителя. В рамках проекта представлена иммерсивная экскурсия «Кнайпхоф. Путешествие во времени» в формате променад-театра, повествующая о жизни знаменитого торгового города в течение разных эпох. Площадка проведения – маршрут экскурсии пролегает по внешнему и внутреннему кольцам Острова Октябрьский (Острова Канта). В рамках МКЦ была открыта выставка детского творчества на тему Петра, был представлен литературно-музыкальный спектакль, концерты и выставки.

Брянск. «Международный театральный проект, посвященный Году педагога и наставника «Алексей Константинович Толстой: “На Русь взирая русским оком”» (2–5 сентября 2023).

В первый день шли специально подготовленные мероприятия в музее-усадьбе А.К. Толстого в двух километрах от села Красный Рог. 3 сентября работала Лаборатория по сценической речи под руководством народного артиста Российской Федерации, актера Малого театра

Владимира Бенедиктовича Носика. Лаборатория собрала больше ста участников, это были актеры брянских театров, студенты, педагоги. В тот же день Брянский театр драмы показал свою прославленную постановку – спектакль «Кириллин день» (сцены из трагедии А.К. Толстого «Смерть Иоанна Грозного»). Огромный интерес горожан вызвало театрализованное представление итальянских пантомим с участием актеров Театра драмы на открытии выставки произведений народных художников СССР, академиком Сергея Петровича и Алексей Петровича Ткачевых в их доме-музее – «Зарубежный цикл. Италия». В парке-музее имени А.К. Толстого состоялось открытие фотовыставки «Актеры театра А.К. Толстого в образах персонажей А.К. Толстого». На аллеях парка выставлены крупные баннеры, на которых размещены высокохудожественные фотографии актеров в ролях, но не в сценических интерьерах, а на фоне известных исторических мест Брянска и Брянской области. Круглый стол «Личность А.К. Толстого: писатель, историк, наставник» прошел в помещении научной универсальной библиотеки, которая с трудом вместила всех желающих послушать более 30 докладчиков, многие из которых присоединились онлайн, так что карта участия светилась от Японии до Москвы.

Горно-Алтайск. Проект МКЦ-23 «Эпическое наследие в современной культуре» продемонстрировал актуальность и важность заявленной темы для российских регионов и зарубежья. Это подтверждается, прежде всего, широким составом участников проекта и очевидно продемонстрированным интересом широкой аудитории. Авторам концепции и партнерам проекта удалось представить заявленную проблематику в четырех ипостасях.

1. Вопросы актуализации эпического наследия.
2. Вопросы сохранения эпического наследия.
3. Вопросы качественного уровня трансляции эпического наследия в условиях роста интереса к нему широкой аудитории иных культурных корней.
4. Вопросы интеграции усилий регионов – носителей эпического наследия – в плане подготовки кадров и создании совместных инновационных проектов, дающих возможности преумножить потенциал влияния на культурную и общественную жизнь.

Участниками проекта стали ученые, артисты, народные исполнители, педагоги, управленцы из Узбекистана, Монголии, Казахстана, Киргизии, Тувы, Якутии, Хакасии, Татарстана, различных институций республики Горный Алтай. Все они приняли активное участие в работе, продемонстрировав высокий интеллектуальный и художественный уровень.



Публичные мероприятия собирали полные залы и имели широкий общественный резонанс. Это, прежде всего, спектакль Национального драматического театра имени П.В. Кучияка по алтайскому эпосу «Маадай-Кара» и спектакль «Песнь летящей стрелы» по эпосам народов Алтая, Тывы и Якутии в постановке Андрея Борисова со студентами кафедры театрального искусства Арктического государственного института культуры и искусства (Якутск). Спектакль поставлен курсом, где вместе обучаются студенты из трех республик – Горного Алтая, Тывы и Якутии. Это уникальный проект, который должен стать примером неформального культурного единения народов и территорий.

Зрителями проекта, вышеназванных спектаклей и нескольких концертных программ Международного курултая сказителей были по преимуществу молодые люди, студенты и учащиеся колледжей республики Горный Алтай.

В программе МКЦ-23 в Горно-Алтайске центральным событием стал Круглый стол «Влияние эпического наследия на развитие современного искусства», проходивший в конференц-зале Национальной библиотеки. В наибольшей мере оказались представлены вопросы бытования эпического наследия в современных образовательных процессах и в целом в культурном пространстве.

#### **МКЦ-24. СОБЫТИЙНАЯ ПРОГРАММА, ПОДГОТОВЛЕННАЯ ДЛЯ ПИЛОТАЖНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

Региональный компонент – определяющий в проекте МКЦ и поэтому содержание и формы реализации должны быть, безусловно, индивидуальны, интересны жителям и нести новые формы коммуникации для учреждений и коллективов, участвующих в работе. В ходе публичных обсуждений проекта стала очевидна потребность руководства регионов и организаторов события в проведении социологического исследования на материале МКЦ. Цель – осмысление актуальности новых подходов к формированию целостного представления о культуре того или иного региона, ее эффективной презентации на культурной карте страны. Для координаторов МКЦ, прежде всего Минкультуры России, представилась возможность создать экспертно-социологический паспорт-отзыв о проекте, который можно было бы получить на каждой территории и где сошлись бы позиции участников, организаторов и аудитории. Такие паспорта могли бы использоваться и для оценки иных федеральных проектов Минкультуры России.

Первый этап – представление комплекса проблем, характерных для регионального уровня, разработка принципов их ранжирования и шкал измерения.

Второй этап – формирование экспертного сообщества, разработка принципов работы с ним, определение задач, которые могут быть эффективно рассмотрены с его участием.

Третий этап – проведение полевого этапа исследования в 2024 году в пяти регионах на Программах, где сошлись интересы регионов и Заказчика в лице Минкультуры России:

1. Программа «Параллели гениев» (РФ, ПФО, г. Саратов, г. Энгельс. Саратовский академический театр оперы и балета имени Л.В. Собинова). Проект посвящен юбилею А. Шнитке, чья жизнь и творческий путь были связаны с городами Энгельс и Саратов.

Вопросы восприятия музыкального искусства и использования современных технологий станут темой интеллектуальных обсуждений, включая формат театрализованной игры «Параллели гениев», что позволит соединить прошлое и настоящее музыкального искусства в едином пространстве для современной молодежи.

2. Программа «Вся жизнь – сказка. Антология великих сказочников России» (ЮФО. г. Астрахань. Астраханский театр оперы и балета.)

Цель проекта – приобщение жителей самой Астрахани (в городе проживают представители 173 национальностей и мирно сосуществуют 14 религиозных конфессий) к наследию русской сказки, которая вдохновляла русских гениев на создание своих великих произведений. Проект посвящен юбилеям Глинки, Пушкина, Римского-Корсакова.

3. Программа «Пространство гениев. Пушкин, Кант и мы» (СЗФО, г. Калининград. Калининградский областной драматический театр). 2024 год – пересечение юбилея А.С. Пушкина и 300-летия философа И. Канта, родившегося и прожившего свою жизнь на этой земле. Это важное событие для калининградцев и всего научного мирового сообщества, тем более, что оно совпадает с 300-летием создания Российской Академии наук.

4. Программа «Виктор Астафьев сквозь годы» (СФО, г. Красноярск, п. Овсянка. Красноярский театр оперы и балета имени Д. Хворостовского). Посвящается юбилею В. Астафьева, проект будет реализован в дни празднования его 100-летия.

5. Программа «Слышать, видеть и любить искусство сердцем» (театрально-этнографический интерактивный практикум) (СФО. Республика Хакасия. Абакан и места, связанные с героями великого эпоса Хакасии).

Хакасия является хранителем традиций горлового пения и национального эпоса, обладает уникальным опытом воспитания и обучения будущих исполнителей и сказителей с самого юного возраста. Это наследие и сегодня остается важным сегментом современного исполнительского искусства, любимым и понятным каждому жителю Хакасии.

Программы проектов предусматривают традиционные форматы: концертные и литературно-поэтические программы, показы спектаклей и театрализованных представлений, пресс-конференции, творческие лаборатории, мастер-классы, круглые столы, выставки, творческие встречи, а также мероприятия инновационного и экспериментального формата в открытых городских и ландшафтных пространствах, ориентированные, в первую очередь, для привлечения молодежной аудитории.

Конечная цель исследования – описать и представить частное и общее в процессах культурного проектирования страны, замерить эффективность различных управленческих инструментов, понять, как на местном и федеральном уровне активизировать освоение и продвижение позитивного опыта регионального культурного строительства. Исследование строится на материале конкретных территорий и каждый раз на основе уникальных культурных событий.

*Д.Е. Коновалов*

младший научный сотрудник  
Центра развития человеческого потенциала,  
Институт экономики РАН

## **ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ МУЗЫКАЛЬНЫХ ТЕАТРОВ В РЕГИОНАХ РОССИИ<sup>1</sup>**

*Аннотация.* Статья посвящена специфике функционирования музыкального театра в регионах России и проблемам его финансового обеспечения. В статье проанализировано финансовое состояние театров оперы и балета Перми, Красноярска, Астрахани, Екатеринбурга и Сыктывкара за период 2015–2019 годов. С опорой на статистические данные в работе обосновывается, что региональные диспропорции в финансовом обеспечении учреждений культуры становятся причиной недофинансирования региональных музыкальных театров. Дефицит финансовых средств оказывает негативное влияние как на кадровую обеспеченность театров, так и на их репертуарное предложение. Финансовая неустойчивость театра приводит к тому, что оперные и балетные спектакли в репертуарной афише вытесняются концертами, репертуаром для детей, опереттами и мюзиклами с целью привлечения финансовых средств за счет организации и проведения мероприятий с упрощенным производственным циклом. В свою очередь, отсутствие возможности привлечения опытных и квалифицированных кадров становится одной из основных причин кадрового голода музыкальных театров в регионах России. Кроме того, социально-экономическое положение региона сказывается на экономической и культурной составляющих деятельности театра. Речь идет не только об уровне финансового обеспечения учреждения, но и о возможностях привлечения зрителей в театр, включая как наличие/отсутствие традиции приобщения

---

<sup>1</sup> В качестве объекта исследования были выбраны музыкальные театры, расположенные в пяти субъектах Российской Федерации, а именно: театры оперы и балета Екатеринбурга, Перми, Сыктывкара, Красноярска и Астрахани. Временные рамки исследования – период 5 лет, предшествующих пандемии Covid-19. Приведенные в статье диаграммы и графики получены автором в результате анализа статистических данных ГИВЦ Минкультуры России, представленных в формах статистической отчетности 9-НК и 9-НК (репертуар) за период с 2015 по 2019 год. Сбор эмпирических материалов путем проведения более 50 экспертных интервью позволил автору сопоставить статистические данные с картиной реальной жизни театров оперы и балета в регионах России.

к театру, так и платежеспособность населения. В статье обосновывается вывод о том, что далеко не каждый регион России может себе позволить такую роскошь, как содержание театра оперы и балета.

*Ключевые слова:* музыкальный театр, театр оперы и балета, продюсирование, театральный менеджмент, региональный опыт, региональные диспропорции в финансировании, финансовое состояние театров

*D.E. Konovalov*

Junior Researcher, Center for Human Potential Development of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences

## PROBLEMS OF FINANCING MUSIC THEATERS IN THE REGIONS OF RUSSIA

*Annotation.* The article is devoted to the main aspects of music theatre being in the regions of Russia, and the problems of its financial provision. Author addresses to the experience of opera and ballet theatres in Perm, Krasnoyarsk, Astrakhan, Ekaterinburg, and Syktyvkar for analyzing its financial standing for the period of 2015–2019 year. Based on statistical data, the author proves that regional imbalances in the financial provision of cultural institutions cause underfunding of regional music theatres. The lack of financial resources has a negative impact both on the staffing of the theatres and on their repertoire offer. The financial instability of theatres leads to the fact that opera and ballet productions in the repertoire are substituted by concerts, repertoire for children, operettas and musicals in order to raise financial resources by organizing and holding events with a simplified production cycle. In turn, the lack of opportunities to attract experienced and qualified personnel becomes one of the main reasons for the staffing shortage of musical theatres in Russia's regions. In addition, the socio-economic situation of the region affects the economic and cultural components of the theatre's activities. It is not only about the level of financial support of the institution, but also about the possibilities of attracting spectators to the theatre, including both the presence/absence of a tradition of visiting theatres and the solvency of the population. The article substantiates the conclusion that not every region of Russia can afford the luxury of maintaining an opera and ballet theatre in a good manner.

*Keywords:* music theatre, opera and ballet theatre, producing, theatrical management, regional experience, regional imbalance, financial standing of theatres

Функционирование любой театрально-концертной организации всегда сопряжено с целым комплексом проблем, которые условно можно разделить на три группы: проблемы организационно-творческой деятельности, ее кадрового и финансового обеспечения. Степень проявленности

этих проблем во многом зависит от условий внешней среды, воздействие которых ощущает на себе та или организация. Следует отметить, что социально-экономическое положение региона сказывается на экономической и культурной составляющих деятельности театра. На степень успешности театра в регионе влияют такие факторы внешней среды, как:

- наличие или отсутствие сложившейся традиции приобщения к культуре, традиции посещения театра как такового;
- уровень консерватизма зрительской аудитории;
- степень обеспеченности региона инфраструктурой культуры, в том числе театрами различных жанров;
- региональные аспекты культурной политики;
- экономическая ситуация в регионе и ее последствия: уровень платежеспособного спроса аудитории, размеры государственного финансирования, а также объем спонсорских и благотворительных средств, которые театр способен привлечь. При этом представленный список – далеко не исчерпывающий.

Например: в 2015 году численность населения города Астрахань составляла 532,7 тысяч человек<sup>1</sup>, а уровень средней заработной платы в Астраханской области был на 25% ниже среднего уровня по стране<sup>2</sup>. В Астраханском театре оперы и балета уровень средней заработной платы был на 32% ниже уровня региона и на 50% ниже среднего показателя по России<sup>3</sup>. Следует иметь в виду, что численность населения города, в котором находится театр оперы и балета, напрямую корреспондирует с объемом зрительской аудитории театров и концертных организаций. Уровень средней заработной платы в регионе соотносится с уровнем цен на билеты и влияет на способность театра привлечь опытные и высоко

---

<sup>1</sup> Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2015 года // Федеральная служба государственной статистики (РОССТАТ). URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282> (дата обращения: 26.09.2024).

<sup>2</sup> Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по субъектам Российской Федерации с 2013 года (по месяцам), рублей // Федеральная служба государственной статистики (РОССТАТ). URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries?print=1](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries?print=1) (дата обращения: 26.09.2024).

<sup>3</sup> Информация о результатах деятельности и об использовании имущества. Фактические показатели деятельности // Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях. URL: <https://bus.gov.ru/agency/109835/reports/9390364> (дата обращения: 26.09.2024).

квалифицированные кадры. Серьезнейший кадровый голод, невысокая посещаемость и самые низкие цены на билеты среди других театров оперы и балета, рассмотренных в данном исследовании – лишь несколько следствий влияния факторов внешней среды на деятельность этого театра.

Ни для кого не секрет, что музыкальный театр ввиду масштабного производственно-творческого процесса – один из самых высокочатратных видов театра. Возможностью достойно содержать театр оперы и балета обладает далеко не каждый регион. Рассмотрим подробнее, как финансовое обеспечение театров оперы и балеты зависит от региональных диспропорций.

Суммировав объем финансовых средств, выделенных пяти выбранным региональным театрам из государственного бюджета в течение 5 лет, попытаемся представить пропорции распределения этих средств в разрезе указанных театров (рис. 1).



Рисунок 1. Консолидированные расходы государственного бюджета на пять театров за период 2015–2019 годов (млрд. руб., %)¹.

Источник: составлено автором на основе данных из форм статистической отчетности 9-НК за 2015–2019 годы указанных театров.

¹ Под названиями городов в данном и последующих иллюстративных материалах к статье закодированы наименования следующих театров: Екатеринбург – ФГБУК «Екатеринбургский государственный академический театр оперы и балета»; Пермь – ГКБУК «Пермский государственный ордена Трудового Красного Знамени академический театр оперы и балета имени П.И. Чайковского»; Красноярск – КГАУК «Красноярский государственный театр оперы и балета имени Д.А. Хворостовского»; Астрахань – ГАУК АО «Астраханский государственный театр оперы и балета»; Сыктывкар – ГАУ Республики Коми «Театр оперы и балета».

Определив долю финансовых средств, которая была направлена каждому из рассматриваемых театров, удалось представить масштаб региональных диспропорций в финансировании учреждений культуры. Оказалось, что федеральные театры (в данном случае – театр «Урал Опера Балет», Екатеринбург) не всегда получают больше бюджетных средств, чем региональные, вопреки расхожему убеждению. Так, например, объемы бюджетных ассигнований, направленных Пермскому театру оперы и балета, оказываются больше тех средств, что были выделены из бюджета оперным театрам Красноярска и Сыктывкара вместе взятым. Региональные диспропорции в финансировании учреждений культуры являются причиной недофинансирования региональных музыкальных театров, свидетельствуя о том, что учредители не в полной мере финансово обеспечивают выполнение государственного задания подведомственными учреждениями.

Размер субсидии на выполнение государственного задания музыкальных театров в регионах России при пересчете в постоянные цены в отдельные годы демонстрирует отрицательную динамику, сказываясь на уровне реальной покупательской способности средств, имеющихся в распоряжении театров, а номинальный рост субсидии далеко не всегда покрывает инфляцию. Обратим внимание и на тот факт, что за период 2015–2019 годов не было ни одного года, в который не наблюдалось бы снижение реального размера субсидии в пересчете в постоянные цены хотя бы у одного из исследуемых театров. Об этом свидетельствуют показатели динамики объемов субсидии за 2016 и 2017 годы у театров Красноярска и Сыктывкара, а за 2018 и 2019 годы у театров Екатеринбурга и Перми (рис. 2).

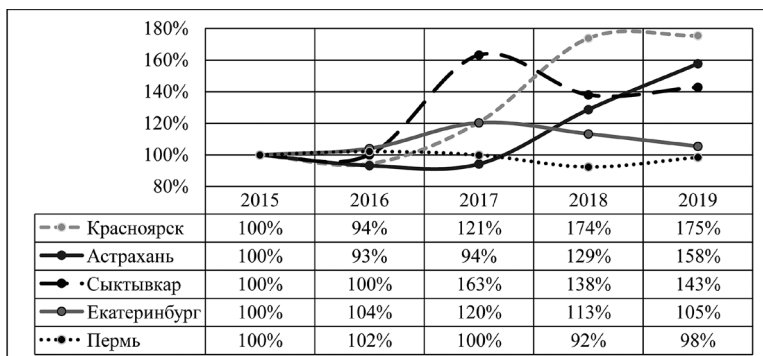


Рисунок 2. Изменение размера субсидии театрам на выполнение государственного задания в постоянных ценах (2015 год = 100%) за период 2015–2019 годов (%)

Источник: составлено автором на основе данных из форм статистической отчетности 9-НК за 2015–2019 годы указанных театров.



Ввиду того, что доля бюджетных средств в структуре финансовых поступлений музыкального театра очень высока (от 75% до 89% по исследуемым театрам – рис. 3), нехватка бюджетных средств влечет за собой коммерциализацию репертуара театров, сокращение объема расходов на новые постановки и оплату труда, что подтверждается результатами анализа финансовых показателей и репертуарного предложения театров, выполненного в ходе исследования. Финансовая неустойчивость театра приводит к тому, что оперные и балетные спектакли в репертуарной афише вытесняются концертами, репертуаром для детей, опереттами и мюзиклами с целью привлечения финансовых средств за счет организации и проведения мероприятий с упрощенным производственным циклом. Другими словами, если театр финансируется преимущественно за счет бюджетных средств (а музыкальный театр оперы и балета в регионах России существовать иначе в силу своего масштаба просто не может), то сокращение или нехватка этих поступлений наносит серьезный удар как по самим творческим планам театра, так и по возможностям их кадрового обеспечения.

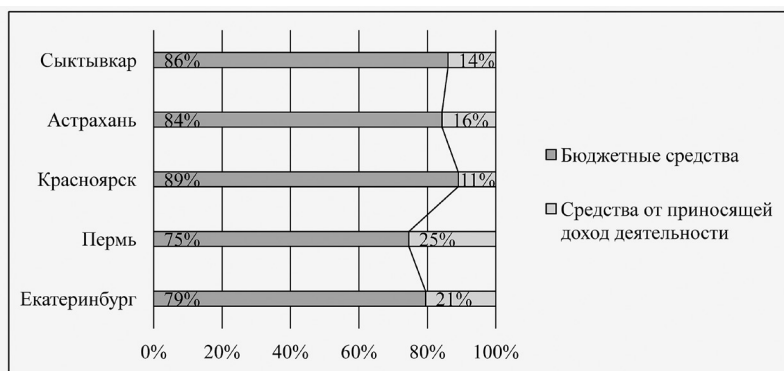


Рисунок 3. Соотношение бюджетных средств и средств от приносящей доход деятельности в доходной части бюджета театров за период 2015–2019 годов (%)

Источник: составлено автором на основе данных из форм статистической отчетности 9-НК за 2015–2019 годы указанных театров.

Определенный исследовательский интерес представляет собой анализ средней стоимости новой постановки среди рассматриваемых театров (рис. 4). Изменение объема бюджетных ассигнований, как уже было сказано ранее, влияет на размер средств, направляемых театрами на создание новых постановок. Уменьшение объема субсидии в случае

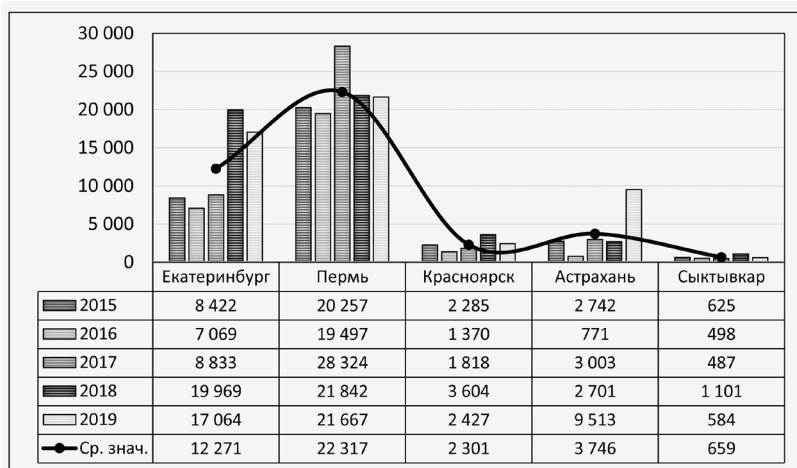


Рисунок 4. Средняя стоимость одной постановки<sup>1</sup> за период 2015–2019 годов и среднее значение за период (тыс. руб.).

Источник: составлено автором на основе данных из форм статистической отчетности 9-НК за 2015–2019 годы указанных театров.

с театрами оперы и балета Екатеринбурга и Перми, очевидно, не будет столь же болезненной, как в случае с Театром оперы и балета Республики Коми в Сыктывкаре, у которого средняя стоимость новой постановки за период 2015–2019 годов и без того составляет всего лишь 659 000 рублей. Данные о средней стоимости новой постановки для каждого театра за пятилетний период, указанные в нижней строке таблицы, свидетельствуют о том, насколько сильно отличаются финансовые возможности музыкальных театров в разных регионах нашей страны, что свидетельствует о существенных региональных диспропорциях в финансировании учреждений культуры.

Не меньший интерес представляют данные о том, какую часть расходов на новые постановки театры покрывают за счет собственных средств в среднем за пять лет: Екатеринбургский театр – 43%, Пермский – 12% (и это при самых крупных бюджетах на новые постановки), Красноярский театр – 41%, Астраханский театр – 34%, а Театр оперы и балета Республики

<sup>1</sup> Методология расчета: «Средняя стоимость одной постановки = годовой бюджет на новые постановки / количество постановок, осуществленных за год».

Коми – 54% (то есть при среднем бюджете новой постановки в полмиллиона рублей театр должен заработать больше половины этих средств самостоятельно)<sup>1</sup>. Другими словами, чем меньше бюджетных средств получает театр оперы и балеты, тем выше доля собственных заработанных доходов в расходах на новые постановки.

Проблемы кадровой обеспеченности театров также напрямую зависят от «культурного бюджета» регионов. Остаточный принцип финансирования сферы культуры, унаследованный с советских времен, по-прежнему сказывается в части недофинансирования подведомственных учреждений. Необходимо отметить, что проблема кадровой обеспеченности музыкальных театров в регионах России, безусловно, гораздо шире ее финансового истолкования, а ее решение не ограничивается исключительно объемом финансирования, выделяемого из государственного бюджета. Тем не менее финансовые факторы играют здесь весьма немаловажную роль.

В советское время действовали типовые штаты творческого состава для каждого вида театров (табл. 1). Указанное в типовых штатах количество штатных единиц считалось необходимым для полноценной работы театра. Впоследствии эти нормы были отменены. Сегодня же, театры оперы и балеты в регионах России испытывают на себе последствия этого решения: сейчас у учредителя нет обязанности обеспечить соблюдение данной штатной численности, профинансировав соответствующий фонд оплаты труда.

Таблица 1

**Типовой штат творческого состава театров оперы и балета  
(в части артистического персонала)**

Наименование должностей	Количество штатных единиц	
	в театре I группы	в театре II группы
<b>Артистический персонал</b>		
Солисты (артисты) оперы	42	34
Артисты балета	75	60
Артисты оркестра	74	58
Артисты хора	60	50
Артисты мимического ансамбля	10	5

*Источник:* приказ Министерства культуры СССР от 3 августа 1963 года №327 «О введении типовых штатов творческого состава театров и концертных коллективов».

<sup>1</sup> Данные, представленные рассматриваемыми театрами оперы и балета в формах статистической отчетности 9-НК за 2015–2019 годы.

Так, в Театре оперы и балета Республики Коми 240 единиц штатной численности на весь театр (рис. 5), тогда как по советским нормативам только творческого персонала должно было быть 207 единиц. Театр в Сыктывкаре – не единичный случай. О наличии данной проблемы в оперных домах Волгограда<sup>1</sup> и Магнитогорска<sup>2</sup> свидетельствуют руководители этих учреждений. Если регион экономически депрессивный или дотационный, то учредитель не расширяет штатное расписание театров, а оперирует среднесписочной численностью сотрудников. При этом нехватка необходимых театру штатных единиц оказывает серьезное влияние на перспективы его развития.

Причины изменения штатной численности рассматриваемых театров оперы и балета также представляют научный интерес. Рост штатной численности в Екатеринбургском театре оперы и балета (рис. 5) связан

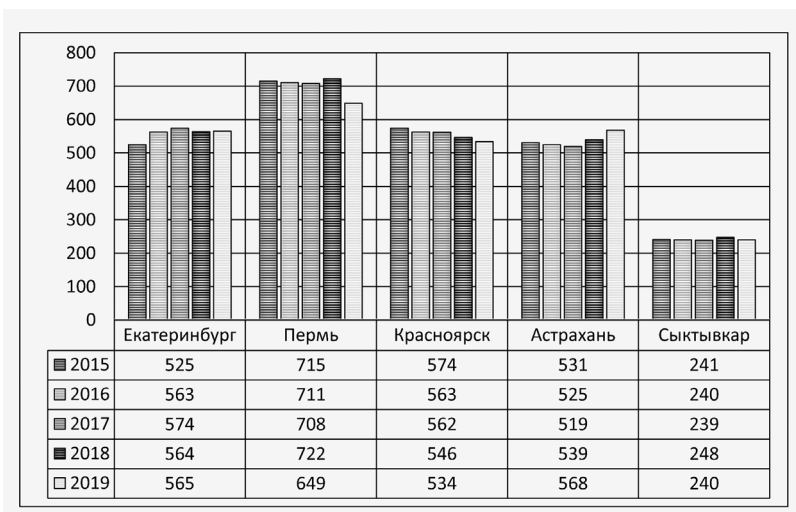


Рисунок 5. Численность штатных единиц рассматриваемых театров в период 2015–2019 годов

Источник: составлено автором на основе данных из форм статистической отчетности 9-НК за 2015–2019 годы указанных театров

<sup>1</sup> Интервью автора статьи с Леонидом Пикманом, директором Волгоградского государственного театра «Царицынская опера» (2014–2021). Волгоград, май, 2021.

<sup>2</sup> Интервью автора статьи с Ильей Сергеевичем Кожевниковым, директором Магнитогорского театра оперы и балета. Москва, декабрь, 2019.

с успешной художественной политикой театра в рассматриваемый период, что позволило привлечь в театр новые кадры. В случае Астраханского театра оперы и балета причина увеличения количества штатных единиц в 2019 году кроется в факте получения театром гранта президента РФ в области культуры и искусства, средства которого были направлены на увеличение заработной платы сотрудников, что позволило сделать вакансии театра на рынке труда более конкурентоспособными. Резкое сокращение штатной численности Пермского театра оперы и балета было сопряжено со сменой художественного руководства театра: вслед за дирижером Теодором Курентзисом театр покинула часть артистов оркестра и хора. Сокращение штатной численности сотрудников Красноярского театра оперы и балета было связано с переводом на аутсорсинг части технического персонала.

Диспропорции в финансировании проявляют себя не только на уровне отдельных учреждений, но и на уровне расходов региональных бюджетов, направляемых на содержание театров того или иного региона страны. Сравним количество театров и объемы субсидии на выполнение государственного задания, которые были выделены всем подведомственным театрам в разрезе тех регионов, в которых расположены исследуемые театры оперы и балета (табл. 2). Приняв за 100% совокупный объем расходов пяти региональных бюджетов на финансирование театров, считаем, как эти бюджетные средства распределяются по пяти регионам и соотнесем эти средства с количеством театров в каждом из этих регионов. В результате оказывается, что в Свердловской области находится 33% театров<sup>1</sup>, а доводится до них лишь 25% общего (консолидированного) объема финансовых средств.

Далее попробуем оценить масштабы региональных диспропорций путем сопоставления среднего размера субсидии на выполнение государственного задания среди выбранных регионов<sup>2</sup>, в которых располагаются пять выбранных театров, и отклонения фактического размера субсидии в каждом конкретном регионе от среднего значения. Разделив консолидированный объем расходов региональных бюджетов в части субсидии театрам (5 811 687 тыс. руб.) на количество театров, находящихся в этих

---

<sup>1</sup> За 100% принято 52 государственных и муниципальных театров Свердловской области, Пермского края, Красноярского края, Астраханской области и Республики Коми.

<sup>2</sup> Методология расчета: среднее значение размера субсидии среди театров региона = совокупный объем субсидии театрам региона / кол-во театров данного региона.

Таблица 2

**Соотношение количества театров регионов России  
и объема ассигнованных им бюджетных средств в виде субсидии  
на выполнение государственного задания**

Субъект РФ	Количество театров		Объем субсидий на выполнение гос. задания театрам каждого региона за пятилетний период	
	(ед.)	(в процентах от общего числа)	(тыс. руб.)	(в процентах от общего числа)
Свердловская область	17	33%	1 470 385	25%
Пермский край	12	23%	1 215 709	21%
Красноярский край	14	27%	1 952 891	34%
Астраханская область	4	8%	706 527	12%
Республика Коми	5	9%	466 175	8%
<b>Всего</b>	52	100%	5 811 687	100%

Источник: данные ГИВЦ Минкультуры за 2019 год (субсидии от учредителя).

Таблица 3

**Региональные диспропорции на уровне расходов региональных бюджетов на субсидии театрам**

Субъект РФ	Объем субсидии театрам региона (среднее значение на 1 театр, тыс. руб.)	Объем региональных диспропорций (отклонение от среднего значения, в процентном выражении)
Свердловская область	86 493	77%
Пермский край	101 309	91%
Красноярский край	139 492	125%
Астраханская область	176 632	158%
Республика Коми	93 235	83%
<b>Среднее значение по 5 регионам = субсидия театрам / кол-во театров</b>	111 763	100%

Источник: данные ГИВЦ Минкультуры за 2019 год(субсидии от учредителя).

регионах (52 театра), и приняв частное за 100% стало возможно оценить отклонение от среднего значения (табл. 3). Оказалось, что средний размер субсидии по театрам Астраханской области (не самого экономически развитого субъекта РФ) выше, чем во всех остальных областях, а театры Свердловской области, напротив, оказались недофинансированы сильнее других – на целых 23%.

Музыкальные театры в регионах России играют важную роль в развитии человеческого капитала, а объемы их финансирования говорят о том, насколько приоритетной эта задача является при реализации региональной культурной политики. Проблемы финансирования музыкальных театров в регионах России требуют внимания со стороны государства и общественности. Одна из специфических особенностей экономики театра состоит в том, что проблемы художественно-творческой деятельности, финансового и кадрового обеспечения театров тесно взаимосвязаны друг с другом, а потому требуются комплексные решения и системные изменения, способные повлиять как на финансовые, так и на нефинансовые факторы, обуславливающие степень успешности театров.

По результатам проведенного исследования можно констатировать, что дефицит финансовых средств приводит к изменению структуры репертуара театров, а низкий уровень заработной платы вызывает кадровый голод, при котором театр не может позволить себе специалистов с необходимой квалификацией и опытом (что было продемонстрировано на примере Астраханского театра оперы и балета). Вкупе с невысоким качеством постановок, созданных в условиях маленьких постановочных бюджетов, это приводит к снижению зрительского интереса и падению посещаемости, что, в свою очередь, вновь сокращает поступления театров – уже от приносящей доход деятельности, главным образом – от мероприятий.

Совершенно очевидно, что не каждый регион в состоянии содержать и достойно финансировать такой дорогостоящий вид театра как театр оперы и балета. Региональные диспропорции в финансировании учреждений культуры выражаются в резкой поляризации финансовых возможностей на содержание музыкальных театров, что сказывается на их репертуарных возможностях и кадровом обеспечении. Необходимо учитывать специфику каждого региона и его социально-экономические условия при распределении бюджетных средств на культуру. Выработка необходимого для этого инструментария – вызов как для профильных министерств и ведомств, так и для научного и экспертного сообщества, лишь в тесном взаимодействии с которыми органы власти могут найти грамотные управленческие решения для реализации государственной культурной политики России.

*М.С. Андрейкина*

кандидат экономических наук,  
руководитель программы профессиональной переподготовки  
«Менеджмент сценического искусства»  
ЧУ ДПО ВШДСИ «Школа Г.Г. Дадамяна»

## **ЭКОНОМИКА РЕПЕРТУАРА ДРАМАТИЧЕСКОГО ТЕАТРА ПО «ТАБЛИЦАМ ЭФФЕКТИВНОСТИ» О.П. ТАБАКОВА**

*Аннотация.* В статье рассмотрены «Таблицы экономической эффективности спектаклей», составляемые плановым отделом МХТ им. А.П. Чехова для О.П. Табакова и продолженные в доработанном виде после его ухода. Несмотря на ограничения, вводимые «Таблицами», в работе показано, как и для чего этот инструмент может использоваться руководителем театра. Детально проанализированы экономические данные проката репертуара 2019 года на Основной сцене, а именно: количество названий в репертуаре, средний валовый сбор по названиям, частота проката, «чистый доход» за спектакль, «окупаемость» спектакля, срок проката, стоимость постановки. В качестве сравнительного контекста использованы данные периода 2015–2021 годов. Проведенное исследование не выявило ни закономерностей жизни спектакля в зависимости от его первоначальной стоимости или частоты проката, ни жестких корреляций между иными показателями, за исключением взаимосвязи между средним валовым сбором за спектакль и частотой его проката. Именно в этой взаимосвязи отражается репертуарная политика руководства театра. При этом в 2019 году не обнаружено соответствия прокатной политики принципам комплексного планирования, заложенным основателями МХТ и сформулированным профессором Ю.М. Орловым. Данные, содержащиеся в «Таблицах», в соотнесении с другими экономическими показателями театра в очередной раз наглядно показывают справедливость «закона Баумоля и Боуэна» и несостоятельность надежды на самоокупаемость в российском драматическом репертуарном театре с постоянной труппой и зданием. Также приведенные данные подтверждают невозможность идентификации всех расходов такого театра по конкретному спектаклю.

*Ключевые слова:* таблицы экономической эффективности спектаклей, Табаков, МХТ, окупаемость спектакля, экономика проката в драматическом театре, самоокупаемость в театре, экономика театра



*M.S. Andreykina*

PhD in Economics, Head of the Program of Professional Retraining  
“Management of Performing Arts” PI DPO VSHDSI “School of  
G.G. Dadamyan”

## **ECONOMICS OF THE REPERTOIRE OF A DRAMA THEATER BY OLEG TABAKOV’S “TABLES OF EFFICIENCY”**

*Abstract.* The article examines the “Tables of economic efficiency of performances”, which were compiled by the planning department of the Chekhov Moscow Art Theatre for O.P. Tabakov and continued in a revised form after his departure. Despite the limitations introduced by the “Tables”, the paper shows how and for what purpose this tool can be used by a theatre manager. The economic data of the 2019 Mainstage repertoire is analyzed in detail, namely the number of titles in the repertoire, average gross by title, frequency of showing, “net income” per performance, “payback” of the performance, run time, and production cost. Data from the period 2015–2021 are used as a comparative context. The study revealed neither regularities of the life of a performance depending on its initial cost or frequency of showing, nor strict correlations between other indicators, except for the relationship between the average gross revenue of a performance and the frequency of showing. It is in this correlation that the repertory policy of the theater management is reflected. At the same time, in 2019 there was no compliance of the repertoire running policy with the principles of comprehensive planning laid down by the founders of the Moscow Art Theatre and formulated by Professor Y.M. Orlov. The data contained in the “Tables”, in relation to other economic indicators of the theater once again clearly show the validity of the “law of Baumol and Bowen” and the untenability of the hope for self-sufficiency in the Russian dramatic repertory theater with a permanent company and building. The data also confirm the impossibility of identifying all the expenses of such a theater for a particular performance.

*Key words:* tables of economic efficiency of performances, Tabakov, Moscow Art Theatre, payback of a performance, economics of repertoire running in the drama theater, self-sufficiency in the repertoire drama theater, theater economics

Некоммерческий театр, по определению, преследует художественные и социальные цели, а постановка и прокат спектаклей являются его основной деятельностью, с помощью которой эти цели должны достигаться. Однако экономические результаты даже для бюджетного, то есть финансируемого государством или муниципалитетом театра,

несомненно, также имеют значение – они дают театру возможность развиваться: поощрить сотрудников, осуществить новые проекты, немного обновить сценическое оборудование, поддерживать здание и весь имущественный комплекс в достойном состоянии. Как театру, оставаясь художественной институцией, достичь высоких экономических результатов? Можно ли контролировать и управлять этим процессом? Существуют ли какие-либо экономические закономерности в прокатной жизни спектакля?

О.П. Табаков<sup>1</sup> не скрывал своей любви к успеху, для него экономические результаты деятельности Московского художественного театра<sup>2</sup> были не менее важны, чем творческие<sup>3</sup>. В 2000-е годы в МХТ им. А.П. Чехова для О.П. Табакова стали вести «таблицы экономической эффективности спектаклей»<sup>4</sup>. Экономическая эффективность спектакля, как ее понимал О.П. Табаков, ограничивалась покрытием постановочных и поспектакльных расходов. По этой причине в таблицах отражались первоначальные затраты на выпуск спектакля и основные расходы, связанные с прокатом, так называемая «цена поднятия занавеса», а также валовый сбор и перспективы «окупаемости» спектакля, под которой понималось покрытие первоначальных затрат за счет превышения валовых сборов над основными расходами проката. Именно эти расходы соотносили для Олега Павловича сотрудники планово-экономического отдела театра с доходами по спектаклю. Сразу отметим, что в таких подсчетах не учтен ряд существенных

---

<sup>1</sup> Олег Павлович Табаков (1935–2018) – советский и российский актер и режиссер театра и кино, педагог, народный артист СССР, возглавил МХТ им. А.П. Чехова после смерти Олега Николаевича Ефремова в 2000 году, оставался в должности художественного руководителя-директора до своей смерти 12.03.2018.

<sup>2</sup> По тексту под «Московским художественным», «Московским художественным театром», «МХТ», «МХТ им. А.П. Чехова» понимается Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Московский Художественный академический театр имени А.П. Чехова».

<sup>3</sup> *Гаврилко-Алексеев А. Я* всегда думал о зрителях: памяти Олега Табакова [12.03.2018] // URL: [https://www.rbc.ru/photoreport/12/03/2018/5aa680449a7947450c08d483?from=article\\_body](https://www.rbc.ru/photoreport/12/03/2018/5aa680449a7947450c08d483?from=article_body) (дата обращения: 26.09.2024).

<sup>4</sup> По тексту словосочетания «Табаковские таблицы», «Таблицы эффективности», «таблицы экономической эффективности спектаклей» используются синонимично.

издержек – в первую очередь, это зарплата труппы и всего остального штата (за исключением оплаты мастерских при выпуске спектакля, которые включались в смету выпуска спектакля) и расходы на содержание здания. Это, несомненно, искажает чистый экономический результат деятельности всего театра, но позволяет высветить непосредственно экономику театрального проката. Для целей Олега Павловича – для выстраивания репертуарной и экономической политики – такого понимания «окупаемости» было достаточно.

Очевидная ценность таких таблиц – анализ репертуара с точки зрения эффективности его эксплуатации. Многие менеджеры выстраивают эксплуатацию репертуара своего театра интуитивно, и часто это бывает правильно – им удается обеспечить баланс между социально-художественной миссией организации и стремлением к максимизации экономического результата от прокатной политики. Речь идет о выстраивании репертуара в целом – от планирования новых постановок до непосредственно формирования ежедневной афиши. Однако развитая интуиция, как правило, есть результат большого опыта работы. Но даже бывалые театральные директора не застрахованы от ошибочных оценок ситуации. А как же быть начинающему руководителю? Цифры же беспристрастны, дают шанс выразить интуитивное знание в объективных закономерностях, увидеть и поучиться на чужой управленческой практике.

Один из основателей продюсерского факультета ГИТИСа, человек, заложивший научный фундамент теории и практики театрального менеджмента в России, специалист по экономике и организации Московского Художественного театра первых десятилетий с момента его основания, Юрий Матвеевич Орлов разработал основы планирования в репертуарном театре: частотный и финансовый планы<sup>1</sup>. «Максимальная частота

---

<sup>1</sup> Орлов Ю.М. Методологические проблемы бизнес-планирования в театре: исторический аспект // Театр. Живопись. Кино. Музыка. 2017. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-problemy-biznes-planirovaniya-v-teatre-istoricheskiy-aspekt> (дата обращения: 26.09.2024); Он же. Принципы и проблемы театрального дела России конца двадцатого – начала двадцать первого века // Театр. Живопись. Кино. Музыка, 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-i-problemy-teatralnogo-dela-rossii-kontsa-dvadsatogo-nachala-dvadsat-pervogo-veka> (дата обращения: 26.09.2024); Он же. Московский Художественный театр: 1898–1917 гг. Творчество. Организация. Экономика. Москва: ГИТИС, 2011.

проката, – писал Орлов, – должна соответствовать тем спектаклям, которые театр в рамках сложившейся сегодня репертуарной афиши считает для себя программными. А далее частота проката отдельных названий должна распределяться пропорционально структуре потребностей зрительской аудитории»<sup>1</sup>. Имеющиеся в нашем распоряжении данные позволяют проверить, насколько этот принцип соблюдался в рассматриваемый период в МХТ им. А.П. Чехова.

Несколько доработав таблицы в 2018 году – добавив по максимуму все расходы проката, которые могут быть идентифицированы как расходы конкретного спектакля, в частности, хранение декораций в контейнерах, их транспортировка и пр., – мы<sup>2</sup> получили весьма любопытную информацию, позволяющую оценить прокатную жизнь спектаклей и в целом эксплуатацию репертуара МХТ на временном промежутке почти в 20 лет.

В рамках данного небольшого исследования мы анализируем некоторые экономические параметры проката репертуара в МХТ с целью выявления наличия или отсутствия взаимосвязей между экономическими показателями и выстраиванием репертуарной политики, попутно пытаюсь обнаружить тенденции проката в рассматриваемом театре, а также оценивая влияние прокатной политики художественного руководителя на экономику театра. Кроме того, опираясь на полученные экономические данные и взаимосвязи, мы затрагиваем вопросы возможности перехода крупного репертуарного художественного театра на полную самоокупаемость. Важным результатом данной статьи является, помимо прочего, введение в научный оборот новых эмпирических данных по экономике российского репертуарного стационарного драматического театра.

В качестве основного объекта исследования выбран прокат репертуара Основной сцены МХТ в 2019 году – как в последнем допандемийном. Предметом исследования выступают связи между экономическими результатами проката, частотой проката и жизнью спектакля. Для контекста, с которым соотносятся данные рассматриваемого года, используется период 2015–2021 годов.

---

<sup>1</sup> Орлов Ю.М. Принципы и проблемы театрального дела России конца двадцатого – начала двадцать первого века.

<sup>2</sup> С 04.09.2018 по 18.04.2022 автор статьи занимала должность первого заместителя художественного руководителя-директора МХТ.

## АНАЛИЗ ПРОКАТА ОСНОВНОЙ СЦЕНЫ МХТ в 2019 году

Московский художественный театр имеет **три сцены**: Основную (далее ОС) с коммерческой вместимостью до 849 мест, Малую (далее МС) – до 240 и Новую (далее НС) – до 105. На всех трех сценах МХТ нет официального выходного дня. Показ спектаклей на Основной и Малой сценах, как правило, осуществляется ежедневно.

Важным количественным показателем, характеризующим успешность спектакля, – **заполняемость зала** – в нашем анализе можно пренебречь, поскольку в МХТ в рассматриваемый период это показатель стабильно составлял 99,8%<sup>1</sup>. Различие в зрительском интересе к тому или иному спектаклю будет выражаться в цене билета и в частоте проката, и, соответственно, в среднем валовом сборе за спектакль и в валовом сборе по прокату спектакля за год<sup>2</sup>.

**Репертуар 2019 года включал** 62 спектакля, из них 24 – на ОС (плюс 4 разовых мероприятия), 27 – на МС (плюс 7 разовых мероприятий), 11 – на НС (плюс 7 разовых мероприятий).

Для репертуара ОС рассматриваемого периода это довольно стандартное значение – при О.П. Табакове репертуар нередко достигал 24-х названий, а в 2017 и 2018 годах даже 26. С.В. Женовач<sup>3</sup> сознательно стал сокращать репертуар – при нем число идущих спектаклей упало до 22. В планах Сергея Васильевича было уменьшить это значение еще на один-два пункта, но этим планам не суждено было сбыться<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Конечно, в период пандемийных ограничений заполняемость была максимальной в рамках этих ограничений (50%, 70%).

<sup>2</sup> Анализ расписывок зала не дает значительного массива информации, продвигающего нас к цели исследования, поэтому он остался за рамками данной статьи. Расписовка – разделение зрительного зала на ценовые пояса по стоимости билетов.

<sup>3</sup> Сергей Васильевич Женовач (род. в 1957) – советский и российский театральный режиссер, педагог, профессор, заслуженный деятель искусств РФ, вступил в должность художественного руководителя-директора МХТ им. А.П. Чехова после смерти О.П. Табакова, руководил театром с 23.04.2018 по 27.10.2021.

<sup>4</sup> В рамках настоящего исследования мы сознательно воздерживаемся от оценки оптимального числа названий в афише, оперируя имеющимися данными и констатируя экономический результат.

**Валовый сбор**<sup>1</sup> на ОС в 2019 году варьировался от 681 тыс. руб. (спектакль «Обрыв») до 2,9 млн руб. (спектакль «№ 13Д») и в среднем составлял 1,26 млн руб. с медианой, равной 1,2 млн руб. 11 спектаклей приносили доход выше среднего, 13 – ниже (табл. 1). Валовый доход лидера этого рейтинга превышал следующий за ним практически в 2 раза (1,87) (рис. 1).

Если на одном графике расположить кривые по среднему валу, «чистому доходу»<sup>2</sup> и количеству показов за 2019 год, расположенные, к примеру, по убыванию среднего дохода, то мы обнаружим, что лидер остается в этих

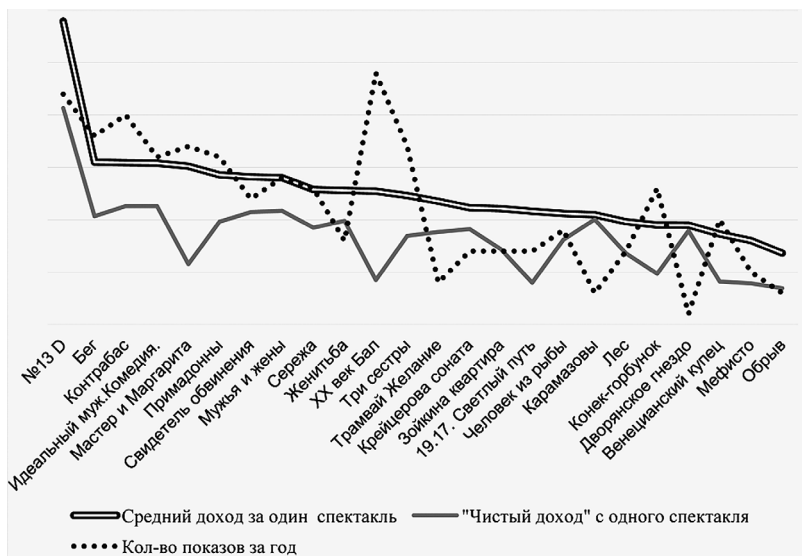


Рисунок 1. Кривые среднего дохода (вала) и «чистого дохода» по ОС в 2019 году, выстроенные в соответствии с рейтингом спектаклей по валу с наложением кривой количества показов

Источник: составлено автором по данным планового отдела МХТ

<sup>1</sup> Здесь под валовым сбором понимается средний доход за один спектакль. По тексту понятия «валовый сбор», «средний вал», «средний доход» используются синонимично.

<sup>2</sup> В «Табачковских таблицах» столбец, в котором приведены значения превышения среднего дохода над учтенными бухгалтерией прямыми расходами за спектакль, называют «чистый доход» или «чистая прибыль». На графике для наглядности используется метод наложения кривых.

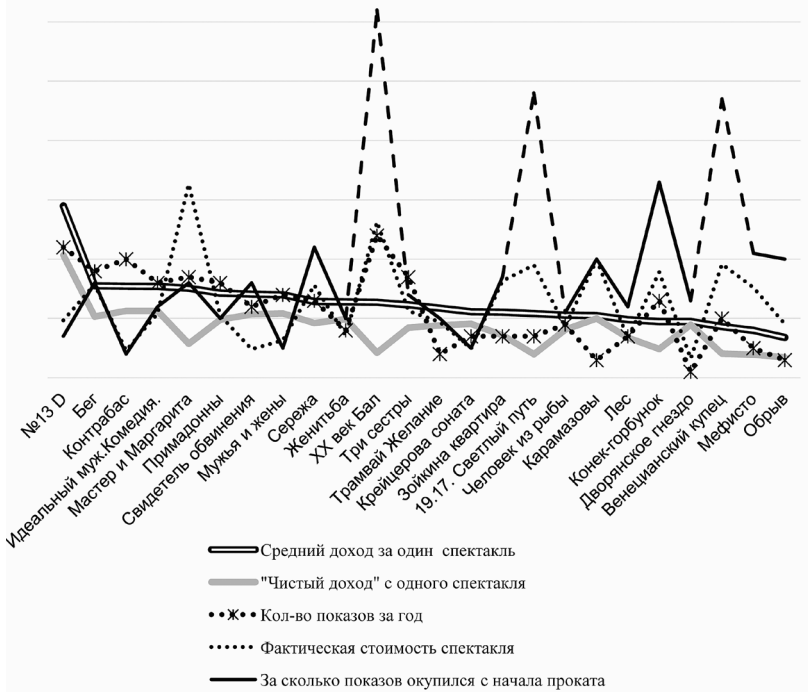


Рисунок 1а. Кривые среднего дохода (вала) и «чистого дохода» по ОС в 2019 году с наложением кривых номинальной стоимости постановок и количества показов, за которое окупился спектакль

Источник: составлено автором по данным планового отдела МХТ.

\* Пунктиром обозначены не фактические, а расчетные данные, полученные с учетом «чистого дохода», существующего на данный момент, поскольку спектакли еще не окупались.

трех случаях неизменным, но внутри позиции «гуляют». Так же с рейтингом по среднему доходу не совпадает ни рейтинг по количеству сыгранных за сезон спектаклей, ни рейтинг, за какое количество показов спектакль окупился, ни стоимость постановки – здесь уже меняются и лидеры, и аутсайдеры, нет ни прямой, ни обратной зависимости (рис. 1а). Все кривые живут своей жизнью, хотя и близки по трендам.

Корреляция, то есть статистическая взаимосвязь, и довольно заметная, наблюдается **между средним валом и количеством показов** спектакля в 2019 году – ее показатель достигает значения 0,68. Заметим, что

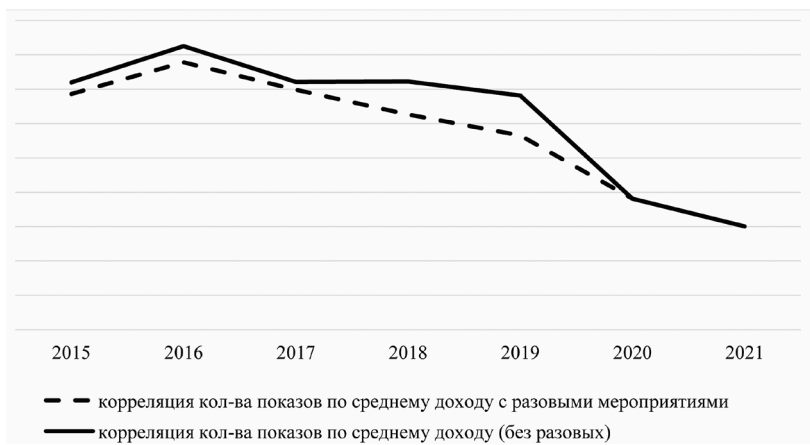


Рисунок 2. Корреляция между количеством показов и средним доходом по спектаклю на ОС в 2015–2021 годах

Источник: составлено автором по данным планового отдела МХТ

Прим. В 2020 и 2021 году разовых мероприятий не было.

корреляция немного снижается, если включить в анализ разовые мероприятия, но все равно остается в диапазоне средней, то есть, от 0,5 до 0,7.

В 2015, 2017, 2018 годах значение корреляции по среднему валу и числу показов без учета разовых мероприятий совпадает и составляет 0,72, демонстрируя тем самым уже высокую корреляцию, а в 2016 году статистическая взаимосвязь между этими показателями достигает еще более высокого показателя: 0,83 (рис. 2 и табл.2). Это означает, что при О.П. Табакове спектакли с более высоким средним валом сознательно ставились администрацией в афишу чаще, чем менее доходные. Возможно, прокатная политика последних табаковских лет в значительной степени учитывала экономическую успешность постановок потому, что сам Олег Павлович уже не мог уделять много времени всем аспектам жизни театра и каждодневное руководство осуществлялось менеджерской командой, а не худруком<sup>1</sup>. Может быть и еще одно

<sup>1</sup> Ковальская Е. Ольга Хенкина: «Никто его при встрече не узнал бы, этот психологический театр» [14.09.2018] // Театр. 2018. № 36. URL: <https://oteatre.info/olga-henkina-nikto-ego-pri-vstreche-ne-uznal-by-etot-psihologicheskij-teatr/> (дата обращения: 26.09.2024).



объяснение. В эти годы премьерные спектакли пользовались бóльшим успехом, чем в 2019-м, а премьеры в год выпуска всегда ставятся относительно чаще – спектакль надо наиграть. Особенно на этом настаивал С.В. Женовач. Некоторое падение корреляции между средним доходом и частотой проката в 2019 году может быть обусловлено и нежеланием следующего худрука учитывать финансово-экономическую составляющую жизни театра.

Добавление данных по разовым мероприятиям чуть снижает значение корреляции. Это объясняется тем, что вал по разовым мероприятиям в рассматриваемый период очень близок к медианному значению по среднему доходу со спектаклей, а количество показов равно всего лишь 1 (в редких случаях 2), то есть формально относясь к полученной информации, нужно сделать вывод, что такие мероприятия должны идти больше одного раза. Однако по практике билетных продаж МХТ известно, что повторять такие мероприятия, как правило, нецелесообразно – вал и так не достигает высоких значений, а при увеличении количества показов пропадает эффект эксклюзивности, и заполнить зал, достигнув хотя бы средних значений по доходу, становится совсем сложно.

Обнаруженная довольно сильная корреляция по среднему доходу и количеству показов показывает экономическую оправданность выстроенного репертуара в рассматриваемый период. Но есть другой показатель, который демонстрирует еще бóльшую экономическую осмысленность деятельности – **корреляция по количеству показов и «чистому доходу» за спектакль**. К сожалению, в 2019 году ее значение составляло лишь 0,42, что свидетельствует о слабой связи между репертуарной политикой и наиболее точным экономическим результатом проката того или иного спектакля.

Анализируя 24 прокатных названия ОС 2019 года, обнаруживаем, что «Таблицы Табакова», даже в утяжеленном нами виде по всем до единого названия дают превышение среднего дохода за спектакль над учтенными прямыми расходами, то есть, в прокате являются условно прибыльными<sup>1</sup>.

**Экономические аргументы в некоммерческом театре не являются указаниями прямого действия**, но если спектакль каждый вечер дает финансовый минус – это означает, что должны быть **весомые аргументы для сохранения** его в репертуаре. К таким аргументам относятся: занятость труппы (конкретного артиста), художественная

---

<sup>1</sup> Выходя за рамки исследования, заметим, что на Малой и Новой сценах это встречается далеко не всегда.

ценность постановки, закрытие каких-то позиций по государственному заданию<sup>1</sup>. Представляется **важным**, чтобы **театральный менеджер задумывался над этим** и, оставляя в репертуаре постановки, уходящие в прокате в минус по соотношению прямых расходов и валового сбора, **имел четкий ответ, зачем он это делает**. «Табаковские таблицы» подавали весьма убедительный сигнал к размышлению. Вести такой анализ в любом театре, на наш взгляд, было бы очень полезно.

В 2019 году показатель «**чистой прибыли**» или «**чистого дохода**» в прокате спектаклей ОС МХТ располагался от 346 тыс. руб. до 2,1 млн руб. – это опять же «Обрыв» и «№ 13Д». В целом рейтинг по «чистой прибыли», как уже было отмечено выше, не совпадает с рейтингом по среднему доходу со спектакля, но корреляция между этими показателями высокая (0,75). Любопытно, что разброс по «чистой прибыли» значительно выше, чем по среднему валу – соотношение максимального и минимального значений составляют почти 6 и 4,25 раза соответственно. Это указывает на то, что поспектакльные расходы различаются от спектакля к спектаклю весьма существенно – больше, чем различаются цены на билеты на разные спектакли. Косвенно это может подтверждать выводы У. Баумоля и У. Боуэна<sup>2</sup> – расходы на театральные постановки растут быстрее, чем возможности по получению доходов. Однако с большей вероятностью это наглядно демонстрирует несвязанность расходной части спектакля и цен на билеты. Долевое отношение «чистой прибыли» к валовому сбору по спектаклю располагается в промежутке между 0,33 и 0,82 со средним значением 0,66 и медианой 0,7. Можно отметить, что у спектаклей, расположенных на первых пяти строчках рейтинга по «чистой прибыли», это соотношение располагается между 0,71 и 0,77, то есть составляет не самое малое, но и не самое большое значение.

В среднем «чистый доход» по спектаклям ОС в 2019 году немного превышал 840 тыс. руб., а медианное значение приближалось к 890 тыс. руб., то есть больше, чем у половины спектаклей (14 из 24) этот показатель был выше среднего. Это лишний раз демонстрирует, сколь велико различие между «чистым доходом» у спектаклей репертуара 2019 года, а точнее, насколько маленький «чистый доход» возникает у постановок, завершающих список.

---

<sup>1</sup> Далее по тексту – госзадание.

<sup>2</sup> См.: *Baumol W.J., Bowen W.G. The Performing Arts – The Economic Dilemma.* Cambridge (Mass.): M.I.T. Press, 1966.

Любопытно, что среднее значение стоимости спектакля, шедшего в репертуаре 2019 года, высчитанное как среднее от номинальных значений стоимостей выпуска всех 24-х играемых в 2019 году спектаклей, гипотетически «окупалось» с таким получаемым средним «чистым доходом» за 15–16 постановок, что вполне сочетается с реальными данными – **средняя «окупаемость»** этих спектаклей, высчитываемая без учета бюджетных затрат на зарплаты и здание, составила 14 раз, но при этом еще три спектакля не окупались вообще и в подсчете не отражены. Если мы, опять же гипотетически, высчитаем, за сколько показов окупались бы эти три постановки, то получим значения 47, 48 и 62, что увеличивает среднее значение «окупаемости» до 19 показов с медианой в 15. Среди наиболее часто встречающихся показателей «окупаемости» мы при любом (практическом или гипотетическом) рассмотрении встречаем те самые 16 показов. Заметим, что среднее значение фактической стоимости спектакля, шедшего в репертуаре 2019 года, величина совершенно умозраительная, поскольку стоимости указаны в своих номинальных значениях, а годы выпусков спектаклей, как было указано выше, весьма разнятся. Если пересчитать все в ценах базисного года, то средняя стоимость постановки окупается средним «чистым доходом» за 22 показа.

В реальной жизни, в частности в 2019 году, **частота показов** составляла от 1 раз до 24. И среднее, и медианное значение равнялись 11, а мода – 7. Соответственно, за 2–3 года показов большинство спектаклей должны принести «чистого дохода» больше, чем было первоначально вложено в их постановку. По анализируемому периоду срок в 2–3 года проката преодолело подавляющее большинство премьер.

Лидером основных рейтингов проката ОС МХТ в 2019 году был «№ 13Д». «Кормильцу» театра на тот момент было уже пять лет. На втором месте по среднему валу за показ – премьеры рассматриваемого года, первая постановка С.В. Женовача в качестве режиссера-постановщика после назначения его на пост художественного руководителя-директора театра, спектакль «Бег». Очень близко к «Бегу» располагаются спектакли, которые в репертуаре уже давно – две постановки 2013 и одна 2011 года выпуска, то есть, по 6 и 8 лет проката. Примерно на 100 тыс. руб., или менее чем на 10%, отстают от них еще три постановки, возраст которых 13, 7 и 2 года. Вторая премьера, вышедшая при С.В. Женоваче в 2019 году, располагается в самом конце списка – на 22-м из 24-х мест. **Корреляция между средним доходом за спектакль и его «возрастом»** в 2019 году не прослеживается (рис. 3). Если и отмечать корреляцию, то она оказывается обратной, хотя и очень слабой, равной  $-0,13$ , то есть чем старше спектакль, тем чуть меньше был его валовый сбор в 2019 году. Но повторим,

что значение корреляции все-таки очень слабое, по общему правилу, корреляцией не признаваемое.

Для сравнения: этот показатель в 2015 году составил  $-0,28$ , то есть при О.П. Табакове обратная связь между сроком проката и средним доходом была несколько выше, хотя все равно довольно слабой (табл. 2). Этот показатель довольно устойчив в 2015–2018 годах, трижды мы встречаем значение  $-0,28$  и один раз  $-0,29$ . Число премьер варьируется от двух до четырех.

На рис. 3 видно, что корреляция по сроку проката и среднему доходу в 2019-м приближается к 0, а в 2020-м становится положительной, хотя и очень слабой. Это период, когда Сергей Васильевич Женовач как художественный руководитель театра меняет репертуарную политику: сократилось количество премьер, изменились постановщики и выбор драматургии. С.В. Женовач жестко настаивал на увеличении количества показов премьерных спектаклей, что, с одной стороны, позволяло актерам «наиграть» спектакль, с другой стороны, снижало валовый сбор за один показ, особенно в случае, когда постановка и так не вызывала большого зрительского интереса. В результате мы видим, что средний вал за показ стал выше для «старожил» репертуара.

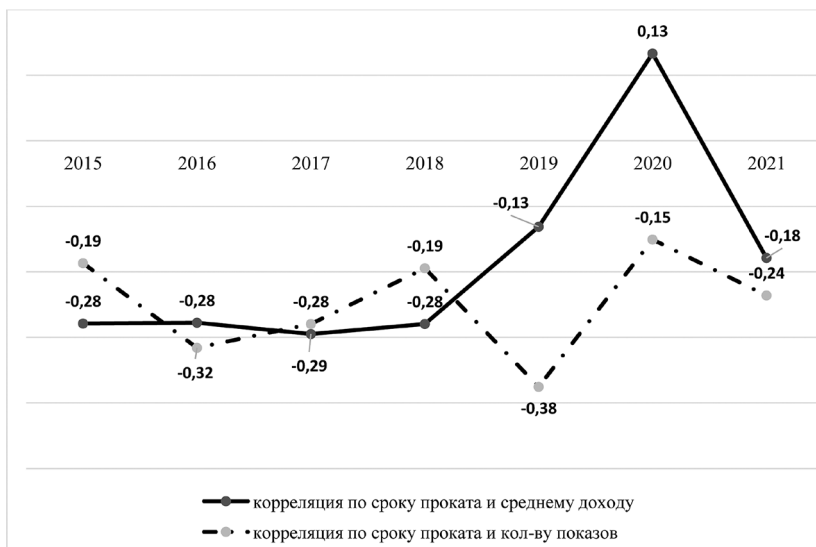


Рисунок 3. Корреляция между сроком проката и средним доходом, а также количеством показов

Источник: составлено автором по данным планового отдела МХТ

В пандемийный год – театр выживает, как может. Как видно на рис. 3, помогает ему в этом не новый, а проверенный репертуар.

**Корреляцию по «возрасту» спектаклей и количеству показов** в данном случае представляется правильным не принимать во внимание, поскольку, с одной стороны, значения не велики, с другой стороны, даже они не имеют единой тенденции. Можно только отметить, что в рассматриваемом периоде этот показатель имел отрицательное значение во всех случаях, то есть чем выше возраст спектакля, тем, как правило, чуть меньше его играли.

На рис. 4 видно, что с начала рассматриваемого периода репертуар «стареет» и при С.В. Женоваче в 2019–2020 годах выходит на плато в шестилетний средний возраст постановок несмотря на то, что в 2020-м худрук снимает с репертуара четыре спектакля, выпустив две премьеры. «Омоложение» репертуара в 2021 году происходит за счет выпуска четырех премьер и снятия трех спектаклей.

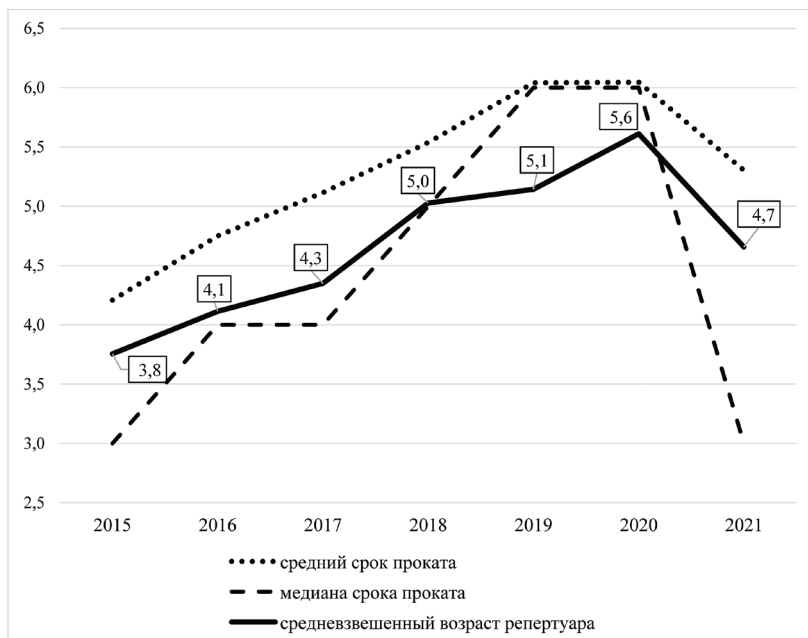


Рисунок 4. Средний срок проката спектаклей репертуара 2015–2021 годов

Источник: составлено автором по данным планового отдела МХТ

Рассмотрим показатель **средневзвешенного «возраста» репертуара** – он позволяет более точно оценить, а что же именно, репертуар какого «срока жизни» смотрел/было показано зрителю в 2019 году.

Во-первых, этот показатель все время меньше среднего срока проката спектаклей – вероятнее всего, ключевым фактором является необходимый активный прокат только что выпущенной премьеры, которая, чаще всего, идет три раза подряд. Во-вторых, несмотря на все усилия С.В. Женовача, он достигает своего пика в 2020 году, подтверждая вывод о том, что в пандемийный год основу репертуара составили и позволили театру выжить старые, проверенные постановки.

Есть ли **закономерность в изменении размера поспектакльного дохода в зависимости от года жизни спектакля**? Данные показывают, что, увы, нет. Наблюдаются случаи, когда спектакль после нескольких лет проката и постепенного сокращения вала вдруг дает скачок вверх. Следует отметить, что это не исключения – существует довольно много спектаклей, интерес к которым возрождается (или даже появляется) только спустя несколько лет после премьеры. Угасание интереса к спектаклю также не имеет единого сценария. Поскольку некоторые постановки создаются под конкретного актера театра, их могут долго держать в репертуаре, невзирая на экономическую успешность такого проката. И, напротив, бывают случаи, когда спектакль дает прекрасный, повышающийся вал и вдруг он исчезает из репертуара – как правило, это бывает связано с трагическим уходом ключевого артиста.

**Сколько живут спектакли?** Ответ, опять же, крайне расплывчатый. Снятие спектакля происходит по разным причинам. Далеко не все они имеют экономическое основание. Как уже было упомянуто, если спектакль поставлен на конкретного актера, с его уходом из репертуара исчезает и спектакль. Так, в 2018 году вместе с Олегом Павловичем ушли такие спектакли, как «Последняя жертва», «Дракон» и «Юбилей ювелира». Можно однозначно утверждать, что потенциально долгий прокат реален только для постановок, в которые осуществляются вводы новых артистов.

В рассматриваемый период из 23 спектаклей репертуара 2015 года в 2021-м осталось 10 (снято, соответственно, 13). Если прибавить премьеры 2016–2021 годов, то из 41 названия 18 было снято – в прокате 2021 года было опять-таки 23 названия. Таким образом, за эти годы было поставлено и снято одинаковое количество спектаклей. Строго говоря, это характеристика здорового процесса.

Стороннего наблюдателя, в особенности экономиста из бизнес-сферы, всегда интересует вопрос эффективности первоначальных вложений.

**Дает ли высокая стоимость постановки возможность получать большой валовый сбор или большой «чистый доход»?**

Разброс стоимостей постановок репертуара 2019 года очень велик – номинальные значения варьируются от 3,3 млн до 32,7 млн руб., то есть наибольшая стоимость превышает наименьшую почти в 10 раз. При пересчете в ценах базисного года соотношение между крайними значениями несколько уменьшается, но не существенно, составляя 8,5 раз (рис. 5).

Среднее номинальное значение стоимости постановки было равно 12,7 млн руб., медиана несколько ниже – 10,7 млн руб., то есть больше половины репертуара 2019 года поставлена за сумму в пределах 11 млн руб. В ценах 2023 года средняя стоимость постановок репертуара 2019 года составила бы 24,67 млн, а медианная – 21,39 млн руб. И в том, и в другом случае 14–15 постановок, то есть 60% репертуара имеет стоимости ниже средних.

В 2019 году **корреляция по номинальной стоимости и «чистому доходу»** составила –0,44. Но спектакли были выпущены в очень разные годы, инфляция за эти годы составила значительную величину. Для получения более точной информации по существующей взаимосвязи между параметрами была посчитана корреляция между рейтингами спектаклей, сделанными по различным параметрам. Корреляция между рейтингом по «чистому доходу» и рейтингом по стоимости постановки составила те же самые –0,44, то есть в 2019 году связь между стоимостью постановки и «чистым доходом», который она приносила, была слабой, но самое любопытное, что она была обратной! Получается, что более дорогие постановки в МХТ, как правило, не приносят более высокого «чистого дохода», напротив, более заметное превышение вала над ежевечерними расходами (условная «чистая прибыль») характерно для спектаклей с меньшей изначальной стоимостью. **Корреляция же по стоимости постановки и среднему доходу** получилась просто равной 0, то есть, отсутствовала.

В период 2015–2021 годов корреляция по стоимости постановки и среднему доходу за показ давала разнообразные значения, поэтому говорить об этом показателе в принципе нельзя.

В силу ограниченности объема публикации не будем подробно останавливаться на **«окупаемости» спектаклей**. Резюмируем, что большинство постановок «окупились», то есть покрыли свои первоначальные расходы за счет превышения вала над прямыми расходами или могли «окупиться» за 2–3 года проката (табл. 1). Однако этот показатель не имел решающего значения при эксплуатации репертуара ни при С.В. Женоваче, ни при О.П. Табакове.

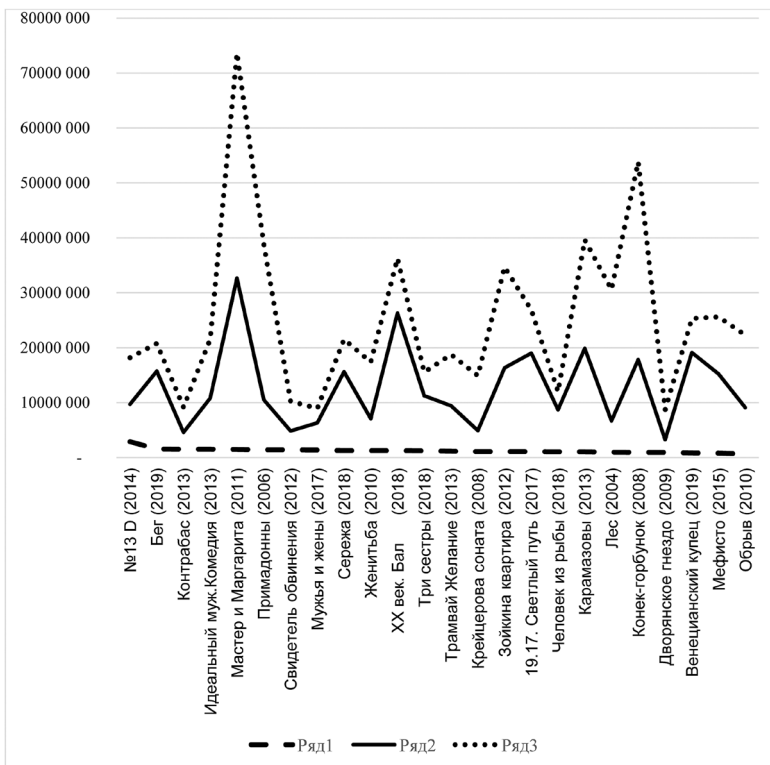


Рисунок 5. Стоимости постановок репертуара 2019 года в номинальных ценах (ряд 2) и ценах 2023 года (ряд 3), расположенных по убыванию среднего дохода за показ (ряд 1)

Источник: составлено автором по данным планового отдела МХТ

**Цена билетов в МХТ**, как правило, располагается в широком диапазоне доступности. Так, в 2019 году билеты стоили от 250 до 7000 рублей. По поводу ценообразования на театральные билеты необходимо заметить следующее. В частном театре оценка заполняемости, частоты проката и цен на билеты будет положена в основу экономической модели, а в коммерческом театре будет иметь ключевое значение при принятии решения о запуске проекта. Для выбора варианта, при котором максимизируется валовый сбор и/или прибыль, понадобится экономист. В бюджетном (то есть государственном или муниципальном) театре установление цен – это компетенция исключительно сотрудника, отвечающего



за продажи билетов и заполнение зала зрителями. В бюджетной организации отличное от частного театра целеполагание – есть госзадание, и задача администрации в первую очередь выполнить именно его. Как правило, одним из основных показателей является заполняемость зала. Помимо госзадания, есть непосредственная воля и пожелания руководителя. Так, Олег Павлович Табаков очень любил ажиотаж вокруг билетов, очереди в кассу, за которыми наблюдал из окна своего кабинета, и цифру 100% в билетных отчетах. Соответственно, сотрудники театра именно это ему и обеспечивали<sup>1</sup>. Для достижения поставленных задач не нужно привлекать экономиста или бухгалтера. Эти вопросы решались только и исключительно заместителем директора по зрителю. Теории и концепции, определяющие взаимосвязь издержек и цен, в бюджетном театре не работают, поскольку установление цены осуществляется по спросу. Как, впрочем, и в большинстве других секторов культуры и искусства. Об отсутствии взаимосвязи между поспектакльными расходами и валом за спектакль (то есть ценой на билеты) мы упоминали выше.

Можно констатировать, что спектакли МХТ в 2019 году были доступны весьма широким слоям населения, также заметим, что наименьшая цена билетов была на спектакли так называемого классического репертуара – замыкают рейтинг по валовым сборам костюмные «Обрыв» и «Дворянское гнездо», а также несколько более современные постановки «Мефисто» и «Венецианский купец». На пятом месте с конца – спектакль для семейной аудитории «Конек-горбунок».

У нас в распоряжении нет (пока) данных по средней стоимости билетов за рассматриваемый период. Однако есть данные, предоставляемые театром в ГИВЦ. Они позволяют оценить, какой доход в среднем был получен театром от одного зрителя (рис. 6).

Любопытно, что в рассматриваемый период билеты равномерно дорожали год от года. Тот факт, что в пандемию **доход, полученный от**

---

<sup>1</sup> В МХТ времен О.П. Табакова заполняемость, как правило, была 100%. Общий показатель за год в 99,8% обусловлен тем, что в случае экстренной замены спектакля (за сутки и менее) часть билетов неизбежно возвращалась, так как находились зрители, желавшие смотреть конкретный спектакль. Кроме того, были спектакли, на которые при более частом прокате возникали сложности реализации, и показатель оказывался ниже 100%.

Собственно, билетный отдел МХТ продолжал работать в таком же режиме и при С.В. Женоваче, то есть за редкими исключениями обеспечивал 100%-ные продажи.

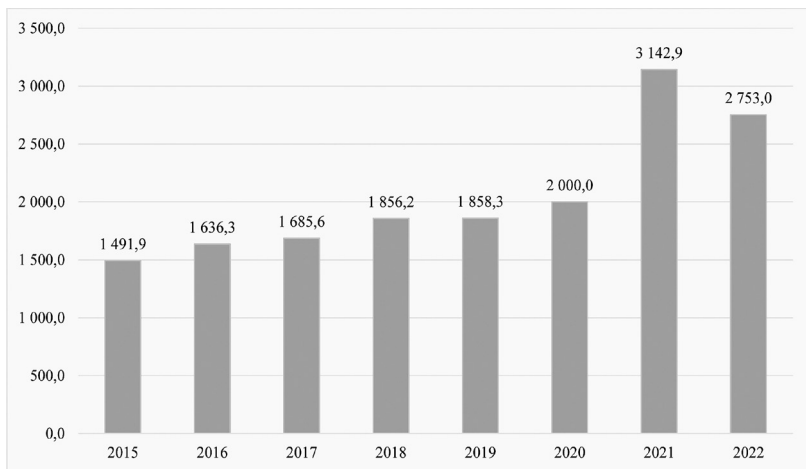


Рисунок 6. Доход, полученный в пересчете поступлений от основных видов уставной деятельности на 1 зрителя (все сцены), в руб.

*Источник:* составлено автором по данным планового отдела МХТ.

**основной деятельности в пересчете на 1 зрителя**, делает скачок вверх, объясняется изменением билетного предложения – при ограничениях в заполняемости зала в продажу шел партер и прочие, более дорогостоящие места, кроме того, ограниченность предложения самих билетов позволяла повышать на них цену, как и в любой ситуации ограничения предложения.

**Подводя итог анализа проката репертуара в 2019 году по «Таблицам эффективности» О.П. Табакова**, следует признать, что **никаких закономерностей жизни спектакля** в зависимости от его первоначальной стоимости или частоты проката, или жестких корреляций между иными показателями **обнаружено не было**, за исключением взаимосвязи между «средним доходом» и частотой проката. Именно в этой взаимосвязи находит свое отражение репертуарная политика руководства театра.

Соотнося прокатную политику 2019 года с принципами комплексного планирования, заложенными основателями МХТ и сформулированными профессором Ю.М. Орловым, приходится констатировать слабую связь с упомянутыми принципами – так, в 2019 году лидером проката являлся спектакль «XX век. Бал», который трудно назвать программным для С.В. Женовача, бывшего в тот момент художественным руководителем-директором театра. Заметим, что этот спектакль не являлся ведущим

и по своим экономическим показателям. Тем не менее именно он имел самую большую частоту проката – 24 показа за год. На втором месте – самый доходный спектакль – «№ 13Д» (22 показа). Учитывая выявленную корреляцию между средним доходом и частотой проката, можно констатировать, что, если потребности аудитории в текущей практике МХТ и учитывались, то в основном через спрос на билеты.

### ОТ «ТАБАКОВСКИХ ТАБЛИЦ» К ОЦЕНКЕ ВОЗМОЖНОСТИ САМООКУПАЕМОСТИ В ТЕАТРЕ

Вернемся к ограничениям, сделанным при составлении «Табаковских таблиц», и признаем, что **расходы в театре не ограничиваются постановочными и ежевечерними** (то есть прямыми расходами, которые можно отнести на проведение конкретного показа или хотя бы спектакля за год). Попробуем скорректировать экономические результаты проката с учетом всех расходов.

Следует отметить, что МХТ им. А.П. Чехова прекрасный объект для анализа российского драматического стационарного репертуарного театра. Здесь есть постоянная труппа (126 человек в 2019 году), свои мастерские, собственное здание в центре столицы. Общее число сотрудников, включая актеров, составляло порядка 600 человек, общая площадь земель – 1,1766 га, общая площадь помещений 26724,4 кв.м, общий строительный объем 258745,42 куб.м, то есть это огромный имущественный комплекс, обслуживаемый на постоянной основе большим коллективом. Число ежедневно принимаемых в сезон зрителей превышает 1100 человек.

Все расходы по содержанию здания, труппы, администрации, по пиару и рекламе и т.п. при всей своей неочевидности для труппы и режиссера являются необходимым фундаментом всей деятельности театра. Средства на новые постановки и прямые затраты на прокат репертуара составляют всего лишь  $\frac{1}{5}$  от всех издержек (табл. 3).

Как учесть расходы, которые плохо идентифицируются по отношению к одному спектаклю? Как соотносить постоянные издержки с прокатом?

В бюджете театра, в его расходах, **отдельной статьей проходит создание и прокат спектаклей**. Именно эти расходы учтены в «Табаковских таблицах». Вычтя из всех затрат театра эту статью и поделив оставшуюся сумму на число обслуженных зрителей, получаем величину, характеризующую расходы МХТ на одного обслуженного зрителя. В 2019 году она равна 2 543 руб. В рыночной экономике, лишенной бюджетных или иных привлеченных средств, эта сумма, умноженная на число зрителей

спектакля, должна покрываться условным «чистым доходом», подсчитанным в «Таблицах». В противном случае спектакль будет работать в убыток, доходы не будут покрывать расходы.

Посмотрим, какой же экономический результат демонстрирует репертуар 2019 года. Напомним, что коммерческая вместимость зала 849 мест. По некоторым спектаклям этот параметр меньше, так как режиссерские решения иногда изымают отдельные места из продажи. Используем 849 как расчетную величину. Тогда дополнительные расходы театра на проведение одного спектакля ОС в 2019 году составили 2 158 877 руб. Сопоставимый с этой величиной «чистый доход» мы наблюдаем только у лидера проката – «№ 13Д», он равен 2 067 682 руб. Но даже в этом случае мы имеем отрицательное значение – «чистый доход» оказывается меньше дополнительных расходов почти на 100 тыс. руб.

В грубом приближении мы можем сказать, что «№ 13Д» выходит в ноль. Но со всем остальным репертуаром нам однозначно придется признать, что он уходит в глубокий минус. Вывод неутешительный: весьма успешный по всем показателям деятельности МХТ не смог бы жить без внешней финансовой поддержки. По крайней мере в том творческо-организационном режиме, в каком он живет.

Если провести аналогичные расчеты для других лет проката, то по некоторым годам мы даже обнаружим небольшие превышения «чистого дохода» над расчетными полными расходами по 2–3 названиям. Но, напомним, в репертуаре ОС МХТ всегда больше 20 постановок. Также обратим внимание, что до сих пор речь шла только об ОС, где выше и коммерческая вместимость, и, как правило, цена на билеты. В большинстве же российских театров параметры площадок ближе к МС и НС МХТ. Это значит, их «коммерческий потенциал» еще ниже.

Полученные результаты исследования наглядно демонстрируют, в очередной раз подтверждая, **невозможность работы драматического репертуарного театра со зданием и постоянной труппой без дополнительного финансирования**. Не спасает ситуацию ни расположение театра в таком огромном мегаполисе и театральной столице, как Москва, ни возможность привлекать к участию в спектаклях талантливейших медийных актеров, ни установка руководства театра на экономический успех.

Нужно ли подтверждать то, что очевидно для профессионального театрального сообщества? К сожалению, в последнее время актуальность этого вопроса приобрела новую остроту. Все чаще в руководство театрами стали приходить **люди из бизнеса** с глубокой уверенностью, что они смогут сделать экономические процессы в драматическом репертуарном

театре со зданием и труппой более результативными и коммерчески успешными, в том числе потому, что есть крупная недвижимость с хорошим территориальным расположением. Такие менеджеры нацелены на превращение театра в успешный экономический проект, полагая, что зависимость от государственного или муниципального бюджета обусловлена лишь отставанием театрального менеджмента от современных технологий и ноу-хау<sup>1</sup>. Анализ «Таблиц эффективности» О.П. Табакова и других экономических показателей МХТ за последние пару десятилетий показывает наивность и несостоятельность подобных целей.

Вторая причина, по которой рассматриваемая тема не теряет своей актуальности, связана с **тенденцией, наблюдаемой при работе с бюджетными средствами**. Учредители, а главное – проверяющие органы все жестче трактуют назначение средств субсидии, выделяемой на выполнение госзадания. Уже есть определения в актах проверок театров, когда, к примеру, расходы на отдел маркетинга не признаются целевыми с точки зрения госзадания и расходования бюджетных средств. Целевыми, по мнению проверяющих, признаются такие расходы, которые прямо идентифицируются по отношению к выпуску или прокату конкретного спектакля. Но, как было показано выше, далеко не все жизненно важные затраты могут быть так определены. Это постоянные издержки, которые весьма высоки в русском репертуарном театре, а точнее, в российском репертуарном, драматическом, с постоянной труппой и зданием, театре.

---

<sup>1</sup> В качестве иллюстрации приведу одну из итоговых рекомендаций, которую довелось увидеть в бизнес-аналитическом отчете для одного из ведущих драматических театров страны: «...надо больше ставить блокбастеров и мюзиклов». В общем, с таким же успехом драматическому театру с историей можно было бы порекомендовать открыть ночной клуб или мебельный салон.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1

**Спектакли проката на Основной сцене в 2019 году, рейтинг  
по среднему доходу за спектакль**

№ п/п	Спектакль (год выпуска)	Номинальная стоимость спектакля руб.	Кол-во показов за год	Средний доход за один спектакль руб.	«Чистая прибыль» с одного спектакля руб.	За сколько показов окупился с начала проката
1	№ 13 D (2014)	9 713 344	22	2 896 023	2 067 682	7
2	Бег (2019)	15 723 574	18	1 550 803	1 032 969	16
3	Контрабас (2013)	4 604 276	20	1 543 659	1 129 849	4
4	Идеальный муж. Комедия (2013)	10 820 285	16	1 540 703	1 129 393	12
5	Мастер и Маргарита (2011)	32 660 131	17	1 510 356	575 700	16
6	Примадонны (2006)	10 517 139	16	1 428 119	981 025	10
7	Свидетель обвинения (2012)	4 830 360	12	1 409 800	1 072 223	16
8	Мужья и жены (2017)	6 335 463	14	1 401 603	1 085 109	5
9	Сереза (2018)	15 612 747	13	1 288 071	923 710	22
10	Женитьба (2010)	7 095 251	8	1 280 538	989 284	10
11	XX век. Бал (2018)	26 297 721	24	1 272 346	422 799	еще не окупился
12	Три сестры (2018)	11 275 606	17	1 232 021	845 134	14
13	Трамвай Желание (2013)	9 407 162	4	1 176 213	883 974	10
14	Крейцера соната (2008)	4 932 291	7	1 114 056	909 793	5

Таблица 1 (окончание)

№ п/п	Спектакль (год выпуска)	Номинальная стоимость спектакля руб.	Кол-во показов за год	Средний доход за один спектакль руб.	«Чистая прибыль» с одного спектакля руб.	За сколько показов окупился с начала проката
15	Зойкина квартира (2012)	16 332 678	7	1 106 036	719 179	17
16	19.17. Светлый путь (2017)	19 016 341	7	1 081 248	398 346	еще не окупился
17	Человек из рыбы (2018)	8 691 072	9	1 059 586	809 371	11
18	Карамазовы (2013)	19 869 259	3	1 047 237	1 003 039	20
19	Лес (2004)	6 695 714	7	981 431	677 156	12
20	Конек-горбунок (2008)	17 808 178	13	949 392	484 478	33
21	Дворянское гнездо (2009)	3 254 428	1	948 540	894 436	13
22	Венецианский купец (2019)	19 139 937	10	863 373	409 404	еще не окупился
23	Мефисто (2015)	15 235 417	5	800 076	392 478	21
24	Обрыв (2010)	9 091 694	3	680 638	346 054	20
	среднее		11	1 256 744	840 941	14
	медиана		11	1 204 117	889 205	13

Источник: составлено автором по данным планового отдела МХТ.

Таблица 2

**Корреляции по данным проката на ОС в 2015–2021 годах**

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
корреляция кол-ва показов по среднему доходу с разовыми мероприятиями	0,69	0,78	0,70	0,63	0,57	0,38	0,30
корреляция кол-ва показов по среднему доходу (без разовых)	0,72	0,83	0,72	0,72	0,68	0,38	0,30
корреляция кол-ва показов по «чистому доходу» (без разовых)						0,25	0,14
средний доход (без разовых)	1 142 539	1 170 228	1 211 972	1 219 553	1 256 770	1 045 526	979 339
медиана (без разовых)	1 060 107	1 064 729	1 126 363	1 124 699	1 204 117	1 037 669	887 820
средний доход по разовым	1 000 017	1 037 975	1 007 431	1 164 430	1 236 893		
общее кол-во показов (без разовых)	225	254	269	247	272	144	178
кол-во разовых программ	3	3	4	6	4	0	0
кол-во спектаклей в репертуаре	24	24	26	26	24	22	23
средний срок проката	4,3	4,8	5,2	5,6	6,1	6,1	5,3
медиана срока проката	3,0	4,0	4,0	5	6	6,5	3,0
корреляция по сроку проката и среднему доходу	-0,24	-0,23	-0,26	-0,25	-0,09	0,16	-0,16
корреляция по сроку проката и кол-ву показов	-0,16	-0,29	-0,26	-0,18	-0,36	-0,13	-0,23
кол-во премьер	3	2	3	4	2	2	4

Источник: составлено автором по данным планового отдела МХТ.



Таблица 3

**Расчет расхода, приходящего на одного обслуженного зрителя  
без разделения по сценам в 2019 году, в руб.**

	<b>ВСЕГО</b>	<b>Бюджет</b>	<b>ПДД</b>
Расходы общие	939 770 670	532 295 730	597 483 240
На репертуар (создание и прокат)	200 310 800	67 436 100	132 874 700
Разница	739 459 870	464 859 630	464 608 540
Число обслуженных зрителей	290 800		
Дополнительный расход на одного зрителя (без расходов на репертуар)	2 543	1 599	

*Источник:* составлено автором по данным планового отдела МХТ.

*Е.Э. Жутаутайте*

куратор театральных проектов Karo.Art,  
преподаватель ГИТИС

## **ФОРМИРОВАНИЕ СООБЩЕСТВА И РАЗВИТИЕ ПОЛИТИКИ СОУЧАСТИЯ КАК ФОРМА ФАНДРЕЙЗИНГА В ТЕАТРЕ**

*Аннотация.* Существует множество каналов привлечения финансовых средств в театральную организацию, одним из которых являются вложения частных лиц. Для того чтобы наиболее эффективно развивать данный финансовый канал, необходимо преобразовать зрительскую аудиторию театральной организации в зрительское сообщество. В отличие от зрительской аудитории между участниками сообщества установлены личностные контакты, они разделяют общие ценности и чувствуют сопричастность к развитию театральной институции. Одним из инструментов развития зрительского сообщества на базе театра являются практики соучастия, благодаря которым в ходе той или иной совместной деятельности представители театральной организации и зрители объединяются друг с другом. Данная статья посвящена способам развития театральной аудитории, повышению ее лояльности и формированию сообщества театральной организации при помощи практик соучастия и инструментов комьюнити-менеджмента.

*Ключевые слова:* фандрайзинг, аудитория, сообщество, практики взаимодействия, комьюнити-менеджмент

*E. Zhutautaitė*

curator of theater projects Karo.Art,  
GITIS teacher

## **COMMUNITY FORMATION AND PARTICIPATION PRACTICES AS ONE OF THE FUNDRAISING STREAMS OF A THEATRE ORGANIZATION**

*Annotation.* There are quite a few channels of funds raising for the theatre organization or project. One of them is attracting private funds of theater audience. Theatre management should convert theater audience into the theatre community to develop this non-budgetary stream of financing. The main difference between the audience and community is that the latter has a communication network, they share the same values and feel attached to the theater development. One of the tools to create the community on the basis of a theatre audience is practice of participations. During this practice theatre representatives and members of the theater audience team up due

to a common activity. This article is dedicated to the methods of audience development, increase of the audience's loyalty and community forming by means of participation practices and other community-management tools.

*Keywords:* fundraising, audience, community, community management, participation practice

Сфера культуры с экономической точки зрения подвержена так называемой «болезни издержек» (эффект У. Баумоля и У. Боуэна): затраты по созданию произведения искусства растут быстрее, чем цены на билеты, по которым удается их реализовывать потенциальным потребителям. Таким образом, культурные организации, а среди них и театры, «обречены» на существование в постоянном дефиците бюджета и нуждаются в регулярном дополнительном софинансировании. Ключевая роль в организации структуры финансовой поддержки культуры в целом и театральных институций в частности принадлежит государству. Государство может сосредоточить управление культурным сектором и его финансирование в своих руках (наиболее ярким примером является система управления культурой Советского Союза) или же, не выделяя средства организациям напрямую, направить свои усилия на создание инфраструктуры финансирования культурных институций (создавать условия для возникновения благотворительных организаций, стимулировать спонсорскую и меценатскую деятельности), может развивать каналы собственной (государственной) поддержки, параллельно привлекая к финансированию культуры частный сектор (как представителей бизнеса, так и частных лиц).

В статье «Финансирование культуры: зарубежная практика» доктор культурологии В. М. Чижиков выделяет следующие типы систем финансовой поддержки культуры по принципу соотношения государственного и частного субсидирования культурной деятельности, распространенные в России, странах Европы и США:

- прямое финансирования в форме общих и целевых бюджетных трансфертов;
- совместное финансирование органов власти разного уровня (региональных организаций культуры и инвестиционных проектов);
- смешанное государственно-частного финансирования;
- создание независимых посреднических структур (благотворительные фонды, общественные институты культуры, ассоциации творческих работников).

В. М. Чижиков утверждает, что на основе традиционных для страны культурных национальных отношений и системы спонсорства, меценатства, благотворительности, а также характера централизации государственного

управления и способов межбюджетных отношений определяется выбор методов, форм и механизмов финансовой политики, которые и формируют модель государственного финансирования культуры<sup>1</sup>.

Попробуем дать характеристику структуре финансирования театральных организаций в России сегодня. Уже третье десятилетие российская театральная система существует в условиях рыночной экономики, однако продолжает оставаться в рамках государственного протекционизма, получая через прямое государственное финансирование, гранты государственных фондов, а также трансферты подведомственных Министерству культуры учреждений наибольшие объемы финансирования. Подавляющее большинство театров России учреждены на федеральном, региональном или муниципальном уровнях и получают финансирование из соответствующих бюджетов. Государственное финансирование дает значительное преимущество российскому театру, являясь базисом финансовой стабильности государственных театральных институций. Однако важно понимать, что государственная поддержка является далеко не единственным источником финансирования, который могут привлекать и развивать организации исполнительских искусств. Уже по факту формирования российского театрального рынка на рубеже XX–XXI веков исследователи и практики театрального дела заговорили о необходимости деятельности театров в сфере привлечения средств частных доноров и развития фандрайзинговой активности организаций исполнительских искусств. Анна Дымникова в статье «Фандрейзинг как особый вид предпринимательской деятельности в культуре» выдвигает следующий тезис: «Доноры, финансируя отдельные культурные проекты или текущую деятельность организаций культуры, тем самым признают необходимость создания таких услуг, их ценность для общества в целом и для себя. Добиться такого признания, понимания со стороны доноров – важнейшая задача организаций культуры, а также государства, заинтересованного в развитии культуры. На достижение дайной цели направлена деятельность организации на рынке доноров, их фандрейзинговые усилия»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Чижиков В. М. Финансирование культуры: зарубежная практика // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. 2014. № 1 (12). С. 86–97. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansirovanie-kultury-zarubezhnaya-praktika/viewer> (дата обращения: 27.09.2024).

<sup>2</sup> Дымникова А. И. Фандрейзинг как особый вид предпринимательской деятельности в культуре. URL: <https://culture29.ru/upload/medialibrary/8f4/8f4f79f381bd95cb2711d69e3814b287.pdf> (дата обращения: 26.09.2024).

В основе практик фандрайзинга лежит концепция диверсификации доходов, которая предполагает поиск и развитие нескольких источников финансирования. Благодаря диверсификации доходов организация обеспечивает более устойчивое финансовое положение и большую степень финансовой независимости, а как следствие и большую степень независимости в формировании художественной политики и стратегии ее реализации.

Возможные источники поступления финансовых средств в театральную институцию перечислены в следующей таблице.

Таблица 1

**Источники поступления финансовых средств  
в театральную институцию**

<b>Источник</b>	<b>Форма финансирования</b>
Государственное финансирование	Дотации и целевые субсидии, гранты государственных организаций и фондов
Доходы организации от основной и дополнительной деятельности	Продажа билетов и дополнительные услуги
Негосударственные фонды	Гранты негосударственных фондов
Спонсорские средства	Донором является коммерческая организация, осуществляющая поддержку акцептора (культурной организации) на основе определенных условий, составляющих спонсорское предложение
Меценатские средства	Донором является частное физическое (реже юридическое лицо), осуществляющее финансовую и иную ресурсную поддержку на безвозмездной основе
Финансовая поддержка со стороны частных лиц	Пожертвования, краудфандинговые кампании, подписки

*Источник:* составлено автором.

Последний пункт (финансовая поддержка со стороны частных лиц) рассмотрим в данной статье.

Финансовая поддержка со стороны частных лиц может осуществляться в разных объемах и формах, с разной периодичностью и частотой.

Организации культуры могут стимулировать этот финансовый канал при помощи развития коммуникации с аудиторией и повышения ее лояльности. Обозначенные цели, как правило, достигаются при помощи инструментов маркетинга (конечной целью в данном случае станет повышение уровня продаж) и формирования зрительского сообщества.

Маркетинговыми инструментами являются системы акций и скидок, продажи абонементов, создание программ лояльности. Таким образом организация формирует новое предложение для своего зрителя.

В свою очередь усилия, направленные на создание зрительского сообщества, конечной целью имеют формирование устойчивой потребности человека в услугах организации и интеграцию услуг театра в систему ценностей и актуальных потребностей члена сообщества.

Перечислим возможные формы привлечения финансовых вложений от частных лиц (помимо реализации билетов).

1. Пожертвования – безвозмездные взносы в пользу организации.

2. Краудфандинг – организация сбора средств при помощи системы частных вложений. Важным отличием краудфандинга от сбора пожертвований является целевой характер краудфандинговых кампаний (средства собираются, например, на создание декораций, покупку авторских прав, реализацию конкретного проекта). Подобный тип сбора средств реализуется через специализированные онлайн-платформы, которые выступают посредником между жертвователями и организацией, забирая при этом определенный процент за свои услуги. Пожертвования через краудфандинг могут поступать как на безвозмездной основе, так и в качестве некой инвестиции в обмен на дополнительные привилегии. Эта разница будет фиксироваться при юридическом оформлении отношении между донором, платформой и акцептором и налоговых последствиях для участников сделки<sup>1</sup>.

3. Развитие программ лояльности. Программы лояльности – известный для коммерческого сектора маркетинговый инструмент, позволяющий стимулировать уровень повторных продаж или продаж дополнительных услуг. Наиболее известный и простой вид программы лояльности – система скидочных предложений (скидочные карты, бонусные системы и т.д.). Театральные и другие культурные институции также используют скидки и продажу абонементов: подобные маркетинговые акции позволяют продать больше билетов. Однако существует и другой

---

<sup>1</sup> См.: Князева А. Е. Фандрайзинг в исполнительских искусствах // Вопросы театра. 2017. № 3–4. С. 149–158.

тип программ лояльности, направленный на развитие личной привязанности зрителя к организации. Программы лояльности в культурных институциях также могут быть направлены на увеличение степени вовлеченности потенциального зрителя в жизнь театра при помощи расширения предложения (то есть закрывать для зрителя большее количество потребностей). Это возможно сделать при помощи формирования системы членства. Система членства реализуется через доступ к более широкому или эксклюзивному перечню услуг организации, который становится доступен при реализации дополнительного денежного вложения. Как правило, программы лояльности категорируются: за больший номинал приобретается больший пакет услуг. В качестве примера развитой системы программы лояльности можно упомянуть программу «Друзья Третьяковской галереи». В данный момент программа лояльности Третьяковской галереи имеет несколько уровней: для разного количества (групповые и индивидуальные) и категорий посетителей (молодежная, семейная карты, карты для пенсионеров), а также карты с различным уровнем привилегий, среди которых: скидки у партнеров, возможность индивидуального посещения музея в закрытые для посещения дни, участие в специальных мероприятиях организации и т.д.<sup>1</sup>

4. Платформы монетизации (принцип подписки). Подобные платформы по своей сути похожи на системы программы лояльности, по механике – на краудфандинговые платформы. Зарегистрировавшись на сайте, любой автор контента (в том числе и организация) может самостоятельно создать категории подписки, для каждой из которых разрабатывается система привилегий (от самой простой до более эксклюзивной). Этими привилегиями могут быть: подступ к закрытому контенту, раннее оповещение об открытии продаж, система скидок, бесплатный доступ к дополнительной продукции (программки, книги, мерч), скидки в буфете и т.д. Принципиальное отличие системы подписки от краудфандинга или пожертвования заключается в ее регулярном характере: как правило, это ежемесячное поступление средств донора в фиксированном объеме.

Однако, как было сказано выше, для того чтобы эффективно использовать вышеперечисленные способы привлечения финансовых средств, необходимо развивать аудиторию и создавать на ее базе лояльное театру

---

<sup>1</sup> Индивидуальная программа лояльности «Друзья Третьяковской галереи» // URL: <https://www.tretyakovgallery.ru/support/drug-tretyakovki/> (дата обращения: 27.09.2024).

сообщество. Развивая и последовательно формируя зрительское сообщество внутри театральной организации, администрация театра может привлечь в институцию не только финансовые, но и следующие ресурсы:

– информационные ресурсы. Появление социальных сетей изменило источники, способы и формы получения информации. Можно рассматривать рядовых пользователей социальных сетей как «самостоятельное медиа» с высоко лояльной аудиторией, а социальные сети – в качестве нового источника «сарафанного радио». Так, например, размещение контента о театре в сети может рассматриваться подписчиками зрителя как рекомендация к его посещению;

– трудовые ресурсы. Возможность привлечения в театральную организацию волонтеров из числа заинтересованных или высоко лояльных зрителей;

– ресурс обратной связи (аналитический ресурс). Обратную связь от зрителей можно получить о любом виде деятельности организации: репертуарном предложении, эффективности маркетинговой стратегии, качестве обслуживания т.д., применяя методы анкетирования, опроса и/или интервью. Также крайне важной становится возможность сбора данных о зрителях, посетивших театр (контактные данные, возраст, сфера деятельности, круг интересов и т.д.). Театральные организации обладают возможностью общения со своими зрителями в дни спектаклей, однако мало кто из театральных управленцев использует данный инструмент анализа аудитории.

Анализируя исследования, посвященные фандрайзингу в сфере культуры, А. Е. Князева пишет: «Н. К. Ваганова, В. Э. Гордин и А. И. Дымникова выявили две группы мотивов, общих для всех типов доноров: филантропические и деловые»<sup>1</sup>. В данной статье попытаемся выделить еще один вид мотивации донорской деятельности: желание принять участие в развитии организации и сообщества, созданного усилиями институции. Для появления такого мотива у потенциального донора необходимо, чтобы тот почувствовал сопричастность к жизни организации. По мнению автора статьи, данный тип мотивации руководил наиболее выдающимися меценатами рубежа XIX — начала XX века. С. Т. Морозов и С. И. Мамонтов были не просто донорами по отношению к Московскому Художественному театру, Частной опере или Абрамцево, а полноценными соучастниками в становлении и развитии данных институций. Они становились соавторами упомянутых проектов, вкладывая в них не только

---

<sup>1</sup> Князева А. Е. Фандрайзинг в исполнительских искусствах. С. 152.



финансовые и материальные, но и свои организационные, управленческие, а зачастую и творческие ресурсы и компетенции. Автор полагает, что подобный тип финансовой поддержки, мотивированный чувством сопричастности к развитию организации или проекта, является одним из наиболее надежных и долгосрочных.

Можно сделать вывод, что создание сообщества, выстраивание коммуникации со своей аудиторией – крайне важный инструмент повышения зрительской лояльности, который необходимо развивать в театральных организациях. Важно понимать, что зритель уже вкладывает свои средства в театральную организацию через покупку билета, таким образом оплачивая услугу по показу сценического произведения. Поэтому если театральная организация заинтересована в том, чтобы стимулировать зрителя вносить дополнительные средства, ей необходимо создать для зрителя дополнительную ценность. Данная ценность может заключаться в социализации зрителей через преобразование разрозненных представителей аудитории в сообщество театра. Принципиальное отличие зрительского сообщества от аудитории театра заключается в том, что между участниками зрительского сообщества установлены контакты и есть прямое взаимодействие, они существуют и осмысляют себя как единая группа.

В работах социолога театрального искусства Г. Г. Дадамяна приведена следующая категоризация зрительской аудитории по принципу посещаемости: редкие (частота посещений театра 1 раз в год и реже), активные (2–5 раз) и постоянные (6 и более раз в год). Также Г. Г. Дадамян замечает, что «группы, объединенные на этом основании, не адекватны типам зрителей по уровню эстетического развития; однако без особой натяжки можно предположить наличие между ними достаточно тесной связи. <...> Каждая группа формирует свой тип аудитории – случайную, зрительскую и театральную. Совокупность этих трех аудиторий создает аудиторию конкретного спектакля»<sup>1</sup>. В данный перечень типов театральной аудитории автору статьи хотелось бы добавить еще один – участники сообщества того или иного театра, которых характеризует непосредственное участие в жизни театральной организации.

Интегрировать зрителя внутрь сообщества можно в том числе при помощи практик соучастия. Практики соучастия – мероприятия, нацеленные на создание мотивации, побуждающей зрителя к активной

---

<sup>1</sup> Дадамян Г. Г. Проблемы аудитории театров // Театр как социологический феномен / Отв. ред. Н. А. Хренов. СПб.: Алетей, 2009. С. 249–256.

деятельности посредством взаимодействия с сотрудниками организации и другими участниками зрительского сообщества. Результатом этой деятельности может стать установление и развитие коммуникации, нивелирование барьеров между зрителями и между зрителями и организацией, а также создание нового материального или нематериального продукта.

Практики соучастия распространяются на внесценическую деятельность театральных учреждений: это способ коммуникации с аудиторией, ее изучения и развития, а также взаимообмена информацией.

В корне практик взаимодействия (или соучастия) лежит принцип интерактивности. Однако важно понимать, что интерактивность может и не призывать к прямому физическому взаимодействию со зрителем. Наилучшим примером реализации коммуникации, основанной на персонализации и интерактивности, являются современные социальные сети. На основе собранной о пользователе и его предпочтениях информации социальные сети предлагают ему/ей потенциально интересный контент.

Компания Forrester Research в работе «Поддержка масс: как побеждать в мире, который изменили социальные сети» показала, что активность пользователей в социальных сетях (поведение пользователей рассматривалась на примере использования платформы YouTube) подразделяются на следующие категории:

- те, кто создают контент;
- те, кто комментируют и/или оценивают контент;
- те, кто группируют и систематизируют контент;
- те, кто просматривают контент.

Таким образом, социальная сеть дает возможность реализовать себя всем группам пользователей, а самое главное – постоянно поддерживает с ними обратную связь. Оценка контента напрямую влияет на его позицию в выдаче, а история просмотров пользователя влияет на рекомендации, которые тот/та получает в дальнейшем. Так реализуется принцип персонализации контента (социальные сети наиболее близки к тому, чтобы взаимодействовать с пользователем, максимально учитывая его/ее личные интересы). Социальные сети показали, как можно привлечь к взаимодействию зрителей, склонных к разным способам коммуникации, каждый из которых (создатели, комментаторы, систематизаторы, наблюдатели) необходимо учесть в ходе формирования коммуникационной стратегии и разработки практик соучастия.

В то же время у театра есть ряд принципиально важных ресурсов, которые отсутствуют у социальной сети – наличие площадки, творческой и культурной ценности продукта и опыта организации совместной деятельности.

Практики взаимодействия используются не только в театральных организациях, и в большей степени распространены в музеях и библиотеках и культурных центрах. В книге Нины Саймон «Партиципаторный музей» автор описывает процесс, в ходе которого отдельные зрители становятся членами сообщества той или иной культурной институции<sup>1</sup>. Для этого необходимо преобразовать индивидуальный культурный опыт в коллективный. Механизм формирования сообщества происходит в ходе следующих стадий: индивидуальное потребление, индивидуальное взаимодействие, объединение индивидуальных взаимодействий в сеть, объединение индивидуальных взаимодействий в социальную сеть, единое социальное общение индивидов.

#### **ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СООБЩЕСТВА НА ПРИМЕРЕ ТЕАТРАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Индивидуальное потребление. На данном этапе зрителю предлагается доступ к интересующему его контенту. Подобный тип взаимодействия осуществляется во всех организациях культуры. Самым простым примером является показ спектакля, в ходе которого каждый отдельный зритель получает возможность индивидуального художественного опыта.

2. Индивидуальное взаимодействие. Данный этап предполагает начало диалога с театром через взаимодействие с его сотрудниками. Например, сотрудники театра могут организовать встречу с постановочной командой спектакля и дать возможность зрителям задавать интересующие их вопросы, создав условия для совместного обсуждения. Это стартовый этап взаимодействия, в ходе которого «рушится первый барьер» между организацией и зрителем.

3. Объединение индивидуальных взаимодействий в сеть. На данном этапе необходимо разрушить следующий барьер – барьер между зрителями. Для этого необходимо выявить некий общий спектр интересов, на основе которого может быть осуществлен контакт. Например, в ходе обсуждения каждому зрителю может быть предложен выбор одной из составляющих спектакля для дальнейшего анализа: актерская игра, режиссура, сценография, драматургия и т.д.

4. Объединение индивидуальных взаимодействий в социальную сеть. На данном этапе театральная организация предлагает зрителям

---

<sup>1</sup> Саймон Н. Партиципаторный музей. М.: Ад Маргинем Пресс, 2017. С. 44–45.

совместное задание, в ходе которого зрители должны взаимодействовать друг с другом и с сотрудниками институции. Например, дать задание осуществить анализ выбранной зрителями составляющей спектакля внутри образовавшейся группы. При этом сотрудники театра должны дать зрителю конкретный инструмент анализа, который тот мог бы использовать в будущем, то есть поделиться профессиональным навыком.

5. Единое социальное общение индивидов. На данном этапе театр должен стать местом коммуникации и самореализации для зрителей: зрители готовы войти в контакт друг с другом, а театр становится площадкой для установления этого контакта. Например, на основе данного мероприятия внутри театральной организации формируется кружки по анализу спектакля, истории актерского и/или режиссерского искусства, практические мастер-классы. Подобные кружки могут существовать параллельно друг с другом: в таком случае сообщества формируются внутри данного кружка и могут периодически или регулярно взаимодействовать, создавая тем самым сеть сообществ внутри театральной организации.

Как уже было сказано выше, конечной целью практик соучастия является социализация зрителя и трансформация общей зрительской массы в сообщество. Для этого необходимо выстроить связи как между организацией и зрителями, так и между зрителями. Чтобы практики соучастия были наиболее эффективными они должны соответствовать ряду критериев:

– практики соучастия должны быть созвучны миссии, целям (как стратегическим, так и тактическим) и задачам театральной или другой культурной организации. Например, непродуктивным будет ставить целью практики соучастия исключительно развлечение зрителей. Таким образом, может быть удовлетворена потребность зрителей в развлекательном контенте, но такая деятельность не будет развивать организацию и, возможно, не привлечет аудиторию, которая сможет сформировать сообщество;

– практики соучастия должны удовлетворять интересы как акторов взаимодействия, так и наблюдателей. Далеко не все зрители готовы быть активными соучастниками, однако это не означает, что их нельзя привлечь к соучастию. Также ошибочно полагать, что практики соучастия всегда сложны в организации или затратны, требуют как от сотрудников, так и от участников вложения серьезных организационных и креативных усилий. Пример партиципаторной практики, созданной при помощи минимальных ресурсов, приводит Нина Саймон в своей работе «Партиципаторный музей»<sup>1</sup>. При посещении Центра Исторического общества

---

<sup>1</sup> Саймон Н. Партиципаторный музей. С. 57.

Миннесоты посетители в обязательном порядке получают значки, которые соответствуют категории их билета. Администрацией было принято решение использовать данные значки для голосования посетителей за наиболее понравившуюся выставку: посетители по окончании осмотра экспозиций и выставок Центра опускали свои значки в специальный приемник, тем самым отдавая свой голос той или иной выставке Центра. «Этот простой способ соучастия дал зрителям возможность высказать свое мнение, а сотрудникам его узнать»<sup>1</sup>. Также добавим, что не только сотрудники могли проанализировать обратную связь и оценку посетителей (участников), но и будущие посетители (в данном случае выступающие как наблюдатели) могли еще до посещения узнать «рейтинг выставок»;

– практики соучастия должны заключать в себе дополнительную ценность. Участие в подобной активности должны быть практически полезны для их участников. К примеру, в ходе мероприятия его участники могут освоить или улучшить дополнительный навык или получить новую информацию. Даже при приведении простого примера голосования при помощи значков, организованного Историческим центром Миннесоты, можно увидеть, что посетители могли получать заранее информацию о рейтинге выставок. Также крайне важно, что это знание они получили через (не прямое, но косвенное) взаимодействие с другими посетителями, а впоследствии могли сами внести свой вклад в дальнейшее формирование рейтинга;

– деятельность участников взаимодействия должна быть ограничена правилами и контролируема. Чем более конкретная задача с обозначенными целями и очерченными временными рамками будет стоять перед участниками, тем лучше. Излишняя «свобода творчества» будет лишь больше смущать участника, так как для того, чтобы его деятельность была осмысленной и результативной, ему/ей придется потратить свое время и силы для самостоятельного формулирования упомянутых выше целей, временных рамок и задач.

В завершение описания критериев партиципаторной практики важно еще раз повторить и указать на ее родовый признак: *партиципаторные практики реализуются только через взаимодействие его участников, целью своей имеют формирование социальных связей между участниками.*

---

<sup>1</sup> Саймон Н. Партиципаторный музей. С. 76.

**УСПЕШНЫЕ ПРИМЕРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СООБЩЕСТВА  
НА БАЗЕ КУЛЬТУРНЫХ ИНСТИТУЦИЙ.**

**ПРОЕКТ ПУШКИНСКИЙ. YOUTH**

(Пушкинский. Молодежный)

В качестве примера наиболее полноценно реализованной партиципаторной практики, сформировавшей зрительское сообщество в культурной институции, хотелось бы назвать проект ГМИИ им. А. С. Пушкина «Я покажу тебе музей». Данный проект реализуется в рамках программы «Пушкинский. Молодежный». В стратегии развития Пушкинский музей делает значительный упор на просветительскую деятельность, одной из основных аудиторий которой является молодежь от 14 лет до 21 года. «Пушкинский. Молодежный» включает в себя множество разнонаправленных образовательных программ, которые призваны интегрировать юных посетителей музея в его сообщество, дать им искусствоведческие знания и навыки. Многие выпускники тех или иных проектов программы «Пушкинский. Молодежный» продолжают свои образовательный и профессиональный пути в сфере истории искусства и искусствознания, становясь исследователями и кураторами, или по крайней мере остаются лояльными и постоянными посетителями самой институции. Подобное взаимодействие по своей сути – долгосрочная инвестиция для Пушкинского музея (репутационная, кадровая и финансовая). «Я покажу тебе музей» – ежегодная акция, в которой принимают участие студенты программы «Пушкинский. Молодежный». В рамках акции реализуется большая программа мероприятий: экскурсии, перформансы, лекции и мастер-классы от студентов программы. Акция «Я покажу тебе музей» становится итогом большой предварительной образовательной подготовки, в ходе которой студенты изучают коллекции музея, историю искусств и методики искусствоведческого анализа. «Участники молодежных программ музея изучают коллекцию и устройство музея, чтобы ежегодно делиться с посетителями своими находками и напоминать, что не существует единственно верного способа видеть музей»<sup>1</sup>.

В этом заложена еще одна крайне важная задача сообщества. Сообщество является промежуточным звеном между институцией

---

<sup>1</sup> Пушкинский Ю. Я покажу тебе музей // Официальный сайт ГМИИ им. А. С. Пушкина / Наука и образование URL: <https://www.pushkinmuseum.art/education/youth/showthemuseum/index.php?lang=ru> (дата обращения: 27.09.2024).

и потенциальной аудиторией. Какой бы демократичной и ориентированной на потребности зрителей не была театральная или иная культурная организация, между ней и зрителем скорее всего возникнет дистанция. Эта дистанция часто возникает из-за сложности предмета искусства, с которым работает организация: зачастую для зрителя необходима определенная оптика для восприятия того или иного предмета искусства (наиболее актуально это для сферы современного искусства). В частности, поэтому музейные институции активнее используют образовательные практики (для создания необходимого контекста), а уже затем – практики взаимодействия в своей деятельности. В свою очередь, посетительское или зрительское сообщество выступает в роли адвокатов бренда (те, кто регулярно пользуются услугами организации и готовы их рекомендовать другим, распространять информацию об организации), и через них представителям потенциальной аудитории проще впервые посетить культурную организацию или начать посещать ее регулярно.

#### **УСПЕШНЫЕ ПРИМЕРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СООБЩЕСТВА НА БАЗЕ ТЕАТРАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

I. Клуб друзей РАМТ. Российский академический молодежный театр – пример театральной институции, успешно сформировавшей собственный фонд целевого капитала. На сайте театр указывает, что средства, полученные на проценты от основного фонда, будут расходоваться на:

- проведение образовательных проектов;
- реализацию экспериментальных проектов и приглашения молодых режиссеров;
- сохранение доступного уровня цен на билеты.

Для формирования фонда целевого капитала РАМТ прибег к привлечению частных вложений в размере фиксируемых сумм как для частных лиц, так и для корпоративных жертвователей. Финансовые затраты доноров компенсируются при помощи системы привилегий Клуба друзей РАМТа. Среди привилегий, доступных для держателей персональной карты клуба, специальные предположения по покупке билетов и приоритет в приобретении абонементов, приоритетное участие в акциях, персональный менеджер, приглашение на встречи, мастер-классы и другие специальные мероприятия, посещение репетиций премьерных спектаклей, индивидуальная электронная рассылка, печатная продукция, упоминание имени донора в специальном разделе, пригласительные на премьерные

спектакли, привилегии партнеров театра, организация мероприятий для корпоративных доноров<sup>1</sup>.

Однако основным вложением, сформировавшим тело целевого капитала, стал взнос благотворительного фонда Владимира Потанина. Таким образом, формирование эндаумента Российского академического молодежного театра является примером успешной фандрайзинговой деятельности как по привлечению крупных, так и малых частных вложений. Директор РАМТ Софья Михайловна Апфельбаум так оценила работу эндаумент-фонда театра: «Управляющая компания “Альфа-Капитал” в ближайшее время должна дать отчет по итогам четырех кварталов текущего года. По итогам трех кварталов картина складывалась оптимистичная, есть ощущение, что мы в первый раз выйдем на цифру, которую планировали. Прежние годы были не самые удачные, а сейчас появился шанс впервые получить доходность в районе 10%. По итогам девяти месяцев 2022 года “тело” целевого капитала составляет около 10,5 млн рублей.

Благотворительный фонд Владимира Потанина пожертвовал нам 4 млн рублей – два раза по 2 млн. Несколько благотворителей сделали крупные взносы еще на 4 млн рублей. Два с небольшим миллиона мы смогли собрать с помощью Клуба друзей и небольших пожертвований в 1000, 5000, 10 000 рублей»<sup>2</sup>.

**II. Кружки Центра им. Вс. Мейерхольда.** Центр им. Мейерхольда (в данный момент филиал театра «Школа драматического искусства») для развития аудитории создал программу кружков, программы, которая была запущена в театре в 2015 году. В ходе обучения в кружках ЦИМа зрители получали возможность приобретения профессиональных навыков и нетворкинг (как между участниками программ, так и между «кружковцами» и профессионалами театрального дела). Однако финальной и главной целью программ оставалось качественное развитие аудитории театра в активное, открытое к диалогу и сотворчеству сообщество.

---

<sup>1</sup> Клуб друзей // Официальный сайт РАМТ: <https://ramt.ru/friends/> (дата обращения: 26.09.2024).

<sup>2</sup> Жильева Я. Интервью с С. М. Апфельбаум: Оторваться от господдержки: директор РАМТ об экономике театров и независимых проектах [15.12.2022] // URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/482531-otorvat-sa-ot-gospodderzki-direktor-ramt-ob-ekonomike-teatrov-i-nezavisimyh-proektah> (дата обращения: 26.09.2024).



Также кружки приносили немалый дополнительный доход. Так, например, за 2015–2016 годы программа «Кружки» ЦИМ продала 757 абонементов на 106 кружков и заработала 3 420 000 рублей<sup>1</sup>.

Более подробно стоит остановиться на лаборатории, получившей название «Протокол». К участию в лаборатории приглашались зрители, профессионально не связанные с театром. В ходе работы с перформерами при помощи драматургической техники вербатима и танцевальных практик создавался документальный спектакль о жизни обычных людей, ориентиром для которого становилась выбранная заранее тема: «Протокол Мы», «Протокол Повседневность», «Протокол Будущее». Спектакли, созданные в рамках проекта, были показаны на сцене Центра им. Мейерхольда. Таким образом, члены сообщества стали полноценными соавторами сценического произведения, которое в том числе было оценено профессиональным театральным сообществом.

В современном мире концепции разграничения и иерархии уступают место концепциям сотрудничества. Новые механизмы маркетинга нацелены на создание крепких коммуникационных связей и контактов между членами своей аудитории, базирующихся на общих ценностях. Коммерческий сектор формулирует ценности и идеи брендов для того, чтобы создать на их базе свое сообщество клиентов, в то время как сообщество, созданное на базе театральной или другой культурной институции, является его органичным продолжением, ведь культурные организации созданы для формулирования смыслов и разработки эстетических идеалов. Специалисты фандрайзинга обращаются за донорством не только в специализированные фонды и к представителям крупного бизнеса, но и к частным лицам (потребителям, клиентам и зрителям). Поэтому культурному сектору так важно не игнорировать своего зрителя, не возвышаться над ним, а давать ему право голоса, интегрировать его в творческие процессы, создавая лояльное зрительское сообщество, искренне заинтересованное в дальнейшем успешном существовании театра. Зрительское сообщество является источником массы важных ресурсов (от финансовых до репутационных), в то время как при помощи механизмов соучастия театральная организация в дополнение к своей основной миссии становится местом, где ее зрители получают новые навыки и закрывают потребность в общении.

---

<sup>1</sup> Приводятся данные из дипломной работы О. И. Казаковой «Театральные аудитории: теории и практики соучастия» (Российский институт театрального искусства – ГИТИС), 2020.

*Е.К. Соколова*

старший научный сотрудник  
Государственного института искусствознания

## **СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ СТРАНИЦ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ТЕАТРОВ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ**

*Аннотация.* В статье проводится подробный анализ результатов социологического мониторинга страниц федеральных театров РФ в социальных сетях, проводившегося с 2021 по 2022 год. В мониторинг были включены 23 страницы театров и их филиалов, принадлежащих к самым разным видам: среди них есть драматические, оперные, балета, детские и один кукольный. Большинство этих театров находится в Москве и Санкт-Петербурге, часть – в других крупных городах страны: Новосибирске, Владивостоке, Ярославле, Екатеринбурге и Владикавказе. Ежемесячный мониторинг числа подписчиков их страниц позволил сделать выводы о популярности тех или иных соцсетей как среди самих федеральных театров, так и среди их подписчиков. Так, в частности, была зафиксирована утрата интереса театров к ведению страниц в соцсети Твиттер, что произошло задолго до конфликтной ситуации, приведшей к официальным санкциям со стороны Роскомнадзора. Связанный с текущей политической ситуацией запрет ряда социальных сетей вызвал миграцию подписчиков из запрещенных соцсетей в другие, что было наглядно продемонстрировано прекращением роста численности групп подписчиков в одних соцсетях и заметным ростом численности групп подписчиков в других. Мониторинг выявил абсолютных лидеров почти во всех социальных сетях по числу подписчиков – это Большой и Мариинский театры. Определен минимальный и максимальный размер группы подписчиков страниц федеральных театров.

*Ключевые слова:* социальные сети, подписчики, театр, интернет-аудитория

*Е.К. Sokolova*

Senior Researcher  
State Institute for Art Studies

## **SOCIOLOGICAL MONITORING OF THE PAGES OF FEDERAL THEATERS IN SOCIAL NETWORKS**

*Abstract.* The article provides a detailed analysis of the results of sociological monitoring of the pages of federal theaters of the Russian Federation in social networks, conducted from 2021 to 2022. The monitoring included 23 pages of theaters and their branches belonging to a variety of types:

there are drama, opera, ballet, children's and one puppet show among them. Most of these theaters are located in Moscow and St. Petersburg, some – in other major cities of the country: Novosibirsk, Vladivostok, Yaroslavl, Yekaterinburg and Vladikavkaz. Monthly monitoring of the number of their pages's followers made it possible to draw conclusions about the popularity of certain social networks both among the federal theaters themselves and among their followers. So, in particular, the loss of interest of theaters in maintaining pages on the social network Twitter was recorded, which happened long before the conflict situation that led to official sanctions from Roskomnadzor. Associated with the current political situation, the ban on a number of social networks caused the migration of followers from banned social networks to others, which was clearly demonstrated by the cessation of the growth in the number of groups of followers of some social networks, and a noticeable increase in the number of followers groups in others. The monitoring revealed the absolute leaders in almost all social networks in terms of the number of followers - these are the Bolshoi and Mariinsky theaters. The minimum and maximum size of the group of followers to the pages of federal theaters is determined.

*Keywords:* social networks, followers, theater, Internet audience.

Хотя сам термин «социальные сети» был введен в научный оборот в середине 50-х годов прошлого века<sup>1</sup>, исследования, посвященные им, проводились уже в 1930-х годах, когда Якоб Леви Морено изобрел способ отображать устойчивые социальные связи между людьми в виде особого вида графов – социограмм<sup>2</sup>. С появлением интернета общение между людьми обрело новые возможности: появились новые посредники в этом общении – специальные онлайн-платформы, объединяющие людей в различные группы по интересам и, с одной стороны, дающие им особые возможности для выражения их мнений и эмоций, но с другой – преследующие при этом собственную цель: маркетинговое изучение определенных сегментов рынка, управление ими и продвижение в них неких товаров или продуктов. Платформы эти также получили название соцсетей, но, очевидно, они представляют собой другое значение этого термина, а именно – средство для поддержания соцсетей в первом значении этого слова.

Термин «соцсети» в данной статье будет применяться именно во втором своем значении. По данным на начало 2023 года, 64,4% населения

---

<sup>1</sup> См.: Barnes J.A. Class and Committees in a Norwegian Island Parish // Human Relations. 1954. Vol. 7. Pp. 39–58.

<sup>2</sup> Moreno J.L. Who Shall Survive? A New Approach to the Problem of Human Interrelations. Washington: Nervous and Mental Disease Publishing Co, 1934.

Земли пользуется интернетом и при этом почти столько же – 59,4% – являются пользователями соцсетей<sup>1</sup>. На сегодняшний день в мире выделяются четыре крупнейших по охвату аудитории соцсети (по данным на 2023 год): 1) Инстаграм – Instagram<sup>2</sup> – господствует только на территории Ирана и Японии; 2) ВиЧат – WeChat – специфически китайская соцсеть, распространена и преобладает исключительно на территории Китая; 3) ВКонтакте – соцсеть, господствующая только на территории Российской Федерации; и 4) Фейсбук – Facebook<sup>3</sup> – самая большая по охвату соцсеть мира (господствует во всех остальных странах мира, в том числе на территориях Северной и Южной Америк, всего африканского континента, Великобритании, всего Скандинавского полуострова (Норвегия, Швеция, Финляндия), всей Западной Европы, Индии, Вьетнама, Индонезии, Австралии, Новой Зеландии и некоторых других).

Но такое положение дел относится к интернет-аудитории в целом, тогда как наше исследование охватывает исключительно театральную интернет-аудиторию, а именно подписчиков групп российских федеральных театров.

Данный мониторинг начался в 2021 году в рамках исследования влияния активности интернет-аудитории страниц театров в социальных сетях на потребление культурных благ, проводившееся под руководством А.Я. Рубинштейна<sup>4</sup>. По завершении данного исследования мониторинг было решено продолжить с целью выявления динамики и основных тенденций численности аудитории социальных сетей театров федерального подчинения Российской Федерации.

В мониторинг было включено 23 театра федерального подчинения (точнее – 22, из которых два ныне являются филиалами Мариинского театра), а также Московский государственный академический Камерный музыкальный театр имени Б.А. Покровского, с 2018 года утративший самостоятельность и ставший Камерной сценой Большого театра. Эти театры принадлежат к самым разным видам: среди них есть драматические,

---

<sup>1</sup> We are social. Digital 2023. Global Overview Report // URL: <https://wearesocial.com/uk/blog/2023/01/digital-2023/> (дата обращения: 27.09.2024).

<sup>2</sup> Принадлежит компании Meta, чья деятельность признана экстремистской на территории Российской Федерации.

<sup>3</sup> В России доступ к сети Facebook заблокирован.

<sup>4</sup> Рубинштейн А.Я., Соколова Е.К., Дудкина Е.А. Гражданское общество, социальные сети и культурная активность в цифровой среде // Terra Economicus. 2022. № 20 (2). С. 111–131.

оперные, балета, детские и даже один кукольный. Тринадцать из них находятся в Москве, пять – в Санкт-Петербурге, и еще пять – в других крупных городах страны.

1. Александринский театр (Национальный драматический театр России), Санкт-Петербург;
2. БДТ им. Г.А. Товстоногова, Санкт-Петербург;
3. Большой театр, Москва;
4. Детский музыкальный театр им. Н.И. Сац, Москва;
5. Екатеринбургский театр оперы и балета, Екатеринбург;
6. Камерная сцена Большого театра, Москва;
7. Малый драматический театр – Театр Европы, Санкт-Петербург;
8. Малый театр, Москва;
9. Мариинский театр, Санкт-Петербург;
10. МХАТ им. М. Горького, Москва;
11. МХТ им. А.П. Чехова, Москва;
12. Новосибирский театр оперы и балета, Новосибирск;
13. Приморский филиал Мариинского театра, Владивосток;
14. Российский академический Молодежный театр – РАМТ, Москва;
15. Театр драмы им. Ф. Волкова, Ярославль;
16. Театр им. Е.Б. Вахтангова, Москва;
17. Театр классического балета Н. Касаткиной и В. Василёва, Москва;
18. Театр кукол им. С.В. Образцова, Москва;
19. Театр Наций, Москва;
20. Театр «Пушкинская школа Владимира Рецептера», Санкт-Петербург;
21. Театр «Сатирикон» им. Аркадия Райкина, Москва;
22. Театр «Студия театрального искусства», Москва
23. Филиал Мариинского театра в Республике Северная Осетия – Алания, Владикавказ.

Анализировались официальные страницы этих театров. С начала мониторинга (июль 2021 года) по январь 2022 года данные собирались с периодичностью раз в три месяца, с февраля 2022 года и далее – раз в месяц.

Вначале данные собирались только по трем крупным соцсетям: Facebook, ВКонтакте и Instagram. Но в результате известных событий марта 2022 года две социальные сети (Facebook, Instagram) были запрещены на территории РФ, и театры перестали вести в них свои страницы.

До этого момента число подписчиков в рассматриваемых группах постепенно росло. Это не очень заметно на графиках, так как по сравнению с их огромной численностью рост был хотя и постоянный, но незначительный. После запрета этот рост почти везде прекратился,

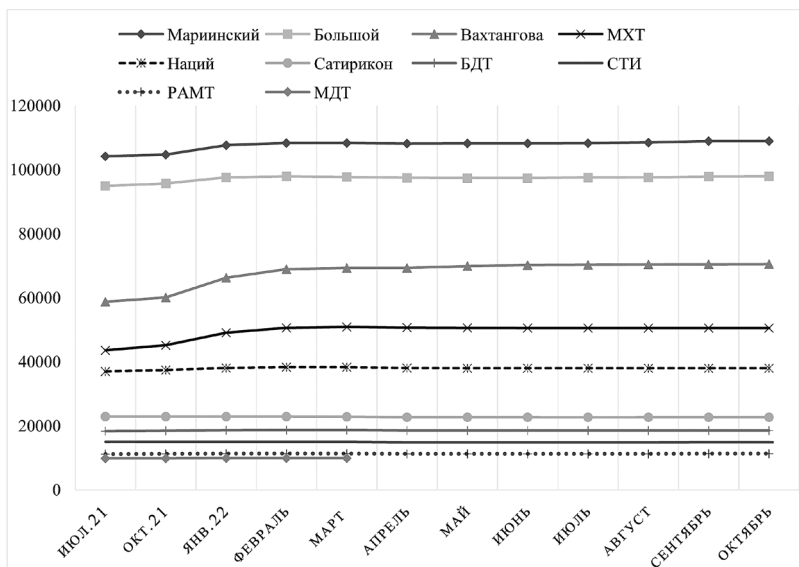


Рисунок 1. Динамика численности подписчиков десяти самых крупных групп театров в соцсети Facebook

Источник: составлено автором.

в Facebook и Instagram произошло даже некоторое уменьшение числа подписчиков.

На рисунке 1 можно видеть динамику изменения численности десяти самых больших групп подписчиков страниц театров в социальной сети Facebook в течение всего периода мониторинга (с июля 2021 по октябрь 2022). Небольшие изменения численности, произошедшие весной 2022 года, здесь сложно заметить. Графики выглядят практически параллельными. В Facebook'е на первом месте – Мариинский театр, на втором – Большой. Эти два лидера идут с таким отрывом от остальной группы, что мешают как следует рассмотреть графики других театров. Поэтому рассмотрим их отдельно (рис. 2). Если у МХТ им. А.П. Чехова и Театра Наций происходит за это время постепенное уменьшение числа подписчиков (у МХТ на 69 человек с февраля по октябрь, у Театра Наций – на 325 человек), то у Театра им. Е.Б. Вахтангова (самый верхний график) удивительным образом при неработающем фактически аккаунте число подписчиков увеличилось более чем на полторы тысячи. Конечно, вероятнее всего, если бы не запрет, численность этой группы выросла бы значительно больше.

По данным на конец октября 2022 года, десятка лидеров выглядит следующим образом: первое место – Мариинский театр, второе – Большой, третье – Театр им. Вахтангова, четвертое – МХТ им. Чехова, пятое – Театр Наций, шестое – Сатирикон, седьмое – БДТ, восьмое – Студия театрального искусства, девятое – РАМТ и последнее – Малый Драматический Театр – Театр Европы. С марта данные по числу подписчиков их группы стали закрытыми, поэтому их график такой короткий.

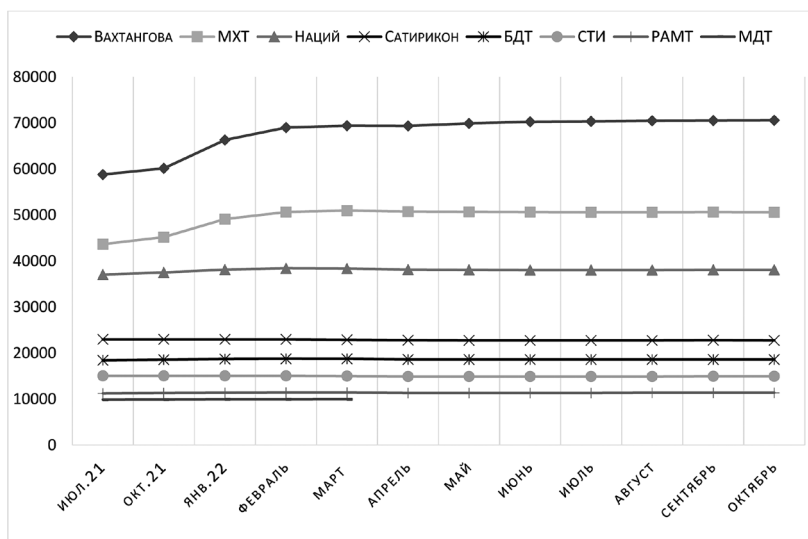


Рисунок 2. Динамика численности подписчиков восьми самых крупных групп театров в соцсети Facebook (без Большого и Мариинского театров)

Источник: составлено автором.

В Instagram (рис. 3) ситуация схожая, с тем отличием, что на первом месте – Большой театр, на втором Мариинский, далее с большим отрывом довольно плотно идут остальные театры. Для удобства снова рассмотрим их графики отдельно (рис. 4). Здесь наблюдается некоторый рост численности групп, происходивший в этой соцсети, как и в Facebook'е, у части театров примерно до февраля этого 2022 года. Изменения до этого момента выглядят на графике более резкими, так как мониторинг проводился в тот период не раз в месяц, а раз в три месяца.

Два театра в начале 2022 года изменили свое положение в рейтинге: группа МХТ выросла очень значительно, обошла сразу два театра и вышла с седьмого на пятое место, а группа БДТ выросла не так сильно,

но обогнала при этом в рейтинге группу театра «Сатирикон». В итоге на третьем месте оказался Театр Наций, на четвертом – Театр им. Е.Б. Вахтангова, на пятом – МХТ им. А.П. Чехова, на шестом – БДТ, «Сатирикон» – на седьмом, Новосибирский театр оперы и балета – на восьмом, Александринский театр на девятом и Малый – на десятом месте. Группы подписчиков в Facebook и Instagram постепенно росли у почти всех театров примерно до февраля, с марта началось постепенное сокращение этих групп. У тех, у кого сокращения не наблюдалось, рост шел гораздо более медленными темпами, чем ранее.

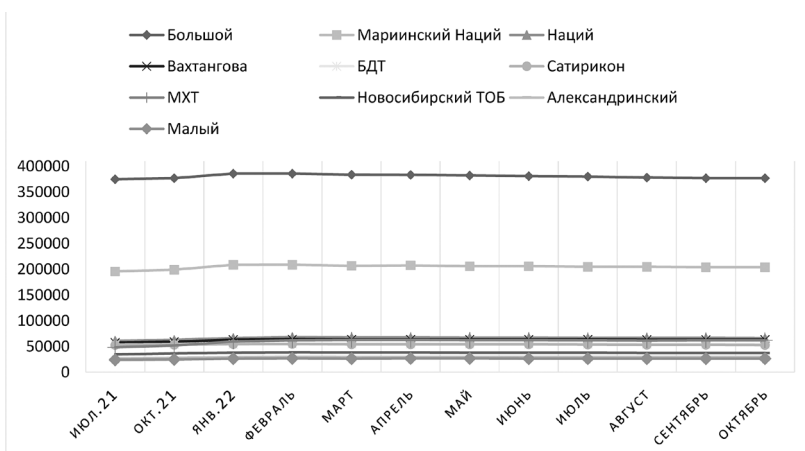


Рисунок 3. Динамика численности подписчиков десяти самых крупных групп театров в соцсети Instagram

Источник: составлено автором

Рассмотрим теперь графики, описывающие изменение численности групп подписчиков ВКонтакте (рис. 5). Обращает на себя внимание тот же гигантский разрыв между двумя театрами-лидерами – Большим и Мариинским и остальными. Он сохраняется во всех видах социальных сетей, вошедших в наш мониторинг. Очевидно, что популярность этих двух театров имеет несколько другую природу и масштабы: она более глобальная и распространяется на более широкие слои населения.

Также на этом графике мы можем наконец видеть некоторый рост, причем, рост этот наблюдается у всех театров. Очевидно, что он связан с миграцией ВКонтакте части пользователей из заблокированных соцсетей. Для большей наглядности рассмотрим графики без Большого и Мариинского театров (рис. 6).



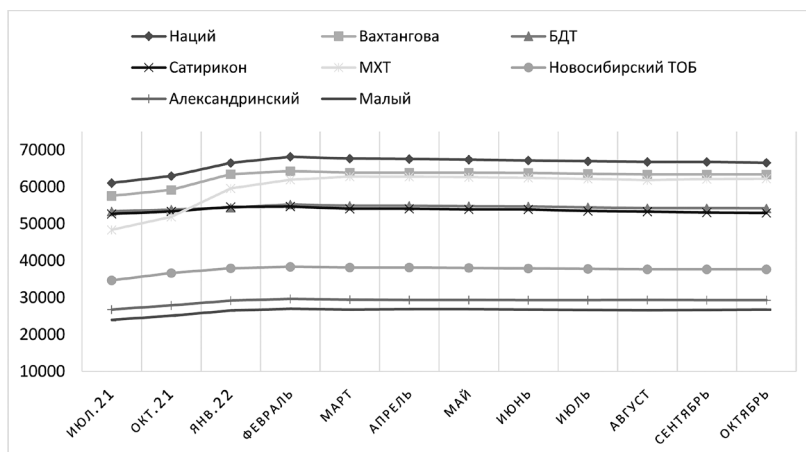


Рисунок 4. Динамика численности подписчиков восьми самых крупных групп театров в соцсети Instagram (без Большого и Мариинского театров)

Источник: составлено автором

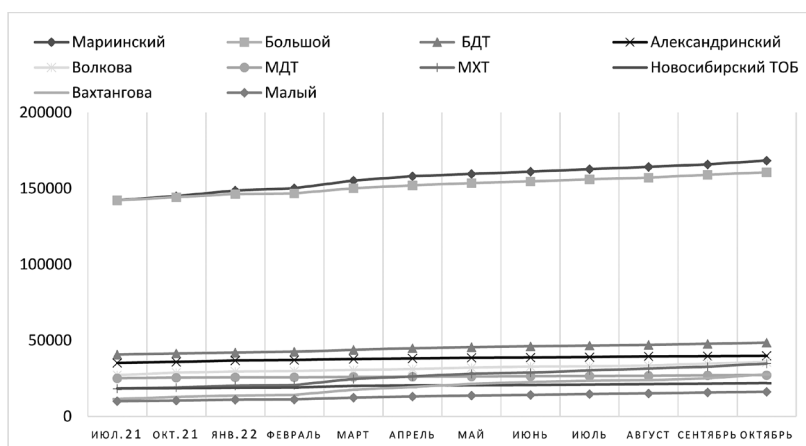


Рисунок 5. Динамика численности подписчиков десяти самых крупных групп театров в соцсети ВКонтакте

Источник: составлено автором

Как можно видеть, в течение исследуемого периода особенно заметно выросли группы МХТ им. А.П. Чехова и Театра им. Е.Б. Вахтангова. Это позволило обоим театрам улучшить свое положение в рейтинге: в апреле МХТ обогнал Театр Европы и приблизился к Театру им. Ф. Волкова, а Театр Вахтангова обогнал сразу два театра: в мае – Новосибирский театр оперы и балета, а в октябре – Театр Европы.

Как показал мониторинг, размеры групп подписчиков в рассматриваемых соцсетях, в основном (без учета Большого и Мариинского театров), колеблются от примерно 10 тысяч человек (у МДТ – Театр Европы в Facebook) до примерно 70 тысяч (у Театра им. Е.Б. Вахтангова в том же Facebook). Это абсолютный минимум и абсолютный максимум для этих трех видов соцсетей. Для двух же гигантов – Большого и Мариинского – минимум составляет примерно 98 тысяч подписчиков (у Мариинского в Facebook), максимум – 377 тысяч (у Большого в Instagram).

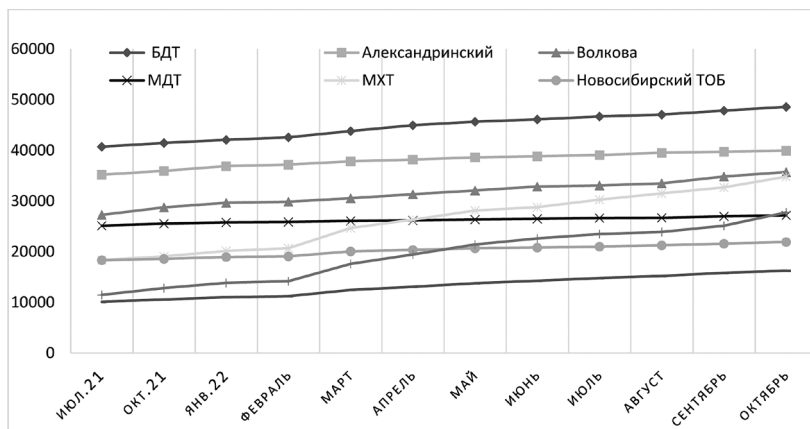


Рисунок 6. Динамика численности подписчиков восьми самых крупных групп театров в соцсети ВКонтакте (без Большого и Мариинского театров)

Источник: составлено автором

Начиная с марта 2022 года мониторинг был расширен, в него вошли также такие соцсети как Одноклассники, Twitter, Telegram, YouTube и Яндекс Дзен (см. табл. 1). Цветом в таблице выделены те театры, у которых нет страниц в этих соцсетях. Как можно видеть, таких театров довольно много. Причем выяснилось, что Twitter и Одноклассники – самые невостребованные соцсети в данном случае: 12 театров (больше половины) не имеют своего аккаунта в Twitter и 10 театров – в Одноклассниках.

И, напротив, самыми востребованными соцсетями на момент проведения исследования оказались Telegram и YouTube. Своего аккаунта в Telegram нет только у Камерной сцены Большого театра. При этом, например, у Александринского театра драмы ВКонтакте и Telegram'е есть отдельные аккаунты для разных сцен – основной и новой. Свои каналы на YouTube есть у всех театров, кроме филиала Мариинского театра в Республике Северная Осетия – Алания.

Таблица 1

**Число подписчиков страниц театров в социальных сетях**

№	Федеральные театры	Одно-клас-сники	Twitter	YouTube	Telegram
1.	Академический малый театр – Театр Европы	н/д*	13000	2500	2118
2.	Академический театр им. Е.Б. Вахтангова	10315	551	3780	3562
3.	Академический Большой театр России	н/д	188400	451000	14528
4.	Камерная сцена Большого театра	н/д	н/д	397	н/д
5.	Академический Малый театр России	3632	1146	50400	1960
6.	Академический Мариинский театр	11204	н/д	89200	6038
7.	Академический театр классического балета Н. Касаткиной и В. Василёва	2	н/д	804	429
8.	Театр «Пушкинская школа Владимира Рецетпера»	н/д	н/д	51	102
9.	Театр Наций	н/д	534	5330	1856
10.	Екатеринбургский академический театр оперы и балета	н/д	5295	589	676
11.	МХТ им. А.П. Чехова	43	н/д	16000	5665
12.	Театр «Студия театрального искусства»	н/д	н/д	191	1399
13.	МХАТ им. М. Горького	176	93	46	1166

Таблица 1 (окончание)

№	Федеральные театры	Одно- клас- сники	Twitter	YouTube	Telegram
14.	Новосибирский академический театр оперы и балета	8752	1609	4640	2140
15.	Приморский филиал Мариинского театра	25	н/д	1770	764
16.	Национальный драматический театр России (Александринский)	н/д	н/д	5980	3459
17.	БДТ им. Г.А. Товстоногова	н/д	н/д	8660	2699
18.	Академический театр драмы им. Ф. Волкова	43	550	1530	566
19.	Российский академический молодежный театр	25	447	2470	1686
20.	«Сатирикон»	198	831	10100	2534
21.	Филиал Мариинского театра в Республике Северная Осетия – Алания	н/д	н/д	н/д	489
22.	Московский академический детский музыкальный театр им. Н.И. Сац	107	н/д	1300	468
23.	Академический центральный театр кукол им. С.В. Образцова	38	н/д	652	910

Источник: составлено автором.

Рассмотрим теперь, как изменилось число подписчиков за исследуемый период. В социальной сети Одноклассники (рис. 7) лишь четыре театра обладают достаточно большим числом подписчиков: это Мариинский театр (первое место по числу подписчиков – примерно 11 тысяч (по данным на 31 октября), театр им. Е.Б. Вахтангова (второе место – около 10 тысяч), Новосибирский театр оперы и балета (около 9 тысяч) и Малый театр (приблизительно 4 тысячи подписчиков). Число подписчиков каждого из оставшихся: МХТ им. А.П. Чехова, МХАТ им. М. Горького, «Сатирикона», Детского музыкального театра им. Н.И. Сац и Театра драмы им. Ф. Волкова не превышает 200 человек. В большинстве случаев это объясняется тем, что страницы театров здесь созданы относительно недавно: МХТ им. А.П. Чехова и МХАТ им. М. Горького в начале 2021 года,

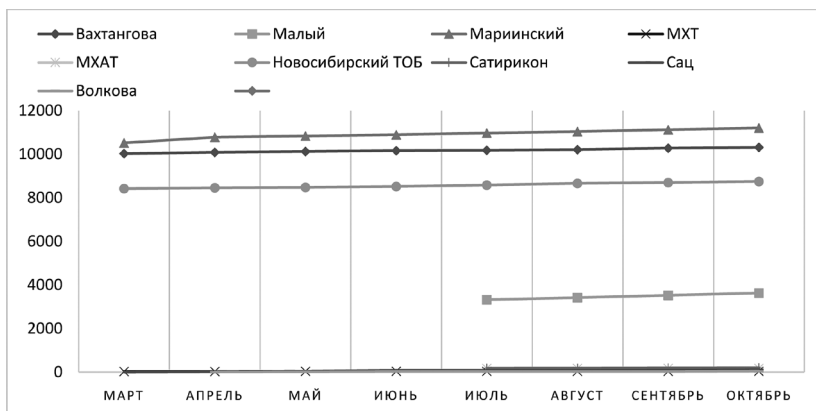


Рисунок 7. Динамика численности подписчиков десяти самых крупных групп театров в соцсети Одноклассники

Источник: составлено автором

Театра им. Н.И. Сац и Театра им. Ф. Волкова – в марте 2022-го. Единственное исключение – страница «Сатирикона», которой уже четыре года, но при этом у нее всего 198 подписчиков. Возможно, причиной этого является не только нерегулярное ведение этой страницы, но и непопулярность самой соцсети среди интернет-аудитории данного театра.

Данные следующей таблицы (табл. 2) демонстрируют рост числа подписчиков этой сети за период с конца марта по конец октября 2022 года. Как уже отмечалось, Одноклассники – новая соцсеть для ряда театров, таких, например, как Приморский филиал Мариинского театра. Этим, отчасти, объясняются небольшие размеры их групп, а также отсутствие значительного роста за этот период. Вместе с тем, как можно видеть, самые большие группы демонстрируют и наибольший рост. Это группы Мариинского, Новосибирского, Малого театров и Театра им. Е.Б. Вахтангова.

Если же мы взглянем на данные по Twitter'у (табл. 3), то увидим, что здесь почти у всех театров, кроме МХАТ им. М. Горького, число подписчиков уменьшилось. Причем, как выяснилось, причина этого – отнюдь не в санкциях, наложенных на эту соцсеть Роскомнадзором<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Роскомнадзор сообщил о блокировке Twitter в России [04.03.2022] // URL: <https://www.interfax.ru/russia/826411> (дата обращения: 27.09.2024).

Таблица 2

**Динамика численности подписчиков наиболее крупных групп театров в социальной сети Одноклассники с марта по октябрь 2022 года**

№ п/п	Федеральные театры	Изменение числа подписчиков
1.	Мариинский	+686
2.	Новосибирский театр оперы и балета	+331
3.	Малый театр	+313
4.	Театр им. Е.Б. Вахтангова	+287
5.	Детский музыкальный им. Н.И. Сац	+101
6.	Театр драмы им. Ф. Волкова	+28
7.	Кукол им. С.В. Образцова	+22
8.	«Сатирикон»	+18
9.	МХТ им. А.П. Чехова	+11
10.	РАМТ	+5
11.	МХАТ им. М. Горького	+4
12.	Театр балета им. Н. Касаткиной и В. Василёва	+1
13.	Приморский филиал Мариинского театра	0

Источник: составлено автором.

Таблица 3

**Динамика численности подписчиков наиболее крупных групп театров в социальной сети Twitter с марта по октябрь 2022 года**

№ п/п	Федеральные театры	Изменение числа подписчиков
1.	Большой театр	-1057
2.	МДТ – Театр Европы	-142
3.	Екатеринбургский театр оперы и балета	-42
4.	Новосибирский театр оперы и балета	-22
5.	Театр им. Е.Б. Вахтангова	-11
6.	Малый театр	-10
7.	«Сатирикон»	-10
8.	Театр Наций	-4
9.	РАМТ	-3
10.	Театр драмы им. Ф. Волкова	-2
11.	МХАТ им. М. Горького	+4

Источник: составлено автором

Если внимательно рассмотреть страницы театров в этой соцсети, можно увидеть, что довольно большое число аккаунтов театров здесь давно заброшены, это видно по дате последней публикации (табл. 4). Основная часть театров прекратила их вести еще до начала всяких ограничений. Самым первым прекратил вести свой аккаунт Театр Наций – в 2013 году. Позже всех – Большой театр в марте этого года.

Таблица 4

**Число подписчиков на страницах театров в социальной сети  
Twitter по убыванию**

№ п/п	Федеральные театры	2022 год		Месяц и год создания аккаунта	Дата последней публикации
		март	октябрь		
1.	Большой театр	189 457	188 400	05.2014	11.05.2022
2.	МДТ – Театр Европы	13 142	13 000	09.2009	12.12.2019
3.	Екатеринбургский театр оперы и балета	5337	5295	01.2012	26.04.2019
4.	Новосибирский театр оперы и балета	1631	1609	05.2011	21.01.2021
5.	Малый театр	1156	1146	01.2011	26.10.2016
6.	«Сатирикон»	841	831	12.2012	7.05.2019
7.	Театр им. Е.Б. Вахтангова	562	551	04.2013	6.12.2017
8.	Театр драмы им. Ф. Волкова	552	550	08.2013	22.04.2016
9.	Театр Наций	538	534	08.2011	9.09.2013
10.	РАМТ	450	447	05.2011	10.06.2022
11.	МХАТ им. М. Горького	89	93	05.2020	27.05.2020

*Источник:* составлено автором.

За период с конца марта по конец октября 2022 года выросло число подписчиков театров, имеющих свои видеоканалы на YouTube (табл. 5). В этой таблице показана общая численность десяти самых больших по числу подписчиков видеоканалов и их динамика за этот период времени. Единственный театр, который потерял подписчиков за это время, – это Большой. Но в процентах к численности всей группы потеря эта совсем не велика: она составляет чуть более 1%. В то же время прирост у других театров из десятки лидеров составил от 11% (у Малого театра), до 0,6% (у Новосибирского театра оперы и балета).

Таблица 5

**Изменение числа подписчиков десяти наиболее крупных групп театров на платформе YouTube с марта по октябрь 2022 года**

№ п/п	Федеральные театры	Изменение числа подписчиков за этот период	Прирост/убыль группы в % к её численности	Число подписчиков на 31.10.2022
1.	Большой театр	-5000	-1,2	431000
2.	Мариинский театр	+6700	+7,5	89200
3.	Малый театр	+5600	+11	50400
4.	МХТ им. А.П. Чехова	+2000	+13	16000
5.	«Сатирикон»	+230	+2,3	10100
6.	БДТ	+230	+2,7	8660
7.	Александринский театр	+390	+6,5	5980
8.	Театр Наций	+150	+2,8	5330
9.	Новосибирский театр оперы и балета	+30	+0,6	4640
10.	Театр им. Е.Б. Вахтангова	+310	+8	3780

Источник: составлено автором.

Что касается Большого театра, то у нас есть возможность проследить динамику численности его подписчиков на более протяженном временном отрезке с помощью Архива интернета<sup>1</sup>. Как видно на графике (рис. 8), Большой стал терять подписчиков не в 2022 году, а гораздо раньше, после периода стремительного роста, продолжавшегося с 2019 по 2021 год.

Теперь рассмотрим данные, касающиеся Telegram (табл. 6). В этой социальной сети заметно растут группы подписчиков всех театров, попавших в нашу выборку. Так, в частности, почти вдвое увеличилась численность групп Малого театра и РАМТ. Шесть из десяти групп подписчиков (причем это самые большие группы) прибавили около 30% от своей численности. Театр Европы и Новосибирский театр оперы и балета – 12 и 13% соответственно.

<sup>1</sup> См.: Internet Archive // URL: <https://archive.org/> (дата обращения: 27.09.2024)



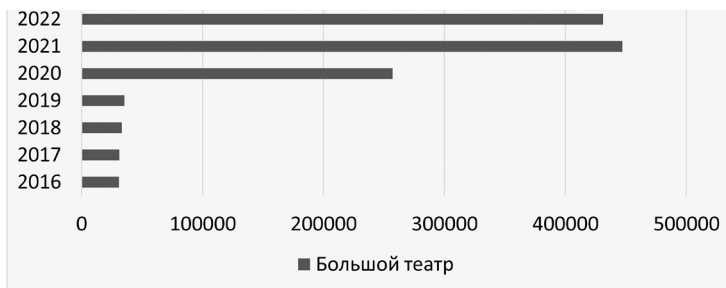


Рисунок 8. Динамика численности подписчиков YouTube-канала  
Большого театра

Источник: составлено автором

Таблица 6

**Изменение числа подписчиков десяти наиболее крупных групп театров в социальной сети Telegram с марта по октябрь 2022 года**

№ п/п	Федеральные театры	Изменение числа подписчиков за этот период	Прирост/убыль группы в % к её численности	Число подписчиков на 31.10.2022
1.	Большой театр	+4927	+34	14528
2.	Мариинский театр	+1722	+29	6038
3.	МХТ им. А. П. Чехова	+1455	+26	5665
4.	Театр им. Е. Б. Вахтангова	+902	+25	3562
5.	БДТ	+742	+28	2699
6.	«Сатирикон»	+836	+33	2534
7.	Новосибирский театр оперы и балета	+270	+13	2140
8.	МДТ – Театр Европы	+255	+12	2118
9.	Малый театр	+880	+45	1960
10.	РАМТ	+796	+47	1686

Источник: составлено автором

Как показал мониторинг, Telegram – самая «молодая» соцсеть для театров: почти все они создали свои аккаунты в ней совсем недавно, только в 2022 году. Таким образом, можно сказать, что Telegram, как и ВКонтакте, выиграл от ситуации с запретом ряда соцсетей, и сейчас в нем также наблюдается рост числа подписчиков.

С мая 2022 года в мониторинг был включен Яндекс Дзен (табл. 7). Как выяснилось, страницы в этой социальной сети ведут очень немногие театры: по данным на конец октября 2022 года только семь из включенных в мониторинг. При этом больше тысячи подписчиков имеют лишь четыре из них: это Мариинский театр (8900 подписчиков), МХТ им. А.П. Чехова (7600), Малый театр (2900) и Александринский (1800). Тем не менее данные мониторинга демонстрируют стабильный рост этих групп во времени.

Таблица 7

**Изменение числа подписчиков десяти наиболее крупных групп театров в социальной сети Telegram с марта по октябрь 2022 года**

№ п/п	Федеральный театр	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь
1.	Мариинский театр	5504	6200	7000	7500	8300	8900
2.	МХТ им. А.П. Чехова	2374	2800	3000	4300	6300	7600
3.	Малый театр	183	326	341	427	1200	2900
4.	Александринский	-	148	215	613	1300	1800
5.	МХАТ им. М. Горького	46	48	48	49	49	51
6.	РАМТ	1	1	1	1	1	1
7.	МДТ – Театр Европы	-	1	1	1	1	1

Источник: составлено автором

В целом можно сказать, что группы подписчиков в социальных сетях федеральных театров в данный период времени находятся в стадии роста. Естественно, это касается тех соцсетей, которые не были запрещены в РФ. Запрещение ряда соцсетей побудило ряд театров завести аккаунты в других соцсетях, и часть их подписчиков перешли в них. Данные мониторинга наглядно демонстрируют результат: официальный запрет стал причиной миграционных процессов между различными видами соцсетей: компенсационного роста групп в ВКонтакте и Telegram, а также – менее выраженного – в Одноклассниках и Яндекс Дзен. Единственная соцсеть, которая еще до всяких запретов утратила свою популярность среди федеральных театров, а потом и среди подписчиков – это Twitter.

*Д.С. Боярская*

аспирант кафедры продюсерства и менеджмента исполнительских искусств ГИТИС, руководитель отдела развития театра «Ателье»

## **ВЕБ-АНАЛИТИКА И АНАЛИЗ ДАННЫХ В СОВРЕМЕННОМ ТЕАТРАЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ**

*Аннотация.* Статья посвящена одной из ключевых задач современного театрального процесса – исследованию театральной аудитории. Автор рассматривает, какие возможности для этого представляют современные технологии и как они влияют на коммерческий успех отдельно взятого спектакля.

*Ключевые слова:* театр, зрительская аудитория, публика, реклама, веб-аналитика, показатели, метрики, театр «Ателье»

*D.S. Boyarskaya*

Postgraduate student at the Department of Producing and Management of the Performing Arts at GITIS, head of the development department of the Atelier Theater

## **WEB-ANALYTICS AND DATA ANALYSIS IN A MODERN THEATER PROCESS**

*Abstract.* The article is devoted to one of the key tasks of the modern theatrical process – the study of theatrical audiences. The author examines what opportunities modern technologies provide for this and how they affect the commercial success of a particular performance.

*Key words:* theater, audience, public, advertising, web analytics, indicators, metrics, Atelier theater.

Динамично изменяющиеся процессы современной жизни определяют свои правила и тренды, а технический прогресс позволяет расширять ареал распространения благ культуры и искусства на все более и более широкую аудиторию.

Кроме того, в последние несколько лет в связи с происходящими в мире событиями – пандемия и ограничения, связанные с ней, политические и социальные процессы, влияющие на эмоциональное состояние людей, нормы поведения в современном обществе, – существенно меняются условия и способы использования досугового времени, инфраструктуру и наполнение для которого обеспечивают в том числе организации исполнительских искусств.

Все эти вызовы времени требуют от нас современных форм и методов. В этой статье представлены результаты работы, которая была проведена совместно с независимым театральным проектом – театром «Ателье».

Задачи, которые были поставлены в начале работы, безусловно, касались отдельного театра, но, на мой взгляд, они во многом справедливы в целом для театральной отрасли в России сегодня:

- увеличение общего объема продаж;
- повышение спроса на отдельные спектакли репертуара, которые, по разным причинам, не пользуются достаточным успехом;
- увеличение продаж за счет своих плейсментов – сайта/кассы театра;
- корректировка аудитории (возраст, пол, интересы, уровень дохода).

Для достижения этих целей была разработана система каналов коммуникации с потенциальным зрителем и инструментов интернет-маркетинга, которая включала в себя три блока: социальные сети, интернет-реклама, программы аналитики и сбора данных.

Социальные сети – необходимый и очень важный инструмент в процессе коммуникации с потенциальным зрителем.

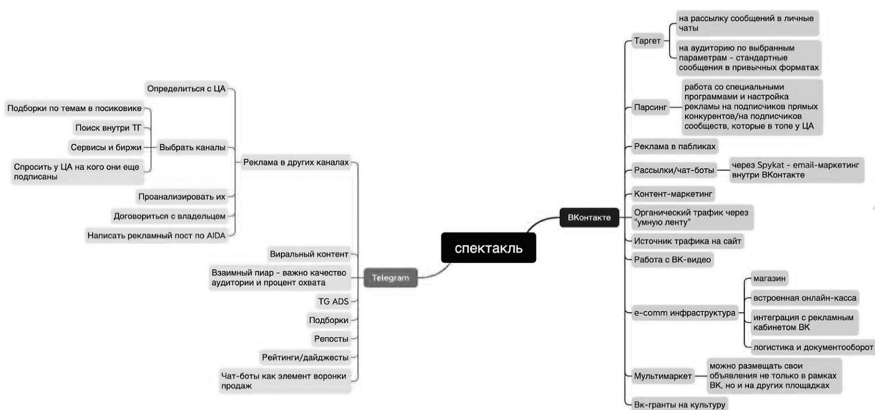


Рисунок 1. Схема каналов продаж в социальных сетях театра «Ателье»

Важно отметить, что для данного исследования есть принципиальная разница между ВКонтакте и каналом Telegram, поскольку в первом случае речь идет о полноценной социальной сети, где есть внутренние алгоритмы, которые позволяют ранжировать контент, опираясь на конкретное облако тегов/интересов пользователя, и рекомендовать ему новых авторов. В случае с Telegram таких возможностей нет, поэтому продвижение за

счет внутренних алгоритмов площадки становится невозможным, а, значит, распространение контента требует больших усилий от владельца контента.

Следующий кластер – это реклама, в первую очередь – контекстная:



Рисунок 2. Схема каналов рекламы театра «Ателье»

На сегодняшний день работа этого инструмента возможна только с помощью инструмента Яндекс.Директ.

Второе важное звено, которое зачастую опускается в креативном кластере, – это SEO-оптимизация тех посадочных страниц (сайт, лендинг), на которые ведется рекламный трафик. Поскольку чем лучше оптимизирован наш ресурс, тем эффективнее складывается взаимодействие потенциальных зрителей с ним.

Третий кластер – это специальные программы, позволяющие улучшить результаты рекламной деятельности.

Но просто подключить новый канал продаж – недостаточно. Важное условие эффективной работы с описанными выше инструментами интернет-маркетинга – веб-аналитика. Как пишет Авинаш Кошик, аналитический идеолог Google и независимый консультант, «веб-аналитика – это объективное отслеживание, сбор, измерение, отчетность и анализ количественных интернет-данных для оптимизации веб-сайтов и инициатив веб-маркетинга»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Kaushik A. Web Analytics An Hour a Day. Indianapolis: Wiley Publishing, 2007.

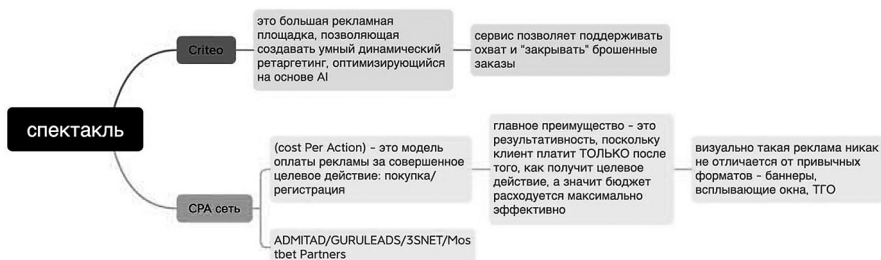


Рисунок 3. Схема программ для улучшения рекламной деятельности

Доступные на сегодняшний день инструменты сбора данных в сети интернет:

- технология cookie;
- Яндекс.Метрика;
- Wordstat Yandex;
- TrendHero;
- TGStat.

При работе с веб-аналитикой важно понимать механику работы внутри интернет-пространства. Одна из самых эффективных технологий, на сегодняшний день – это сбор данных с помощью cookie.

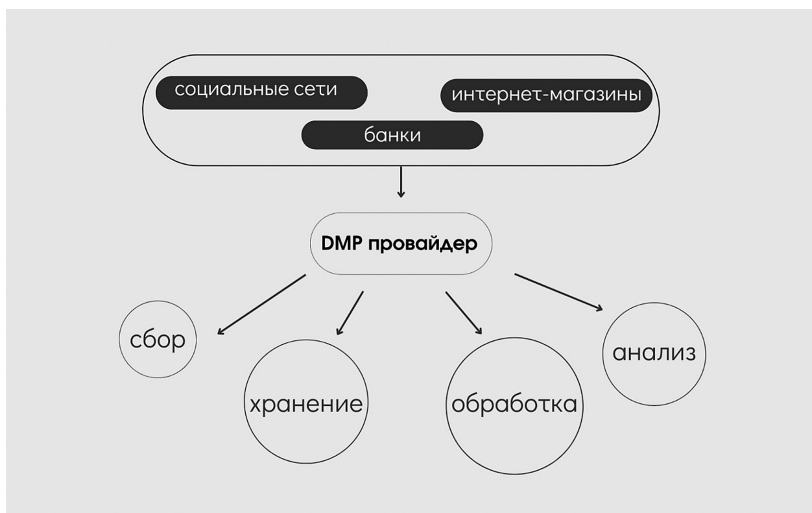


Рисунок 4. Схема сбора пользовательских данных с помощью cookie

Пользователь заходит на сайт, где ему сразу же показывается всплывающее объявление о согласии на прием cookie. В превалирующем большинстве ситуаций человек одобряет это уведомление и переходит к просмотру интересующего его контента, разрешая тем самым отслеживать свою активность на конкретном ресурсе. Эти данные хранятся, обрабатываются и анализируются специальными DMP-провайдерами, которые собирают их в большие объемы данных, на основе которых в дальнейшем работают многие интернет-технологии, описанные выше.

На основе этих же данных работает следующий инструмент – Яндекс.Метрика, которая открывает обширные возможности для аналитики (например можно отследить социально-демографический состав тех людей, которые зашли на сайт).

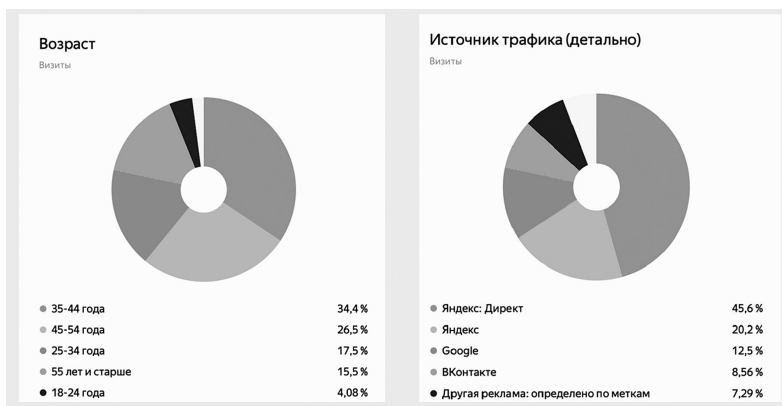


Рисунок 5. Данные о возрасте и источниках трафика театра «Ателье», полученные с помощью Яндекс.Метрики

Их можно дифференцировать по источникам трафика, чтобы понять, какой из каналов рекламы принес большую долю пользователей. Также можно увидеть разницу между реальной аудиторией (той, что дошла до этапа покупки билета и совершила ее) и потенциальной (людьми, которые так и не совершили целевого действия).

Кроме того, аналитика полезна для создания и оптимизации сайтов.

В данном случае мы видим, что основной процент трафика (84,3%) приходится на долю мобильных устройств. Это значит, что наши посадочные страницы должны быть удобны в первую очередь для просмотра со смартфонов, чтобы людям было интуитивно понятно и приятно взаимодействовать с нами через свои мобильные девайсы.

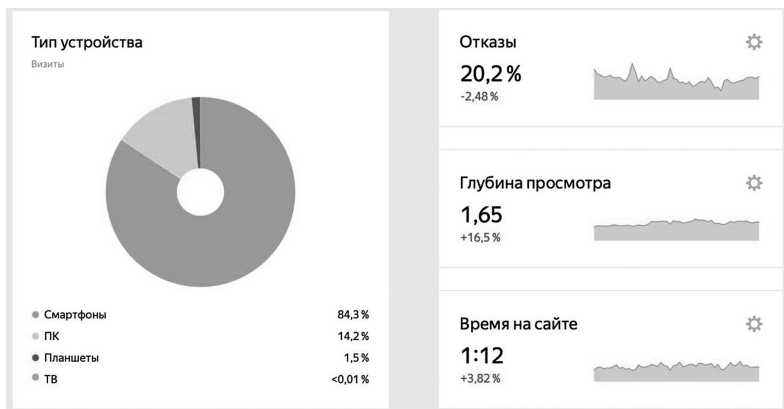


Рисунок 6. Данные о типах устройств и пользовательском поведении, полученные с помощью Яндекс.Метрики

Также Яндекс.Метрика открывает доступ к важным аналитическим показателям, например уменьшившийся процент отказов говорит о том, что люди стали реже выходить с сайта театра после ребрендинга сайта. Увеличившаяся глубина просмотра дает представление о качестве контента – люди стали больше погружаться внутрь сайта, значит, им стало интереснее находиться на данном ресурсе. Один из ключевых показателей – время на сайте – также выросло после ребрендинга (на 4%). Это значит, что люди больше времени стали проводить на ресурсе театра, а значит – у нас есть больше времени для взаимодействия с ними.

Одна из самых интересных функций данной программы – «вебвизор».

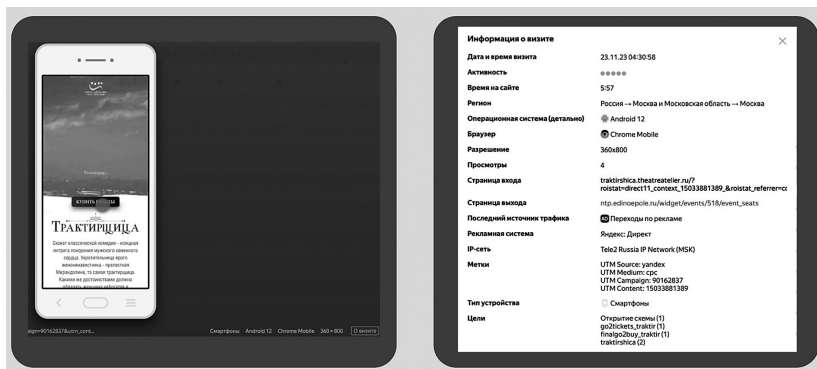


Рисунок 7. Данные, полученные с помощью функции «Вебвизор»



С ее помощью можно получить данные о пользовательском поведении – буквально «подсмотреть» за визитом человека на сайт: его продолжительностью, движением курсора в процессе просмотра страницы, моделью устройства и браузера, регионом, страницей входа и источником того, откуда был совершен визит – в данном случае, это одна из действующих рекламных связей.

Следующая важная и полезная программа – Wordstat Yandex. С ее помощью можно не только подобрать ключевые слова для запуска рекламных кампаний, но и отследить динамику брендовых запросов – то есть понять, как изменялся пользовательский интерес по отношению к театру в разное время, поскольку график построен на поисковых запросах людей: то есть он отражает то, насколько часто люди в определенный момент времени вбивают в поисковую строку интересующую нас фразу – в данном случае, это «Театр «Ателье»». Таким образом можно увидеть, что в марте 2022 года частотность составляла 275 целевых запросов, спустя год, в марте 2023 года – частотность составляет 428 целевых запросов. Динамика роста позволяет предположить, что все предпринимаемые усилия в процессе ребрендинга были не напрасны и их необходимо масштабировать.

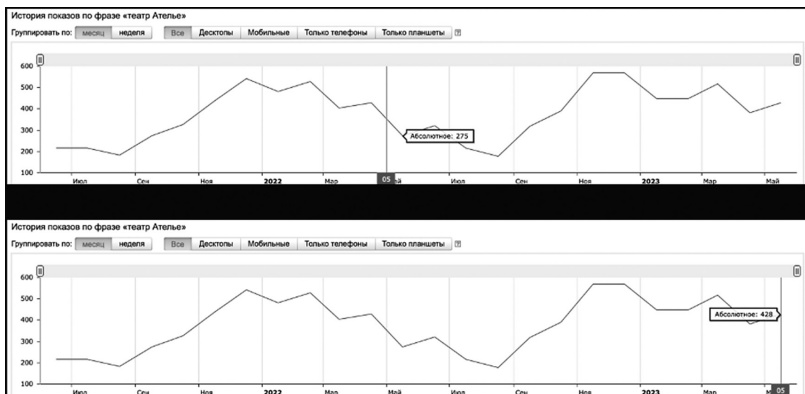


Рисунок 8. Динамика брендовых запросов театра «Ателье»

При корректном использовании интернет-технологий и веб-аналитики, в частности, можно добиться весомых результатов на практике.

Перед нами скриншот из билетной программы одного и того же названия спектакля с разницей во времени в несколько месяцев и очевидной

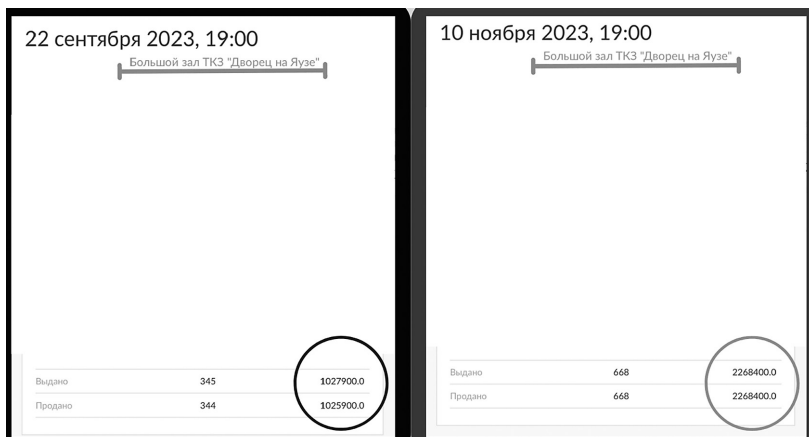


Рисунок 9. Эффективность использования веб-аналитики в театре «Ателье»

разницей в сборах, которые превысили не только сборы в аналогичные месяцы в течение нескольких прошедших лет, но и сборы в периоды пиков прошедших сезонов (новый год и гендерные праздники).

Это стало возможно благодаря аналитике, использованию инструментов, описанных выше, и слаженной работе всех служб театра.

Благодаря веб-аналитике были выявлены слабые и сильные места по отношению к основным конкурентам театра: например, сравнив рейтинги по расходам и кликам мы поняли, что у конкурентов реклама работает эффективнее при меньших бюджетах.

Для оптимизации рекламных кампаний была изменена стратегия:

- замена текстового и визуального наполнения;
- акцент на видеоконтенте, поскольку это драйвер развития пользовательского интереса в интернете;
- замена контента на всех уровнях касания с потенциальным зрителем соц. сети, сайт, оффлайн взаимодействие;
- запуск тестовых кампаний на новые социально-демографические сегменты аудитории, выделенные путем анализа целевых аудиторий отдельных спектаклей.

Предприняв весь комплекс описанных выше действий, театру удалось снизить возраст ядра целевой аудитории – с 45+ до 35+ – фактически на 10 лет; кроме того, обновив визуальное наполнение, театру удалось привлечь и более молодую аудиторию – до 25+ лет, не меняя при этом содержание конечного продукта – спектакля, а опираясь только на данные аналитики.



Рисунок 10. Сравнение эффективности данных рекламных кампаний до оптимизации

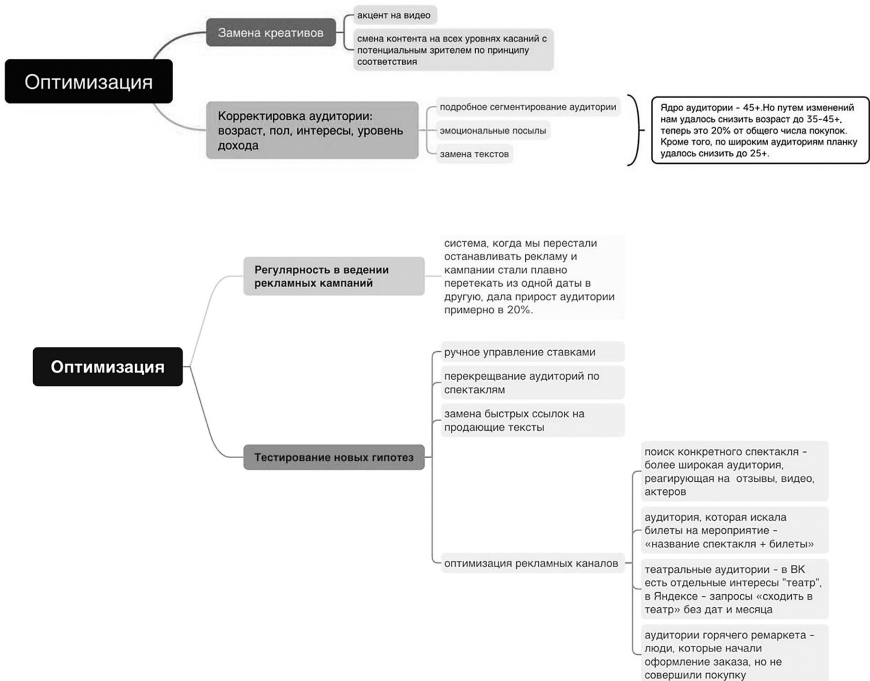


Рисунок 11. Стратегия оптимизации рекламных кампаний театра «Ателье»

Смена стратегии рекламных ставок – еще один важный принцип, на который мы опирались при оптимизации рекламных кампаний.



Рисунок 12. Разница в ведении рекламных кампаний: до и после оптимизации

При обычном течении рекламы примерно за 3–4 недели до спектакля начинаются активные рекламные действия – вкладываются ощутимые бюджеты и разгоняются рекламные механизмы – то есть создается спрос, который просто не успевает выкупаться зрителями до начала самого мероприятия. После смены рекламной стратегии на непрерывный показ рекламных объявлений (с изменением дат спектакля) нам удалось создать стабильный спрос, который устойчиво держится и в период активных покупок, за 7–10 дней до спектакля зал уже почти продан.

Переходя к выводам, можно отметить, что с помощью комплекса мер веб-аналитики театру удалось выполнить комплекс поставленных в начале задач и получить возможность прогнозировать рекламные кампании и их результаты.

*Е.К. Соколова*

старший научный сотрудник  
Государственного института искусствознания

## **ТЕАТР «СТУДИЯ ТЕАТРАЛЬНОГО ИСКУССТВА» В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ ВКОНТАКТЕ**

*Аннотация.* Социальные сети как интернет-платформа для общения возникли относительно недавно, но стремительно завоевали популярность во всех странах мира. На сегодняшний день во всем мире театры активно используют социальные сети, и в нашей стране сложно отыскать театр, не имеющий свой страницы в соцсетях. Специалисты SMM изучают аудиторию соцсетей театров в сугубо маркетинговых целях, им необходимо знать потребности и интересы участников групп для максимально эффективного вовлечения их в потребление продвигаемых товаров и услуг. Вместе с тем помимо сугубо прикладного значения соцсети могут и должны использоваться в рамках социологии искусства как одно из средств изучения публики театра, частью которой, несомненно, являются подписчики театральных сообществ в сети интернет. В статье предлагается и обосновывается метод качественного анализа содержания социальной сети ВКонтакте с помощью тематической классификации записей сообщества. На основе данного метода было проведено исследование содержания записей театрального сообщества ВКонтакте театра «Студия театрального искусства» под руководством С.В. Женовача за одиннадцать с половиной лет его существования. Проведенный анализ позволил определить десять наиболее распространенных в сообществе типов записей, каждый из которых удовлетворяет определенной потребности подписчиков сообщества.

*Ключевые слова:* театр, соцсети; социальные медиа; ВКонтакте; пост, подписчики (участники)

*E.K. Sokolova*

Senior Researcher  
State Institute for Art Studies

## **THE THEATER “STUDIO OF THEATER ARTS” IN THE SOCIAL NETWORK VKONYAKTE**

*Abstract.* Social networks as an Internet platform for communication have emerged relatively recently, but have rapidly gained popularity in all countries of the world. Today, theaters all over the world actively use social networks, and in our country it is difficult to find a theater that does not have its own page in social networks. SMM specialists study the members of online-communities for purely marketing purposes, they need to know the needs and interests of group members in order to maximize their involvement in the consumption of promoted goods and services. At the same time, in addition to its purely applied value, social networks can and should be used within the framework of sociology of art as one of the means of studying the theater-goers, part of

which, undoubtedly, are subscribers of theater communities on the Internet. The article proposes and substantiates the method of qualitative analysis of the content of the social network VKontakte with the help of thematic classification of community records. On the basis of this method, a study of the content of records of the VKontakte theater community of the theater “Studio of Theatrical Art” under the direction of S.V. Zhenovach for eleven and a half years of its existence was conducted. The analysis allowed us to identify the ten most common types of records in the community, each of which satisfies a particular need of the community subscribers.

*Keywords:* theater; social networks; social media; VKontakte; post; subscribers (followers)

## ВВЕДЕНИЕ

Социальные сети в сети интернет представляют собой некий гибрид социальной группы и средства массовой информации, не случайно в научной литературе их чаще всего так и называют – «социальные медиа», что можно перевести как «социальные СМИ». Помимо соцсетей в обыденном понимании (таких как, например, ВКонтакте или Одноклассники) на сегодняшний день к ним относят и мессенджеры (например WhatsApp), и фото- и видеохостинги (например Vimeo), а также интерактивные приложения (TikTok), форумы, сайты по интересам, онлайн-игры (World of Warcraft) и многое другое<sup>1</sup>.

Их история началась относительно недавно, но, появившись, они почти сразу же начали успешно конкурировать с традиционными СМИ<sup>2</sup>, а традиционные СМИ в целях собственного выживания начали встречный процесс – стали эволюционировать в сторону сближения с соцсетями: создали собственные сайты, предусмотрели возможность комментирования для читателей и зрителей, и тому подобное.

В нашей стране социальная сеть ВКонтакте давно и прочно удерживает лидирующие позиции. Это крупнейшая соцсеть по среднемесячному охвату пользователей (71% жителей страны в возрасте старше 12 лет заходит в нее хотя бы раз в месяц)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Golbeck J. Introduction to Social Media Investigation: A Hands-on Approach. Amsterdam; Boston; Heidelberg; London; New York etc: Elsevier, 2015. Pp. 11–12.

<sup>2</sup> Степанов В.А. Социальные медиа: электронный учебно-методический комплекс для специальностей 1-23 01 08 «Журналистика по направлениям», 1-23 01 09 «Журналистика (международная)». Минск: БГУ, 2018. С. 12.

<sup>3</sup> Mediascope: популярные социальные сети в первом полугодии 2023 [12.09.2023] // URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/mediascope-populyarnye-socialnye-seti-u-rossiyan-v-pervom-polugodii-2023> (дата обращения: 23.09.2024)

Значение соцсетей как средства номер один маркетинговой коммуникации с точки зрения популяризации театра и привлечения в него зрителей на сегодняшний день является общепризнанным среди руководителей театров<sup>1</sup>. В том числе поэтому сегодня сложно (если вообще возможно) найти в России такой театр, который не имел бы своей странички ВКонтакте. Таким образом, можно сказать, что все российские театры обладают собственным узкоспециализированным СМИ и одновременно собственной аудиторией этих СМИ – подписчиками своих страниц в сети интернет.

Изучение театральной пубрики – это давняя и непростая задача социологии и экономики искусства. Появление социальных сетей как онлайн-платформ для общения и, в частности, театральных сообществ, открывает новые возможности для этого, так как очевидно, что часть зрителей театра являются их участниками. Для чего они подписываются на подобные группы, какие возможности предоставляет им подписка на театральное сообщество? Чтобы понять это, необходимо проанализировать содержание театральных сообществ, в том числе темы, которым в них уделяется внимание.

Объектом данного исследования стало лишь одно сообщество ВКонтакте, а именно – сообщество театра «Студия театрального искусства» под руководством С.В. Женовача. Таким образом, его нельзя считать репрезентативным для всех театральных сообществ в этой сети; это, скорее, case-study, но с прицелом на дальнейшие исследования в этом направлении.

Сообщество театра «Студия театрального искусства» относительно небольшое: так, по данным на начало мая 2023 года, в нем состояло 7000 подписчиков. С начала его существования (то есть с конца августа 2012 года) и до конца апреля 2023 года на страницах публика было размещено 4686 постов. Именно поэтому оно было выбрано для пилотного содержательного исследования – из-за необходимости уложиться в заданные сроки, так как оно проводилось фактически «вручную».

За время исследования был прочитан и проанализирован весь объем содержания постов сообщества за 11,5 лет его существования. И здесь необходимо отметить, что такое качественное изучение соцсетей театра дает богатейший материал не только для социологов, но и для многих

---

<sup>1</sup> Хлебович Д.И., Сергушкина И.В. Интегрированные маркетинговые коммуникации театра: экспертная оценка использования и развития // Практический маркетинг. 2018. № 12 (262). С. 14.

других представителей научных дисциплин, изучающих театр и его публику. Страница театра в социальной сети (при условии, конечно, что она правильно ведется) позволяет полностью погрузиться в жизнь конкретного театра. И в целом, несомненно, представляет собой один из важнейших доступных источников информации о работе театра и его повседневной жизни.

Как известно, основное содержание соцсетей составляют посты (которые ВКонтакте называется записями). Посты – это своеобразные блоки информации, размещаемые пользователями на страницах социальных сетей. И информация эта может быть самой разнообразной – от текста или фотографий (или картинок) до аудио- и видеоматериалов, чаще всего посты сочетают в себе несколько видов информации одновременно.

Несмотря на то, что, безусловно, театральное сообщество ВКонтакте – это не только посты (платформа предоставляет своим пользователям великое множество самых разнообразных возможностей и сервисов, в том числе и обмен личными сообщениями), посты – это, во-первых, видимая и доступная для исследователя часть публика (в отличие от тех же личных сообщений), а, во-вторых, и это самое важное, посты – это отражение самого сообщества, интересов и потребностей его участников.

В публиках, которыми являются театральные сообщества ВКонтакте (в отличие групп), роль участников сводится, в основном, к реакциям на посты модератора – они могут комментировать их или выражать свое отношение к ним (с помощью эмодзи), нажимая на встроенные кнопки под постом, но самостоятельно публиковать их они не могут. Таким образом, коммуникация участников и модератора в сообществе носит односторонний характер: инициатор его – всегда модератор и, таким образом, он и является тем главным фактором, который определяет его характер и направление.

Образно можно представить себе коммуникацию в публице как теннисный матч, но очень своеобразный. По одну сторону сетки находится модератор, на другой – остальные участники сообщества. Модератор постоянно «на подаче». Он «вбрасывает» материал и наблюдает за реакцией.

Поскольку реакции участников на посты доступны для непосредственного наблюдения, одной из целей научного исследования, безусловно, также должно быть изучение реакций участников на различные посты. Но для того, чтобы понять, что именно вызывает у участников наибольший отклик, необходимо создать классификацию постов.

Как уже отмечалось выше, пост – это, как правило, сложносоставное явление, если можно так выразиться. И данное обстоятельство крайне затрудняет анализ, так как повышенный интерес (который может быть



измерен, в частности, с помощью коэффициента вовлеченности) участников группы к посту может быть обусловлен не только его содержательной стороной, но и, например, удачной идеей фотографии или остроумной цитатой режиссера, актера или драматурга. Определить, что конкретно вызвало бурную реакцию участников сообщества, формальными методами не всегда возможно. Алгоритмы оценивания материалов сообщества ВКонтакте его участниками не только скрыты их разработчиками от посторонних, в том числе и исследователей, но и зачастую не отражают реальной картины, так как часть пользователей ставят «лайк» посту в целом, другие – конкретной фотографии или видео. При этом если фотографий в посте несколько, больше всего «лайков» приходится на долю фотографий, стоящих первыми по порядку, остальным, как правило, достается меньше или вообще ничего.

Вместе с тем у поста в целом есть качество, тесно связанное с его функциональностью, а именно – его тема. Практически у любого поста есть своя тема, и это дает исследователям возможность выявить больший или меньший интерес (или уровень вовлеченности, если говорить в терминах SMM-маркетинга) участников к определенной тематике постов сообщества.

### НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ ТЕМАТИЧЕСКОЙ ТИПОЛОГИИ ПОСТОВ ТЕАТРАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА ВКОНТАКТЕ

Как известно, классификации и типологии создаются для решения определенных задач в ходе проверки определенных гипотез. Так, например, классификация, разработанная голландскими учеными в соответствии с целями их исследования, выделяет два основных типа постов: 1) информационный и 2) развлекательный<sup>1</sup>. Классификация, наиболее часто применяемая в SMM-маркетинге, выделяет четыре вида контента в социальных сетях: 1) информационный; 2) продающий (рекламирующий товар); 3) развлекательный; 4) вовлекающий (интерактивный: опросы, конкурсы, розыгрыши и т.п.).

Так как целью данного исследования является изучение содержательной стороны театрального сообщества, одной из целей стало построение тематической классификации его постов.

---

<sup>1</sup> *DeVries L., Gensler S. & Leeflang P.S. Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing // Journal of Interactive Marketing. 2012. No 26 (2). Pp. 83–91.*

Анализ более чем четырех с половиной тысяч постов показал, что темы и функции постов данного сообщества довольно разнообразны. К сожалению, в рамках данной статьи нет возможности подробно рассмотреть каждую из них. В ходе исследования удалось выявить наиболее объемные темы, то есть те, которым посвящено наибольшее число постов сообщества. Но вместе с тем выяснилось, что тема (предмет) поста не всегда являются тем существенным признаком части постов, на котором обычно базируется любая классификация.

Итак, рассмотрим десять типов постов, наиболее часто встречающихся в данном сообществе.

1. На первом месте по частоте оказались совершенно особенные посты. В отличие от постов других типов, их содержательная часть может быть практически любой, в данном случае не она является их отличительной чертой. Определяющей для них является цель создания, а именно – *реклама ближайшего спектакля или спектаклей*. Записи этого типа составляют почти половину всего объема записей сообщества (48,2% или 2258 постов).

Подобные посты всегда включают в себя название и почти всегда – дату спектакля, а также некую дополнительную часть: текст, фотографии или видео. Главное их назначение – *проинформировать участников сообщества о дате спектакля*, дополнительная часть поста направлена на то, чтобы *заинтересовать, вызвать желание его посетить*. При этом содержательная часть может быть самой разнообразной: это может быть видео из спектакля; ссылка на телепередачу, посвященную спектаклю; цитаты (из рецензии на спектакль; из интервью Женовача о данном спектакле; из высказываний или записей драматурга; из воспоминаний о драматурге); видео из интервью с актрисой/актером, участвующими в спектакле; фотографии афиш спектакля. Таким образом, данный тип постов очевидно выполняет рекламную функцию и может быть отнесен к продающим постам. Подобные посты отвечают главной потребности подписчиков; так, согласно данным опросов, почти все они подписаны на страницы театра в соцсетях в первую очередь для того, чтобы «следить за афишей и новостями»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Лукьянчикова М.В. Театральные аккаунты в Instagram [запрещен в РФ] // Реклама и PR в России: современное состояние и перспективы развития: XXVIII Всероссийская научно-практическая конференция, 11 февраля 2021 г. СПб.: СПбГУП, 2021. С. 103.

2. Бóльшая часть типов постов различаются, главным образом, тематически: анализируя их, несложно определить, чему они посвящены, то есть каков их предмет или тема. Так, на втором месте – группа постов, посвященных *актерам и актрисам театра* – (12,5% или 587 постов). Это вторая, наиболее объемная категория постов сообщества, включающая в себя три подгруппы.

Первая из них – это посты, касающиеся *деятельности актеров вне театра* – 5,5% или 258 постов. Сюда относится, например, участие актеров театра в съемках художественных фильмов и сериалов, телепередачах, музыкальных проектах, актерских тренингах, выступлениях с чтением стихов и так далее. Так, в частности, один из ведущих актеров труппы, Григорий Служитель, написал роман «Дни Савелия». Книга получила несколько литературных наград, была издана за рубежом. Ряд постов сообщества был посвящен этому литературному дебюту, самому автору и его книге.

Большим количеством постов данная категория пополнилась во время эпидемии ковида, в тяжелый для театров период самоизоляции, когда они были вынуждены прекратить спектакли. Именно в этот период времени несколько актеров театра организовали для участников сообщества акцию в честь дня театра: не выходя из своих образов в спектакле, прямо в сценических костюмах они исполняли песни под гитару.

Одновременно с этим одна из актрис театра, Анастасия Имамова, стала ведущей отдельной рубрики сообщества – «Сказки с Настей»: начиная с весны 2020 года она онлайн читала сказки детской аудитории сообщества.

Вторая подгруппа постов этого типа связана с *днями рождения актеров и актрис театра* (4,1% или 193 поста). Сюда относятся посты, содержащие в себе фотографию актера/актрисы, а также текст поздравления, написанный модератором группы. Посты этого типа дают возможность участникам публично лично поздравить любимых актеров в комментариях под постом.

И третья подгруппа – материалы *об актерах/актрисах театра* (различного рода интервью, статьи и телепередачи) – им посвящено 2,9% или 136 постов. Они позволяют больше узнать о личной и творческой жизни актеров (как в театре, так и вне его), мировоззрению, творческому пути, отношению к сыгранным ролям, жизненных ценностях и планах на будущее. И, судя по объему этой категории, можно с уверенностью сказать, что модератор сообщества рассматривает эту информацию как представляющую первостепенный (после информации о датах спектаклей) интерес для участников группы.

3. На третьем месте – посты-картинки (фотографии). Известно, что существует четыре основных формата контента в социальных сетях: текст, изображение, аудио, видео. Посты данного типа выделяются не только своим форматом, но и функцией. Как показал наш анализ, в данном театральном сообществе чаще всего встречается смешанный формат поста, а именно – текст с изображением (как правило, фотографией), реже – только текст, иногда – видео. Аудио встречается гораздо реже других форматов и всегда в сочетании с текстом. Посты, находящиеся на третьем месте нашего рейтинга, – это практически в чистом виде посты-изображения. Главное их назначение – именно демонстрация картинки.

Таких постов в данном сообществе – около пяти процентов (4,7% или 221 пост). Помимо фотографий актеров и актрис здесь можно видеть множество фотографий здания театра, его интерьеров, закулисья спектаклей, различных праздников (капустников, встреч Нового года, и так далее). Среди них много фоторабот театрального фотографа Александра Иванишина, на которых запечатлены крупные планы деталей декораций, предметов интерьера театра, реквизита и сценических костюмов. Зачастую они объединены модератором в такие рубрики, как «Детали», «СТИ. История в фотографиях», «Фотолетопись СТИ», «СТИ. Архив», «Рождение спектакля», «СТИ. За 5 минут до спектакля». Содержащиеся в этих постах образы содержат визуальную информацию, отвечающую потребности участников театрального сообщества в непосредственном визуальном контакте с театром, делают театр ближе, дают возможность приобщиться к его повседневной жизни. Это единственный тип поста в данном рейтинге, который выделяется прежде всего не содержательно (тематически), а по другому формальному признаку (формату контента).

4. На четвертом месте – группа постов, связанных с *рецензиями на спектакли, а также отзывами о посещении театра* (4,5% или 209 постов). Эта категория постов отвечает потребности участников во мнении других людей о спектакле: не только квалифицированных экспертов (в основном, искусствоведов и театральных критиков, театральных журналистов), но и обычных зрителей.

5. Две категории постов разделили пятое место рейтинга. Во-первых, его занимают посты, отвечающие потребности участников сообщества *радоваться успехам «своего» театра и его актеров*: информация о разного рода наградах и премиях, полученных актерами и сотрудниками театра, номинациями на фестивалях – как кино-, так и театральных, а также в различных рейтингах – за исследуемый период этой тематике было посвящено 189 постов или 4% от общего числа. Наличие интереса к такому рода информации характеризует участников сообщества как

некую социальную группу, со свойственным ее участникам ингрупповым фаворитизмом (in-group bias), выражающимся в данном случае в желании «победы» членам своей группы<sup>1</sup>. Таким образом, модератор сообщества, уделяя немало внимания постам данного типа, очевидно рассматривает его участников именно как социальную группу, участники которой переживают победы и поражения людей, работающих в данном театре, как членов собственной социальной группы.

5.1. Ровно столько же внимания в сообществе уделено *истории театра под названием «Студия театрального искусства»* (189 постов или 4%). Причем сюда относится не только история создания спектаклей, но и уникальная история здания, в котором сегодня размещается театр, рассказывается о первом составе труппы, о первых спектаклях, многие из которых уже выведены из репертуара, о совместных традиционных поездках в места, связанные с будущими спектаклями, о том, как художник театра, Александр Боровский, создавал интерьеры нового театра, о традициях театра, и так далее.

6. На шестом месте рейтинга – категория постов, посвященных главному человеку театра – художественному руководителю, режиссеру и основателю, *Сергею Васильевичу Женовачу*: содержательно с ним в той или иной степени связаны около 3,5% (166 постов). Здесь и интервью, и цитаты из мастер-классов, сведения о режиссерских работах в других театрах и даже об успехах его учеников. Из этих постов участник группы может узнать не только о каких-то моментах биографии Сергея Васильевича, но и о его взглядах на жизнь, профессию театрального режиссера, о том, что ему интересно в профессиональном отношении и почему он считает нужным ставить именно те спектакли, которые ставит, а не какие-либо другие.

7. На седьмом месте посты с информацией о публикации новой *афиши на сайте, поступлении билетов в кассы и графике работы касс* – также 3,5% (163 поста). В общем-то понятно, что данная информация является необходимой для участников сообщества, так как способствует приобретению билетов и посещению спектаклей театра.

8. Восьмое место занимает безусловно очень важная для участников группы категория постов: в них содержится информация о *готовящихся в театре премьер, о постановках новых спектаклей*. Этому посвящены 3,2% от общего количества или 151 пост.

---

<sup>1</sup> *Tajfel H. & Turner. An Integrative Theory of Intergroup Conflict // The Social Psychology of Intergroup Relations / Ed. by W.G. Austin & S. Worchel. Monterey (CA): Brooks/Cole, 1979. Pp. 33–47.*

9. Девятое место рейтинга занимают посты, в которых сообщается об открытии сезона, а также о планах театра на новый сезон и перерывах в его деятельности – 2,6% (123 поста). Такие перерывы в «Студии театрального искусства» могут быть связаны не только с завершением очередного сезона или выездом на гастроли, но и со временным прекращением показов в связи с уходом на репетиции нового спектакля.

10. И, наконец, последний, десятый, раздел рейтинга самых объемных тематических групп постов сообщества – это посты, рассказывающие о *гастролях театра* (2% от общего числа или 96 постов).

Как уже говорилось выше, остальные категории классификации занимают меньший объем и в рамках данной статьи нет возможности даже упомянуть их все – их достаточно много.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Анализ содержания постов театрального сообщества «Студия театрального искусства» позволяет сделать вывод о том, что его первая и главная функция – это реклама спектаклей театра.

Второй важнейшей функцией является погружение в историю и современную жизнь данного театра, что, в свою очередь, должно вызвать у участников сообщества заинтересованность и желание посещать его спектакли, «приблизить» театр и стать как бы пропуском для «избранных» в его закулисье.

Информация, содержащаяся в постах данного театрального сообщества, позволяет каждому его участнику получить всестороннее представление о том, что представляет собой каждый конкретный спектакль данного театра; какие актеры в нем заняты; каковы его декорации, реквизит, костюмы, грим; увидеть некоторые наиболее яркие сцены из спектакля; узнать, как происходила реставрация старинного здания фабрики семьи Станиславских, ставшего впоследствии не просто зданием театра СТИ, но и его домом (как часто называют его сотрудники театра); как создавался дизайн и внутренний интерьер его помещений; почему зеленые яблоки являются неформальным символом театра, присутствующим в подавляющем большинстве фотографий сообщества; сколько зрителей вмещают зрительные залы театра и какие спектакли в них идут; как они устроены; что происходит в фойе в дни показа спектаклей и после них и как это связано с тем, какой спектакль идет в этот день на сцене театра; что думают ведущие актеры о спектаклях, в которых они заняты, об авторе произведений, по которым они поставлены; чем увлекаются актеры театра на

досуге и в каких еще театрах и киноролях можно их увидеть; кто придумывает и создает декорации и музыкальное оформление спектаклей, и многом-многом другом, не менее интересном.

И, наконец, третьей основной функцией является информационное обеспечение, способствующее покупке билетов и посещению спектаклей театра.

Получив такую классификацию постов театрального сообщества, мы, во-первых, имеем теперь представление о том, какую информацию получают участники сообщества, а, кроме того, далее мы можем анализировать реакции участников, уровень их вовлеченности, число просмотров и так далее. Кроме того, содержательный анализ постов сообщества позволил нам получить представление о приоритетных темах для сообщества с точки зрения модератора этой группы, то есть специалиста, который должен быть компетентен в сфере интересов и потребностей ее участников. Таким образом, мы получили тематический профиль этой группы ВКонтакте, который можно сравнивать с профилями других театральных групп этой соцсети. Возможно, дальнейшие качественные исследования театральных сообществ в социальных сетях позволят больше узнать о театральной публике двадцать первого столетия.

## Раздел III. АРТ-РЫНОК

*И.В. Пуликова*

научный сотрудник Государственного института искусствознания,  
член Ассоциации искусствоведов (АИС),  
руководитель компании «Арт-бюро «КЛАССИКА»

### **ЧАСТНЫЕ КОЛЛЕКЦИИ ПРОИЗВЕДЕНИЙ ИСКУССТВА: ОТ АРТ-РЫНКА ДО МУЗЕЯ. ОБЗОР МНЕНИЙ** (по материалам круглого стола в рамках Сорочкинских чтений 24 ноября 2023 года)

*I. V. Pulikova*

researcher at the State Institute for Art Studies,  
member of the Art Critics and Art Historian Associations (AIS),  
head of the Art Bureau CLASSICA company

### **PRIVATE ART COLLECTIONS: FROM ART MARKET TO MUSEUM. REVIEW OF OPINIONS**

В дискуссии приняли участие:

*Александр Владимирович Балашов.* Историк искусства, коллекционер, куратор художественного собрания ЮниКредит банка.

*Николай Васильевич Задорожный.* Директор Музея русской иконы имени Михаила Абрамова, член правления Благотворительного фонда «Фонд имени Михаила Абрамова по сохранению, изучению и популяризации произведений древнерусского искусства».

*Наталья Владимировна Опалева.* Коллекционер, меценат, основатель и генеральный директор частного Музея AZ в Москве, посвященного творчеству Анатолия Зверева и неофициальному искусству 1960–1980-х годов.

*Инна Витальевна Пуликова.* Научный сотрудник Государственного института искусствознания, член ассоциации искусствоведов и арт-критиков (АИС), владелец компании «Арт-бюро “КЛАССИКА”».

*Екатерина Андреевна Хаунина.* Старший научный сотрудник Государственного института искусствознания, Заведующая кафедрой экономики искусства и культурной политики продюсерского факультета Школы-студии МХАТ.



*Евангелина Сергеевна Подлеская.* Выпускница продюсерского факультета Школы-студии МХАТ 2023 года, комьюнити-менеджер IT-сообществ СБЕР.

*Мария Игоревна Яковлева.* Ученый секретарь Центрального музея древнерусской культуры и искусства имени Андрея Рублева. Кандидат искусствоведения.

Государственный институт искусствознания продолжает проведение дискуссионных научных мероприятий, посвященных изучению отечественного арт-рынка, а также частного (в том числе корпоративного) коллекционирования произведений искусства в России и за рубежом. Так, в 2013 году прошел круглый стол «Антикварный рынок России: проблемы развития и вопросы исследования» (при участии Международной конфедерации антикваров и арт-дилеров), в 2014 году темой обсуждения стали «Банки России и их роль на арт-рынке: экономические и культурные факторы».

24 ноября 2023 года в рамках IV ежегодной научной конференции «Сорочкинские чтения» состоялся круглый стол «Частные коллекции произведений искусства: от арт-рынка до музея». Многолетняя традиция изучения процессов, наблюдаемых на арт-рынке и в сфере частного коллекционирования, позволяет специалистам ГИИ и приглашенным экспертам анализировать присутствующие в этих сферах тенденции не дискретно, а в контексте истории развития постсоветского арт-рынка и, говоря более широко, в контексте развития культурного пространства.

Частные коллекции произведений искусства в России за последние тридцать лет действительно проделали путь «от арт-рынка до музея», выйдя за пределы исключительно личных увлечений или корпоративных практик. Сегодня активность частных собирателей (их вкусы и интересы) превратилась в признанный, системообразующий фактор, который оказывает влияние на формирование новых направлений развития арт-рынка, проявляет себя в сфере культуры. Частные коллекции прочно вошли в культурную жизнь России, их существование не ограничивается бытованием в рамках частной жизни семей коллекционеров. Мы видим многочисленные примеры, когда коллекционеры не просто выводят свои собрания в публичное пространство (предоставлять произведения искусства для музейных выставок или организовывать монографические выставочные проекты стало для частных коллекционеров делом привычным); некоторые собрания достигли, если так можно выразиться, максимального «жизненного успеха», став основой для частных музеев. За относительно краткий временной период владельцы и руководители этих музеев прошли в своей деятельности непростой путь, позволяющий им, опираясь на собственный практический опыт, анализировать пути

развития, которые есть у коллекций произведений искусства, принимая во внимание общемировые практики частного (в том числе корпоративного) коллекционирования и создания частных музеев.

В этой связи представляет значительный интерес опыт активности в сфере культуры итальянских финансово-кредитных организаций, в частности, банковских фондов, появившихся в результате реформирования банковского сектора Италии в 1990-е годы. Закон Амато (1990) отделил некоммерческую грантовую деятельность от основной банковской деятельности. В 1998 году законом было установлено создание независимых частных фондов, наделенных правом продажи банковских активов в целях поддержки государственного сектора. Реформа Чампи – Амато установила обязательство трехлетнего планирования деятельности фондов. Сегодня для банковских фондов, совмещающих коммерческую и некоммерческую деятельность, приоритетными направлениями поддержки являются художественные и научные исследования, а также образование, здравоохранение и социальные услуги и сохранение культурного наследия в разных формах. Более 85% итальянских фондов осуществляют деятельность в области науки, искусствоведения, образования, социальных услуг, сохранении культурного наследия

Активность в сфере культуры – на арт-рынке, в области коллекционирования, меценатства, создания музеев – является многовековой традицией итальянских банков и финансовых групп, достаточно вспомнить вклад в итальянскую и мировую культуру семейства банкиров Медичи, чье имя стало синонимом слова «меценат». Современные итальянские банковские структуры занимаются корпоративным коллекционированием, реставрацией и практически осуществляют музейную деятельность, а банковская группа Intesa Sanpaolo имеет стратегию по представлению банковских коллекций для общественного доступа. Например, Fondazione Intesa Sanpaolo ведет многолетнюю программу «Культурный проект» (Progetto Cultura) с планированием на три года, через посредство которой Intesa Sanpaolo выражает свою приверженность продвижению искусства и культуры по территории Италии. Еще одна программа – «Галерея Италии Интезы Санпаоло» (Gallerie d'Italia project) посвящена продвижению культурного наследия 250 банковских институтов, входящих в группу Intesa Sanpaolo по всей территории страны: здания, художественные коллекции, в том числе более 50% высочайшего уровня. Четыре крупных музея культурных центров этой банковской группы находятся в исторических зданиях Банка в Милане (штаб-квартира музея Intesa Sanpaolo), Неаполе, Турине и Виченце (здесь хранится уникальная коллекция русских икон, принадлежащая банку). Сотрудничество банковской группы

с ведущими музейными институциями, академическим сообществом и архивами позволила с 1989 года отреставрировать и вернуть сообществу более 1500 работ. Фонд благотворительной и социально-культурной деятельности Intesa Sanpaolo в 2022 году выделил 18 млн. евро на поддержку своих проектов. Среди инициатив, которые поддерживает Фонд: Биеннале Демократии, Флорентийская биеннале культурного наследия, Фонд защиты окружающей среды Италии «Места сердца». Партнерами фонда являются Театр Ла Скала, Туринский театр Реджио, Театр Сан Карло в Неаполе, Международный музыкальный фестиваль MiTo.

В качестве еще одного примера деятельности банковских фондов можно назвать Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, который поддерживает творчество молодых художников и исполнителей, восстанавливает исторические здания, памятники архитектуры, театры, музеи, церкви.

Достаточно полной информацией и отчетами о деятельности банков в сфере корпоративных пожертвований располагает основанная в 1912 году Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA – Ассоциация фондов и сберегательных касс – итальянская банковская ассоциация, членами которой являются сберегательные банки Италии или фонды, возникшие в результате реформы Амато.

В соседней Австрии в связи с активностью в сфере культуры можно обратить внимание на ERSTE Foundation, среди проектов которого Die Zweite Sparkasse («Второй сберегательный банк», первый проект Фонда ERSTE, направленный на содействие социальной и финансовой интеграции. Сотрудники-добровольцы банка помогают людям, оказавшимся в трудной финансовой ситуации); Kontakt Collection (Формирование коллекции произведений искусства Erste Group и Фонда ERSTE, в которую входят произведения, которые важны для истории европейского искусства политически неоднородного региона Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы); Ассоциация культуры и теории Игора Забеля и премия его имени, учрежденная фондом ERSTE в 2008 году (поддерживает работу историков искусства и теоретиков в Центральной и Восточной Европе); программа tranzit.org – сеть автономных инициатив, работающих в области современного искусства в Австрии, Чехии, Венгрии, Румынии и Словацкой Республике, а также за пределами большой Европы. Отдельного упоминания заслуживает поддержка фондом ERSTE программы арт-резиденций для художников, реализуемая в Museums Quartier, знаменитом венском музейном комплексе, в студиях которого работают молодые художники из стран Центральной,

Восточной и Юго-Восточной Европы. В настоящее время Erste поддерживает 127 художников и коллективов из 18 стран и присуждает 5 стипендий молодым художникам.

Возвращаясь к развитию коллекционирования в России, вспомним, что в начале 1990-х годов, когда на смену узкому кругу творческой и научно-промышленной элиты СССР (для которого коллекционирование считалось, образно говоря, «социально допустимым») пришли новые коллекционеры, ограниченные только собственными финансовыми возможностями, наиболее деятельными акторами на поле публичного формирования коллекций стали банковские организации. Это был недолгий, но яркий период, когда российские банки, игравшие ведущую роль в финансово-кредитной сфере страны (в их числе были Альфа-банк, Столичный банк сбережений, Кросна банк, Автобанк, Тверьуниверсалбанк, банк «Бизнес», Европейский торговый банк, Инкомбанк, а также компании РИНАКО, Микроинформ, банк «Московия») представляли свои художественные собрания даже на площадках главных музеев страны – в Музее личных коллекций ГМИИ им. А.С. Пушкина и в Государственной Третьяковской галерее.

Уже в 1997 году эксперты отмечали и обсуждали причины сворачивания банковской активности на арт-рынке, а распродажа коллекции Инкомбанка в 2002 году стала практически финальным эпизодом эпохи банковского коллекционирования. Среди причин, по которым российские банки в 1990-е годы прошли период «увлечения искусством», эксперты (и сегодня, и четверть века назад) называют: стремление следовать международным традициям корпоративного коллекционирования и желание установить более тесные контакты с зарубежными партнерами-коллекционерами; дополнительные возможности для рекламы банка и увлеченность коллекционированием руководства/владельцев банков (для которых было безопаснее коллекционировать «от лица» банка); демонстрацию конкурентам статуса и возможностей банка и попытки инвестирования в произведения искусства как в альтернативный вид активов; и в конце концов – наличие именно у банков в то время достаточно свободных средств для приобретения непрофильных активов.

Наличие корпоративной коллекции не приносило банкам никаких налоговых льгот, остальные надежды на практическую пользу, которую может принести банковская коллекция, также не оправдались, поэтому идея банковского коллекционирования постепенно утратила привлекательность. Начиная с 2000-х годов в публичном поле появились собиратели – частные лица; из банковских коллекций, сформированных в 1990-е годы, в сохранности осталось только собрание Юникредит Банка.

Корпоративные коллекции финансово-кредитных организаций того времени перестали существовать в первоначальной комплектации и статусе и были по преимуществу распроданы, оставив после себя значимый материал для исследователей арт-рынка и коллекционирования. Не следует недооценивать и вклад российских банков в выявление, восстановление, исследование и введение в научный и культурный оборот значительного числа произведений искусства, которые некогда входили в состав корпоративных собраний. Изучая архивные материалы музеев, каталоги выставок и списки предметов, переданных банками на выставки, можно сделать вывод и по поводу преобладавших в то время вкусов корпоративных собирателей: прежде всего их интересовало классическое искусство конца XIX – начала XX века; единичные коллекции (чаще – разделы коллекций) были посвящены современному искусству. Значимых коллекций произведений зарубежных авторов не отмечалось.

Собрание Юникредит Банка, посвященное художникам поставангарда (1920–1940-х годов), которое благополучно дошло до наших дней, первый раз было представлено на выставке в 2009 году. Среди причин, по которым в 1993 году руководство Московского международного банка (банк в 2014 году сменил название на «Акционерное общество «Юни-Кредит Банк») приняло решение собирать корпоративную коллекцию, были и общие для других банков, но классическое инвестирование в произведения искусства не рассматривалось как сколько-нибудь значимое (хотя за время, прошедшее с 1993 года, коллекция продемонстрировала впечатляющий рост «капитализации»). Поводом к созданию коллекции послужило открытие нового здания банка, построенного архитектором Александром Скоканом, и желание украсить стены просторных помещений банка произведениями искусства. В качестве возможных тем коллекционирования, проводя переговоры с потенциальными кураторами, руководство банка рассматривало и классическое русское искусство (второй половины XIX – начала XX века), и авангард, и современное искусство. В итоге банк выбрал русское искусство 1920–1940-х годов в качестве основного направления коллекционирования, потому что произведения этого периода, находящиеся как бы «между авангардом и соцреализмом», были мало изучены, но в то же время представляли значительную художественную ценность. Искусство поставангарда, существовавшее вне официального признания и рынка, создавалось без учета «велений времени» и требований цензуры, обращаясь к частной жизни простых людей, которую, кажется, не затрагивали социальные и политические потрясения. В начале 1990-х годов выбор поставангарда в качестве объекта коллекционирования предоставлял широкие возможности не только для

приобретений (в силу недооцененности этого художественного направления на рынке), но и для проведения исследовательской искусствоведческой работы, для выявления и сохранения наследия практически забытых авторов, и – в прямом смысле – для совершения научных открытий. Практически все приобретения в коллекцию совершались у наследников художников, «из первых рук», что гарантирует собранию безукоризненный провенанс. Среди художников, чьи работы сегодня представлены в коллекции, – Александр Древин, Надежда Удальцова, Михаил Соколов, Леонид Зусман, Леонид Чупятов, Александр Лабас, Константин Чеботарев и многие другие. Настоящим открытием стали произведения Арсения Шульца, Владимира Храковского, Федора Семенова-Амурского, Марии Казанской.

Период активного формирования коллекции пришелся на 1993–1998 годы и был прерван экономическим кризисом 1998 года. Несмотря на приостановку новых закупок коллекция продолжает свое существование, выставляется в офисах банка и в галерейных выставках, представлена в изданном подробном каталоге. Следует учитывать и тот факт, что международная группа UniCredit, к которой принадлежит российский ЮниКредит Банк, владеет огромной художественной коллекцией, объединяющей собрания банков, которые входят в нее. Называются цифры – более 60000 произведений искусства из разных стран, охватывающих 3000 лет истории человечества. Например, головной итальянской компании группы принадлежат около 25000 произведений мастеров Возрождения. Так что не оставляем надежду видеть коллекцию ЮниКредит Банка и в дальнейшем.

Одним из самых впечатляющих примеров удачной трансформации частной коллекции в частный музей можно назвать создание Михаилом Абрамовым музея, который сегодня носит его имя<sup>1</sup>. Музей русской иконы был открыт в 2006 году в Москве на территории бизнес-центра «Верейская Плаза» и в 2011 году получил новое, специально оборудованное здание на Гончарной улице на Таганке. Сегодня коллекция музея насчитывает около 4500 единиц хранения, в том числе около 1000 икон. Коллекция музея включает в себя произведения восточнохристианского искусства: от античных и позднеимперских образцов до греческих и поствизантийских памятников; отдельный раздел экспозиции музея посвящен произведениям эфиопской культуры. Собрание русской живописи музея включает

---

<sup>1</sup> Основатель Музея русской иконы Михаил Юрьевич Абрамов трагически погиб в Греции 20 августа 2019 года.

в себя произведения XIV – XX веков, в том числе крупнейшую за пределами Пскова коллекцию псковской иконописи.

В музее существует отдел старообрядческого искусства (включающий сохранившуюся беспоповскую молельню, насчитывающую около двухсот лет и перевезенную в музей из Тверской области); музей на постоянной основе реализует издательские программы, выпуская как каталоги выставок, так и издания, посвященные отдельным памятникам иконописи; в музее традиционно проводятся лекции, концерты, организуются образовательные программы. Вход с музей с момента основания бесплатный.

Музей активно сотрудничает с государственными музеями и с частными коллекционерами, организуя выставки на своей территории, а также принимая участие (и финансово поддерживая) выставки в других музейных институциях. Среди наиболее известных выставок, в которых принимал участие (или организовывал) Музей русской иконы: «Возвращенное достояние» (Государственная Третьяковская галерея, 2008); «Шедевры русской иконописи XIV–XVI веков из частных собраний» (МЛК ГМИИ им. А.С. Пушкина, 2009, при полном финансировании М.Ю. Абрамовым) с участием коллекционеров из США, Канады, Европы); «Молитва и Милосердие» с участием государственного Центрального музея древнерусской культуры и искусства имени Андрея Рублева – Рим, 2017; «Иконописные сокровища Российской Империи. Памятники XVIII – начала XX века из Третьяковской галереи и Музея русской иконы», 2019; «Аз Аввакум протопоп тако верую». К 400-летию со дня рождения духовного лидера старообрядчества», 2021.

Особое значение для Музея русской иконы имеет сотрудничество с другими частными коллекционерами (российскими и зарубежными) – музей постоянно предоставляет свои залы для выставок произведений иконописи из других частных собраний и частных музеев. Так, в 2015 году в Музее русской иконы прошла выставка «Служение красоте», посвященная иконной коллекции Н.А. и С.Н. Воробьевых; в 2018–2019 годах – выставка «Белоликие образы горнозаводского Урала: три века невьянской иконы» (из собрания музея Невьянской иконы и Музея русской иконы); в 2022 году – выставка «Россия в ее иконе. Неизвестные произведения XV – начала XX века из собрания Игоря Сысолятина»; в 2023 году – выставка «Псковская икона “Святитель Николай Мирликийский (Великорецкий), с 16-ю клеймами жития” из собрания Сергея Ходорковского».

Среди благотворительных проектов Музея русской иконы – финансирование строительства храма Чуда Архангела Михаила в Хонех, в районе Братеево, а также финансирование реставрации «Пустозерского

сборника» из библиотеки РАН в ВХНРЦ им. И.Э. Грабаря; дарение икон в храмы и монастыри (Саввино-Сторожевский монастырь, церковь Святителя Николая в селе Аксиньино Московской области, церковь Святителя Николая в Отрадном, церковь Успения Пресвятой Богородицы в усадьбе Троице-Лыково, на Русское подворье города Бари в Италии).

Безвременный уход из жизни основателя музея Михаила Юрьевича Абрамова не остановил работу Музея русской иконы: заботу о нем взяла на себя семья Михаила Абрамова. Но эта трагедия еще раз напомнила о том, что судьба частных музейных институций в России нередко зависит от судьбы одного человека и может быть благополучной, только если основатель музея предусмотрел механизм финансирования музея на случай своего ухода; или если семья, наследники (или попечители, если таковые имеются) создателя музея сохранят его дело.

Центральный музей древнерусской культуры и искусства имени Андрея Рублева, созданный в 1947 году и открывшийся для посетителей только в 1960-м, – не только один из главных российских и международных центров хранения и изучения русской иконописи. Учитывая сложную, нередко трагическую историю сохранения и коллекционирования икон в СССР, нельзя переоценить значение деятельности этого музея, и, в частности, его сотрудничество с советскими собирателями икон (когда сам факт владения иконой мог нести опасность для владельца).

Одним из важнейших событий для истории коллекционирования русской иконописи стала выставка из частных собраний «Древнерусская живопись. Новые открытия», которая прошла в Музее имени Андрея Рублева в 1974 году. Фактически это была первая полноценная музейная выставка иконописи с участием частных коллекционеров (после выставок 1911–1912 годов в Санкт-Петербурге и 1913 года в Москве). Тут необходимо отметить, что в 1968 году реставратором С.В. Ямшиковым была организована однодневная выставка из частных коллекций, посвященная иконографии «Чуда Георгия о змие», которая прошла в выставочном зале Союза художников на Кузнецком мосту.

Выставка 1974 года объединила как «старых» собирателей, которые начали формировать свои коллекции в 1920–1940-е годы (среди них были Т.А. Маврина, К.С. Соколов (участник творческого коллектива Кукрыниксы), Н.В. Кузьмин, Г.Д. Костаки, П.Т. Корина (вдова художника П.Д. Корина), Я.Е. Рубинштейн), так и «новых» коллекционеров, которые увлеклись собиранием икон в начале 1960-х годов (среди них – В.М. Момот, А.А. Кокорин, В.К. Тюлин, Н.И. Кормашов, В.А. Солоухин, С.А. Вронский, Н.А. Воробьев с сыном С.Н. Воробьевым, Н.В. Задорожный, Г.Н. Бочаров, М.П. Кудрявцев). Безусловно, это был шаг на пути



к легализации частных коллекций иконописи в СССР, к выходу коллекционеров из тени, к превращению в общественном сознании коллекционирование икон из деятельности на грани нарушения закона – в благое дело сохранения и изучения культурного наследия. Выставка, к сожалению, не изменила общей ситуации: коллекционирование икон по-прежнему оставалось занятием полулегальным. Хотя далеко не все участники выставки указали свои имена в экспликациях и каталоге, немалому числу коллекционеров публичность и «выход из тени» в перспективе принесли проблемы.

В память этой выставки спустя тридцать лет, в 2004 году, Музей имени Андрея Рублева вновь провел выставку из частных собраний, в которой приняли участие участники выставки 1974 года – В.М. Момот, С.Н. Воробьев, Н.В. Задорожный. В 2008 году в музее прошла вторая крупная выставка из частных собраний – «Шесть веков русской иконы». В XXI веке сотрудничество Музея имени Андрея Рублева с коллекционерами икон не просто продолжилось – значительное число музейных выставок включает иконы из частных собраний, что позволяет обогатить экспозицию и расширить представление о теме, которой посвящена выставка. Назовем лишь несколько недавних таких проектов: «Святые жены», «Гармония эмали. Меднолитая пластика», «Модерн в русской иконе», «Страсти Христовы. Памятники русского церковного искусства XIV – начала XX века», «Миры Александра Липницкого» (посвященная памяти погибшего в 2021 году коллекционера Александра Липницкого, сотрудничавшего с музеем), «Явление образа».

Сотрудничество Музея имени Андрея Рублева с частными коллекционерами – многолетняя традиция, сложившаяся еще советское время, которое было крайне непростым не только для коллекционеров, но даже для государственного музея, представляющего памятники церковного искусства. Сегодня, не испытывая внешнего давления, музей и коллекционеры продолжают и расширяют это сотрудничество, совместно изучая и представляя на выставках произведения иконописи. При этом в практике музея бывают случаи, когда иконы, принадлежащие частным коллекционерам, впоследствии становятся частью музейного собрания – проходя один из классических путей бытования произведения искусства.

Еще одним примером трансформации частной коллекции в полноценную общедоступную, работающую по классическим музейным правилам институцию, может служить Музей AZ (Музей Анатолия Зверева), открывшийся в 2015 году и выросший из коллекции Наталии Опалевой; первым произведением в этой коллекции стала работа Анатолия Зверева, приобретенная Опалевой в 2003 году. Сегодня ее

собрание (то есть собрание музея AZ) представляет очень качествен- ный «срез» советского искусства 1960–1970-х годов.

Сегодня музей AZ, выросший из частного собрания, хранит в своих фондах произведения более 170 советских художников, общее количе- ство произведений – 2,8 тыс., в том числе 1475 произведений Анатолия Зверева, 900 работ авторов-нонконформистов и 300 работ современных авторов (этот раздел коллекции активно развивается в последние годы). Кроме живописных и графических произведений в коллекцию музея входят рукописи, документы, трактаты о живописи.

Открытию музея в 2015 году предшествовали две выставки: в 2012 году выставка «Зверев в огне» в Новом Манеже и в 2014 году выставка «Анато- лий Зверев. На пороге нового музея», где были представлены 250 произ- ведений Зверева, которые подарила музею Алики Костаки, дочь коллек- ционера Георгия Дионисовича Костаки.

За время своего существования музей AZ провел более 25 выставок, представляя не только работы Зверева, но художников оттепели и совре- менных авторов. В 2023 году на выставке «Мой учитель Леонардо» в цен- тре внимания были не только картины Зверева, но и его литературные произведения, объединяющие в себе тексты трактатов, поэзию, живо- пись, графический дизайн, карандашные рисунки, раскрывающие диалог художника XX века с гением Возрождения. С 2016 года музей расширил географию своей деятельности, проводя выставки от Флоренции (в фонде Франко Дзефирелли состоялся проект, вдохновленный творчеством Тар- ковского) до Иваново, где в экспозиции выставки «Симпатические взаи- модействия» проводились параллели между художниками-нонконфор- мистами и мастерами Ренессанса.

С первых лет существования музей AZ постоянно реализует детские программы, которые уже включили в себя более 25 мастер-классов, 10 офлайн программ, которые посетили более 10 тыс. детей (мероприя- тия проводились как в помещениях музея, так и на территории арт-парка Никола-Ленивец). Еще до открытия музея началась его издательская про- грамма, в рамках которой выпущено более 20 изданий, посвященных художникам-шестидесятникам и, конечно, Анатолию Звереву. Каждая выставка/проект музея сопровождается изданием каталога.

Важным этапом работы музея стало учреждение в 2021 году премии Анатолия Зверева (Zverev Art Prize) в сфере современного искусства – на которую поступило более 2,5 тыс. заявок, номинантами стали 50 авторов. И, наконец, в дополнение к основному зданию в Москве на 2-й Тверской- Ямской улице в конце 2022 года музей открыл свое новое пространство – Az/Art – на улице Маросейка, где будет представлять молодых художников.

Судьба коллекции Наталии Опалевой – это один из вариантов судьбы частного собрания, на сегодняшний день вполне счастливый.

Практически все главные современные мировые музейные коллекции имеют в своей основе частные собрания, которые попадали в эти музеи по-разному – иногда по желанию владельца, а иногда принудительно. Например, Британский музей, созданный в 1759 году на основе трех частных коллекций рукописей, первые 50 лет работал не как выставочное пространство, а как хранилище для книг и рукописей. Королевский дворец Лувр (и его коллекция) был открыт для посещения после Великой Французской революции, но еще за 15 лет до нее уже шла подготовка к «открытию» дворца и собрания произведений искусства для публики. Коллекция, созданная П.М. Третьяковым, была подарена им Москве вместе с построенным для коллекции зданием; а собрания Щукина и Морозовых были реквизированы, долгое время оставались недоступными для исследователей и публики, но сохранились и вернулись к «общественной жизни». Большинство музеев США существует на базе частных коллекций и за счет пожертвований почитателей.

Какие варианты судьбы значимых крупных коллекций наиболее распространены? Первый вариант – сохранение в семье коллекционеров в том случае, когда дети или иные младшие члены семьи создателя коллекции разделяют его увлечение и если не пополняют коллекцию, то хотя бы сохраняют ее как единое целое. Примеры сохранения коллекции в двух поколениях достаточно распространены, однако на третьем поколении в подавляющем большинстве случаев судьба коллекции меняется. Второй вариант – продажа собрания самим коллекционером или (что встречается чаще) его наследниками с аукциона или через частные продажи. Если говорить о судьбах коллекций советских художников нонконформистов, то в этом контексте можно вспомнить, как были распроданы очень значительные собрания Якова и Кенды Бар-Гера и Альберто Сандретти. Третий вариант – передача коллекции или ее части в государственный музей. Высокий статус государственного музея, надежность его финансирования, гарантированная государством, проверенные условия хранения, возможность изучения произведений сотрудниками музея и, наконец, то, что переданное в дар произведение займет свое место в постоянной экспозиции, где будет указано имя дарителя, – все это привлекает коллекционеров. Однако два последних «пункта» вызывают неуверенность, во всяком случае, у российских коллекционеров. Именно отсутствие гарантий, что переданное в дар произведение будет доступно для обозрения в постоянной экспозиции (а не будет отправлено в запасники) и что имя дарителя будет указано в экспликации к произведению ограничивает

энтузиазм отечественных коллекционеров по поводу дарения государственным музеям. Четвертый вариант – создание собственного частного музея. Вариант, доступный единицам (но мы говорим сейчас о коллекциях выдающихся и о коллекционерах, располагающих значительными средствами).

В России активный период создания частных музеев пришелся на первые десятилетия XXI века. В 1999 году был открыт Музей Невьянской иконы (коллекция Евгения Ройзмана), в 2006 году – Музей русской иконы (коллекция Михаила Абрамова), в 2007 – музей современного искусства ART4.ru, созданный на основе коллекции художников-нонконформистов Игоря Маркина. Затем появились Музей русского импрессионизма (коллекция Бориса Минца), Музей AZ (коллекция Наталии Опалевой), Институт русского реалистического искусства (собрание Алексея Ананьева), Музей «Собрание» (коллекция Давида Якобашвили).

Конечно, частные музеи имеют определенные преимущества перед музеями государственными: например, бóльшую свободу действий в отношении проведения выставок, издательских проектов. Частный музей может сосредоточиться на избранной теме (произведении, направлении в искусстве), интересной владельцу, и глубоко ее исследовать. С другой стороны, частные музеи зависят от своего владельца и основателя, который может демонстрировать субъективный подход в оценке творчества того или иного автора. Частные музеи зависят от финансового положения (и иных обстоятельств жизни) владельца и могут оказаться в уязвимом положении, если владельцем не создан механизм финансовой и юридической безопасности. Механизмы перехода частных коллекций в собрания государственных музеев уже понятны и используются; механизмы трансформации частных коллекций в частные музеи отрабатываются на наших глазах. Возможно, сейчас наступило время для выработки надежных «защитных» процедур, финансовых и юридических, которые позволят частным музеям существовать и активно работать не одно поколение, как это и планируют их основатели.

*Д.Л. Морозова*

научный сотрудник Государственного института искусствознания,  
ведущий экономист Московской государственной академической  
филармонии

## **ПРОИЗВЕДЕНИЯ ЖИВОПИСИ КАК ОБЪЕКТЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ: ОБЗОР НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

*Аннотация.* На арт-рынке превалирует мнение о том, что произведения изобразительного искусства крайне привлекательны для инвесторов (банков, инвестиционных фондов). Однако исследователи неоднократно приходили к выводу о том, что мировой арт-рынок неоднороден и сегментирован: используя эконометрические методы, исследователи приходят к крайне диверсифицированным и противоречивым оценкам доходности арт-активов: от крайне низких значений, не позволяющих победить инфляцию, до довольно высоких процентов, которые сопоставимы с альтернативными инвестициями. Учитывая, что накоплен целый пул исследований в сфере арт-рынка, автором составлен подробный обзор научной и статистической литературы, а также применяемых данных и исследовательских методов. В статье также отражены характеристики крупных рыночных игроков, особенности и специфика арт-активов (таких как информационная асимметрия, монопольные тенденции в ценообразовании, влияние теории игр). Проведен полноценный сравнительный анализ произведений живописи с другими инвестиционными объектами (акции, облигации, драгоценные металлы).

*Ключевые слова:* инвестиционная стратегия, аукционные продажи, молотковая цена, доходность искусства, хеджирование рисков, теория игр, арт-рынок

*D.L. Morozova*

Researcher at the State Institute for Art Studies,  
Head Economist at the Moscow State Academic Philharmonic

## **PAINTINGS AS INVESTMENT OBJECTS: THE REVIEW OF SCIENTIFIC RESEARCH**

*Abstract.* The prevailing opinion on the art market is that works of fine art are extremely attractive to investors (banks, investment funds). However, researchers have come to the conclusion that the global art market is heterogeneous and segmented. Researchers come to extremely diversified and contradictory estimates of the profitability of art assets by

use of econometric methods: from extremely low values, which do not allow inflation to be overcome, to quite high percentages, which are comparable to alternative investments. Considering that a huge pool of research has been accumulated in the field of the art market, the author has compiled a detailed review of the scientific and statistical literature, as well as the data and research methods used. The article also reflects the characteristics of major market players, the features and specifics of art assets (such as information asymmetry, monopoly tendencies in pricing, the influence of game theory). A full comparative analysis of paintings with investment objects (stocks, bonds, precious metals) is performed in article.

*Key words:* investment strategy; auction sales, hammer price; profitability of art; risk hedging; game theory, art market.

Ежегодно специальные ресурсы и консалтинговые компании – ArtPrice, ArtNet, Deloitte, TEFAF, Art Basel&UBS – публикуют подробные обзоры мирового арт-рынка, в том числе рейтинги 100 и 500 самых дорогих лотов. В 2021 году на арт-рынке было реализовано 40,5 млн произведений искусства на общую сумму 65 млрд долл., эквивалентную объему продаж до мировой пандемии коронавируса. Наибольшая доля стоимостного оборота (43%) пришлось на США<sup>1</sup>, вторую позицию занял Китай, который в течение последнего десятилетия постоянно конкурировал со старейшим законодателем аукционного рынка – Великобританией. Таким образом, аукционные дома этих трех стран аккумулируют более 80% ресурсов арт-рынка.

Мировое лидерство аукционных домов США и Великобритании неслучайно и имеет исторические и социально-экономические предпосылки, оказавшие влияние на конфигурацию глобального арт-рынка: на фоне общемирового замедления темпов экономического роста, именно в этих странах начиная с середины 1980-х годов проводилась либеральная экономическая политика (М. Тэтчер, Р. Рейган), которая сопровождалась существенным понижением предельной ставки налога на доходы физических лиц<sup>2</sup>. Высвобождение средств у наиболее обеспеченных слоев

---

<sup>1</sup> McAndrew C. The Art Market 2022. An Art Basel & UBS Report. Zurich: Art Basel, 2022 // URL: <https://www.artbasel.com/about/initiatives/theartmarket2022pdf> (дата обращения 30.09.2024).

<sup>2</sup> См.: Банерджи А., Дюфло Э. Экономическая наука в тяжелые времена. Продуманные решения самых важных проблем современности / Пер. с англ. М. Маркова, А. Лашёва; под ред. Д. Раскова. М.: Изд-во Института Гайдара; СПб.: Факультет свободных искусств и наук СПбГУ, 2021.

населения отчасти стало стимулом к накоплению капитала и инвестированию его в новые виды активов, включая коллекционные предметы роскоши. Кроме того, энергетический кризис 1979–1980-х годов, повлекший обесценивание финансовых и имущественных активов, стал поводом к поиску альтернативных средств сохранения и приращения капитала. С тех пор изобразительное искусство неоднократно рассматривалось как доходный актив или способ хеджирования рисков инвесторов, особенно в периоды макроэкономических кризисов.

Доходность живописи традиционно рассматривается для пяти категорий: старые мастера (до 1760), работы XIX века, импрессионизм и модерн, послевоенное искусство (1920–1944) и современное искусство (с 1945 по настоящее время). Картины старых мастеров в большинстве своем сформировали коллекции музеев: в отсутствие притока новых работ и будучи хорошо знакомыми профессионалам и публике этот сегмент живописи обладает относительной ценовой стабильностью, хорошей ликвидностью, но относительно невысокой доходностью. С другой стороны, наиболее привлекательные перспективы доходности демонстрирует послевоенное и современное искусство, доминирующее на арт-рынке и обеспечивающее более половины всех транзакций. Однако отчеты консалтинговых компаний, аукционных домов и других ресурсов ограничиваются лишь общими обзорами арт-рынка, характеризующими основные тенденции и рекордные показатели, недостаточными для преодоления информационной асимметрии и принятия инвестиционных решений. В действительности арт-рынок крайне неоднороден, а точность прогнозов и оценок зависит от анализируемого сегмента и вида искусства. Воздавая должное одному из последних исследований<sup>1</sup>, отметим, что использование теста Грейнджера показало наличие причинно-следственных связей между некоторыми из 15 арт-рынков в 1998–2016 годах (следовательно, прошлые цены одного рыночного индекса могут использоваться для прогнозирования другого). Однако в целом исследователи отмечают, что высокая гетерогенность рынка «приводит к тому, что применение схожих методов анализа на разных данных дает противоположные результаты»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Le Fur E.* Dynamics of the Global Fine Art Market Prices // *The Quarterly Review of Economics and Finance.* 2020. Vol. 76. Pp. 167–180.

<sup>2</sup> *Водопьянова А.И., Леонова Л.А., Новак А.Е.* Арт-рынок: особенности инвестирования в произведения живописного искусства // *Вестник СПбГУ. Экономика.* 2018. № 34 (1). С. 96–97.

В 1986 году У. Баумоль на основании исторических данных Дж. Ратлингера, охватывающих более 300 лет (1652–1961), вычислил среднегодовую (0,55%) и медианную (0,85%) доходность полотен, временной промежуток между покупкой и продажей которых составлял свыше 20 лет<sup>1</sup>. Основываясь на методе повторных продаж, У. Баумоль включил в расчеты только 640 наблюдений, исключив те, которые могли бы оказаться спекулятивными из-за небольшого периода владения картинами. Он также предположил, что доходность оказалась такой низкой в том числе из-за характерной для XIX века дефляции или очень низкой инфляции в других периодах, высоких рисков уничтожения произведений в пожарах (по сравнению с современными условиями хранения и противопожарной защиты), а также специфической для своего времени моды на определенных художников, имена которых ничего не говорят нашим современникам. В дальнейшем исследователи<sup>2</sup>, позже воссоздав выборку Дж. Ратлингера, на которой построено исследование Баумоля, также получили низкую среднегодовую доходность картин в размере 0,65%. В частности, они указали, что выборка наполовину состоит из полотен английских художников с отрицательной доходностью, на которых со временем «исчезла мода», в то время как картины итальянских и голландских художников, а также импрессионистов обеспечивали 2–5% годового роста дохода. Входя в полемику с У. Баумолем, исследователи<sup>3</sup> отметили, что с 1950 года доходность арт-рынка развивается совсем иным образом, чем в исторической ретроспективе и необходимо изучать повторные продажи обособлено в этих двух периодах. Повторив метод У. Баумоля и включив в анализ повторные продажи до 1987 года (1198 наблюдений), они получили среднюю годовую доходность 1,5%. Нужно заметить, что современные оценки доходности лежат в интервале 4–12% (табл. 1), что уже позволяет говорить о высоком инвестиционном потенциале произведений живописи.

Реальные ставки на полотна Пикассо, например, доходят до 8,3%<sup>4</sup>. Исследуя русское искусство в 1985–2008 годах, Креуссл и Логер

---

<sup>1</sup> *Baumol W.J. Unnatural Value: Or Art Investment as Floating Crap Game // The American Economic Review. 1986. Vol. 76 (2). Pp. 10–14.*

<sup>2</sup> *Buelens N. & Ginsburgh V. Revisiting Baumol's "Art as Floating Crap Game" // European Economic Review. 1993. Vol. 37. Pp. 1351–1371.*

<sup>3</sup> *Frey B.S. and Pommerehne W.W. Art Investment: An Empirical Inquiry // Southern Economic Journal. 1989. Vol. 56 (2). Pp. 396–409.*

<sup>4</sup> *Петров Н.А., Ратникова Т.А. Анализ совместного распределения биржевых и арт-индексов... С. 54.*



Таблица 1

## Сравнение арт-рынка с другими активами в контексте диверсификации инвестиционных рисков

Исследование	Данные	доходность искусства (н)/(р)*	значимый коэффициент парной корреляции арт-рынка с другими активами				
			S&P500 / крупные компании	Золото	Облигации госзайма	MSCI	недвижимость
Solimano, 2019 <sup>1</sup>	1999–2018, глобальный арт-рынок	–	–0,37	0,29	–	–0,24	–
Öztürkkaal, Togan-Egrisan, 2019 <sup>2</sup>	1995–2014, турецкое искусство	11,4 (н)	–	0,29	–	–0,12	–
Петров, Рагникова, 2018 <sup>3</sup>	1998–2014, глобальный арт-рынок	–	0,06	–0,02	–	–	–
Renneboog, Sraenijers, 2011 <sup>4</sup>	1954–2007, глобальный арт-рынок	–	–	0,37	–	–	0,66
	1954–2007, русское искусство	3,97 (р)	–	0,29	–	–	0,54
Renneboog, Sraenijers, 2013 <sup>5</sup>	1957–2007, глобальный арт-рынок	5,19 (р)	–0,03	0,30	–0,20	–	0,39
Hodgson, 2011 <sup>6</sup>	1968–2005, канадское искусство	4,34 (р)	0,27	–	–	–	–
Worthington, Higgs, 2004 <sup>7</sup>	1976–2001, современное искусство	4,22 (н)	0,16	–	0,02	–	–

Kräussl, Eislund, 2008 <sup>8</sup>	1985–2007, немецкое искусство	3,80 (н)	0,16	–	0,25	–	0,15
Mei, Moses, 2005 <sup>9</sup>	1955–2004, мировой арт-рынок	10,0 (н)	0,029	0,128	0,057	–	–

\* Обозначения: (н) – номинальная, (р) – реальная

Источник: составлено автором

- 1 *Solimano A.* The Art Market Times of Economic Turbulence and High Inequality [2019] // URL: [https://pdfprof.com/PDF\\_DocsV2/Documents/192558/5/7](https://pdfprof.com/PDF_DocsV2/Documents/192558/5/7) (дата обращения 30.09.2024).
- 2 *Öztürkhal B., Togan-Egrican A.* Art Investment: Hedging or Safe Haven Through Financial crises [22.11.2019] // Journal of Cultural Economics. 2020. Vol. 44 (3). Pp. 481–529. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-019-09371-2> (дата обращения: 30.09.2024)
- 3 *Петров Н.А., Ратникова Т.А.* Анализ совместного распределения биржевых и арт-индексов: попытка когюлярного подхода // Прикладная эконометрика. 2018. № 52. С. 46–61.
- 4 *Renneboog L., Spaenjers C.* The Iconic Boom in Modern Russian Art // Journal of Alternative Investments. 2011. Vol. 13 (3). Pp. 67–80. URL: <https://www.pm-research.com/content/ijaltinv/13/3/67> (дата обращения: 30.09.2024).
- 5 *Renneboog L. and Spaenjers C.* Buying Beauty: On Prices and Returns in the Art Market // Management Science. 2013. Vol. 59 (1). Pp. 36–53. URL: <https://www.jstor.org/stable/23359604> (дата обращения: 30.09.2024).
- 6 *Hodgson D.* An Analysis of Pricing and Returns in the Market for French Canadian Paintings // Applied Economics. 2011. Vol. 43 (1). Pp. 63–73. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00036840802400462> (дата обращения: 30.09.2024).
- 7 *Worthington A.C., Higgs H.* Art as an Investment: Risk, Return and Portfolio Diversification in Major Painting Markets // Accounting & Finance. 2004. Vol. 44. Pp. 257–271. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-629X.2004.00108.x> (дата обращения: 30.09.2024).
- 8 *Kräussl R., Eislund, N.* Constructing the True Art Market Index: A Novel 2-step Hedonic Approach and Its Application to the German Art Market // CFS Working Paper Series. 2008. No 11. [Center for Financial Studies (CFS)] Pp. 1–38. URL: <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hebis:30-54393%0A> (дата обращения: 30.09.2024).
- 9 *Mei J., Moses M.* Beautiful Asset: Art as Investment // Journal of Investment Consulting. 2005. Vol. 7. No 2. Pp. 45–51. URL: <https://ssrn.com/abstract=1702419> (дата обращения 30.09.2024).

рассчитали для него ставку в 10%<sup>1</sup>, а Реннебург и Шпаньерс получили 4% за период 1967–2007 годов<sup>2</sup>, отметив, что доходность была отрицательной в 1987–1997 годах и рекордно высокой (12,4%) в 1997–2007 годах. Среди наиболее заметных исследований, целью которых было построение глобального арт-индекса, стоит выделить Реннебуга и Шпаньерса, получивших доходность 5,2%<sup>3</sup> (в 1982–2007 годах), а также Мей и Мосес со ставкой 10% годовых (в 1955–2004 годах)<sup>4</sup>. В последнем названном исследовании была получена максимально высокая доходность искусства, почти равная аналогичному показателю компаний S&P500 (10,4%), однако с более высоким стандартным отклонением, характеризующим волатильность актива. Подтверждение или опровержение связи арт-активов с финансовыми вложениями играет ключевую роль в принятии решения об инвестировании в произведения искусства, поскольку таким образом инвесторы надеются сохранить или прирастить капитал, в том числе в период макроэкономической турбулентности.

В то же время покупка живописи связана с чрезвычайно высокими транзакционными издержками, которые в конечном итоге помимо «молотковой цены» также включаются в стоимость лота, в том числе: экспертиза технического состояния, оформление сертификата подлинности, комиссионные аукциона и дилера, страхование и специальные условия упаковки, доставки, хранения и охраны, не считая уплаты налога на добавленную стоимость<sup>5</sup>. Уместно напомнить, что формирование стоимости основывается на затратном, доходном или рыночном подходе<sup>6</sup>. Если повторные продажи произведения активизируют рыночные механизмы формирования стоимости и постепенной

---

<sup>1</sup> *Kräeussl R., Logher R.* Emerging Art Markets // *Emerging Markets Review*. 2010. Vol. 11. No 4. Pp. 301–318. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1304856](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1304856) (дата обращения: 30.09.2024).

<sup>2</sup> *Renneboog L., Spaenjers C.* The Iconic Boom in Modern Russian Art. Pp. 1–26.

<sup>3</sup> *Renneboog L. and Spaenjers C.* Buying Beauty: On Prices and Returns in the Art Market. Pp. 36–53.

<sup>4</sup> *Mei J., Moses M.* Beautiful Asset: Art as Investment. Pp. 45–51.

<sup>5</sup> См.: *Розелл М.* Настольная книга коллекционера. Руководство по управлению и содержанию арт-коллекций. М.: Альпина Паблишер, 2019.

<sup>6</sup> См.: Нематериальные активы и интеллектуальная собственность корпорации: оценка и управление: Учебник / Под ред. М.А. Федоровой, Т.В. Тазихиной. Москва: Кнорус, 2021.

монетизации репутации художника, то впервые появившимся на рынке произведениям и их творцам доступны только альтернативные стратегии ценообразования, в которых учитываются расходы аукциона (затратный подход) и стоимостные притязания художника или его представителя (доходный подход).

На стоимость произведения также влияют стратегии теории игр. Так, аукцион представляет собой Байесову игру, в которой у каждого участника задано вероятностное распределение ценности лота<sup>1</sup>. При этом каждый покупатель, исходя из своей информации о лоте, выбирает стратегию – ставку и/или их последовательность, которая может меняться в зависимости от поведения других игроков. Несмотря на большое разнообразие видов аукционов (английский восходящий, голландский нисходящий, аукционы первой и второй цены, закрытые аукционы со ставками в «конвертах») ожидаемые выигрыши продавца и участников по теореме об эквивалентности форматов Майерсона не зависят от дизайна аукциона<sup>2</sup>. Однако зачастую не выполняется главное условие этой теоремы – независимость распределения оценок участников. В действительности использование в корыстных интересах инсайдерской информации и (не)осведомленности, сговор, а также игра на чувствах и симпатиях инвесторов являются всеобъемлющими силами, определяющими поведение игроков и ценообразование активов<sup>3</sup>. Это замечание подводит нас к выводу о свойственной арт-рынку институциональной неэффективности. В частности, предпосылками для образования рыночных провалов являются: высокие барьеры входа в отрасль и господствующая дуополия Sotheby's и Christie's, информационная асимметрия, эмоциональная привязанность коллекционеров

---

<sup>1</sup> См.: Демешев Б.Б. Моделирование аукционов. М.: ДМК Пресс, 2016; Савватеев А.В., Филатов А.Ю. Теория и практика аукционов // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2018. № 3. С. 119–131; Сонин К.И. Основы теории аукционов (Нобелевская премия по экономике 2020 года) // Вопросы экономики. 2021. № 1. С. 5–32; Lovo S., Spaenjers C. A Model of Trading in the Art Market // American Economic Review. 2018. Vol. 108. No 3. Pp. 744–774. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20160522> (дата обращения: 30.09.2024).

<sup>2</sup> Сонин К.И. Основы теории аукционов. С. 5–32.

<sup>3</sup> Mei J., Moses M. Agency Problems and Sentiment: Evidence from An Auction Market [15.04.2022] // URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4023654> (дата обращения: 30.09.2024).

к предметам искусства, противоречащая предпосылке о рациональном поведении индивидуумов<sup>1</sup>.

Наряду с этими признаками, непосредственно влияющими на ценовые стратегии игроков, арт-рынок характеризует и ряд других свойств, отличающих его от других видов активов (табл. 2), включая высокую поляризацию рынка, асимметрию информации, низкую прозрачность формирования цен.

Таблица 2

**Ключевые отличия арт-рынка  
от альтернативных инвестиционных рынков**

Свойство	Степень выраженности		
	Арт-рынок	Ценные бумаги	Недвижимость
<b>Ликвидность актива</b>	<b>низкая</b>	<b>высокая</b>	<b>низкая</b>
Поляризация (большая часть транзакций и их объема в денежном выражении приходится на крупных игроков)	высокая	умеренная	умеренная
Неоднородность рынка (отсутствие близких субститутов, уникальность потребительских свойств)	высокая	умеренная	высокая
Асимметрия информации	высокая	умеренная	низкая
Государственное регулирование	недостаточное	значительное	умеренное
Прозрачность формирования цен	низкая	высокая	умеренная
Транзакционные издержки	высокие	умеренные	умеренные
Фиксированный постоянный доход	невозможен	возможен	возможен
Горизонт планирования инвестиции	длительный	короткий / среднесрочный / длительный	длительный / среднесрочный

*Источники:* Bialynicka-Birula J. Investment in Art – Specificity, Risks, and Rates of Return [2021] // URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3840724](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3840724);  
Solimano A. The Art Market Times of Economic Turbulence and High Inequality.

<sup>1</sup> Frey B.S., Eichenberger R. On the Rate of Return in the Art Market: Survey and Evaluation // European Economic Review. 1995. Vol. 39 (3–4). Pp. 528–537. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/eecrev/v39y1995i3-4p528-537.html> (дата обращения: 30.09.2024).

Кроме того, в последние годы формируется отдельное направление исследований, в которых авторы тестируют гипотезы о наличии спекулятивных продаж в некоторых сегментах искусства и возникновении пузыря на национальных арт-рынках<sup>1</sup>.

Некоторые исследователи приходили к выводу о том, что доходность искусства по сравнению с другими активами находится на более низком уровне, а кроме того, оно не является благоразумной альтернативой для сохранения сбережений в период кризисов. Рассматривая разные комбинации произведений искусства в инвестиционных портфелях, в том числе основанных на наивных стратегиях (когда в равной степени представлены все виды течений, либо инвестор отдает строгое предпочтение одному живописному направлению), Уорthingтон и Хиггс получили низкие и отрицательные корреляции искусства с финансовыми активами<sup>2</sup>. По расчетам авторов живопись не оказалась в составе оптимальных комбинаций активов с минимальной средней дисперсией на кривой Марковица, в связи с чем они сделали вывод о нецелесообразности рассмотрения произведений искусства не только в качестве прироста доходности, но и в форме хеджирования риска. В исследовании Кройссля и Эльсланда инвестиционным портфелям без включения в них арт-активов аналогичным образом была свойственна более высокая доходность, чем вместе с ними<sup>3</sup>. Коэффициент корреляции арт-рынка с финансовыми активами подтверждается на умеренном уровне, при том более тесная связь обнаруживалась с государственными долговыми инструментами, а не с акциями и облигациями частных компаний. В другом исследовании показано, что при отсутствии связи с S&P500 искусство имеет сильную связь с недвижимостью и золотом, отрицательную корреляцию – с государственными облигациями<sup>4</sup> (табл. 2).

---

<sup>1</sup> Assaf A. Testing for Bubbles in the Art Markets: An Empirical Investigation // Economic Modelling. 2018. Vol. 68 (C). Pp. 340–355. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/ecmode/v68y2018icp340-355.html> (дата обращения: 30.09.2024); Kräussl R., Lehnert T., Martelin N. Is There a Bubble in the Art Market? // CFS Working Paper Series. 2014. No 493. Pp. 1–30. URL: [https://www.ifk-cfs.de/fileadmin/downloads/publications/wp/2014/CFS\\_WP\\_493.pdf](https://www.ifk-cfs.de/fileadmin/downloads/publications/wp/2014/CFS_WP_493.pdf) (дата обращения: 30.09.2024).

<sup>2</sup> Worthington A. C., Higgs H. Art as an Investment: Risk, Return and Portfolio Diversification in Major Painting Markets. Pp. 257–271.

<sup>3</sup> Kräussl R., Elsland, N. Constructing the True Art Market Index... Pp. 1–38.

<sup>4</sup> Renneboog L. and Spaenjers C. Buying Beauty: On Prices and Returns in the Art Market. Pp. 36–53.

Все перечисленные аргументы дают основания судить о том, что стоимость арт-активов в условиях кризиса может меняться иным образом, чем традиционные инвестиционные инструменты. С другой стороны, арт-рынок склонен реагировать на шоки финансовых рынков с годовым запозданием. В исследовании проводится эмпирическая оценка модели Болтона, Фрейшаса и Шапиро с использованием данных арт-аукционов<sup>1</sup>: несмотря на то, что искусство и облигации принадлежат совершенно разным классам активов, посредники и инвесторы на арт-рынках ведут себя почти также, как предсказывает модель кредитных рейтингов. Кроме того, установлено, что аукционные дома склонны прогнозировать более высокие и оптимистичные оценки стоимости картин во время высоких сезонов, преследуя цель получения повышенных вознаграждений в виде комиссионных отчислений.

В целом, при разных оценках ставок доходности исследователи неизменно подтверждают высокую волатильность арт-рынка, значительно превышающую аналогичный показатель у других активов. Стагнирующая экономика и падение темпов экономического роста также оказывают негативное влияние на ожидания основных игроков арт-рынка.

Сегодня российские коллекционеры несут крайне высокие риски, связанные с владением художественными активами. Произведения живописи признаются предметами роскоши в соответствии с актами США<sup>2</sup> и ЕС<sup>3</sup> и могут быть арестованы зарубежными странами в случае включения их владельцев в персональные санкционные списки. Произведения, находящиеся в собственности Российской Федерации, в том случае, если они содержатся на балансе государственных и муниципальных музеев,

---

<sup>1</sup> *Mei J., Moses M.* Agency Problems and Sentiment: Evidence from An Auction Market.

<sup>2</sup> Imposition of Sanctions on “Luxury Goods” Destined for Russia and Belarus and for Russian and Belarusian Oligarchs and Malign Actors Under the Export Administration Regulations (EAR). A Rule by the Industry and Security Bureau [16.03.2022] // URL: <https://www.federalregister.gov/documents/2022/03/16/2022-05604/imposition-of-sanctions-on-luxury-goods-destined-for-russia-and-belarus-and-for-russian-and> (дата обращения: 30.09.2024).

<sup>3</sup> Council Regulation (EU) 2022/428 of 15 March 2022 amending Regulation (EU) No 833/2014 concerning restrictive measures in view of Russia’s actions destabilising the situation in Ukraine. ANNEX XVIII (20) // URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/428> (дата обращения 30.09.2024).

пользуются иммунитетом от наложения ареста в рамках некоторых действующих международных соглашений и общей правоприменительной практики. Однако возврат из-за рубежа коллекционных произведений в государственные музеи в 2022 году сопровождался повышенным общественным резонансом, учитывая также задержку в их таможенном оформлении. Очевидно, что российский арт-рынок ожидает длительное затишье. Однако, как уже было отмечено, владение коллекционными произведениями искусства может рассматриваться как инвестиционный актив только на очень длительном горизонте планирования. В этой связи, сохранение собраний в период макроэкономической турбулентности и политической нестабильности в мире рано или поздно будет вознаграждено существенной премией за риск.



*Е.А. Хаунина*

старший научный сотрудник Государственного института искусствознания, заведующая кафедрой экономики искусства и культурной политики продюсерского факультета Школы-студии им. Вл.И. Немировича-Данченко при МХАТ им. А.П. Чехова

*Е.С. Подлесская*

студентка Школы-студии им. Вл.И. Немировича-Данченко при МХАТ им. А.П. Чехова

## **ФОРМЫ УЧАСТИЯ БАНКОВСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РАЗВИТИИ АРТ-РЫНКА**

*Аннотация.* На сегодняшний день одним из наиболее весомых источников финансирования культурных проектов, программ и мероприятий являются банковские организации. Их внимание к сфере прекрасного привлекает высокий спрос на произведения искусства как предмет инвестиций, а также возможность повысить узнаваемость своего бренда посредством сотрудничества с культурными институциями. В настоящее время практически все крупные банки во всем мире выделили внутри своих подразделений отделы Art Advisory, помогают состоятельным клиентам осуществлять все необходимые работы по образованию, хранению и атрибуции коллекции, а также создают и пополняют собственные собрания. Современная тенденция такова, что банки выставляют накопленные арт-объекты в холлах своих зданий (выступая, таким образом, как частные галереи) или в музеях и других местах, где они доступны общественности. Собирая коллекции искусства, финансовые организации подают пример частным инвесторам: арт-объекты как активы и долгосрочные инвестиции становятся в одном ряду с акциями, облигациями и драгоценными металлами. Кроме того, банки нередко выступают меценатами для современных художников, финансируют арт-ярмарки, биеннале, фестивали искусств, выставки, сотрудничают с премиями и организуют гранты на конкурсной основе. В данном исследовании предпринята попытка проследить истоки формирования интереса банков к сфере культуры и выявить особенности, формы и перспективы сотрудничества мира финансов и мира искусства.

*Ключевые слова:* арт-рынок, банковские организации, финансирование культуры, инвестиции в искусство, арт-банкинг, корпоративное коллекционирование, меценатство

### *E.A. Haunina*

State Institute for Art Studies, Senior Researcher  
School-studio named after Vl.I. Nemirovich-Danchenko at the  
Moscow Art Theater named after A.P. Chekhov,  
Head of the Department of Economics of Art and Cultural Policy

### *E.S. Podlesskaya*

student of the performing arts producer faculty at the School-studio named  
after Vl.I. Nemirovich-Danchenko  
at the Moscow Art Theater named after A.P. Chekhov

## **BANKING ORGANIZATIONS' FORMS OF PARTICIPATION IN THE DEVELOPMENT OF THE ART MARKET**

*Abstract.* Nowadays, banking organizations are one of the most important sources of funding for cultural projects, programs and events. Their attention to the art sphere is attracted by the high demand for works of art as an investment, as well as the opportunity to increase their brand awareness through cooperation with cultural institutions. Today, almost all major banks around the world have set up Art Advisory departments within their divisions, helping wealthy clients to undertake all the necessary work to form, store and attribute collections, as well as form and replenish their own collections. The current trend is for banks to exhibit accumulated art objects in the halls of their buildings (thus acting as private galleries) or in museums and other places where they are accessible to the public. In forming art collections financial organizations set an example for private investors: art objects as assets and long-term investments are on a par with stocks, bonds and precious metals. In addition, banks often act as patrons for contemporary artists, finance art fairs, biennales, art festivals, exhibitions, collaborate with prizes and organize grants on a competitive basis. This research work has attempted to trace the origins of banks' interest in the cultural sphere and to identify the specifics, forms and prospects of cooperation between the world of finance and the world of art.

*Keywords:* art market, banking organizations, cultural funding, art investment, art banking, corporate collecting, patronage

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ**

С давних времен банкиры высоко ценят искусство как одну из наиболее выгодных и привлекательных сфер финансового вложения. Целые династии богатых и именитых банковских деятелей становились влиятельными меценатами, способствовавшими безбедному существованию художественных мастерских и во многом повлиявшими на развитие культурного мира. До сих пор предпочтения представителей этой профессиональной группы оказывают влияние на формирование новых тенденций

на мировом арт-рынке, в то время как возглавляемые ими организации еще с середины прошлого века представляют собой отдельную значимую единицу в структуре взаимоотношений сферы финансов и культуры.

Именно банки как крупные, самостоятельные институции являются главным объектом рассмотрения в данном исследовании. В наши дни банковские организации принимают активное участие в поддержке художественных проектов, арт-ярмарок, биеннале и фестивалей искусств, способствуют налаживанию культурного диалога между странами. Все чаще в новостных лентах проходит информация о выставках, аукционах, реставрациях картин и других событиях, организованных при поддержке тех или иных банков, о совместных проектах финансовых предприятий и музеев, галерей, а также многих других учреждений культуры. Некоторые банки спонсируют наиболее удачные творческие идеи со стороны талантливой молодежи, сотрудничают с художниками и другими представителями культурной среды, налаживают долгосрочные связи с иностранными организациями, а также формируют обширные коллекции произведений искусства.

В наши дни крупные банки много внимания уделяют мероприятиям, проходящим на арт-рынке, и эта тенденция, растущая из года в год, определяет актуальность данной темы. Для финансовых организаций поддержка искусства является частью активного позиционирования и бренд-менеджмента, ведь вложения в сферу прекрасного обладают рядом преимуществ: во-первых, они способствуют повышению узнаваемости банка, а во-вторых, привлекают внимание потенциальных клиентов.

Кроме того, на современном этапе банковские организации играют роль очень важного источника финансирования сферы культуры в связи с проблемой недостаточности государственного субсидирования и спонсорской поддержки. Значимым также является фактор привлечения внимания новой аудитории к отдельным выставкам и художественным проектам через информационные каналы банков, активно позиционирующих свое участие в развитии арт-рынка.

Предметом исследования является многообразие форм этого участия: от коллекционирования и инвестирования в искусство до поддержки арт-ярмарок, фестивалей, выставочных проектов, аукционов и биеннале.

Стоит отметить, что тема арт-рынка и его участников отражена в ряде исследований широкого круга авторов, из которых особенно выделяются следующие: Анна Арутюнова («Арт-рынок в XXI веке: пространство художественного эксперимента», 2017)<sup>1</sup>, Татьяна Суминова

---

<sup>1</sup> Арутюнова А.Г. Арт-рынок в XXI веке: пространство художественного эксперимента. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017.

(«Арт-менеджмент. Теория и практика», 2016)<sup>1</sup>, Наталья Сорокина («Искусство и деньги. Лекции-путеводитель», 2016)<sup>2</sup>, Эван Бирд (статья «How Banking Innovations Helped Fuel Art History's Greatest Moments», 2017)<sup>3</sup>, Пирошка Досси («Продано! Искусство и деньги», 2017)<sup>4</sup>, Мария Ганиянц («Искусство банковского дела», 2020)<sup>5</sup>, Уильям Дерезевич («Экономика творчества в XXI веке. Как писателям, художникам, музыкантам и другим творцам зарабатывать на жизнь в век цифровых технологий», 2020)<sup>6</sup>.

В рамках исследования рассматриваются основные аспекты формирования заинтересованности представителей финансовой сферы в искусстве в историческом контексте, а также модели участия банков в процессах, происходящих на арт-рынке на современном этапе. Все это является лишь малой частью одного большого исследования, которое будет продолжаться в дальнейшем и содержать наиболее широкий круг факторов, отражающих связь финансовых учреждений с развитием мирового арт-рынка.

## ИСТОРИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ ФОРМИРОВАНИЯ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ СФЕРОЙ ФИНАНСОВ И ИСКУССТВОМ

Зарождение взаимосвязи между сферой финансов и областью культуры уходит корнями в Средние века. В те времена, когда статус церкви был неизмеримо выше государственного и общественного, и религиозные

---

<sup>1</sup> *Суминова Т.Н.* Арт-менеджмент: теория и практика. Учебник для студентов высших учебных заведений в сфере культуры и искусства. М.: Академический проект, 2020.

<sup>2</sup> *Сорокина Н.* Искусство и деньги. М.: АСТ, 2016.

<sup>3</sup> *Beard E.* How Banking Innovations Helped Fuel Art History's Greatest Moments [12.09.2017] // URL: <https://desis.osu.edu/seniorthesis/index.php/2024/09/17/how-banking-innovations-helped-fuel-art-historys-greatest-moments-2/> (дата обращения: 06.10.2024).

<sup>4</sup> *Досси П.* Продано! Искусство и деньги / Пер. с нем. Е.Р. Волковыского. СПб.: Лимбус Пресс; Изд-во К. Тублина, 2017.

<sup>5</sup> *Ганиянц М.* Искусство банковского дела [01.02.2020]. URL: <https://ko.ru/articles/iskusstvo-bankovskogo-dela/> (дата обращения: 30.09.2024).

<sup>6</sup> *Дерезевич У.* Экономика творчества в XXI веке. Как писателям, художникам, музыкантам и другим творцам зарабатывать на жизнь в век цифровых технологий / Пер. с англ. Д.М. Ивановской. М.: Livebook, 2021.

догматы накладывали жесткий запрет на кредитование под проценты, венецианские банкиры изобрели аккредитивы. Это позволило им обойти законы о ростовщичестве посредством использования обменных курсов на разных рынках вместо взимания процентов по кредитам, однако это также привело к формированию зависимого положения церкви, которая была поставлена перед необходимостью привлекать банкиров к своим конфессиональным планам и целям.

Это привело к тому, что банкиры стали активно вкладываться в строительство базилик и алтарей, а также в произведения искусства Раннего Возрождения, стремясь таким образом освободиться от греха ростовщичества. Культурное покровительство стало для обеспеченных людей, осуществлявших деятельность на рынке финансовых услуг, поводом для избежания церковного наказания и общественного осуждения.

По мере того, как Раннее Возрождение постепенно совершало переход в свою новую стадию – Высокое Возрождение, амбиции банкиров вышли за пределы религиозных запретов и компромиссов и распространились на власть и политику. Вместо того, чтобы черпать источники финансирования государственных дел из гражданских налогов, флорентийское правительство обязало семьи богатых и успешных банкиров одалживать ему деньги под проценты. Это решение изменило характер взаимоотношений между кредиторами и должниками, фактически предоставив финансовым деятелям олигархическую власть над церковью и государством<sup>1</sup>.

Представители банкирских династий делали заказы на произведения искусства с целью укрепления своих позиций в глазах Папы Римского и членов конкурирующих семей. Этот государственный и частный патронаж художественных цехов не только способствовал распространению гуманистического импульса по всей Европе, но и обеспечил экономическую жизнеспособность мастерских таких признанных гениев живописи, как Микеланджело, Сандро Боттичелли, Леонардо да Винчи и Доменико Гирландайо<sup>2</sup>.

В Италии XV столетия самыми выдающимися меценатами были Медичи. Успешные в финансовом отношении, они контролировали десятки банков, рассредоточенных по всей Европе, кредитовали

---

<sup>1</sup> См.: *Beard E.* How Banking Innovations Helped Fuel Art History's Greatest Moments.

<sup>2</sup> *Ibid.*

императоров и пап. Многие из членов этого клана оставили след в истории изобразительного искусства. К примеру, стараниями Козимо Медичи Старшего была собрана огромная коллекция античных статуй, камней, медалей, монет и ювелирных изделий, в то время как его сын, Лоренцо Великолепный, открыл большое количество форм поддержки художников и архитекторов, которые в итоге сложились в своего рода политику в сфере искусства<sup>1</sup>.

Впоследствии, по мере того как зарождались и совершенствовались разнообразные финансовые механизмы, тенденция объединения банковской сферы с областью культуры только укреплялась, формы взаимодействия становились более разнообразными.

В разное время центр мира искусства сосредотачивался в разных точках планеты в контексте все новых экономических и политических изменений: в XVII веке таким центром была Голландия, в XVIII и XIX веках – Париж (Франция) и Лондон (Великобритания), а с началом Первой мировой войны средоточием арт-рынка стали Соединенные Штаты Америки, которые сохраняют этот статус и по сей день.

В 1980-х годах именно в США окончательно закрепилась неразрывная связь области культуры с банковской сферой. Представители образовавшегося в то время нового класса финансовых деятелей начали в промышленных масштабах скупать произведения искусства, (особенно работы старых мастеров<sup>2</sup>), поскольку таким образом они стремились обменять капитал на положение в обществе, приобрести статус знатоков искусства и выйти на арт-рынок. В ответ на это большинство крупных аукционных домов, таких как Sotheby's<sup>3</sup>, открыли специальные

---

<sup>1</sup> См.: *Сорокина Н.* Искусство и деньги.

<sup>2</sup> Термин «старые мастера» обычно относится к наиболее признанным европейским художникам – в основном живописцам, – работавшим в период начиная с эпохи Возрождения и вплоть до 1800 года. Эта категория включает художников, относящихся к готическому искусству, Раннему, Высокому и Северному Возрождению, маньеризму, барокко, голландскому «Золотому веку», рококо, неоклассицизму и романтизму. Соответственно, под «старыми мастерами» подразумевается целый ряд наиболее значимых фигур в истории западного искусства – от Леонардо да Винчи, Микеланджело и Альбрехта Дюрера до Караваджо, Рембрандта и Жака-Луи Давида.

<sup>3</sup> Sotheby's – один из старейших и крупнейших аукционных домов. Совместно с Christie's занимает около 90% мирового рынка аукционных продаж антиквариата, предметов искусства и проч.

подразделения финансовых услуг, а организации масштаба Citi Private Bank<sup>1</sup> и U.S. Trust<sup>2</sup>, осуществлявшие частные банковские услуги для состоятельных клиентов, стали предлагать кредиты на предметы искусства<sup>3</sup>. Это нововведение ознаменовало последний этап «закрепления» банков на арт-рынке.

### КОРПОРАТИВНЫЕ КОЛЛЕКЦИИ БАНКОВ ЕВРОПЫ И СЕВЕРНОЙ АМЕРИКИ

Банковские корпоративные собрания<sup>4</sup> начали образовываться за рубежом уже в XV веке – почти на шесть столетий раньше, чем в России, где эта практика получила распространение лишь в 1990-е годы. Этот процесс зародился в Европе, в связи с чем на сегодняшний день именно европейским финансово-кредитным учреждениям принадлежат наиболее значимые и обширные коллекции. Ниже рассмотрены самые известные из них.

---

<sup>1</sup> Citi Private Bank – дочерняя компания многонационального банковского конгломерата Citigroup. Является крупнейшим международным банком, основанным в 1812 году. Предоставляет частные банковские услуги клиентам со сверхвысоким уровнем дохода, включая предпринимателей и руководителей высшего звена. Имеет 60 офисов в 23 странах.

<sup>2</sup> Bank of America Private Bank (ранее U.S. Trust) был основан в 1853 году как United States Trust Company of New York. Финансовая организация осуществляла свою деятельность независимо вплоть до 2000 года, когда она была приобретена компанией «Чарльз Шваб и К<sup>О</sup>», а впоследствии, в 2007 году, продана в качестве дочерней компании Bank of America. Bank of America Private Bank предоставляет клиентам услуги по управлению инвестициями, структурированию капитала и кредитованию. Один из крупнейших банков США со штаб-квартирой в Нью-Йорке.

<sup>3</sup> См.: *Beard E.* How Banking Innovations Helped Fuel Art History's Greatest Moments.

<sup>4</sup> Корпоративная коллекция (Corporate Art Collection) – коллекция, содержащая произведения любого вида искусств, приобретенная бизнес-организацией с целью вложения средств, украшения офиса или мотивации сотрудников. Прежде корпоративные коллекции были, как правило, пассивными элементами бизнеса, но в последнее время они получают все большее распространение как средство выражения ценностей, продвижения бизнеса или мотивации сотрудников.

- 1) Старейшее банковское собрание искусства стоимостью 120 миллионов евро принадлежит одному из самых первых созданных банков, действующих по сей день, – итальянскому Monte dei Paschi di Siena, который был основан в 1472 году и в настоящее время насчитывает более 30000 тысяч художественных работ<sup>1</sup>.
- 1) История панъевропейского коммерческого банка группы UniCredit также восходит к средневековому ломбарду в Болонье (Италия), созданному в 1473 году и владевшему предметами искусства. Сегодня банки, входящие в группу UniCredit, являются обладателями гигантских собраний, среди которых представлены работы величайших художников – от мастеров Возрождения до ныне живущих авторов. В общей сложности финансовая организация владеет более чем 60000 экспонатов и нередко передает полотна из своих коллекций для демонстрации в общественные музеи – например в мюнхенскую Старую Пинакотеку – одну из самых известных галерей мира.
- 2) Унаследованная от банков-предшественников, а также приобретенная или заказанная позднее художественная коллекция Banco de España, который был основан в 1782 году в Мадриде и является центральным банком Испании, охватывает период с конца XV века до наших дней, включая жемчужины изобразительного искусства и картины, имеющие большую историческую ценность. Здесь также хранятся экспонаты второй половины XX века, к которым относятся скульптура и фотография. Всего коллекция насчитывает более четырех тысяч работ<sup>2</sup>.
- 3) Помимо центрального банка в Испании есть и другая известная финансовая организация, примечательная своей художественной коллекцией. Сформировавшееся в 1985 году на фоне стремления донести искусство и культуру до широких масс, собрание испанского некоммерческого банковского фонда Caixa насчитывает более тысячи произведений, созданных с 1960-х годов до наших дней: они включают живопись, скульптуру, фотографии, кино, инсталляции и видеоарт. Фонд часто организует выставки по всей Испании.
- 4) С 1970-х годов, после принятия концепции «искусства на рабочем месте», которая должна была простимулировать интеллект и эстетическое восприятие сотрудников, Deutsche Bank (Германия)

---

<sup>1</sup> *Martinique E.* 9 Banks with Significant Art Collections [30.11.2020]. URL: <https://www.widewalls.ch/magazine/bank-art-collections> (дата обращения: 30.09.2024).

<sup>2</sup> Ibid.



- стал активно вкладываться в произведения художников XX века. В результате, на сегодняшний день в собрании банка – около 60000 произведений. Офис банка в Нью-Йорке можно считать полноценным музеем: предметы искусства разделены на группы, и каждый этаж посвящен определенной теме. В холле офиса ежегодно проходят три выставки, открытые для всех желающих. Цена на работы целого ряда художников выросла в десятки раз благодаря вложениям банка.
- 5) Коллекция Société Générale, созданная в 1995 году, объединяет около 350 оригинальных работ и 700 литографий, изданий и шелкографий, представляя собой одну из самых важных коллекций современного искусства, собранных французским банком<sup>1</sup>.
  - 6) В состав UBS Art Collection входит около 35000 произведений стоимостью более 220 миллионов долларов. Она возникла в 1998 году на основе двух швейцарских банковских арт-собраний Schweizerische Bankgesellschaft и *Schweizerischer Bankverein*, а также коллекции американской компании PaineWebber. Инвестиционный потенциал собрания банка оценивается в несколько миллиардов долларов, причем часть приобретений организация подарила нью-йоркскому Музею современного искусства (MoMA)<sup>2</sup>.
  - 7) Постоянно расширяясь, художественная коллекция European Central Bank, основанного в 1998 году, насчитывает около 480 картин, рисунков, фотографий, скульптур и других арт-объектов, в центре внимания которых – молодое современное искусство стран-членов Европейского союза. Коллекция продолжает пополняться новыми работами, в основном благодаря ежегодной серии выставок «Современное искусство стран-членов Европейского союза», которая демонстрирует разнообразный спектр художественного творчества каждого государства-участника. Коллекция выставлена в трех зданиях: во Франкфурте-на-Майне (Германия), в Брюсселе (Бельгия) и Вашингтоне (США).

Однако пальму первенства по объемам и культурной значимости корпоративных коллекций с европейскими организациями разделяют банки Северной Америки, в числе которых представлены следующие:

- 1) будучи давними ценителями изобразительного искусства, руководители Royal Bank of Canada, образованного в 1864 году, собрали значительную коллекцию, состоящую из около 5000 произведений

---

<sup>1</sup> *Martinique E.* 9 Banks with Significant Art Collections.

<sup>2</sup> *Ibid.*

и ориентированную на создание и поддержание связей между поколениями, а также на освещение особенностей и традиций канадской живописи<sup>1</sup>;

- 2) покупая банки в разных штатах, Bank of America, действующий с 1923 года, становился обладателем и их коллекций. Таким образом, в его собственности постепенно оказалось внушительное собрание. Коллекция Bank of America посвящена современному искусству и отражает разнообразие художественного выражения в Америке и на международном уровне. Коллекция насчитывает около 60000 предметов и представлена в нескольких публичных галереях, принадлежащих банку, а также в его корпоративных офисах. Кроме того, финансовая организация безвозмездно одалживает целые выставки музеям и некоммерческим галереям. К примеру, в 1998 году банк приобрел коллекцию путешественников Джона и Вивиан Хьюитт – около 60 работ известных афроамериканских художников XX века – и передал ее Центру афроамериканского искусства и культуры имени Харви Б. Ганта, когда тот открылся в 2009 году<sup>2</sup>;
- 3) когда в 1959 году Дэвид Рокфеллер принял решение собрать корпоративную коллекцию при банке Chase Manhattan Bank (ныне – J.P. Morgan Chase Bank), началась история J.P. Morgan Chase Art Collection. Поначалу для собрания приобретали только современное искусство США, но затем постепенно в его состав начали входить работы художников тех стран, с которыми банк вел дела. Среди произведений, входящих в коллекцию, есть живопись, скульптура, фотография, инсталляции. Их авторы – почти 8000 художников из более чем ста стран мира. На сегодняшний день банк является владельцем 30000 предметов, в том числе произведений Роя Лихтенштейна, Энди Уорхола, Джоан Митчелл и Синди Шерман<sup>3</sup>.

Корпоративное коллекционирование продолжает расти и эволюционировать: оно стало настолько распространено, что коллекционерам потребовался собственный институт, представляющий их интересы. В 2007 году во Франции была создана первая в мире организация, объединяющая компании, собирающие предметы современного искусства, – International

---

<sup>1</sup> *Martiniq* E. 9 Banks with Significant Art Collections.

<sup>2</sup> Корпоративное коллекционирование: мировой опыт [15.06.2016]. URL: <https://www.g1.gallery/ru/feed/articles/2016/07/15/corporate-art-collecting-world-experience-266/> (дата обращения: 30.09.2024).

<sup>3</sup> *Martiniq* E. 9 Banks with Significant Art Collections.

Association of Corporate Collections of Contemporary Art (IACCCA; Международная ассоциация корпоративных коллекционеров современного искусства). Сейчас в нее входят 56 участников из 18 стран и 180348 арт-объектов<sup>1</sup>.

Искусство – сильный инструмент, который помогает документировать текущее, помнить прошлое, менять будущее, а заодно и повышать лояльность клиентов к определенной компании. Те лидеры крупных банковских организаций, которые желают сохранять свой статус на рынке длительное время, хорошо это понимают и стараются «работать на свой авторитет», в том числе, и посредством грамотных вложений в сферу культуры.

### КОРПОРАТИВНЫЕ КОЛЛЕКЦИИ БАНКОВ РОССИИ

Как уже говорилось ранее, корпоративное коллекционирование в России получило распространение гораздо позже, чем за рубежом, – лишь с переходом страны в 1990-х годах на рыночную модель экономики. Однако экономические кризисы негативно отразились на многих сформированных банковских художественных собраниях. Тем не менее за последние 20 лет российские банки успели вновь примкнуть к этому течению, и на сегодняшний день в стране действует ряд финансовых организаций, обладающих коллекциями произведений искусства.

- 1) Самая известная корпоративная коллекция современного искусства в России собирается основанным в 1990-е годы Газпромбанком. Куратором коллекции является Тереза Мавика – итальянский арт-менеджер, искусствовед, сооснователь российского фонда поддержки современного искусства V-A-C. Коллекция начала собираться в 2012 году и вскоре попала в список 80 лучших корпоративных собраний мира по версии Global Corporate Collections, а сам Газпромбанк стал членом Международной ассоциации корпоративных коллекционеров современного искусства (IACCCA)<sup>2</sup>. Банк предоставляет свои работы для выставок по всему миру, что поднимает престиж

---

<sup>1</sup> Корпоративное коллекционирование: мировой опыт.

<sup>2</sup> Goodrow G., Krenz M. et al. Global corporate collections [feat. AXA, Daimler, Deka, Shiseido, Parkview, UBS, Deutsche Bank, Itaú, Statoil, Gazprombank, Sotheby's] / Ed. by F. Conzen, M. Hollein and O. Salié; ed.-in-chief: S. Heemann]. Cologne: Dt. Standards, Köln; DAAB Media.

искусства российских художников и увеличивает стоимость находящихся в нем арт-объектов. В составе коллекции – свыше 1000 единиц хранения, или 280 отдельных произведений 84 художников<sup>1</sup>.

- 2) Кроме того, один из самых «художественных» банков в России – ЮниКредит Банк, входящий в итальянскую банковскую группу. Его коллекция начала формироваться в 1993 году (тогда он назывался Международным Московским банком). В собрание ЮниКредит Банка входят работы художников, чьи имена стали символами искусства поставангарда – Александра Древина, Надежды Удальцовой, Леонида Зусмана, Ростислава Барто, – и многих других художников<sup>2</sup>.
- 3) Другое известное российское финансовое учреждение, которое может похвастаться принадлежностью к арт-рынку, – СДМ-Банк. За более чем 30 лет формирования корпоративной коллекции им было собрано более 600 произведений современной российской живописи, датируемых от 1950-х годов до наших дней. Кроме того, банк проявляет интерес к скульптуре и графике. Однако основа собрания – классика советской и российской живописи: работы Исаака Дризе, Натальи Нестеровой, Льва Панфёрова, Татьяны Яблонской<sup>3</sup>.
- 4) В Дойче Банке в России находится 170 картин, которые были собраны в 1990–2000-х годах и составляют постоянную экспозицию. Московский офис украшают работы Гюнтера Ферга, Томаса Мюллера и, конечно, произведения российских художников: Ильи Кабакова, Олега Вуколова, Вадима Захарова.
- 5) Коллекция банка «АК БАРС» (Татарстан, Казань), как и коллекция немецкого Deutsche Bank, началась с воплощения принципа «искусства на рабочем месте», а сегодня это одно из самых богатых корпоративных банковских собраний произведений искусства. Она представлена русской (конец XIX – начало XX века), советской и западноевропейской живописью, а также предметами декоративно-прикладного искусства, скульптурами, уникальной росписью горячей эмалью на металле и надглазурной живописью по фарфору в традициях XIX века. В ней насчитывается более 300 экспонатов. Вся коллекция представлена в ООО «Ак Барс Галерея», существующем

---

<sup>1</sup> Ганиянц М. Искусство банковского дела.

<sup>2</sup> Инвестиции в искусство – банки с художественными собраниями. URL: <https://www.dk.ru/all/wiki/investicii-v-iskusstvo-banki-s-khudozhestvennymi-sobraniyami>. (дата обращения: 30.09.2024).

<sup>3</sup> Там же.

с 2005 года, – одной из крупнейших корпоративных галерей Республики Татарстан<sup>1</sup>.

- б) Стоит обратить внимание на один немаловажный факт: в то время как в Европе наличием корпоративной коллекции могут похвастаться преимущественно крупные банки с богатой историей, в России это не является обязательным условием. Увлечёсь коллекционированием могут и региональные, и специализированные банки. Например, крайне любопытным собранием обладает небольшой региональный Новобанк, расположенный в Великом Новгороде. Сегодня коллекция, существующая с 1990-х годов, включает около 70 экспонатов, куда входят картины, скульптуры, предметы прикладного искусства. При участии банка была создана первая Новгородская картинная галерея «Арт-Слобода»<sup>2</sup>.

На сегодняшний день у российских покупателей из банковского сектора популярны работы художников XX века и предметы современного искусства. Лучше всего продается импрессионизм, дорогостоящим является русский авангард. При этом цены на отечественное искусство всегда выше, чем на зарубежное.

Важно отметить, что практически все корпоративные банковские собрания в России выросли из частных коллекций. Здесь действительно более развита тенденция формировать коллекции отдельными финансовыми деятелями, нежели банковскими организациями. Наиболее известными собраниями обладали или обладают следующие российские банкиры, предприниматели и бизнесмены:

– основатель банка «Возрождение» Дмитрий Орлов (1943–2014) был известен при жизни своей коллекцией изобразительного искусства, состоявшей преимущественно из морских пейзажей советских и российских художников;

– Мишель Перирен (1944–2019), бывший в разное время сотрудником Société Générale, председателем правления Райффайзенбанка и МДМ-Банка, коллекционировал советское и современное русское искусство;

– бывший председатель совета директоров Альфа-Банка Пётр Авен известен как крупный коллекционер живописи, при том, что сам Альфа-Банк не может похвастаться корпоративным собранием, поскольку

---

<sup>1</sup> Банковские коллекции живописи: от инвестиций к прекрасному и обратно [01.07.2008]. URL: <https://bosfera.ru/bo/bankovskie-kollekcii-zhivopisi-ot-investitsiy-k-prekrasnomu-i-obratno> (дата обращения: 30.09.2024).

<sup>2</sup> Там же.

обычно выступает исключительно в качестве спонсора или организатора культурных мероприятий<sup>1</sup>;

– большим любителем и собирателем картин в жанре соцреализма был Алексей Ананьев в то время, когда являлся одним из владельцев Промсвязьбанка.

Также к числу финансовых деятелей с частными коллекциями в России относятся: Вадим Аминов (экс-председатель правления Международного Почтового Банка), Олег Вершинин (экс-председатель правления РосЕвроБанка (ныне - Совкомбанк)), Стелла Кесаева (создатель и президент фонда Stella Art Foundation) и Алексей Сёмин (владелец инвестиционной группы ASG).

### РОЛЬ БАНКОВ В ФИНАНСИРОВАНИИ АРТ-МЕРОПРИЯТИЙ И ВЫСТАВОК

Помимо формирования корпоративных коллекций, современные банки принимают деятельное участие в различных мероприятиях, осуществляемых на арт-рынке. Нередко финансовые организации выступают в качестве крупнейших спонсоров международных арт-ярмарок, фестивалей и биеннале. За рубежом это уже успело стать обычной практикой для большинства крупных банков.

К примеру, на счету все того же Deutsche Bank – собственные выставочные пространства Deutsche Bank KunstHalle и главная роль в учреждении и поддержке Музея Гуггенхайма в Берлине (Deutsche Guggenheim Museum), а также спонсорство известной арт-ярмарки Frieze Art, в частности – Frieze London & Frieze Masters<sup>2</sup>. Кроме того, банк осуществляет спонсорство выставок – например в лондонской галерее модернистского и современного искусства Tate Modern, а также престижного британского телевизионного конкурса «Художник года» (“Artist of the Year”), целью которого является выявление лучшего художника-портретиста и пейзажиста каждый год<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Крупнейшие коллекционеры русского искусства [7.05.2015]. URL: <https://orloffmagazine.com/content/krupneyshie-kollekcionery-russkogo-iskusstva> (дата обращения: 01.10.2024).

<sup>2</sup> Frieze Art – международная ярмарка современного искусства в Лондоне, Нью-Йорке, Лос-Анджелесе и Сеуле. Ярмарка Frieze London проходит каждый октябрь в лондонском Риджентс-парке.

<sup>3</sup> *Martiniq E.* 9 Banks with Significant Art Collections.

Швейцарский банк UBS уже на протяжении многих лет традиционно поддерживает самую статусную арт-ярмарку современного искусства Art Basel<sup>1</sup>.

Британский Citi Private Bank выступает спонсором Art London – первой по-настоящему глобальной арт-ярмарки. На Art London представлены одни из самых известных имен в области современного искусства с акцентом на художников стран с растущей экономикой. Кроме того, она предоставляет галереям, художникам, коллекционерам и дилерам со всего мира площадку в Лондоне<sup>2</sup>.

Стоит отметить, что опыт Citigroup в области искусства уходит корнями в далекое прошлое. Они были первыми, кто запустил консультационные услуги в области искусства (в 1979 году) – Citi Art Advisory & Finance<sup>3</sup>.

Что касается российского опыта, банковским организациям здесь очень редко выпадает шанс выйти на мировой арт-рынок, но несмотря на это они активно участвуют в поддержке сферы культуры: финансируют выставки, спектакли, концерты, фестивали различных видов искусства (например циркового или театрального искусства), вкладывают средства в реставрацию картин национального значения.

Например, Сбер на протяжении уже нескольких десятилетий является партнером «Золотой маски» – национальной театральной премии. Банк также осуществляет поддержку фестиваля молодых режиссеров «Артмиграция». С 2010 года Сбер поддерживает Московский международный молодежный фестиваль-конкурс циркового искусства. Также организация выступает спонсором выставок в ГМИИ им. А.С. Пушкина и является стратегическим партнером оркестра и хора musicAeterna.

Ежегодно при поддержке ВТБ осуществляются выставочные проекты, проходят театральные премьеры и реализуются другие культурные мероприятия – и все это в рамках целевой программы ВТБ «Культурная страна». Банк является генеральным спонсором ГМИИ им. А.С. Пушкина

---

<sup>1</sup> Art Basel – коммерческая частная и управляемая международная художественная ярмарка, ежегодно проводимая в Базеле (Швейцария), Майами-Бич (США), Гонконге (КНР), а с 2022 года – в Париже (Франция). Art Basel работает в сотрудничестве с местными учреждениями принимающего города, помогая им развивать художественные программы. Art Basel также предоставляет галереям платформу для демонстрации и продажи своих работ покупателям.

<sup>2</sup> Citi Private Bank. Официальный сайт. URL: <https://www.privatebank.citibank.com/> (дата обращения: 01.09.2024).

<sup>3</sup> Там же.

и, кроме того, давние партнерские отношения связывают его с Третьяковской галереей, Большим театром, Еврейским музеем и центром толерантности, Мастерской Петра Фоменко, Московской консерваторией, Русским музеем, Эрмитажем и Мариинским театром<sup>1</sup>.

Следуя традициям материнской банковской группы Intesa Sanpaolo, Банк Интеза принимает деятельное участие в культурной жизни России и Италии, поддерживая различные инициативы, в особенности те, которые направлены на развитие и укрепление культурного диалога между двумя странами. Российско-итальянская литературная премия для молодых авторов «Радуга», которая была учреждена в 2010 году Литературным институтом имени А.М. Горького и Ассоциацией «Познаем Евразию» (Верона, Италия), поддерживается Банком Интеза с момента ее учреждения<sup>2</sup>. Финансовая организация также спонсирует кинофестиваль нового итальянского кино N.I.C.E. (New Italian Cinema Events)<sup>3</sup>.

В 2017 году Банк Интеза поддержал художественный проект «Искусство пробуждает душу», организованный Ассоциацией друзей Эрмитажа (Италия), Ассоциацией «Аутизмо Фиренце» и Культурной ассоциацией «Л'Иммаджинарио» при содействии музея-дворца «Даванцати» (Флоренция) и других итальянских организаций. Проект представлял художественные работы людей с расстройствами аутистического спектра и является частью крупной международной инициативы по культурной и социальной интеграции особенных людей<sup>4</sup>.

## АРТ-БАНКИНГ

Арт-банкинг заслуживает отдельного и подробного описания и может рассматриваться как проводник на пути инвестиций в искусство. Термин

---

<sup>1</sup> Культура. ВТБ. URL: <https://vtbrussia.ru/culture/> (дата обращения: 01.10.2024).

<sup>2</sup> Положение о Пятой ежегодной Российско-итальянской литературной премии для молодых авторов «Радуга». Банк Интеза. URL: <https://www.bancaintesa.ru/files/raduga-award-provision.pdf> (дата обращения: 02.10.2022).

<sup>3</sup> Банк Интеза представляет в Ростове кинофестиваль нового итальянского кино [22.03.2021]. URL: <https://www.bancaintesa.ru/ru/press-center/releases/2021032200/> (дата обращения: 02.09.2024).

<sup>4</sup> «L'arte risveglia l'anima». Mostra itinerante = «Искусство пробуждает душу». Временная выставка [каталог]. Firenze: Banca Intesa, 2017. Также: URL: <https://www.bancaintesa.ru/files/art-awakens-soul.pdf> (дата обращения: 02.09.2024).



«Art Banking» возник еще в конце XX – начале XXI века и указывает на взаимосвязь финансово-кредитных организаций и искусства как определенного актива. По сути, это явление представляет собой консультационное сопровождение инвестиций в искусство со стороны финансовых учреждений.

На сегодняшний день услуги арт-банкинга разделяются на **три основные группы**:

– Арт-банкинг как элемент сервиса консьерж-услуг для состоятельных клиентов, объединенных отделом Private Banking. Данные услуги относятся к категории Wealth Management и Art Advisory и включают все, что касается создания частной коллекции произведений искусства и повышения ее капитализации;

– Арт-банкинг как финансовый инструмент, подразумевающий кредитование клиента под залог предметов искусства или портфеля произведений;

– Арт-банкинг как процесс образования кредитным учреждением собственной коллекции и организации дальнейшей работы с ней.

Арт-банкинг имеет множество преимуществ, однако основными из них являются, во-первых, формирование доверия к банковскому бренду и к его действиям на арт-рынке, включая анонимность сделок, а во-вторых, привлечение новых клиентов через уникальную услугу.

Всего около десяти финансовых учреждений во всем мире имеют собственные отделы арт-банкинга. Остальные организации для этой цели предпочитают пользоваться услугами третьих лиц – отдельных арт-консультантов или консалтинговых компаний по вопросам искусства<sup>1</sup>.

### **СРАВНЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УЧАСТИЯ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ БАНКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АРТ-РЫНКА**

В первую очередь необходимо отметить, что образованные в Италии в начале XV века банки уже во второй его половине начали формировать собрания. В России же эта тенденция была свойственна отдельным финансистам XIX века, но как явление начала существовать лишь больше века спустя. По этой причине процесс формирования банковских коллекций и развитие прочной и неразрывной связи банковского сектора

---

<sup>1</sup> Белькевич Д. Просто о сложном: Art Banking. URL: [https://artinvestment.ru/invest/analytics/20200707\\_art\\_banking.html](https://artinvestment.ru/invest/analytics/20200707_art_banking.html) (дата обращения: 02.09.2024).

и искусства здесь происходит медленнее, чем за рубежом, и не в таких масштабах. Недаром количество работ в зарубежных корпоративных собраниях нередко насчитывает десятки тысяч, в то время как в России эта отметка доходит лишь до пары сотен единиц. При этом частные собрания здесь могут насчитывать пять-шесть тысяч работ и более.

Эти и другие сравнительные характеристики особенностей опыта России, Европы и США представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Сравнительные характеристики участия российских  
и зарубежных банков в деятельности арт-рынка**

<b>Критерии</b>	<b>Европа</b>	<b>США</b>	<b>Россия</b>
Формирование первых банков	Начало XV века	Конец XVIII века	Середина XVIII века
Особенности поддержки сферы культуры	Поддержка отдельных художников банкирскими династиями	Массовая закупка произведений искусства крупными банками	Благотворительность и меценатство отдельных финансовых деятелей
Предпочтения в искусстве	Современное мировое искусство		Отечественное искусство XX–XXI веков
Основа взаимодействия с искусством	Исторически укоренившаяся традиция	Концентрация капитала	Опора на опыт зарубежных коллег
Текущий статус	Сохраняются значимые позиции на арт-рынке	Центр финансового мира и мира искусства	Стадия развития
Формирование первых банковских коллекций	Вторая половина XV века	Середина XX века	Конец XX века
Корпоративное коллекционирование	Хорошо развито		Слабо развито
Частное коллекционирование	Хорошо развито		
Кто может заниматься коллекционированием	Только крупные банки		Крупные, региональные и специализированные банки
Количество единиц в коллекциях	Может насчитывать десятки тысяч		Максимум – 1–2 тысячи

Источник: составлено авторами

Следует обратить внимание на устойчивую тенденцию последних десятилетий – коллекционирование банками произведений современного искусства. Ценность этих собраний еще не прошла испытания временем, инвестиции в них являются более рискованными, чем в произведения великих классиков – Рембрандта, Ван Гога или Тициана, но несмотря на это интерес к современному искусству со стороны корпоративных и частных коллекционеров растет из года в год. Это можно объяснить тем, что, в отличие от классического, современное искусство лишено локальности, универсально и позволяет каждому почувствовать свою принадлежность к глобальной монокультуре.

По уже упомянутым причинам у российских банков нет веками и десятилетиями сформированной традиции создавать собственные коллекции произведений искусства или антиквариата. Однако это явление присутствует в российском банковском секторе и успело приобрести своеобразные, отличные от западной модели формы. Одна из особенностей заключается в том, что зачастую картины, украшающие холлы, приемные и кабинеты руководителей, являются не частью корпоративных коллекций, а экспонатами из частных собраний банкиров.

Помимо этого, несомненным преимуществом российского опыта является следующий факт: в отличие от Европы, где наличием корпоративной коллекции могут похвастаться преимущественно крупные банки с богатой историей, в России это не является обязательным условием. Увлечены коллекционированием могут и региональные, и специализированные банки. Правда, в большинстве случаев корпоративное собрание все же формируется на базе частной коллекции руководителя предприятия.

Тем не менее несмотря на незначительные преимущества российский банковский сектор по уровню вовлеченности в культуру и арт-рынок – особенно в мировом масштабе – сильно уступает зарубежным финансовым организациям. Российские банки не принимают участия в поддержке арт-ярмарок международного значения и редко предоставляют работы из своих коллекций выставочным площадкам за пределами родной страны.

### **ВОЗМОЖНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ УЧАСТИЯ БАНКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АРТ-РЫНКА**

Наиболее благоприятные перспективы сотрудничества банковских организаций и арт-рынка заключаются в том, что инвестиционный потенциал искусства имеет повышательную тенденцию. Особенно, если речь идет об искусстве современном. Сотрудничество банков и галерей, арт-ярмарок,

аукционов, биеннале и прочих культурных институций продолжится, однако оно должно будет приобрести качественно новые черты, с учетом всех изменений, происходящих в мировой экономике, а также всех нововведений по части финансовых механизмов, так или иначе воздействующих на арт-рынок.

Определенно, область участия финансово-кредитных организаций в арт-рынке будет расти и выходить за пределы привычных форм представления объектов искусства – вероятно, выйдет на уровень NFT-продаж и нейросети, поскольку искусственный интеллект все больше внедряется в художественное пространство и не может остаться незамеченным крупными инвесторами, которыми и являются банки.

Хочется верить, что в России практика поддержки банками не только отдельных мероприятий и проектов, а именно ежегодных арт-ярмарок и фестивалей мирового масштаба, получит развитие и встанет на один уровень с деятельностью зарубежных финансовых организаций. Вероятно, для этого понадобятся налаживание культурного диалога между странами (при всех текущих трудностях это все же остается возможным), сотрудничество с зарубежными культурными институциями, изучение системы, по которой работает арт-рынок за рубежом, а также внедрение западной модели работы отдела Art Banking в финансово-кредитные учреждения России.

Банковские организации в современных реалиях должны восприниматься не только в контексте их стремления к использованию инвестиционного потенциала искусства. За их увлечением арт-рынком стоит история, которая учит нас верить, что сфера культуры сама по себе обладает совершенно особой притягательностью. Для крупных предприятий это возможность повышения своего статуса, поскольку в обществе связь со сферой прекрасного на подсознательном уровне воспринимается как нечто интеллектуальное, честное и престижное. Это роскошь, доступная немногим, но к которой многие стремятся, и, в связи с этим, возможность обеспечить эффективную работу этого огромного и многосоставного механизма – арт-рынка, – посредством участия банков в его работе стоит воспринимать исключительно в позитивном ключе. В наше время искусство – то немногое, что ценится высоко на глобальном уровне, и для банковского сектора его поддержка и развитие – это, в первую очередь, реализация масштабной социальной программы, значимость которой не утратится, а только укрепится с годами.

*И.В. Пуликова*

научный сотрудник Государственного института искусствознания,  
член Ассоциации искусствоведов (АИС),  
руководитель компании «Арт-бюро «КЛАССИКА»

## **ХУДОЖЕСТВЕННЫЕ КОЛЛЕКЦИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ В ПУБЛИЧНОМ ПРОСТРАНСТВЕ 1990-х годов**

*Аннотация.* Статья посвящена корпоративным коллекциям произведений искусства, сформированным российскими банками в 1990-е годы и присутствовавшим в публичном поле. Опираясь на архивные документы, автор проводит обзор-реконструкцию выставок в Государственной Третьяковской галерее и ГМИИ им. А.С. Пушкина, где были представлены банковские коллекции; представляет информацию о составе экспозиций выставок и, соответственно, о составе коллекций. Автор анализирует значение этих коллекций для развития российского арт-рынка, рассматривает причины, по которым именно середина 1990-х годов стала периодом активного банковского коллекционирования в России, а также причины, в силу которых с начала 2000-х годов эта активность практически прекратилась.

*Ключевые слова:* антикварный рынок, банковская коллекция, корпоративная коллекция, частное коллекционирование, художественный музей, музейная выставка, аукцион.

*I. V. Pulikova*

researcher at the State Institute for Art Studies,  
member of the Art Critics and Art Historian Associations (AIS), AICA  
head of the Art Bureau CLASSICA company

## **ART COLLECTIONS OF RUSSIAN BNKS IN THE 1990s**

*Abstract.* The article is devoted to corporate art collections formed by Russian banks in the 1990s and present in the public field. Based on archival documents, the author conducts a review and reconstruction of exhibitions at the State Tretyakov Gallery and the Pushkin State Museum of Fine Arts, where bank collections were presented; provides information on the composition of exhibitions and, accordingly, on the composition of collections. The author analyzes the importance of these collections for the development of the Russian art market, examines the reasons why it was the mid-1990s that became a period of active banking collecting in Russia, as well as the reasons why this activity has practically ceased since the early 2000s.

*Key words:* antique market, banking collection, corporate collection, private collecting, art museum, museum exhibition, auction

Корпоративные, а именно банковские, коллекции произведений искусства стали одним из предметов моего исследования в ходе работы над монографией «Основные тенденции и закономерности российского арт-рынка/антикварного рынка», чем обусловлен и ракурс, в котором в этой статье рассматривается феномен банковского коллекционирования произведений искусства в 1990-е годы.

### **Частные коллекции произведений искусства<sup>1</sup>. Значимость для исследования**

Информация о частных коллекциях, существующих, формирующихся (или распадающихся) в определенный временной период является одним из важных ориентиров, позволяющих фиксировать тенденции, преобладающие на антикварном рынке. Интерес, художественный вкус и предпочтения владельца или куратора, финансовые возможности коллекционеров, их увлеченность и амбиции превращают частные коллекции в значимые факторы, которые самим процессом своего формирования, бытования или распада оказывают влияние на антикварный рынок, способствуя изменению цен на работы определенных авторов.

### **Частные коллекции произведений искусства. Специфика информации для целей исследования**

Антикварный рынок России (как и в целом международный антикварный рынок) традиционно является областью, где не только сложно получить подтвержденную информацию о, например, ценах или составе частных сделок. Эта область характеризуется высокой степенью мифологизации, неточностей и умолчания (даже если речь не идет о преднамеренной дезинформации). Поэтому для целей моего исследования было исключительно важно получить документально подтвержденные данные о составе этих коллекций (личных или корпоративных). Таким образом, для меня в первую очередь представляли интерес коллекции, присутствующие в публичном поле – представленные на выставках,

---

<sup>1</sup> В настоящей статье, если отдельно не оговорено, рассматриваются произведения искусства, относящиеся к категории «антиквариат».

зафиксированные в каталогах, в публикациях СМИ, в опубликованных/зафиксированных экспертных оценках. Присутствием в публичном пространстве можно считать и выставление банковской коллекции произведений искусства на открытые торги – этот случай также будет рассмотрен в статье.

Имеет важное значение и информация общего характера, например данные о самом факте существования коллекций: упоминания экспертов в ходе круглого стола, материалы которого были опубликованы в 1997 году в № 1 журнала «Пинакотека», в обзорной статье в журнале «АРТГИД» 2014 года, посвященной корпоративному коллекционированию 1990-х годов, в новостных публикациях СМИ.

Принимая во внимание эти ограничения, я делаю в статье своего рода попытку «обзора-реконструкции» нескольких значимых выставок банковских корпоративных коллекций, которые были доступны для публичного обозрения в 1990-е годы в экспозициях Государственного музея изобразительных искусств имени А.С. Пушкина и Государственной Третьяковской галереи. Такая «реконструкция» стала возможной благодаря архивным материалам, предоставленным этими двумя музеями, и позволяет сделать документально подтвержденные выводы (пусть частично) относительно состава коллекций.

### **ПОЧЕМУ БАНКОВСКИЕ КОЛЛЕКЦИИ?**

Встает вопрос: почему в данном случае интерес для исследования представляют корпоративные коллекции? Точнее – корпоративные коллекции, принадлежавшие банковским структурам, а не частные коллекции, принадлежавшие конкретным коллекционерам?

Безусловно, для антикварного рынка России 1990-х годов было характерно появление «новых» покупателей (со значительными финансовыми возможностями), активно приобретающих произведения искусства, ранее принадлежавшие «старым» коллекционерам советской эпохи (многие из которых в 1990-е годы утратили свой статус и благосостояние).

Встает вопрос: насколько активно присутствовали в публичном пространстве в 1990-е годы вновь формирующиеся собрания, принадлежавшие частным лицам? Изучение выставочных проектов ГМИИ им. А.С. Пушкина и ГТГ дает картину продолжающегося сотрудничества музеев с собирателями, которое началось еще в СССР, однако в этих проектах не отмечается участия «новых» постсоветских коллекционеров – частных лиц.

Изучая выставочные программы музеев того времени, можно сказать, что роль собирателей, публично демонстрирующих свои собрания, приняли на себя банковские организации, коллекции которых и стали предметом исследования.

### **ВЫСТАВКА «НОВЫЕ МЕЦЕНАТЫ РОССИИ»**

В ноябре 1995 года в Музее личных коллекций ГМИИ им. А.С. Пушкина состоялась представительная (и по составу участников, и по качеству экспонатов) выставка «Новые меценаты России». Проведение выставки сопровождалось изданием достаточно скупого на информацию буклета-каталога, в котором было всего пять иллюстраций (по одной от каждого банка) и пять эссе, посвященных коллекциям банков-участников. Полный перечень произведений выставки удалось получить из списков экспонатов, принятых на выставку<sup>1</sup>. Среди банков, предоставивших произведения из своих коллекций были:

- Европейский торговый банк: 31 экспонат в том числе 28 произведений живописи, 2 скульптуры, 1 объект;
- Кросна банк: 49 экспонатов в том числе 12 произведений графики и 37 скульптур;
- Столичный банк сбережений: 50 экспонатов в том числе 29 произведений живописи, 18 произведений графики и 3 скульптуры;
- Автобанк: 9 экспонатов: 8 произведений живописи и 1 графика.
- Альфа Банк: 13 экспонатов, в том числе 11 произведений живописи и 2 – графики.

### **КОЛЛЕКЦИИ АВТОБАНКА И КРОСНА БАНКА**

Автобанк, который предоставил на выставку 9 произведений, начал формировать свою коллекцию в 1989 году, чтобы «ввести искусство в контекст повседневной деловой жизни»<sup>2</sup> (коллекция украшала интерьеры банка). Первостепенный интерес для банка представляли произведения

---

<sup>1</sup> Книга временных поступлений ГМИИ им. А.С. Пушкина. Музей личных коллекций. 1995.

<sup>2</sup> Автобанк // Выставка «Новые меценаты России». Из корпоративных коллекций». В Музее личных коллекций ГМИИ им. А.С. Пушкина [буклет]. М., 1995.



русской школы живописи, среди которых работы художников И. Машкова, И. Шишкина, И. Грабаря, П. Кончаловского, Р. Фалька, А. Фонвизина, В. Поленова, Н. Маковского, П. Суходольского.

Кросна банк представил 49 экспонатов, среди которых преобладают произведения современных скульпторов: А. Костина, Г. Франгуляна, Б. Черствого (а также графические работы этих трех авторов), скульптурные работы Г. Ермолаева, Б. Беляковского, О. Карелиц, Ф. Вильямса (Уильямса), Д. Якерсона, П. Иванова, А. Машарова, И. Макарова, Р. Жигандо, А. Молчановского, Х. Инчадо. Коллекция начала формироваться в 1991 году «благодаря встречной инициативе»<sup>1</sup> художников и руководителей фирмы. Приоритетное направление коллекции – современная скульптура.

### КОЛЛЕКЦИИ АЛЬФА-БАНКА И ЕВРОПЕЙСКОГО ТОРГОВОГО БАНКА

Собрание Альфа-банка было посвящено искусству русского Серебряного века<sup>2</sup> и на выставке представлено работами П. Кузнецова, И. Грабаря, И. Шишкина, А. Лентулова, А. Фонвизина, А. Тышлера, а также несколькими значимыми иконами. Можно предположить, что на формирование концепции коллекции Альфа-банка оказал влияние художественный вкус одного из его совладельцев, Петра Авена, который позже публично демонстрировал свою личную коллекцию, где прекрасно представлено русское искусство начала XX века<sup>3</sup>.

Коллекция Европейского Торгового банка, согласно концепции, ограничена временными и географическими рамками – это русское искусство с 1917 по 1995 год<sup>4</sup>. В экспозицию выставки вошли работы А. Родченко, А. Лентулова, С. Герасимова, С. Адливанкина, А. Самохвалова, В. Денисова, К. Редько, Е. Шарлеманя, И. Шевандроновой, М. Клионского, И. Чуйкова, А. Косолапова, Б. Орлова, П. Клемушина, А. Монастырского.

---

<sup>1</sup> Кросна банк // Выставка «Новые меценаты России». Из корпоративных коллекций».

<sup>2</sup> Альфа-банк // Выставка «Новые меценаты России». Из корпоративных коллекций».

<sup>3</sup> Русская живопись и графика конца XIX – начала XX века: коллекция Д2: [каталог]. М.: Слово, 2008.

<sup>4</sup> Европейский Торговый банк // Выставка «Новые меценаты России». Из корпоративных коллекций».

## КОЛЛЕКЦИЯ СТОЛИЧНОГО БАНКА СБЕРЕЖЕНИЙ

Коллекция Столичного банка сбережений начала формироваться в 1991 году, и была одним из самых крупных и разнообразных собраний своего времени, включая в себя, разделы западноевропейской живописи XVII–XX веков, европейской гравюры XVI–XVII веков, произведений русской гравюры и рисунка. Постепенно главенствующим направлением стало русское искусство начала XIX – первой трети XX века<sup>1</sup>.

Среди экспонатов выставки, представленных СБС, были живописные и графические работы Б. Григорьева, Д. Бурлюка, В. Верещагина, К. Коровина, М. Ларионова, А. Лентулова, И. Левитана, И. Айвазовского, Р. Фалька, Л. Чупятова, А. Экстер, О. Розановой, П. Кузнецова, И. Шишкина, С. Судейкина, И. Билибина, З. Серебряковой, Д. Кикобадзе, А. Древина, И. Пуни, М. Васильевой, Н. Чернецова, И. Крамского, Н. Евграфова, Н. Гончаровой, В. Борисова-Мусатова, а также корпус графических работ К. Брюллова и скульптуры Г. Франгуляна.

## ТВЕРЬУНИВЕРСАЛБАНК. КОЛЛЕКЦИЯ ПОРТРЕТОВ

В ноябре 1995 года одновременно с выставкой «Новые меценаты России» в Третьяковской галерее открылась выставка «Русский портрет XVIII–XX веков из собрания Тверьуниверсалбанка». В каталоге выставки говорится: «Мысль о создании портретной коллекции в наше время может показаться одновременно несколько архаичной и чрезмерно актуальной, академически традиционной и новаторски смелой, тенденциозной по идейной подоплеке и свободной от каких-либо ограничений в смысле широты охвата»<sup>2</sup>. Нужно отдать должное Тверьуниверсалбанку, выбравшему для своего собрания коллекции сложную и утонченную тему, учитывая непростое отношение собирателей и в принципе участников антикварного рынка к коллекционированию портретной живописи<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Столичный банк сбережений // Выставка «Новые меценаты России». Из корпоративных коллекций».

<sup>2</sup> Андреева Г. Вступительная статья. Русский портрет XVIII–XX веков из собрания Тверьуниверсалбанка: [альбом-каталог]. М.: Авангард, 1995.

<sup>3</sup> Встречающееся среди начинающих коллекционеров (и людей, далеких от искусства), предубеждение, которое выражается в опасении иметь в доме портреты «чужих» людей.

Коллекция начала формироваться в 1993 году и включала в себя работы Дж. Доу, Б. Кустодиева, В. Мешкова, А. Осмеркина, Л. Туржанского, П. Соколова-старшего, И. Олешкевича, К. Рейхеля, М. Терebeneва, Ф. Тулова, К. Ясевича, А. Иванова, В. Беляшина, Н. Богданова-Бельского, И. Горюшкина-Сорокопудова, И. Захарова, Ф. Модорова, П. Соколова-Скаля, А. Фонвизина, а также значительное число работ неизвестных художников (первой трети XIX века) высокого качества. Выставка сопровождалась профессионально подготовленным каталогом и включала 41 портрет.

### **РУССКИЙ ПЕЙЗАЖ XIX–XX ВЕКОВ ИЗ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРНОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА «БИЗНЕС»**

Коллекция банка «Бизнес» начала формироваться в 1993 году, основной ее темой стал русский пейзаж второй половины XIX – первой половины XX века, периода, который можно условно ограничить именами Алексея Саврасова и Роберта Фалька и который называют «золотым веком русского пейзажа»<sup>1</sup>. На выставке было представлено 50 работ художников, среди которых С. Жуковский, П. Петровичев, И. Шишкин, Н. Дубовской, А. Шильдер, А. Маковский, И. Айвазовский, Н. Богданов-Бельский, В. Бялыницкий-Бируля, И. Вельц, Е. Вжеш, С. Виноградов. Е. Волков, М. Гермашев, И. Грабарь, А. Древин, В. Переплетчиков, В. Поленов, В. Пурвит, В. Развадовский, Н. Рерих, А. Рылов, А. Саврасов, Н. Сергеев, В. Зарубин, Ю. Клевер, А. Корин, И. Крачковский, К. Крыжицкий, А. Куинджи, А. Лентулов, З. Серебрякова, В. Серов, Л. Туржанский, Н. Удальцова, А. Чирков, Ф. Ясновский.

Говоря о банковских собраниях, необходимо упомянуть выставку 1994 года, прошедшую в Третьяковской галерее под названием «Современный русский реализм из собрания Транскредитбанка». Показательно, что интерес крупной банковской структуры к современному русскому реализму оформился в коллекцию задолго до того, как открылся «Институт русского реалистического искусства» Алексея Ананьева.

Банковские коллекции, о которых шла речь выше, были представлены в крупнейших российских музеях, и мы располагаем каталогами и списками работ, участвовавшими в выставках. Но следует назвать

---

<sup>1</sup> Ракова В. Вступительная статья // Русский пейзаж XIX–XX веков из собрания акционерного коммерческого банка «Бизнес»: [каталог]. М.: Авангард, 1995.

и те собрания, информация о которых сохранилась в большей степени в новостных заметках: например компания «РИНАКО», коллекционируя живопись XIX века, собрала более 50 качественных живописных работ (проект Petit Tretiakov – концепция предполагала приобретение произведений художников, чьи полотна имелись в первоначальном собрании ГТГ)<sup>1</sup> и современное искусство; первыми приобретениями банка «Московия» стали малотиражные принты Энди Уорхола<sup>2</sup>.

### КОЛЛЕКЦИЯ «ИНКОМБАНКА»

Коллекция Инкомбанка включала в себя русское и западноевропейское искусство, современную фотографию (с 1992 года). Наиболее значительным произведением, входившим в собрание Инкомбанка, был четвертый вариант «Черного квадрата» Казимира Малевича (поступил в коллекцию в 1993 году). «Работы из собрания Инкомбанка были впервые представлены в 1993 году на ярмарке “АРТ МИФ”, в 1994 году часть собрания Инкомбанка была показана на выставке “Европа, Европа. Столетие авангарда в Средней и Восточной Европе” в Бонне, в том же году проект под названием “Современное искусство из коллекции Инкомбанка” отправился в выставочный тур по городам России»<sup>3</sup>. Но именно продажа коллекции в связи с банкротством Инкомбанка дала возможность увидеть ее полностью на предаукционной выставке в аукционном доме «Гелос». Продажа вызвала ожесточенные споры по поводу качества коллекции и одновременно по поводу того, что работы (особенно современных авторов) были недооценены. Как сообщала пресса, «На момент банкротства Инкомбанка его коллекция насчитывала около 1000 произведений, которые конкурсному управляющему предстояло продать для расчетов с кредиторами <...> Как рассказал [Олег] Стецура<sup>4</sup>, все работы были разделены на

---

<sup>1</sup> Коллекции корпораций: между личным и общим. Материалы круглого стола // Пинакотекa. 1997. № 1.

<sup>2</sup> Кравцова М. Краткая история коллекционирования в современной России: от корпоративной коллекции к частному собранию. Часть первая [20.02. 2014] // URL: <https://artguide.com/posts/536-kratkaia-istoriia-kollektsionirovaniia-v-sovremiennoi-rossii-ot-korporativnoi-kollektsii-k-chastnomu-sobraniuu-chast-piervaia> (дата обращения 02.10.2024).

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Президент аукционного дома «Гелос».

две группы – представляющие музейную ценность (183 шт.) и так называемую товарную массу (850 шт.), в которую попало большинство купленных Инкомбанком полотен современных художников»<sup>1</sup>. Также в СМИ отмечалось, что «русский авангард начала XX века и русский андеграунд конца XX века <...> представлены (в коллекции Инкомбанка. – *И.П.*) крупнейшими мастерами: Малевичем, Бурлюком, Фальком, Лентуловым, Родченко; Рабиным, Шемякиным, Целковым, Кантором, Яковлевым»<sup>2</sup>.

Что касается современных авторов, отнесенных к категории «товарная масса», то вот оценка ситуации обозревателями газеты «Коммерсантъ»: «...в “массу” попала большая часть собрания современного русского искусства, которым, не считая Малевича, и была, собственно, знаменита когда-то коллекция Инкомбанка. В принципе, из того, что сейчас распродается, можно было бы составить небольшой музей. По крайней мере список имен авторов практически совпадает с экспозицией искусства второй половины XX века в Третьяковке»<sup>3</sup>. Вот наиболее известные имена из этого списка: Н. Нестерова, Т. Назаренко, В. Брайнин, И. Лубеников, Л. Табенкин, В. Комар и А. Меламид, А. Косолапов, И. Макаревич, А. Бугаян, Т. Новиков. Некоторые авторы оказались в обоих списках, например, В. Немухин, В. Кошляков, Ф. Инфанте, Л. Пурьгин.

Какова судьба самых значимых картин из собрания Инкомбанка? Четвертый вариант «Черного квадрата» Казимира Малевича был продан Владимиру Потанину (а затем передан им в коллекцию Государственного Эрмитажа) за \$1 миллион, хотя предварительно оценивался экспертами в \$7–10 миллионов. «Музей современного искусства <...> приобрел самые дорогие работы – “Автопортрет” и “Портрет жены” Малевича. За картины, стартовая цена которых была установлена в \$300 000 и \$50 000 соответственно, покупатель заплатил \$600 000 и \$90 000»<sup>4</sup>.

Можно сказать, что с распродажей коллекции Инкомбанка в 2002 году эпоха массового корпоративного коллекционирования завершилась.

---

<sup>1</sup> Остатки былой роскоши [16.04.2002] // URL: <https://flb.ru/info/6946.html> (дата обращения 02.10.2024).

<sup>2</sup> Коллекция картин Инкомбанка впервые полностью выставлена перед аукционом [08.04.2002] // URL: <https://lenta.ru/news/2002/04/08/auktion/> (дата обращения 02.10.2024).

<sup>3</sup> *Маркина Т., Орлова М.* Коллекцию Инкомбанка спускают за гроши // Коммерсант. 2002. 10 апреля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/317885> (дата обращения 02.10.2024).

<sup>4</sup> Остатки былой роскоши.

Из всех банковских собраний, появившихся в 1990-е годы, полностью сохранилась коллекция Московского международного банка (в 2014 году сменил название на «Акционерное общество “ЮниКредит Банк”»), которая впервые была представлена на выставке в 2009 году. Коллекция ЮниКредит Банка была создана в 1995 году, когда были сделаны первые приобретения произведений русского искусства 1920–1930-х годов. «В собрание ЮниКредит Банка входят как работы художников, чьи имена стали символами искусства поставангарда – Александра Древина, Надежды Удальцовой, Михаила Соколова, Антонины Софроновой, Леонида Зусмана, Ростислава Барто, Леонида Чупятова, Александра Лабаса, так и мастеров, менее известных любителям искусства, но высоко ценимых историками и специалистами. Это Василий Коротеев, Екатерина Белякова, Григорий Костюхин, Александр Щипицын и многие другие художники»<sup>1</sup>.

То, что эпоха бума корпоративных коллекций уходит в прошлое, искусствоведы, коллекционеры и участники рынка отмечали уже в конце 1990-х годов. В 1997 году в первом номере журнала «Пинакотекa» были собраны мнения экспертов, посвященные феномену корпоративного коллекционирования. «При выборе направления коллекционирования (то есть своего имиджа как собирателей) руководством корпорации движет разнонаправленные мотивы. С одной стороны – “быть не хуже других”, а с другой – не слишком выделяться экстравагантностью своих пристрастий, которые могут показаться коллегам-конкурентам недостаточно респектабельными (Георгий Никич, организатор ярмарок «АРТ МИФ», куратор и консультант нескольких художественных проектов – Инкомбанка, «Микроинформа», Столичного банка сбережений)»<sup>2</sup>.

Мнения сегодняшних экспертов, с которыми автор обсуждала феномен банковского коллекционирования в России 1990-х годов (в том числе участников круглого стола «Частные коллекции произведений искусства: от арт-рынка до музея», который прошел 24 ноября 2023 года в рамках IV ежегодной научной конференции «Сорочкинские чтения») – по поводу возникновения и завершения недолгого периода активного коллекционирования российскими банками произведений искусства – во многом совпали с мнениями экспертов, высказанными четверть века тому назад.

---

<sup>1</sup> Балашов А.В. Художники русского поставангарда. Из художественного собрания ЮниКредит Банка // Художественное собрание ЮниКредит Банка: [каталог]. М.: AGEY TOMESH/WAM, 2015. С. 26.

<sup>2</sup> Коллекции корпораций: между личным и общим. Материалы круглого стола // Пинакотекa. 1997. № 1. С. 91.

*В качестве причин для активизации в 1990-е годы корпоративного банковского коллекционирования по преимуществу называли:*

- следование банками международным традициям корпоративного коллекционирования;
- возможность установления более тесных неформальных контактов с зарубежными партнерами-коллекционерами;
- продвижение бренда банка через пиар-продвижение коллекции, улучшение публичного имиджа банка;
- статус мецената (особенно, если банк приобретает работы современных авторов);
- личная увлеченность коллекционированием владельцев и топ-менеджмента банка;
- желание украсить офисные помещения банка;
- демонстрация партнерам и конкурентам статуса и благополучия банковской структуры;
- наличие в 1990-е годы в России именно у финансово-кредитных, банковских структур достаточного количества свободных средств, чтобы совершать покупки непрофильных активов (произведений искусства);
- идея приобретения произведений искусства как альтернативного вида активов; инвестиций в искусство;
- нежелание частных коллекционеров (которые нередко, стояли за формированием банковских собраний) публично, для широкой аудитории сообщать о том, что им принадлежат дорогостоящие произведения искусства. Вариант демонстрации своих увлечений, вкусов и предметов коллекционирования через посредство корпоративной (банковской) коллекции рассматривался многими собирателями как более безопасный.

*В качестве причин завершения этого периода называли:*

- отсутствие налоговых льгот для корпоративных собраний;
- ухудшение экономической обстановки в стране во второй половине 1990-х годов;
- разочарование в идее инвестирования в произведения искусства и использования их в качестве альтернативного вида активов;
- разочарование в эффективности «вхождения» в международные корпоративные круги и установления связей с зарубежными партнерами через корпоративную коллекцию;
- отсутствие значимых преимуществ юридической «привязки» личной коллекции к банку – по сравнению с позиционированием ее именно как личной;
- появление значительного числа возможностей для пиара банков, которые не требовали дополнительных затрат, как это происходит

в случае корпоративного коллекционирования (затраты на приобретение произведений, на хранение, страховку, экспертизу, реставрацию, транспортировку и т.д.);

– появившиеся у крупных коллекционеров новые возможности обеспечения безопасности (собственной и коллекции).

Изучение коллекций, сформированных российскими банками в 1990-е годы, дает достаточно информации для того, чтобы охарактеризовать круг корпоративных коллекционерских вкусов их владельцев. «Корпоративный коллекционер» того времени по преимуществу отдавал предпочтение классическому русскому искусству с небольшими «интервенциями» на территорию современного отечественного искусства, вызывая оживление и рост цен в соответствующих сегментах арт-рынка.

К сожалению, ни один из банков-коллекционеров не совершил действительно «громких» приобретений произведений мирового уровня. «Покупка шедевра привлекает внимание и создает нужный имидж гораздо вернее, чем целый ряд гораздо удачных, но неприметных приобретений. <...> Излишне говорить, какое большое значение имело бы для национальной культуры приобретение редких для отечественных собраний произведений Эль Греко, Караваджо или, скажем, Уорхола. Вероятно, дело в том, что наши “новые богатые” все же еще довольно бедны, чтобы покупать настоящие шедевры – например такие, как предлагавшееся в позапрошлом (1995-м. – *И.П.*) году одному из московских банков за два миллиона долларов полотно Ван Гога»<sup>1</sup>. С мнением эксперта из 1997 года можно согласиться: коллекцию Инкомбанка сегодня вспоминают, как правило, только в связи с судьбой «Черного квадрата» Малевича.

Тем не менее не следует недооценивать банковские коллекции произведений искусства, создававшиеся в 1990-е годы (какими бы ни были причины их формирования). Информация о бытовании этих собраний предоставляет значительный интерес для исследователей истории отечественного арт-рынка и частного коллекционирования. А сохранение произведений искусства, инициирование и поддержка исследовательских, реставрационных, выставочных и издательских проектов, связанных с коллекциями, развитие арт-рынка, наконец, появление новых коллекционеров или просто новых людей, увлеченных искусством, – это достойный результат пусть недолгого существования этих коллекций.

---

<sup>1</sup> Коллекции корпораций: между личным и общим. Материалы круглого стола. С. 93–94.



## **Раздел IV. Из зарубежного опыта**

*А.Ю. Иноземцева*

Независимый исследователь

### **МЕХАНИЗМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННОЙ ИТАЛИИ: ОБЗОР НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

*Аннотация.* В обзоре рассматриваются основные идеи из некоторых научных статей, посвященных разным аспектам финансирования культуры в Италии. Представлен краткий обзор законодательных ограничений, существовавших до начала XXI века, которые препятствовали частному финансированию и благотворительным пожертвованиям в пользу организаций культуры Италии. Освещаются способы привлечения финансирования из негосударственных источников, в том числе через краудфандинговые платформы и миниоблигации. Еще одна рассмотренная тема в рамках данного обзора – недавняя реформа оперных театров в Италии, стимулирующая совместное управление путем привлечения в правление театров представителей негосударственного сектора. Эта реформа напрямую не связана с источниками финансирования, хотя и способствовала диверсификации источников финансирования деятельности театров.

*Ключевые слова:* культура, финансирование, культурный и креативный сектор, культурная политика, фандрайзинг, краудфандинг, экономическая устойчивость, миниоблигации, исполнительские искусства, оперный театр, совместное управление

*A. Y. Inozemtseva*

Independent researcher

### **APPROACHES OF FINANCING CULTURE IN MODERN ITALY: A REVIEW OF THE ACADEMIC LITERATURE**

*Abstract.* The review embraces the main ideas from some academic articles on various aspects of cultural financing in Italy. A brief overview of the legislative restrictions that existed before the beginning of the 21st century, which prevented private financing and charitable donations in favor of Italian

cultural organizations, is presented. The review highlights ways to attract funding from non-governmental sources, including emerging crowdfunding platforms and minibonds. Another topic of this review is the recent reform of Opera houses – the latter promotes collaborative governance by involving representatives of the non-governmental sector in the Management Board of Theaters. This reform is not directly related to the sources of cultural financing, although it has contributed to the diversification of sources of financing for the opera theaters.

*Keywords:* culture, financing, cultural and creative sector, cultural policy, fundraising, crowdfunding, economic sustainability, minibonds, performing arts, Opera house.

Предмет моего интереса – механизмы финансирования культуры в Италии, стране с богатым культурным наследием с так называемым романским типом финансирования.

Последовательное сокращение государственных расходов стимулирует учреждения культуры Италии искать новые способы финансирования своей деятельности. В данном обзоре будут рассматриваться исключительно частные источники, так как данные виды финансирования появились относительно недавно и недостаточно изучены. Кроме того, диверсификация источников финансирования любой организации способствует ее финансовой устойчивости и большей независимости в определении своих направлений деятельности, что особенно актуально для изучаемого сектора экономики.

В научных исследованиях европейских авторов широко применяется термин и аббревиатура *cultural and creative sectors* или *cultural and creative industries*, CCS<sup>1</sup> или CCI<sup>2</sup> (культурные и креативные сектора или индустрии, ККС или ККИ), которые я также буду использовать в данном обзоре.

До 2000 года в Италии действовали законодательные ограничения, основанные на культурном национализме и антиклерикализме, которые

---

<sup>1</sup> *Betzler D., Loots E. & Prokupek M. Arts and Culture in Transformation: A Critical Analysis of the National Plans for the European Recovery and Resilience Facility // European Policy Analysis. 2023. Vol. 10. Issue 1. Pp. 101–127. URL: <https://doi.org/10.1002/epa2.1188> (дата обращения: 03.09.2024).*

<sup>2</sup> *Cicchiello A. F., Gallo S. & Monferra' S. Mapping Crowdfunding in Cultural and Creative Industries: A Conceptual and Empirical Overview // European Management Review. 2020. Vol. 19. Issue 1. Pp. 22–37. URL: <https://doi.org/10.1111/emre.12510> (дата обращения: 03.09.2024).*

лимитировали благотворительные пожертвования и какое-либо частное финансирование в пользу организации ККС. Учитывая отсутствие автономии у большей части культурных учреждений Италии и зависимость преимущественно от государственного финансирования, для изменения ситуации потребовались нововведения в законодательстве и налоговой системе.

Благодаря реформам в законодательстве, распространению цифровизации и технологических инновациям ситуация постепенно меняется. В условиях сокращения государственного финансирования и роста конкуренции для финансирования проектов ККС из частных источников используются различные стратегии сбора средств (фандрайзинга), в том числе через краудфандинговые платформы, спонсорство компаний, корпоративное и индивидуальное членство в различных организациях ККС, с помощью разовых мероприятий по сбору средств, пожертвований от компаний, трастов/фондов и частных лиц. По мнению экспертов<sup>1</sup>, успешная стратегия сбора средств связана не только с объемом полученных финансовых ресурсов, но и со способностью организации ККС определять наилучшие каналы финансирования для обеспечения своей устойчивости.

Краудфандинговые платформы как способ привлечения инвесторов (спонсоров) для коммерческих, благотворительных, социальных проектов приобретают все большую значимость для финансирования организаций ККС в Италии благодаря простоте применения и возможности быстро привлечь финансирование под конкретный проект. При этом результаты исследований показывают, что наиболее эффективны платформы общей направленности, а не платформы, созданные исключительно для сбора средств для проектов ККС<sup>2</sup>.

Арт бонус (Art Bonus), введенный с 2014 года благодаря изменениям в законодательстве и новациям в налоговой системе, предоставляет бесплатную платформу для связи и взаимодействия доноров и получателей финансирования, что также является одним из вариантов краудфандинга.

Еще один новый способ финансирования организаций ККС в Италии – выпуск миниоблигаций. Этот финансовый инструмент внедрен

---

<sup>1</sup> См.: *Donelli C.C., Mozzoni I., Badia F., Fanelli S.* Financing Sustainability in the Arts Sector: The Case of the Art Bonus Public Crowdfunding Campaign in Italy // Sustainability. 2022. Vol. 14. No 3. URL: <https://doi.org/10.3390/su14031641> (дата обращения: 03.09.2024).

<sup>2</sup> См.: *Cicchiello A. F., Gallo S. & Monferra' S.* Mapping Crowdfunding in Cultura and Creative Industries...

в 2012 году для поддержки организаций среднего и малого бизнеса, к которым также относятся организации ККС. Благодаря соответствующим изменениям в законодательстве были сняты административные барьеры при доступе на рынок капитала организаций, ранее не представленных в данном сегменте. Тем не менее этот инструмент гораздо менее распространен, чем другие механизмы, в том числе краудфандинг, что объясняется прежде всего социокультурными особенностями и относительной неразвитостью фондового рынка страны.

Еще одна рассмотренная тема в рамках данного обзора – реформа оперных театров в Италии, проведенная в 2013 году. Это реформа напрямую не связана с источниками финансирования, так как ее основная задача – план восстановления театров и поощрение формы совместного управления (Collaborative Governance, CG) путем привлечения в правление театров представителей негосударственного сектора, а рассматриваемая статья исследует влияние CG на эффективность организаций исполнительских искусств. Тем не менее реформа показала, что различные формы CG дают положительные результаты и обеспечивают лучшие финансовые и художественные результаты оперных театров, в том числе за счет диверсификации источников финансирования деятельности.

#### ЧАСТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ В ИТАЛИИ: ИСТОРИЯ ВОПРОСА

В своем недавнем исследовании Джампьеро Джакомель, Алессандра Де Каролис и Федерико Констанца<sup>1</sup> отмечают, что несмотря на обширное культурное наследие Италии данный сектор экономики значительно менее прибыльный по сравнению с другими промышленно развитыми странами, и доля сектора в национальном ВВП ничтожна. Основную причину отставания авторы называют то, что на протяжении более 150 лет частные благотворительные пожертвования культурным организациям в Италии были строго ограничены из-за так называемого *Leggi Siccardi*. Это свод законов, принятый до окончания процесса объединения Италии, который является выражением антиклерикальных настроений,

---

<sup>1</sup> *Giacomel G., De Carolis A., and Costanza F. Testing the Relevance of the Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving in the Context of Italian Cultural Organisations // Atti del Convegno Conservazione e Valorizzazione del patrimonio culturale. Napoli: Cervino Edizioni, 2021. Также: URL: [ssrn\\_id3732752\\_code4483031.pdf](https://www.cervinoedizioni.it/doi/10.13130/4483031) (дата обращения: 03.09.2024).*

доминировавших в итальянской политике во времена Рисорджименто. Соответствующий раздел Leggi Siccardi предназначался для предотвращения и контроля пожертвований в пользу Католической церкви. Позже Leggi Siccardi также использовались как инструмент для реализации культурного национализма и ограничения участия гражданского общества в секторах, которые считаются ответственностью государства, таких как искусство и культура.

В частности, закон № 1037 от 5 июня 1850 года гласил, что «учреждения и моральные организации – церковные или светские – не могут приобретать государственную собственность без разрешения на это Королевским указом при условии заключения Государственного совета. Пожертвования и завещания (в пользу организаций культуры и искусства) не будут иметь силы, если [учреждения и моральные органы] не будут таким же образом уполномочены принимать их».

Процедура была применима к пожертвованиям и наследствам на любую сумму, – закон № 1037 не уточняет какие-либо детали. Кроме того, единственным законным получателем наследства и пожертвований было Министерство культуры, и исключительно министерство отвечало за принятие решения о том, как и когда использовать полученные деньги.

Иным был порядок в отношении культурных организаций, созданных как частные ассоциации и фонды, где благотворительные пожертвования не подвергались каким-либо ограничениям или проверке, сравнимым с теми, которые применяются к государственным организациям. Однако подобный тип культурных институций был (и в некоторой степени до сих пор является) скорее исключением, чем нормой в Италии.

Таким образом, по мнению авторов исследования, структура итальянского ККС, сформированная культурным национализмом и антиклерикализмом, сделала благотворительные пожертвования невозможными или очень сложными. Учитывая отсутствие автономии у большей части культурных учреждений Италии, частное финансирование ККС было проблематичным, в связи с чем для изменения ситуации потребовались реформы законодательства и налоговой системы.

Первая реформа произошла в 2000 году, когда была введена налоговая льгота в размере 19% для частных благотворительных пожертвований и 40% для корпоративных пожертвований. В 2004 году был издан Кодекс культурного наследия и ландшафта (Codice Dei Beni Culturali), который предложил новое толкование статьи 9 Конституции, согласно которому государство должно содействовать плодотворному сотрудничеству между гражданским обществом и культурным наследием. Искусство и культура определяются как наследие всего человечества, а не только собственность

одной нации. Кодекс очень четко обозначает это идеологическое изменение, вводя определение культурного блага (*Bene Culturale*) как ценное благо для цивилизации (*Beni con valore di civiltà*).

Еще один значимый документ для культуры Италии – декрет № 83 от 31 мая 2014 года, который утвердил самостоятельность в принятии решений и управлении культурными организациями, а также ввел новые налоговые стимулы для благотворительных пожертвований, инициировав запуск программы *Art Bonus*. В Италии компании традиционно жертвуют гораздо больше<sup>1</sup>, чем частные лица, и налоговая система разработана соответствующим образом. При этом значительный вклад компаний в культурный сектор осуществляется в форме корпоративного спонсорства для усиления идентичности бренда и его продвижения.

В результате данных изменений в законодательстве и налоговой системе после более чем 150-летнего существования законодательных ограничений в виде *Leggi Siccardi* филантропия вновь стала играть роль в итальянском культурном секторе.

## КРАУДФАНДИНГОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ В ЕВРОПЕ

Краудфандинговые платформы – новая форма финансового посредничества, обеспечивающая финансирование проектов ККС в цифровой среде, существенно меняющая финансовые стратегии организаций. Результаты исследований<sup>2</sup> показывают, что количество успешно профинансированных проектов ККС выше, когда платформа не посвящена исключительно культурным и творческим проектам. При этом влияние краудфандинга на ККС из сферы театра и кино более значительно, чем на другие отрасли<sup>3</sup>.

Использование краудфандинга в ККС в последние годы быстро растет<sup>4</sup>, при этом по мере увеличения числа культурных и творческих кампаний

---

<sup>1</sup> По разным данным, более 70% пожертвований поступает от компаний.

<sup>2</sup> См.: *Cicchello A. F., Gallo S. & Monferra' S. Mapping Crowdfunding in Cultural and Creative Industries...*

<sup>3</sup> См.: *Rykkja A., Munim Z.H., Bonet L. Varieties of Cultural Crowdfunding: The Relationship between Cultural Production Types and Platform Choice // Baltic Journal of Management. 2020. Vol. 15. Issue 2. Pp. 261–280. URL: <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2019-0091>.*

<sup>4</sup> См.: *Cicchello A. F., Gallo S. & Monferra' S. Mapping Crowdfunding in Cultural and Creative Industries...*

по всей Европе растет и количество платформ, на которых эти кампании запускаются. В рассматриваемом исследовании изучается деятельность 70 европейских платформ, которые занимаются сбором средств в том числе для культурных и творческих проектов. Платформы могут иметь следующие типы/модели бизнеса: модель краудфандинга, основанная на вознаграждении (reward-based), модель, основанная на донорстве (donation-based), и модель, основанная на инвестициях (investment-based) (например в акционерный капитал или P2P-кредитование). Некоторые платформы также используют смешанную модель (например вознаграждение и донорство, инвестиции и вознаграждение или инвестиции и донорство). Для достижения цели исследования информация о количестве проектов и привлеченных средств на уровне платформы собиралась с их веб-сайтов. Платформы также различаются в зависимости от модели финансирования (например «все или ничего»/all-or-nothing и «сохранить все»/keep-it-all)<sup>1</sup>. Большинство из них работают по модели «все или ничего», и в исследовании рассматриваются только успешные кампании, которые собирают по крайней мере первоначальную целевую сумму. Полный обзор выборки краудфандинговых платформ приводится в таблице 1, основанной на данных рассматриваемого исследования<sup>2</sup>.

Согласно исследованию, 53 платформы используют модель краудфандинга, основанную на вознаграждении и всего две – на донорстве/безвозмездном финансировании. Что касается количества проектов, то краудфандинг, основанный на вознаграждении, представляет собой наиболее успешные кампании, за которыми следует краудфандинг, основанный на донорстве. Всего с помощью платформ было профинансировано 8196 проектов ККС в Европе. Результаты исследования показывают, что количество успешно профинансированных проектов выше, когда платформа не посвящена исключительно культурным и творческим проектам.

Таким образом, облегчая взаимодействие между организациями ККС, ищущими финансирование, и непрофессиональными инвесторами, краудфандинг позволил облегчить доступ к капиталу

---

<sup>1</sup> Первый вариант предполагает, что проект считается профинансированным только в том случае, если в течение указанного срока (обычно 60–180 дней) достигнуто 100% от целевого показателя финансирования или более. Во втором варианте проект считается профинансированным в конце кампании независимо от того, достигнут целевой показатель финансирования или нет.

<sup>2</sup> *Cicchello A. F., Gallo S. & Monferra' S. Mapping Crowdfunding in Cultural and Creative Industries...*

организациям ККС. В результате культурный краудфандинг является растущей частью рынка альтернативного онлайн-финансирования и вносит важный вклад в сокращение дефицита финансирования культурных и креативных фирм в Европе.

Таблица 1

**Краудфандинговые платформы и проекты в ККС**

Тип модели	Количество платформ			Количество проектов в ККС		
	Общая (все проекты, в т.ч ККС)	Только проекты ККС	Итого	Общая (все проекты, в т.ч ККС)	Только проекты ККС	Итого
Донорство	1	1	2	1,500	35	1,535
Смешанный	11	3	14	878	35	913
Инвестиционный	1	0	1	145	0	145
Вознаграждение	28	25	53	5,186	417	5,603
Всего	41	29	70	7,709	487	8,196

Источник: составлено автором

**Краудфандинг и Арт Бонус (ART BONUS): опыт Италии**

Art Bonus – стратегия налогового стимулирования культурного меценатства, введенная правительством Италии в 2014 году. Исследователи<sup>1</sup> анализируют функционирование системы и результаты, полученные в первые годы ее существования (2014-2016) с помощью информации из общедоступной базы данных.

Art Bonus был учрежден с целью расширения новых моделей государственно-частного сотрудничества в финансировании общественного

<sup>1</sup> См.: Donelli C.C., Mozzoni I., Badia F., Fanelli S. Financing Sustainability in the Arts Sector: The Case of the Art Bonus Public Crowdfunding Campaign in Italy.



культурного наследия Италии. Этот механизм является одним из видов краудфандинга, при котором граждане сотрудничают с правительством для финансирования проектов, отвечающих общественным интересам.

В данном случае для финансирования организаций ККС применяется модель краудфандинга, основанная на донорстве спонсоров (donation-based), которые не ожидают прямой отдачи от своих пожертвований, кроме вознаграждения за свои усилия в виде налоговых льгот.

В рамках данной программы компании могут претендовать на налоговые льготы в размере до 0,5% от их годового дохода; для физических лиц максимальный размер установлен в размере 15% от их годового налогооблагаемого дохода. Налоговый вычет предоставляется только за денежные пожертвования, сделанные в пользу государственных организаций ККС.

Схема допускает три вида пожертвований на следующие цели:

– зона А: содержание, защита и реставрация общественных культурных ценностей. Пожертвования в этой области связаны с конкретным активом и четко определенными проектами;

– зона В: поддержка государственных учреждений культуры (например музеев, библиотек, архивов, археологических памятников и парков, памятников архитектуры, концертных и оперных театров и т.д.), с конкретными ссылками на оперативную деятельность учреждений исполнительского искусства;

– зона С: восстановление и развитие общественных театров и зрительных залов. Как и в разделе А, пожертвования относятся к конкретному активу, но здесь они ограничены общественными театрами и зрительными залами.

Учреждения-получатели обязаны сообщать о пожертвованиях в Министерство культуры Италии (Mibac) каждый месяц и публикуют полученные и потраченные суммы на веб-сайте Mibac и на своем собственном веб-сайте. Пожертвования в рамках зон А и С учитываются как капитальные затраты; таким образом, на них распространяются бюджетные ограничения. Пожертвования в рамках области В в поддержку культурных учреждений, оперных театров и киноконцертов относятся к операционным расходам; на них не распространяются бюджетные ограничения.

За исследуемый период<sup>1</sup> (июнь 2014 – сентябрь 2016 года) по программе Art Bonus было собрано в общей сложности 123 млн евро, распределенных следующим образом: 50,4% в зоне А (62 млн евро), 49,5% в зоне В (60 млн евро) и 0,1% в зоне С (0,1 млн евро).

---

<sup>1</sup> Donelli C.C., Mozzoni I., Badia F., Fanelli S. Financing Sustainability in the Arts Sector: The Case of the Art Bonus Public Crowdfunding Campaign in Italy.

Было проведено 764 кампании по сбору средств. На зону А пришлось 75% всех средств, и категориями культурных ценностей, получивших наибольшее количество средств, были музеи (38%), за которыми следовали памятники (33%), старинные здания и театры (21%). Зона В получила 24% всех собранных в рамках программы средств, при этом основными получателями средств были театры (96%)

В таблице 2 сравниваются показатели объемов финансирования до налоговой реформы (в 2007–2008) и после нее (2014–2016) по типу организации ККС.

Таблица 2

**Финансирование культуры до и после налоговой реформы**

	2007–2008		2014–2016	
	Кол-во взносов	Сумма (млн евро)	Кол-во взносов	Сумма (млн евро)
Культурное наследие	1375	24,5	1788	62,3
Организации исполнительского искусства	547	38,9	1361	61,0
Итого	1922	63,4	3149	123,3

Источник: составлено автором

Что касается типологии доноров, то данные показывают, что по количеству пожертвований в исследуемом периоде большая часть была сделана частными лицами, что соответствует принципам краудфандинга: 2093 из 3149 пожертвований (66,5%). Однако в абсолютном объеме средств доля частных лиц составила всего 5,4%<sup>1</sup>.

887 взносов были сделаны компаниями (28%), которые перечислили организациям ККС средства в размере 60 млн евро – этот сегмент является самым крупным донором в рамках программы Art Bonus. Банковские фонды по объему финансирования ККС занимают второе место в исследуемом периоде с суммой 37,6 млн евро и всего 75 взносов. Некоммерческие организации сделали 94 взноса, перечислив на цели ККС 19 млн евро (3%) в 2014–2016 годах.

<sup>1</sup> Donelli C.C., Mozzoni I., Badia F., Fanelli S. Financing Sustainability in the Arts Sector: The Case of the Art Bonus Public Crowdfunding Campaign in Italy.

Таблица 3

**Взносы по типу доноров и по сумме пожертвования**

<b>% от кол-ва взносов</b>	<b>Кол-во взносов</b>	<b>Тип донора</b>	<b>% от суммы взносов</b>	<b>Сумма взносов, млн евро</b>
66,5%	2093	Частные лица	5%	6,6
28%	887	Компании	49%	60
3%	94	НКО	15%	19,1
2%	75	Банковские фонды	31%	37,6
100%	3149		100%	123,3

*Источник:* составлено автором

Данные показывают, что компании и банковские фонды преимущественно жертвуют учреждениям ККС, расположенным в регионе присутствия, и лишь минимальная доля пожертвований поступает из-за пределов региона. Данные подтверждают, что как для корпоративных, так и для частных пожертвований основными мотивами пожертвований являются чувство принадлежности к сообществу и желание поддержать организации ККС, работающие в их собственном регионе. В данном случае играют роль социокультурные особенности Италии, а также значительная разница между географическими районами Италии по уровню экономического развития, разный уровень индустриализации и локализации компаний и банковских фондов. Это географическое неравенство отражает тенденцию, которая также была выявлена ранее и объясняет недостаток финансирования организаций ККС, расположенных на юге страны.

Авторы исследования приходят к выводу, что Art Bonus является полезным инструментом для увеличения доступности финансирования для организаций ККС. Эта краудфандинговая платформа интересна не только своей налоговой составляющей, но и внедрением механизма, направленного на установление эффективных связей между потенциальными донорами и учреждениями-реципиентами. В стране с исторически низким процентом людей и организаций, делающих пожертвования, в сочетании с высоким уровнем бюрократии, внедрение системы финансирования, основанной на частном секторе, модели краудфандинга, оказалось инновационным методом повышения финансовой устойчивости сектора искусства и культуры.

## МИНИОБЛИГАЦИИ (MINIBONDS)

Италия входит в число крупнейших стран мира по размеру ВВП, но с момента глобального финансового кризиса 2008 года ее экономика стагнирует, страна имеет высокий уровень государственного долга, бюджетного дефицита и безработицы. Рынок облигаций Италии представлен государственными, муниципальными и итальянскими корпоративными облигациями.

Существенные трудности, с которыми сталкиваются организации среднего и малого бизнеса, к которым относится большинство учреждений ККС, при доступе к традиционным каналам финансирования своей деятельности<sup>1</sup>, привели к необходимости запуска альтернативных каналов финансирования. Минибонд – это относительно новый инструмент, появившийся в 2012 году, выпускаемый малыми и средними предприятиями. Для организаций ККС минибонд является еще одним способом усилить свою автономию от государства и диверсифицировать источники финансирования.

Актуальность данного инструмента особенно велика в свете отсутствия доступа к банковскому финансированию после внедрения нормативных требований Базель II и Базель III (требования к достаточности капитала банка-кредитора<sup>2</sup>, ограничивающие финансирование организаций с высоким уровнем риска).

Как пишут авторы исследования, данный инструмент был внедрен после финансового кризиса и кризиса суверенного долга 2008 года в целях стимулирования восстановления и экономического развития в Италии. Учитывая, что малые и средние предприятия представляют основу итальянской экономики, ожидалось, что только с заметным улучшением их функционирования можно увидеть значительное восстановление и рост Италии.

Законодательное оформление нового инструмента произошло в 2012 году с публикацией Постановления «О развитии» № 83 и Декрета «О развитии» № 179. В данных документах описывается механизм

---

<sup>1</sup> См.: Cortese F., Di Nallo L., Renzullo E. Le condizioni per la diffusione dei minibond // IPE Working Paper. 2016. No 8. URL: [https://www.ipebs.it/wp-content/uploads/2021/10/IPE\\_working\\_paper\\_8\\_2016\\_.pdf](https://www.ipebs.it/wp-content/uploads/2021/10/IPE_working_paper_8_2016_.pdf) (дата обращения 04.09.2024).

<sup>2</sup> «Capital adequacy ratio» – обязательный норматив Базельского комитета по банковскому надзору, утвержденный консорциумом Центральных банков 28 стран, входящих в Basel Committee on Banking Supervision.

эмиссии миниблигадий, а также вводятся налоговые, бухгалтерские и управленческие нормы, регулирующие процесс эмиссии. Также была сделана попытка создать законодательную базу для вторичного рынка, на котором можно было бы торговать новыми долговыми бумагами после эмиссии.

В эмиссии миниблигации участвуют три основных игрока: предприятие-эмитент, организатор и рынок. С одной стороны, эмитент (в нашем случае организация ККС) должен быть максимально прозрачен для рынка, выпускать аудированную финансовую отчетность и иметь план развития на период, соответствующий ожидаемому сроку действия миниблигации. Вся эта информация необходима для подготовки Проспекта эмиссии.

С эмитентами неразрывно связаны институциональные посредники, организаторы (как правило, банки), которые обязаны подготовить документацию и контролировать эмитентов в период после эмиссии миниблигации, чтобы убедиться, что средства используются последовательно в соответствии с программой в Проспекте эмиссии. Другой задачей организатора является качественная и всесторонняя оценка эмитента и последующее ценообразование.

Эта функция тесно связана с третьим игроком – рынком. Организатор должен провести тщательный анализ, чтобы определить лучшую рыночную цену. Для миниблигаций еще не существует эффективный вторичный рынок<sup>1</sup>, который позволяет определить правильную цену. В целом организатор и эмитент должны знать, как раскрыть рынку причину выбора миниблигации, а не другого инструмента, и определить цену, которая удовлетворяет рынок и саму организацию.

Авторы исследования отмечают, что одной из сложностей использования миниблигаций является требование о наличии многолетнего плана развития эмитента. Минимальный приемлемый срок – это три года, что соответствует минимальному сроку действия миниблигационного выпуска. Предполагается, что организации, решившие использовать миниблигации для финансирования своих проектов, имеют четкие представления о будущем. Однако, принимая во внимание социокультурные особенности и исторический контекст, далеко не все организации в Италии готовы к большей прозрачности своей деятельности.

Кроме того, будучи новым инструментом на финансовом рынке Италии, миниблигации слабо известны среди средних и малых предприятий, в том числе из категории ККС. В поисках альтернативных каналов

---

<sup>1</sup> На момент публикации обзора.

финансирования такие организации предпочитают полагаться на ипотеку, то есть финансирование своей деятельности под залог имеющейся недвижимости. Здесь снова важны социокультурные особенности, влияющие на низкую осведомленность об инструменте. Авторы считают, что в данном случае определяющим фактором является итальянская управленческая культура, склонная считать роль финансового менеджера второстепенной, иногда даже излишней. Они считают, что в современном мире можно надеяться на изменение мышления в будущем благодаря новым поколениям предпринимателей, которым физиологически придется заменить нынешних предпринимателей.

Другая важная тема – это раскрытие информации. Выпуск минибондов должен был стать отправной точкой для большей прозрачности, но итальянская предпринимательская культура в основном не предполагает транспарентности своей деятельности. В этом контексте банки, будучи организаторами выпуска миниоблигаций, должны играть ведущую роль в популяризации этого альтернативного инструмента и информированию потенциальных эмитентов о преимуществах раскрытия информации.

Еще одна проблема данного инструмента – существенные затраты на организацию и выпуск миниоблигаций: расходы на подготовку финансовой отчетности, заверенной аудиторами, составление плана деятельности и рейтингование выпуска, а также комиссии организатору и инфраструктурные издержки. В исследовании приводится средняя цифра расходов на эти цели в размере 100 тыс. евро, что может быть стоп-фактором для организаций ККС. Соответственно, авторы видят целью дальнейшего совершенствования этого инструмента в создании механизмов для минимизации расходов и популяризации преимуществ его использования.

## РЕФОРМА ОПЕРНЫХ ТЕАТРОВ ИТАЛИИ

В рассматриваемом исследовании<sup>1</sup> анализируется, как оперные театры обеспечивают устойчивость с точки зрения финансовой и художественной эффективности с помощью формы совместного управления (Collaborative Governance, далее CG).

---

<sup>1</sup> *Fanelli S., Donelli C.C., Zangrandi A. Balancing Artistic and Financial Performance: is Collaborative Governance the Answer? // International Journal of Public Sector Management. 2019. Vol. 1. No 24. Pp. 48–62. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337699218\\_Balancing\\_artistic\\_and\\_financial\\_performance\\_is\\_collaborative\\_governance\\_the\\_answer](https://www.researchgate.net/publication/337699218_Balancing_artistic_and_financial_performance_is_collaborative_governance_the_answer) (дата обращения 04.09.2024).*

Авторы озвучивают присущие исполнительским искусствам проблемы, ранее выявленные в исследованиях: разрыв между требуемым и полученным доходом<sup>1</sup> и трудности в измерении нематериальной выгоды для общества<sup>2</sup>. С одной стороны, существует требование поддерживать доступные цены на билеты, чтобы обеспечить максимально широкий доступ к этому общественному благу, с другой стороны, опера влечет за собой чрезвычайно высокие постоянные издержки, которые редко могут быть снижены<sup>3</sup>.

После очередного экономического спада эти организации оказались перед необходимостью снижения затрат из-за постепенного сокращения государственных средств, выделяемых на культуру, и необходимостью обеспечения высоких художественных стандартов. По мнению авторов, долгосрочная жизнеспособность оперных театров в Италии больше не может основываться исключительно на государственных субсидиях<sup>4</sup>, а их неспособность диверсифицировать источники доходов усугубила серьезные финансовые трудности в секторе<sup>5</sup>.

В рассматриваемой статье обсуждается проблема финансовой устойчивости, включая финансовую независимость, минимизация долговой нагрузки и краткосрочная эффективность итальянских оперных театров и их взаимосвязь с сотрудничеством на уровне управления (CG).

В сфере исполнительского искусства в Италии доминируют 14 фондов оперных театров, расположенных в крупных городах. С точки зрения объема деятельности и рабочей силы они аналогичны компаниям среднего размера и обычно финансируются за счет сочетания грантов от местного и/или национального правительства.

---

<sup>1</sup> *Baumol W.J. and Bowen W.G. Performing Arts. The Economic Dilemma. A study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance. New York: The Twentieth Century Fund, 1966.*

<sup>2</sup> *Throsby C.D. & Glenn A.W. The Economics of the Performing Arts (Modern Revivals in Economics). London: Ashgate Publishing Company, 1993.*

<sup>3</sup> См.: *Cwi D. Public support of the arts: Three arguments examined // Journal of Cultural Economics. 1980. Vol. 4. Pp. 39–62; Towse R. Creativity, Incentive and Reward. An Economic Analysis of Copyright and Culture in the Information Age. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing, 2001*

<sup>4</sup> *Towse R. Creativity, Incentive and Reward. An Economic Analysis of Copyright and Culture in the Information Age.*

<sup>5</sup> *Baumol W.J. and Bowen W.G. Performing Arts. The Economic Dilemma...*

Нормативная база, регулирующая деятельность оперных театров, в последнее время дополнилась несколькими важными законами. Реформа 1999 года способствовала процессу приватизации, преобразовав оперные театры из государственных учреждений в частные фонды, с советами директоров, бюджетной автономией и юридической ответственностью. Этот сдвиг был призван повысить гибкость и помочь преодолеть ограничения сильно забюрократизированных организаций, привлечь частный капитал с помощью налоговых льгот и развить прочные отношения с более широким кругом заинтересованных сторон. По мнению авторов, оперные театры не были готовы к таким существенным изменениям, и отчасти из-за того, что управленческая культура развивалась медленно, они продемонстрировали слабые результаты деятельности, в том числе не было достигнуто существенного прогресса в дифференциации потока доходов.

Таким образом, последовал ряд дальнейших реформ, включая Закон № 112/2013 (Закон Брея, *Leggi Gray*), который включал чрезвычайные и срочные меры, в том числе формы совместного управления (CG), призванные помочь оперным театрам решить их финансовые проблемы и перезапустить систему исполнительского искусства в целом. Законом предусмотрен специальный фонд в размере 75 млн евро для предоставления кредитов театрам, испытывающим трудности, которые должны быть погашены в течение 30 лет. В общей сложности 9 из 14 главных оперных театров Италии решили воспользоваться этим преимуществом или были вынуждены это сделать, поскольку в течение двух лет они находились под управлением назначенного правительством администратора. Правительством был назначен специальный уполномоченный для мониторинга процесса восстановления оперных театров. Закон также предусматривает привлечение частных сторон к управлению. Новые рамки определили структуру и состав руководящих советов, установив, что в каждом оперном театре должен быть совет директоров, объединяющий государственных деятелей (представителей различных уровней центрального и местного самоуправления) и частные заинтересованные лица. В нем уточняется, что физические лица, которые вносят финансовый вклад в управление оперным театром на сумму, равную или превышающую 3% от целевого фонда, становятся «частными партнерами». Кроме того, частные партнеры могут назначить представителя в правление, если как индивидуальные лица или совокупно, в дополнение к взносу в благотворительный фонд в размере 3%, они жертвуют оперному театру сумму не менее 5% от общего объема государственных взносов в течение как минимум двух лет подряд. Правление оперного театра должно состоять



минимум из пяти, максимум из семи членов, при этом максимум три члена правления могут быть назначены частными партнерами, что является новацией в управлении оперными театрами.

Кроме того, закон предусматривает, что правление определяет экономические и финансовые направления деятельности с целью обеспечения сбалансированного бюджета оперного театра. Таким образом, в его функции входит надзор за всей деятельностью оперного театра, утверждение постановок сезона, возложение конкретных задач на отдельных членов правления, утверждение внутренних правил, содействие привлечению внешних финансовых ресурсов, а также определение численности персонала и возможных изменений.

В рассматриваемой статье дополнительно приводятся выводы из предыдущих исследований разных ученых на тему устойчивости оперных театров Италии и других стран, результаты которых я не буду упоминать в данном обзоре, сконцентрировавшись непосредственно на выводах авторов статьи относительно влияния CG на финансовые показатели оперных театров Италии.

В рамках исследования авторы статьи сформулировали два предположения/допущения:

- внедрение любой формы CG в итальянских оперных театрах может привести к улучшению финансовых и/или художественных показателей (P1);
- разные уровни CG могут привести к разным результатам художественных показателей (P2).

Авторы используют контекстуалистский подход, в рамках которого анализируются годовые отчеты, финансовая отчетность, уставы и веб-сайты оперных театров. Они считают, что для понимания деятельности организации важно принимать во внимание экономический и политический контекст на микро- и макроуровнях. Для описания результатов деятельности оперных театров используется интерпретационный подход, основанный на количественных и качественных данных.

Исследуется деятельность 9 из 14 оперных театров, которые разработали план восстановления, определенный Законом Брея, на период 2014–2017 годов (четыре года). При этом для оценки эффективности использовались данные о художественных показателях из годовой отчетности, а о финансовых показателях – из финансовой отчетности за период пять лет (2013–2017). Таким образом, он охватывает результаты деятельности оперных театров до вступления в силу Закона Брея (2013) и весь период, в течение которого были реализованы планы восстановления, вплоть до 2017 года.

В рамках анализа оценивается, улучшили ли оперные театры свои финансовые и художественные показатели за отчетный период и каким образом. Финансовые показатели анализируются с использованием пяти ключевых индикаторов, относящихся к четырем экономическим/финансовым областям: структура выручки, операционная рентабельность, эффективность и финансовая стабильность. Структура выручки отражает способность оперного театра диверсифицировать источники доходов. Использовались два индикатора: доля частных и государственных средств в общем объеме доходов. Вторая область исследует операционную рентабельность оперных театров, используя прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации (ЕБИТДА) от общей выручки. Отрицательная рентабельность по ЕБИТДА указывает на то, что компания испытывает значительные проблемы с прибыльностью и денежным потоком, а высокую рентабельность по ЕБИТДА демонстрирует прибыльная организация. Третья область – это эффективность, то есть стоимость каждой постановки, рассчитанная как стоимость производства к количеству показов. Последняя область – финансовая стабильность или уровень задолженности. Этот индикатор важен для оценки того, преодолел ли оперный театр свою серьезную и хроническую задолженность.

Также анализируются три дополнительных индикатора эффективности: показатели аудитории, количество показов и разница в баллах FUS. Эти три показателя были рассчитаны после и до реформы, сравнивая средние данные за период 2014–2017 годов с данными за 2013 год. Показатели аудитории – простой, но полезный показатель для оценки способности организации привлекать пользователей. Количество показов отражает динамичность оперного театра. Показатель баллов FUS, критерий, применяемый Министерством культуры для регулирования государственного субсидирования исполнительского искусства, отражает как качественные, так и количественные критерии. Качественные критерии предполагают произвольную оценку художественного качества, проводимую четырьмя группами экспертов, назначаемых Министерством. Количественные критерии включают количество проектов, созданных совместно с другими театрами, количество новых постановок, количество сотрудников и т.д. Таким образом, авторы считают, что баллы FUS можно использовать в качестве показателя качества театральных постановок и художественной стратегии.

В таблице 4 обобщены индикаторы, используемые для оценки финансовых и художественных результатов.

Таблица 4

**Финансовые и художественные индикаторы**

Показатели	Область Анализа	Индикаторы
Финансовые	Структура выручки	Частные средства/доходы
		Гос. средства/доходы
	Операционная рентабельность	Рентабельность по EBITDA
		Эффективность
	Финансовая стабильность	Уровень долга
Художественные	Привлекательность	Количество зрителей
	Динамичность	Количество постановок/шоу
	Соответствие миссии	Разница в баллах FUS

*Источник:* составлено автором

В рамках финансового анализа сравнение данных о диверсификации доходов за 2017 год с данными за 2013 год показывает, что пять оперных театров из девяти увеличили объем финансовых ресурсов, получаемых от частных партнеров, и все, за исключением одного, сократили государственные субсидии за этот период.

В 2013 году семь оперных театров из девяти показали отрицательную EBITDA. В 2017 году только одна организация продолжала иметь отрицательную EBITDA, и во всех организациях за этот период наблюдалось улучшение.

Что касается эффективности, то в период 2013–2017 годов все оперные театры снизили стоимость одного представления, а шесть оперных театров из девяти снизили стоимость одного представления более чем на 30 процентов.

Что касается финансовой стабильности, то только четыре оперных театра сократили свои долги в 2017 году по сравнению с 2013 годом, и только три из них сократили долги более чем на 10%.

В таблице 5 показаны финансовые показатели по четырем направлениям анализа оперного театра за пятилетний период.

Что касается художественных показателей театров, то здесь также очевиден прогресс. Объем аудитории по данным за период 2014–2017 годов по сравнению с 2013 годом показывает, что все оперные театры, за исключением одного, увеличили количество посещений. Четыре оперных театра значительно улучшили этот показатель, увеличив свою аудиторию более чем на 30 процентов.

Таблица 5

**Результаты анализа финансовых показателей**

Театр	Структура доходов		Опер. рентабельность	Эффективность	Фин. стабильность
	Частные средства, %	Гос. средства, %	Рентабельность по EVIDTA, %	Стоимость 1 постановки/шоу, %	Уровень долга, %
Teatro Petruzzelli, Бари	-5.3	-5.0	+20.0	-50.7	+9.2
Teatro Comunale, Болонья	+3.5	-2.1	+11.4	-10.0	+8.3
Opera di Firenze, Флоренция	-0.6	-3.4	+23.4	-36.8	+14.8
Teatro Carlo Felice, Генуя	+3.4	-18.1	+19.2	-35.9	+88.1
Teatro di San Carlo, Неаполь	-2.9	+1.4	+4.4	-27.4	-18.4
Teatro Massimo, Палермо	+0.5	-3.1	+0.0	-32.0	-14.9
Teatro dell'Opera, Рим	-2.9	-3.7	+23.6	-38.0	+28.0
Teatro lirico Giuseppe Verdi, Триест	+0.2	-4.4	+7.8	-44.3	-8.2
Arena di Verona, Верона	+5.0	-1.0	+17.0	-17.0	-10.0

Источник: составлено автором

По количеству показов, опять же, во всех оперных театрах, за исключением Arena di Verona, наблюдалось значительное улучшение. Данные здесь особенно позитивны, поскольку в шести оперных театрах количество показов увеличилось более чем на 50 процентов. Последним показателем является оценка FUS, где цифры показывают, что семь оперных театров улучшили качество. В четырех из них улучшение превысило 40 процентов. В таблице 6 представлены процентные улучшения в отношении художественного исполнения за анализируемый период.

Таблица 6

## Результаты анализа художественных показателей

Театр	Привлекательность: Кол-во зрителей, %	Динамичность: Кол-во представлений, %	Соответствие миссии: баллы FUS, %
Teatro Petruzzelli, Бари	+43.3	+85.1	+70.6
Teatro Comunale, Болонья	+8.3	+7.2	+29.6
Opera di Firenze, Флоренция	+34.5	+52.4	+63.3
Teatro Carlo Felice, Генуя	+20.0	+54.8	-10.0
Teatro di San Carlo, Неаполь	+32.7	+38.5	+42.6
Teatro Massimo, Палермо	+20.0	+50.2	+16.4
Teatro dell'Opera, Рим	+37.2	+38.1	+46.9
Teatro lirico Giuseppe Verdi, Триест	+15.3	+64.1	+39.5
Arena di Verona	-14.7	-9.9	-10.2

Источник: составлено автором

Для оценки уровня CG по шкале высокое/среднее/низкое используется методология, предложенная ранее Ansell и Gash, и анализируется наличие и участие в правлении представителей негосударственных компаний/частных лиц. Таким образом, оперные театры, в правлении которых присутствует по крайней мере один такой представитель, относятся к высокому уровню CG. В оперных театрах с низким уровнем CG нет таких членов правления, и для этих организаций CG выражается только как межведомственная координация между различными государственными учреждениями. Советы состоят только из членов, назначаемых государственными учреждениями на различных уровнях управления (государственные, региональные и муниципальные органы власти). В оперных театрах со средним уровнем CG нет членов правления, назначаемых частными партнерами/компаниями/лицами, но они все равно могут участвовать в заседаниях правления, хотя и без права голоса. Таким образом, частные партнеры имеют больше возможностей влиять на управленческие решения и имеют больше возможностей узнавать о том, что происходит в фонде.

Результаты ученых подтверждают первое предположение (P1) – очевидно общее улучшение показателей работы всех оперных театров как с точки зрения финансовых, так и художественных показателей. Таблица 7 содержит итоговые результаты оценки на основании оценки CG и анализа финансовых показателей.

Таблица 7

**Итоговые результаты CG и анализа финансовых показателей**

Театр	CG	Структура доходов	Опер. рентабельность	Эффективность	Фин. стабильность	Итого
Teatro Petruzzelli, Бари	Высокое	+	+	+		3
Teatro Comunale, Болонья	Низкое	+				1
Opera di Firenze, Флоренция	Среднее		+	+		2
Teatro Carlo Felice, Генуя	Высокое	+	+	+		3
Teatro di San Carlo, Неаполь	Среднее				+	1
Teatro Massimo, Палермо	Среднее			+	+	2
Teatro dell'Opera, Рим	Среднее		+	+		2
Teatro lirico Giuseppe Verdi, Триест	Низкое			+		1
Arena di Verona	Высокое	+	+		+	3

Источник: составлено автором

Согласно результатам анализа, три оперных театра, которые имеют самый высокий уровень CG, показывают наилучшие финансовые показатели в трех из четырех областей. В то же время два оперных театра с низким уровнем CG демонстрируют улучшение только в одной области. Что касается оперных театров со средним уровнем CG, то три из

них демонстрируют лучшие показатели в двух областях, а один оперный театр – только в одной области. Для классификации как «наилучшего» ученые приняли пороговое значение для каждого финансового показателя на основании экспертной оценки. Они решили, что наилучшие показатели в первой области достигаются, когда организация снижает влияние государственных субсидий в структуре доходов более чем на 5% и/или увеличивает долю частных средств в структуре доходов более чем на 3%. Во второй и третьей областях они оценивают как наилучшие показатели те, которые обеспечивают увеличение рентабельности по EBITDA как минимум на 15% и снижение затрат на показ более чем на 30% соответственно. Наконец, с точки зрения финансовой стабильности наилучшими показателями считаются те, при которых долг сокращается более чем на 10 процентов. Таблица 8 содержит итоговые результаты на основании оценки CG и анализа художественных показателей.

Таблица 8

**Итоговые результаты на основе оценки CG и художественных индикаторов**

Театр	CG	Привлекательность: аудитория, %	Динамичность: кол-во шоу, %	Соответствие миссии: баллы FUS	Итого
Teatro Petruzzelli, Бари	Высокое	+	+	+	3
Teatro Comunale, Болонья	Низкое	+			0
Opera di Firenze, Флоренция	Среднее	+	+	+	3
Teatro Carlo Felice, Генуя	Высокое	+	+		2
Teatro di San Carlo, Неаполь	Среднее	+		+	2
Teatro Massimo, Палермо	Среднее	+	+		2
Teatro dell'Opera, Рим	Среднее	+		+	2
Teatro lirico Giuseppe Verdi, Триест	Низкое		+		1
Arena di Verona	Высокое				0

Источник: составлено автором

Таким образом, результаты исследования демонстрируют положительную взаимосвязь между уровнем СG, финансовыми показателями и уровнем художественного исполнения (P1). Однако нет четкой связи между лучшим художественным исполнением и уровнем СG, соответственно, P2 не может быть полностью подтвержден.

Таким образом, в результате исследования выявлено, что внедрение СG положительно влияет на художественные и финансовые показатели в секторе исполнительских искусств, что отражает ощутимый эффект от Закона Брея для оперных театров Италии.



*М.Д. Статкова*

специалист Международного отдела  
Союза театральных деятелей Российской Федерации

## **МОДЕЛИ ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬСКИХ ИСКУССТВ В ГЕРМАНИИ И НИДЕРЛАНДАХ**

*Аннотация.* Вопрос реформирования культурной политики и поиска новых механизмов поддержки сектора стал особенно актуален после пандемии COVID-19, обнажившей нестабильность существующей системы. В фокусе этого исследования – действия Германии и Нидерландов в совершенствовании политики в сфере культуры и исполнительских искусств. Указанные страны представляют различные модели театрального и концертного дела и, соответственно, механизмы регулирования и поддержки. Интересно, однако, то, что Германия, страна, во многом являющаяся «ориентиром» для российских деятелей культуры, наоборот, призывает обратить внимание на опыт Голландии. Перспективными механизмами поддержки представляются многолетние субсидии независимых фондов, доступные государственным и частным организациям и предполагающие обеспечение достойных условий труда в качестве условия для получения субсидии, развитие косвенных инструментов финансирования и внедрение коллективных трудовых договоров. Впрочем, поиск оптимальной модели культурной политики продолжается – специалисты обеих стран призывают к повышению устойчивости организаций культуры в изменяющихся условиях, в том числе к поиску новых источников финансирования (в качестве примеров называют завещания, отчисления части туристического налога или налога с продажи недвижимости) и к разработке новых механизмов поддержки творческих деятелей. Исследование представляет различные сценарии совершенствования культурной политики и может быть полезно при обсуждении перспектив развития российских институциональных условий.

*Ключевые слова:* экономика культуры, культурная политика, финансирование культуры, поддержка творческих деятелей, исполнительские искусства Германии и Нидерландов, зарубежный опыт

*M.D. Statkova*

manager of the International Department,  
Theatre Union of the Russian Federation

## MODELS OF FINANCING THE PERFORMING ARTS IN GERMANY AND THE NETHERLANDS

*Abstract.* In light of the COVID-19 pandemic, which exposed the instability of the existing system, the need to transform cultural policy and devise new mechanisms to support the sector has become particularly relevant. To this end, this study undertakes an analysis of the efforts of Germany and the Netherlands in improving their cultural and performing arts policies. These countries present different models of theatre and concert businesses, as well as various regulatory and support mechanisms. It is noteworthy, however, that while Germany is often regarded as a “reference point” for Russian researchers, German experts, on the contrary, draw attention to the Dutch experience. Potential tools for cultural policy transformation include multi-year subsidies from independent foundations, available to both public and private organizations and requiring the provision of fair working conditions for receiving subsidies. Among other promising tools are indirect financing instruments and the implementation of collective labor agreements. However, discussions regarding the optimal support models for culture persist, with experts from both countries calling for greater sustainability of cultural organizations amidst changing circumstances. This entails exploring new sources of funding, such as wills, deductions from tourist or real estate taxes in favor of cultural organizations and artists, and the development of new mechanisms to support creative professionals. The study offers several scenarios for transforming cultural policy and provides valuable insights for discussions on the future of institutional conditions in Russia.

*Key words:* cultural economics, cultural policy, support for arts and culture, support of creative professionals, performing arts of Germany and the Netherlands, international best practice

В последние десятилетия культура приобретает все большее значение в развитии многих стран, при этом отмечается ее вклад не только в совершенствование отдельной личности, но и общества в целом. Однако культурный и креативный секторы всегда оказывались в уязвимом положении из-за экономических и институциональных особенностей функционирования многих видов деятельности. Последние европейские исследования выделяют следующие характеристики отрасли: фрагментарность рынка, ограниченный доступ к финансированию, распространенность нестабильной (прекарной) занятости и несправедливое распределение

вознаграждения между участниками<sup>1</sup>. Вопрос поддержки культуры стал особенно актуален после пандемии COVID-19, обнажившей нестабильность существующей системы и обозначившей необходимость структурных изменений.

В данной статье предлагается рассмотреть опыт Германии и Нидерландов в совершенствовании политики в сфере культуры и исполнительских искусств. Выбор этих стран обусловлен тем, что они представляют различные модели театрального и концертного дела (краткая характеристика секторов исполнительских искусств обеих стран представлена в таблице 1) и, соответственно, различные механизмы и институты регулирования, анализ которых может быть особенно полезен при определении эффективных моделей поддержки организаций исполнительских искусств для России.

Начнем с анализа **моделей поддержки исполнительских искусств в Германии**.

Культурная политика Германии основана на федеральной модели и принципах децентрализации, субсидиарности и плюрализма. Федеральное правительство, земли (Länder) и муниципалитеты в значительной степени свободны в формировании своей культурной политики, а именно в определении целей, приоритетов и механизмов поддержки. При этом задачи федерального правительства ограничены, а основными акторами в регулировании сферы исполнительских искусств оказываются регионы и муниципалитеты. В дополнение к государственным органам, в поддержку и регулирование сферы исполнительских искусств включены многочисленные общественные организации, ассоциации и союзы.

**Финансирование** исполнительских искусств также построено на принципах кооперации различных уровней государственной власти (Kulturföderalismus). Театры Германии пользуются довольно стабильной государственной поддержкой в виде субсидий, выделяемых практически

---

<sup>1</sup> IDEA Consult [De Voldere I., Fraioli M., Durinck E.], Goethe-Institut [Amann S., Blau A., Lebert-Inforelais S.], Values of Culture & Creativity [Heinsius J.]. Research for CULT Committee – Cultural and creative sectors in post-Covid-19 Europe: crisis effects and policy recommendations. Brussels: European Parliament; Policy Department for Structural and Cohesion Policies, 2021. URL: IPOL\_STU(2021)652242\_EN.pdf (дата обращения: 04.10.2024). На русском языке результаты исследований описаны в следующей статье: *Статкова М.Д., Хаунина Е.А.* Исполнительские искусства в современных условиях: проблемы и направления развития в странах Европы // *Сцена*. 2022. № 1 (135). С. 68–75.

Таблица 1

**Краткая характеристика сферы исполнительских искусств Германии и Нидерландов**

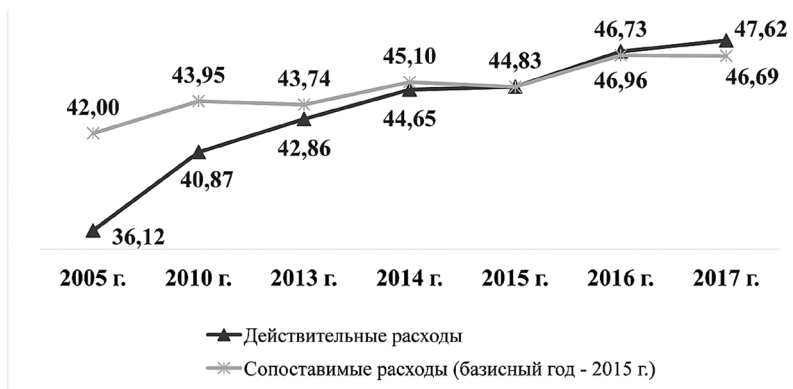
	<b>Германия</b>	<b>Нидерланды</b>
Сфера исполнительских искусств	Драматический, музыкальный и кукольный театр, танец, кабаре и постановки на стыке жанров	Театр, танец, музыка (как симфонические оркестры, так и популярная музыка)
Сеть организаций (данные 2019 г.)	142 государственных театра; 199 частных театров; 600 свободных площадок	340 организаций; 596 свободных площадок
Особенности	Децентрализация сети, разнообразие государственных и частных театров, преобладание репертуарных театров с постоянной труппой	Локальность, мультижанровость и тенденция к проектной деятельности

*Источник:* составлено автором на основе проведенного исследования.

в равных долях регионами (47,7%) и муниципалитетами (48,8%)<sup>1</sup>. Динамика государственного финансирования театра и музыки в 2005–2017 годах представлена на рис. 1.

Помимо прямого государственного финансирования законодательство Германии предусматривает ряд инструментов косвенной поддержки сектора. Частным и корпоративным донорам предоставляется вычет в размере до 20% от налогооблагаемого дохода (или до 4% от суммы оборота или расходов на заработную плату для юридических лиц). Особые условия действуют для пожертвований в эндаумент-фонды с соответствующими целями. Индивидуальные доноры могут вычесть до 1000 000 евро, при этом часть пожертвований, превышающих лимит в 20%, может быть

<sup>1</sup> Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins e. V. 2018/2019 // URL: <https://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/statistiken/theaterstatistik.html?cmsDL=78f013faa9718ecb8c7d85aafaacc7e4> (дата обращения: 04.09.2024).



**Рисунок 1.** Государственные расходы на театр и музыку в 2005–2017 годах в расчете на одного жителя (в действительных и сопоставимых величинах, в евро)  
 Источник: Kulturfinanzbericht 2020, Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020

отражена к учету в следующем фискальном году, а вычет использован в год пожертвования или разделен на следующие девять лет<sup>1</sup>. Спонсорская помощь также может быть вычтена организациями из налогооблагаемой базы как операционные расходы, а в некоторых случаях и как пожертвование<sup>2</sup>.

И все же несмотря на разнообразие мер поддержки, многие эксперты до сих пор говорят о хронической недофинансированности культуры<sup>3</sup> и неравномерном распределении средств среди субъектов федерации<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Nonprofit Law in Germany // The Council on Foundations [2022] // URL: <https://www.cof.org/country-notes/nonprofit-law-germany#Laws> (дата обращения: 04.10.2023).

<sup>2</sup> Sponsoring: Gutes tun und steuerlich profitieren Germany // Rödl & Partner [2019]. URL: <https://www.roedl.de/themen/sponsoring> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>3</sup> Keuchel S. (2021). Neustart Kulturpolitik 2.0! Schluss mit Kulturverwaltung, stattdessen Mut zur Gestaltung! [08.01.2021] // URL: <https://kupoge.de/blog/2021/01/08/neustart-kulturpolitik-2-0schluss-mit-kulturverwaltung-stattdessen-mut-zur-gestaltung/> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>4</sup> См.: Schneider W., Schröck K.M., Stolz S. Theater in der Provinz: Künstlerische Vielfalt und kulturelle Teilhabe. Berlin: Theater der Zeit, 2019.

Действительно, если посмотреть структуру государственных расходов, представленных на рис. 1, по отдельным регионам, то окажется, что изменения объемов финансирования могли оказаться довольно существенными: например, в Гамбурге расходы на душу населения в 2016 году составили 136 евро, однако на следующий год выделялось лишь 80,91 евро<sup>1</sup>. Стоит также отметить, что бюджетный минимум, выделяемый на культуру, введен только в Саксонии<sup>2</sup>.

Существенно изменились и условия деятельности театров: новая аудитория, диджитализация и экологический кризис обусловили необходимость освоения новых способов коммуникации, внедрения политики устойчивого развития и кодексов поведения – все это требует дополнительных финансовых вложений.

Кроме того, несмотря на давнюю традицию общественной поддержки культуры через благотворительность и спонсорство крупные спонсоры, как правило, поддерживают значимые институции (например основной спонсор оперных театров в Германии – BMW). Независимые организации исполнительских искусств вынуждены в основном полагаться на гранты фондов и программы поддержки городов и регионов.

**Грантовая поддержка** оказывается прежде всего через Федеральный фонд культуры (Kulturstiftung des Bundes, KSB). Распределение средств осуществляется как через свободные заявки (allgemeine Projektförderung), так и через специальные программы (Programmförderung). В сфере исполнительских искусств крайне успешной оказалась программа Doppelpass, которая просуществовала с 2011 по 2021 год и неоднократно продлевалась. Ее главная цель состояла в поддержке долгосрочного сотрудничества между независимыми (частными) и государственными организациями. Сейчас действует подобная программа – Tanzland, направленная на продвижение современного танца по всей стране (особенно в небольших городах и регионах, где нет собственных танцевальных коллективов) через организацию гастролей и резиденций.

---

<sup>1</sup> Kulturfinanzbericht (2020). Tabellenband. Statistisches Bundesamt (Destatis) // URL <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/kulturfinanzbericht-gesamtmaterial-1023003209005.html> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>2</sup> Blumenreich U. Country Profile Germany // Compendium of Cultural Policies and Trends, 2020. 20th ed. URL: [https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf\\_full/germany/Full-Country-Profile\\_Germany2022.pdf](https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf_full/germany/Full-Country-Profile_Germany2022.pdf) (дата обращения: 04.10.2024).

Кроме того, для независимого сектора существует Фонд исполнительских искусств (Fonds Darstellende Künste). Подобные грантодающие организации существуют и на региональном, муниципальном и частном уровнях.

Особая система поддержки культуры действует в Берлине, где финансирование распределяется через три структуры: Департамент по вопросам культуры и Европы Сената (Senatsverwaltung für Kultur und Europa), Столичный фонд культуры (Hauptstadtkulturfonds, HKF) и Лотерейный фонд Берлина (Lotto Stiftung Berlin). Интересно, что помимо грантов на проекты и стипендий Департамент предлагает институциональное (institutionelle Förderung) и базисное или концептуальное финансирование (Basisförderung и Konzerpförderung соответственно). В первом случае имеется в виду долгосрочное финансирование, которое получают государственные театры и два частных (Berliner Ensemble и Schaubühne)<sup>1</sup>. Во втором – двух- или четырехлетнее финансирование, распределяемое на конкурсной основе (среди получателей можно назвать Sophiensäle, площадку, созданную Сашей Вальц и Йохеном Зандигом специально для независимых коллективов)<sup>2</sup>.

Обратим внимание и на вопрос **поддержки творческих деятелей в Германии**. В 2019 году в сфере исполнительских искусств было занято около 153000 человек (0,4% трудоспособного населения), причем около половины из них являлись фрилансерами<sup>3</sup>. Около 30700 являлись исполнителями, из них практически половина были актерами (14930 человек или 49%), еще 30% – оперными певцами и 21% – танцовщиками. Примечательно, что большая часть работников – женщины (17600 или 57%)<sup>4</sup>, однако до сих пор именно женщины оказываются в более уязвимом

---

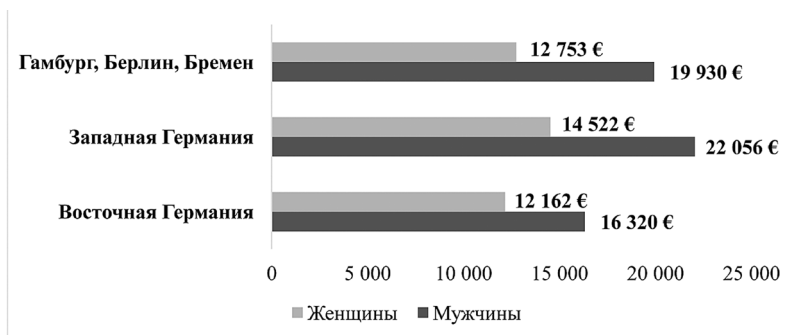
<sup>1</sup> Theater und Tanz / Senatsverwaltung für Kultur und Europa // URL: <https://www.berlin.de/sen/kultur/kultureinrichtungen/theater-und-tanz> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>2</sup> Förderprogramme Darstellende und Performative Künste. Theater und Tanz // Senatsverwaltung für Kultur und Europa // URL: <https://www.berlin.de/sen/kultur/foerderung/foerderprogramme/darstellende-kuenste-tanz/> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>3</sup> Rund 153000 Erwerbstätige in der Darstellenden Kunst 2019 // Statistisches Bundesamt. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/11/PD21\\_509\\_21.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/11/PD21_509_21.html) (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>4</sup> *Weißmann S.* Bildung und Kultur: Spartenbericht Darstellende Kunst – 2021. Statistische Ämter des Bundes und der Länder. Wiesbaden: Selbstverlag, 2021. URL: [spartenbericht-darstellende-kunst-5216103219004.pdf](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/11/PD21_509_21.html) (дата обращения: 04.10.2024).

экономическом положении (так называемый *gender pay gap*). Детальной статистики по сектору на момент исследования не было, но, если посмотреть данные самозанятых, зарегистрированных в программе *Künstlersozialkasse* (KSK, Фонд социального страхования деятелей искусств, подробнее о нем – далее), то становится очевидно, что исполнители-мужчины получают в среднем на 32% (а иногда и на 46%<sup>1</sup>) больше, чем их коллеги-женщины (рис. 2). Более того, размер годового заработка отличается и по регионам, и даже в восточной и западной частях Берлина<sup>2</sup>. Напомним, что минимальный размер оплаты труда неизменно держится на отметке в 1500 евро в месяц<sup>3</sup>, то есть большая часть исполнителей-фрилансеров получает за счет творческого труда либо минимум, либо и вовсе меньше.



**Рисунок 2.** Годовой заработок самозанятых исполнителей, зарегистрированных в KSK, в 2019 году

Источник: составлено авторов на основе исследования «Frauen und Männer im Kulturmarkt» (2020)

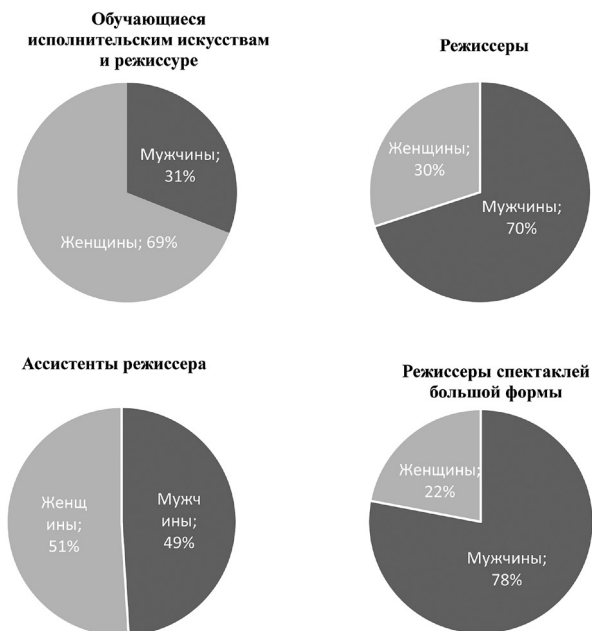
<sup>1</sup> Schulz G., Ries C., Zimmermann O. Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge. Berlin: Deutscher Kulturrat e.V., 2016. URL: <https://www.kulturrat.de/publikationen/frauen-in-kultur-und-medien/> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>2</sup> Schulz G., Zimmermann O. Frauen und Männer im Kulturmarkt. Bericht zur wirtschaftlichen und sozialen Lage. Berlin: Deutscher Kulturrat e.V., 2020. URL: <https://www.kulturrat.de/publikationen/frauen-und-maenner-im-kulturmarkt/> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>3</sup> Monthly minimum wages –bi-annual data. Eurostat // URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/EARN\\_MW\\_CUR](https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/EARN_MW_CUR) (дата обращения: 04.10.2024).



Несколько иная ситуация в области создания постановок. В ней в том же году было занято 101.000 человек, причем доля мужчин составляла 74%, что объясняется, во-первых, преобладанием технических специальностей (например в сфере сценической техники мужчин – 91%)<sup>1</sup>, во-вторых, более высоким порогом входа на этот рынок труда. Нагляднее это можно продемонстрировать на примере режиссерской профессии (рис. 3).



**Рисунок 3.** Доля женщин в режиссерской профессии. 2016

*Источник:* составлено автором на основе исследования: Schulz G., Ries C., Zimmermann O. Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge. Berlin: Deutscher Kulturrat e.V., 2016

<sup>1</sup> Bildung und Kultur: Spartenbericht Darstellende Kunst (2021). Statistische Ämter des Bundes und der Länder. Wiesbaden: Selbstverlag, 88 p. URL: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-darstellende-kunst-5216103219004.pdf;jsessionid=1882983DABE896C05BDC94C08036B023.live742?\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-darstellende-kunst-5216103219004.pdf;jsessionid=1882983DABE896C05BDC94C08036B023.live742?_blob=publicationFile) (дата обращения: 10.04.2023).

Похожая динамика наблюдается и среди руководителей театров: чем выше занимаемая позиция и больше площадка, тем меньше вероятность, что на данном месте будет женщина (женщин-интендантов в 2014 году было всего 22%)<sup>1</sup>.

Итак, рынок труда в сфере исполнительских искусств в Германии характеризуется не только значительным количеством самозанятых и, следовательно, частым отсутствием социальных гарантий, но и сохраняющимся неравенством в карьерных возможностях и заработной плате (gender pay gap).

Устойчивое развитие всей сферы культуры невозможно без обеспечения достойных условий труда. Какие шаги предпринимаются для этого в Германии?

Во-первых, для самозанятых была создана специальная программа – Künstlersozialkasse (KSK, Фонд социального страхования деятелей искусств). Творческие деятели обязаны вступать в фонд, если их профессиональная деятельность отвечает ряду критериев:

- искусство – их постоянная и основная сфера деятельности, и в их подчинении не более одного сотрудника;

- они занимаются созданием, исполнением или преподаванием музыки, исполнительских или визуальных искусств;

- они зарабатывают не менее 3900 евро в год (325 евро в месяц) художественной деятельностью. Исключение сделано только для начинающих профессионалов, которые обязаны вносить небольшой фиксированный вклад в первые три года участия в фонде. Доход от иных сфер деятельности, не связанных с культурой, не может превышать 450 евро в месяц<sup>2</sup>.

Участие в программе KSK дает право самозанятым на медицинское страхование, пенсионные отчисления и, при выполнении определенных условий, пособие по безработице. Наниматели обязаны отчислять в фонд 4,2% от всех выплат, положенных художникам по договору<sup>3</sup>, таким

---

<sup>1</sup> Peter A. Geschlechterungerechtigkeit im Theaterbetrieb – eine Diagramm-Serie zu den Zahlen & Fakten. Gender Gaps [23.08.2018] // URL: [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15721:geschlechterungerechtigkeit-im-theaterbetrieb-zahlen-fakten&catid=101&Itemid=84](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=15721:geschlechterungerechtigkeit-im-theaterbetrieb-zahlen-fakten&catid=101&Itemid=84) (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>2</sup> Voraussetzungen für eine Versicherung bei der KSK // URL: <https://www.kuenstlersozialkasse.de/kuenstler-und-publizisten/voraussetzungen.html> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>3</sup> Galian C., Licata M., Stern-Plaza M. Social Protection in the Cultural and Creative Sector: Country Practices and Innovations [20.04.2021] // International Labour Organization (ILO). Working Paper 28. URL: [https://www.ilo.org/global/publications/working-papers/WCMS\\_781638/lang--en/index.html](https://www.ilo.org/global/publications/working-papers/WCMS_781638/lang--en/index.html) (дата обращения: 04.10.2024).

образом, фонд пополняется за счет взносов самих участников (50% от всех поступлений), отчислений работодателей (30%) и государственной субсидии (20%).

В 2020 году в программе KSK было зарегистрировано 192501 участников (35% всех фрилансеров в сферах музыки, театра и визуальных искусств), однако в области исполнительских искусств – лишь 16% (30341 человек)<sup>1</sup>. Причины таких низких цифр несколько: во-первых, многие актеры совмещают работу по найму и множество временных контрактов и поэтому исключаются из программы фонда, а во-вторых, вследствие низкой оплаты труда вынуждены искать работу вне сферы искусства и тем самым превышать лимит в 450 евро (стоит отметить, что на время пандемии это порог был поднят до 1300<sup>2</sup>). В-третьих, из участия исключаются многие другие профессии в области исполнительских искусств (продюсеры, администраторы, технические специалисты): хотя процент фрилансеров среди них не так велик, некоторые все равно не имеют постоянного места работы.

В дополнение к программе страхования федеральные, региональные и муниципальные фонды предоставляют **индивидуальные гранты и стипендии**. Так, уже упомянутый ранее Департамент по вопросам культуры и Европы Сената в Берлине ежегодно предлагает индивидуальные гранты на работу и исследования (в том числе на разработку последующих проектов) – в зависимости от объема работы можно получить 4000, 6000 или 8000 евро<sup>3</sup>.

И вновь, несмотря на разнообразие предлагаемых мер поддержки, существующих программ, оказывается недостаточно для обеспечения достойных условий работы занятых в сфере. Коллективные объединения выступают за введение минимальных гонораров, изменение условий управления организациями, а также за разработку и введение независимой сертификации, оценивающей условия труда в организациях культуры и последующее корректирование государственного финансирования с учетом полученной оценки.

---

<sup>1</sup> Bildung und Kultur: Spartenbericht Darstellende Kunst (2021). Statistische Ämter des Bundes und der Länder.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Arbeits- und Recherchestipendien 2022 im Bereich der darstellenden und performativen Künste und des Tanzes ausgeschrieben [09.02.2022] // Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt. URL: <https://www.berlin.de/sen/kulteu/aktuelles/pressemitteilungen/2022/pressemitteilung.1175118.php> (дата обращения: 04.10.2024).

Интересно, что для решения указанных проблем эксперты Германии предлагают обратить внимание на опыт соседней страны – Нидерландов.

**Культурная политика Нидерландов** строится на принципе максимального невмешательства государства в сферу культуры: государственные органы власти дистанцируются от суждений о ценности искусства и передают полномочия о принятии решений, в том числе о выделении финансирования, экспертным комитетам. Таким образом, государство берет на себя роль модератора культурной деятельности, обеспечивающего институциональные условия, способствующие сохранению, развитию и распространению культуры, а художественное развитие в значительной степени становится результатом инициатив граждан и большого числа объединений.

Государственная **поддержка исполнительских искусств** осуществляется через «национальную базовую инфраструктуру» (Basisinfrastructuur – BIS) и через сеть фондов.

Систему BIS, предполагающую поддержку определенного числа национально значимых организаций на основе четырехлетних соглашений, нельзя назвать универсальной – несмотря на то, что заявки могут подавать творческие компании любой организационно-правовой формы и попытки расширить географию BIS, в ее состав из года в год входит примерно одинаковый перечень участников. Впрочем, несомненными достоинствами существующей модели финансирования является тот факт, что способы поддержки не отличаются для государственных и частных организаций, а в основе принятия решений о выделении финансирования оказываются художественное качество, оцениваемое экспертами в каждой области, планирование репертуара и географическое распределение. Отдельным условием является соблюдение Кодексов добросовестной практики (Fair Practice Code), Кодекса управления культурой (Governance Code Cultuur) и Кодекса по обеспечению разнообразия и инклюзивности (Code Diversiteit & Inclusie), то есть для получения государственных субсидий как напрямую, так и через фонды, организации должны доказать, что обеспечивают справедливые условия и оплату труда (получив сертификат Fair Practice Label) или создали собственный кодекс и план поэтапной реализации данных мер.

Помимо системы BIS, существует ряд государственных культурных фондов, которые распределяют средства между организациями культуры и художниками на основе собственных критериев. Фонды управляются «на расстоянии вытянутой руки» – это означает, что они самостоятельно разрабатывают программы поддержки и планируют свою деятельность, а министр образования, культуры и науки

определяет размер финансирования и одобряет все мероприятия в рамках четырехлетнего периода, но никак не вмешивается в работу экспертов.

Самыми известными фондами являются Фонд Мондриана (Mondriaan Fonds), развивающий изобразительное искусство и культурное наследие, Фонд креативных индустрий (Stimuleringsfonds Creatieve Industrie), в основном занимающийся архитектурой, дизайном и цифровой культурой, а также Фонд культурного участия и Фонд исполнительских искусств.

**Фонд исполнительских искусств (Fonds Podiumkunsten, FPK)** поддерживает профессиональную музыку, танец, музыкальные и драматические театры и фестивали в Нидерландах. Бюджет фонда составляет 62 млн евро<sup>1</sup> и распределяется по четырем направлениям, в рамках которых разрабатываются различные программы финансирования. На данный момент существует около 37 программ, предлагающих субсидии на:

- создание, исполнение или возобновление постановок, в том числе на заказ новых произведений;
- создание программ, спектаклей и концертов для свободных площадок и фестивалей;
- международную деятельность, например на проекты по международному обмену и показу иностранных постановок в Нидерландах;
- деятельность театральных компаний, фестивалей и конкурсов на несколько лет<sup>2</sup>.

Последний пункт означает, что Фонд исполнительских искусств имеет право выплачивать двух- или четырехлетние субсидии организациям, не входящим в BIS. Финансирование распределяется по трем категориям, а заявки оцениваются экспертными комитетами по следующим критериям (чем выше категория, тем больше требований к заявителям): художественное качество; планирование репертуара; вклад в развитие культуры и исполнительских искусств, обеспечение достойных условий труда; для фестивалей и конкурсов критерием также является географическое распространение. Размеры субсидий зависят от категории

---

<sup>1</sup> Bijlage 2 bij besluiten culturele basisinfrastructuur 2021–2024 // URL: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-f231a1f7-b4a2-44e6-b254-db3a2dbe939d/1/pdf/bis-2021-2024-bijlage-2-fondsen.pdf> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>2</sup> Welke subsidie past bij mij? // Fonds Podiumkunsten. URL: [https://fondspodiumkunsten.nl/nl/subsidies/welke\\_subsidie\\_past\\_bij\\_mij/](https://fondspodiumkunsten.nl/nl/subsidies/welke_subsidie_past_bij_mij/) (дата обращения: 04.10.2024).

(для организаций – от 3 до 9 млн евро в год)<sup>1</sup> и от региона для фестивалей (от 175 тыс. евро в год для восточной части страны и до 900 тыс. евро в западной Голландии)<sup>2</sup>. На период 2021–2024 годов на получение долгосрочного финансирования было одобрено 149 заявок.

Для получения большинства грантов заявитель должен быть зарегистрированным в Нидерландах. Однако два гранта могут быть поданы организациями и за пределами страны – это грант на создание (заказ) музыкального произведения или либретто, а также грант на презентацию голландского исполнительского искусства за рубежом<sup>3</sup>.

**Провинции и муниципалитеты** также принимают участие в поддержке исполнительских искусств, причем они могут дополнять финансирование BIS и фондов – например половина бюджета (51%) крупнейшей компании современного танца Nederlands Dans Theater (NDT) состоит из субсидии Министерства образования, культуры и науки в рамках BIS, еще 19% приходится на поддержку от муниципалитета Гааги<sup>4</sup>.

Голландские провинции в основном предоставляют средства культурным инициативам, продвигающим региональную культурную самобытность. Большая же часть расходов (почти 70%) приходится на муниципальный уровень: муниципалитеты финансируют организации исполнительских искусств и поддерживают свободные площадки для выступлений, обеспечивают местные музеи, библиотеки, архивы и музыкальные школы. Кроме того, содержание и финансирование театральных, музыкальных и оперных зданий в основном находится в ведении местных органов власти. Ниже представлены вклады всех уровней государственной власти в финансирование исполнительских искусств в 2017 году.

Интересно, что существует определенная специфика муниципалитетов, выражающаяся в распределении финансирования между различными секторами: например Амстердам тратит относительно большую часть своего бюджета на музыку и исполнительские искусства в целом,

---

<sup>1</sup> Meerjarige Festivalsubsidies 2021–2024 // URL: [https://fondspodiumkunsten.nl/subsidies/meerjarige\\_subsidies/meerjarige\\_festivalsubsidies\\_20212024/](https://fondspodiumkunsten.nl/subsidies/meerjarige_subsidies/meerjarige_festivalsubsidies_20212024/) (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Subsidies. Fonds Podiumkunsten // URL: <https://fondspodiumkunsten.nl/nl/subsidies/> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>4</sup> Nederlands Dans Theater. Jaarverslag–2022 // URL: <https://view.publitas.com/nederlands-dans-theater/nederlands-dans-theater-ndt-jaarverslag-2022/> (дата обращения: 04.10.2022).

Таблица 2

**Государственные расходы на исполнительские искусства в разбивке по уровням государственного управления. 2017**

Уровень государственного управления	Всего расходов (в тыс. евро)	Доля (в %)
Государственный (центральный)	193119	26,51%
Региональный (уровень провинций)	26360	3,62%
Муниципальный	508887	69,87%
Всего	728 366	100%

Источник: Statistics Netherlands. URL: <https://www.cbs.nl> (дата обращения: 04.10.2024)

а Гаага, где и расположен Nederlands Dans Theater (NDT) – на танец<sup>1</sup>. Распределение средств также может идти через региональные и муниципальные фонды (например через Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK), Popradar Den Haag, Cultuur Eindhoven, Brabant С и другие).

Особого упоминания заслуживают действующие в Нидерландах **косвенные инструменты поддержки культуры**.

В 2012 году в целях стимулирования культурного предпринимательства и увеличения доли пожертвований на культуру был принят Закон о налоге на дарение и наследование (Geefwet): были введены множители в размере 125% для физических и 150% для юридических лиц, которые применяются к пожертвованиям организациям культуры, имеющим статус Общественно полезной организации (Algemeen Nut Beogende Instellingen, ANBI<sup>2</sup>). Так, например, пожертвовав 100 евро, налогоплательщик сможет вычесть из налогооблагаемой базы 125 евро. Для расчета вычетов, однако, действуют определенные лимиты – не менее 1% и не более 10% дохода,

<sup>1</sup> Culture at a first Glance – 2016 // Ministry of Education, Culture and Science. URL: <https://www.government.nl/documents/publications/2017/04/21/culture-at-a-first-glance> (дата обращения: 04.10.2022).

<sup>2</sup> Организации исполнительских искусств квалифицируются как ANBI, только если 90% их деятельности сосредоточены на общественно полезных культурных проектах. Получив такой статус, они освобождаются от уплаты налога на дарение и на наследство, а также имеют право на вычет из налога на прибыль (более подробная информация: Culturele ANBI // URL: [anbi.nl/culturele-anbi/](http://anbi.nl/culturele-anbi/) (дата обращения: 04.10.2024).

существует и минимальный размер пожертвований – 60 евро<sup>1</sup>. Для компаний действует тот же принцип и свои лимиты.

Кроме того, особые условия предусмотрены для постоянных благотворителей – если поддержка оказывается в течение пяти или более лет по договору, то такие пожертвования признаются регулярными и принимаются к полному вычету без минимальных и максимальных ограничений. В частности, такая система удобна для взносов менее 60 евро.

Все чаще одним из потенциально значимых источников частных пожертвований рассматриваются завещания. Исследование, проведенное в Нидерландах, показывает, что только 10% людей, которые упоминают благотворительность в своем завещании, направляют средства на культуру. Основная проблема при этом – неосведомленность граждан о такой возможности. Чтобы исправить это, несколько организаций, среди которых Королевский оркестр Концертгебау (Koninklijk Concertgebouworkest), Международный театр Амстердама, фестиваль Holland Festival и танцевальный коллектив NDT, запустили платформу «Nalaten aan Cultuur», рассказывающую о возможности упоминания благотворительности в завещании и предлагающая юридические консультации<sup>2</sup>. Инициатива привлекла внимание всего культурного сектора, и в марте к 9 пилотным участникам присоединились еще 50 организаций.

Существование и введение подобных налоговых льгот на благотворительность, действительно, стимулирует активную фандрейзинговую кампанию – организации культуры предлагают различные схемы участия (разовые пожертвования, финансирование фонда или определенной программы, клубы друзей) и, что немаловажно, подробно рассказывают о возможностях получения вычета<sup>3</sup>.

И все же в последние годы, если не считать дополнительную помощь в пандемию, культура столкнулась с сокращением государственного финансирования. Результатами этого стало, с одной стороны, увеличение

---

<sup>1</sup> Ik geef aan een goed doel – mag ik mijn gift aftrekken? // URL: <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/nl/aftek-en-kortingen/content/gift-afrekken> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>2</sup> Nalaten aan Cultuur // URL: <https://nalaten-aan-cultuur.nl/> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>3</sup> Например, с программами поддержки крупнейшего оркестра Нидерландов Concertgebouworkest можно ознакомиться по ссылке: Support the orchestra // Concertgebouworkest. URL: <https://www.concertgebouworkest.nl/en/support-the-Concertgebouw-Orchestra> (дата обращения: 04.10.2024).



частных вложений в культуру, а с другой – сокращение рабочих мест и перевод части сотрудников на фриланс. В связи с последним обстоятельством социальная защита самозанятых стала особенно острым вопросом.

В отличие от Германии в Нидерландах нет законодательных актов, предполагавших бы специальные схемы страхования для творческих деятелей. Решающим элементом **поддержки творческих работников** оказываются коллективные инициативы. Так, коллективные трудовые соглашения (Collectieve arbeidsovereenkomst, CAO), принимаемые Союзом художников (Kunstenbond) в сотрудничестве с профильными ассоциациями работодателей, закрепляют права и дополнительные льготы работников, а также минимальные ставки и гонорары для фрилансеров. Например, в договорах могут прописываться положения о медицинском и пенсионном страховании (Regeling Vervroegde Uittreding – RVU), порядок учета рабочего времени, и возможность работнику возместить расходы на членство в союзе через своего работодателя.

Еще один интересный инструмент защиты – объединения фрилансеров в Хлебные фонды (Broodfondsen), инициативы по предоставлению друг другу выплат при временной нетрудоспособности. С помощью этой системы от 20 до 50 творцов-фрилансеров могут создать общий фонд социальной защиты, размер взносов в котором соответствуют уровню дохода (от 33,75 до 112,5 евро), а выплата в случае болезни пропорциональна взносу и составляет от 750 до 2500 евро<sup>1</sup>.

Участие в профессиональных союзах предоставляет занятым и другие инструменты для защиты своих интересов. Например, творческие деятели могут обратиться в «службу поддержки» Kunstenbond за юридической консультацией (в том числе чтобы проверить положения нового договора или задать вопрос о защите интеллектуальной собственности), а также воспользоваться инструментом для определения справедливой оплаты труда (гонорара и отчислений) с учетом особенности работы, минимальных ставок и даже необходимых расходов самого художника<sup>2</sup>. Социальный фонд исполнительских искусств (Het Sociaal Fonds Podiumkunsten) поддерживает обучение, программы мобильности и обмена опытом среди профессионалов в этой сфере<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Broodfondsen. Hoe het werkt. URL: [https://www.broodfondsen.nl/hoer\\_het\\_werkt](https://www.broodfondsen.nl/hoer_het_werkt) (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>2</sup> Weet wat je waard bent // URL: <https://kunstenbond.nl/thema/bepaal-de-waarde-van-jouw-werk/> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>3</sup> Wat is het SFPK? URL: <https://www.sfpk.nl> (дата обращения: 04.10.2024).

Итак, анализ моделей культурной политики Германии и Нидерланды позволяет выделить определенные тренды в решении актуальных проблем.

Таблица 3

**Основные тренды в культурной политике европейских стран**

	<b>Германия</b>	<b>Нидерланды</b>
Виды творческой деятельности, относимые к исполнительским искусствам	Драматический, музыкальный и кукольный театр, танец, кабаре	Театр, танец, музыка (как симфонические оркестры, так и популярная музыка)
Модель культурной политики	Децентрализованная модель	Государство как модератор культурной деятельности
	Активная роль союзов и других объединений	Советы и НПО как партнеры в разработке и имплементации культурной политики
Финансирование	Модель «государство-архитектор»	Модель «государство-патрон»
	Субсидии государственным театрам и гранты частным организациям	«Национальная базовая инфраструктура» (BIS) и распределение грантов и многолетних субсидий через фонды
	Косвенная поддержка: налоговые льготы и вычеты для жертвователей и спонсоров	Косвенная поддержка: налоговый множитель для жертвователей. Завещания как инструмент поддержки
	Фандрайзинг через спонсоров	Фандрайзинг через клубы друзей, фонды, корпоративные программы
Поддержка творческих деятелей	Система страхования Künstlersozialkasse (KSK).	Коллективные трудовые соглашения (CAO) и Хлебные фонды (Broodfondsen)
	Коллективные инициативы как представительство интересов и средство привлечения внимания	Кодексы и сертификация Fair Practice Label как условие получения субсидии

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования.

Главными понятиями последних лет становятся децентрализация, кооперация и участие, многоканальное финансирование и принцип управления «на расстоянии вытянутой руки», устойчивое развитие. Перспективными механизмами поддержки сектора представляются многолетние субсидии, доступные организациям любых форм собственности и предполагающие обеспечение достойных условий труда в качестве условия для получения субсидии, развитие косвенных инструментов финансирования и введение дополнительных льгот, как, например, налоговых мультипликаторов, для стимулирования частной поддержки культуры, а также внедрение коллективных соглашений для защиты занятых в сфере.

Помимо представленных выше примеров, однако, в обеих странах ведутся дискуссии о введении новых механизмов поддержки культуры. В частности, Коалиция свободных сцен Берлина (*die Koalition der Freien Szene Berlin*) призывает направить туристический налог на финансирование театра, причем половину – именно независимых исполнительских искусств, а в Нидерландах предлагается перечислять художникам часть налога с продаж недвижимости, если их творческая деятельность положительно влияет на развития определенного района<sup>1</sup>. Удивительно, но несмотря на предоставляемые льготы и законодательные возможности организации обеих стран до сих пор не используют механизм эндаумент-фондов – согласно отчету Немецкого союза фондов (*Bundesverband Deutscher Stiftungen*), большая часть фондов работает в области образования, здравоохранения и музеев<sup>2</sup>. Проблема обеспечения справедливых условий и оплаты труда творческих деятелей также актуальна.

Итак, дальнейшее развитие и усовершенствование институциональных условий существования культуры требует сотрудничества и обмена опытом с другими странами. Рассмотренные выше механизмы поддержки также могут быть особенно полезны при анализе текущей модели культурной политики России и определении направлений ее трансформации.

---

<sup>1</sup> Hoe zorgen we voor nieuwe inkomsten voor de kunst- en cultuursector? //

URL: <https://smacc.nl/agendapunt/ho-zorgen-we-voor-nieuwe-inkomsten-voor-de-kunst-en-cultuursector/> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>2</sup> Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen. Berlin: Bundesverband

Deutscher Stiftungen e.V., 2017. URL: <https://zahlen-daten-fakten-2017.pdf> (дата обращения: 04.10.2024).

Научное издание

## Культурологические записки Выпуск 22

Культура. Человек. Общество

Редактор *Н.А. Борисовская*

Корректор *Г.А. Мещерякова*

Оформление: *Е.А. Сиверс*

Компьютерная верстка: *Н.В. Мелкова*

Подписано в печать 11.10.2024. Формат 60 × 88<sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Гарнитура PT Serif Pro. Усл.-печ. л. 20,75

Оригинал-макет подготовлен

в Государственном институте искусствознания

125009, Москва, Козицкий пер., д. 5

Статьи, представленные в сборнике, подготовлены по материалам двух научных конференций из цикла Сорочкинских чтений (2022 и 2023) и охватывают широкий круг культурологических и социально-экономических проблем функционирования искусства в современном обществе. Общие вопросы влияния художественной деятельности на развитие социума здесь переосмысляются с позиций гражданского общества, институциональной теории и феномена креативной экономики; они конкретизируются в новых практиках творческих индустрий, формировании адекватных механизмов управления и противостояния внешним шокам. Исследования в области экономики и социологии искусства, а также попытки адаптации зарубежного опыта, представленные на страницах сборника, направлены на создание оптимальных условий для свободного развития искусства и творческой деятельности в нашей стране, вовлечение населения в практику культурной жизни и стимулирование его культурной активности.

Сборник адресован специалистам, студентам вузов культуры и искусства, широкому кругу читателей.

Эту книгу, а также другие труды Государственного института искусствознания можно найти на сайте:  
[www.sias.ru](http://www.sias.ru)

