

# БИБЛИО- ТЕКАТЕ- АТРАЛЬ- НОГОПРО- ДЮСЕРА

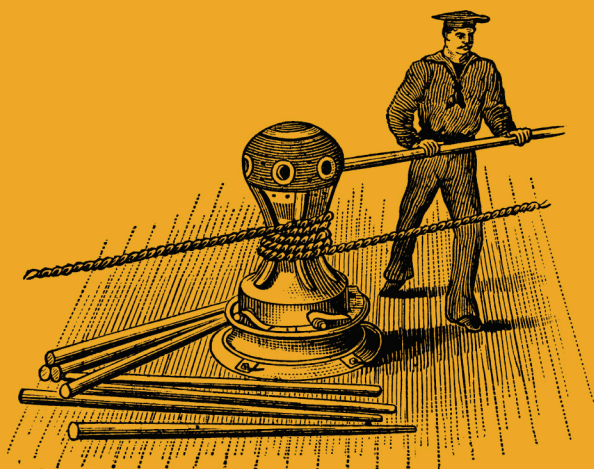
ТЕАТРАЛЬНЫЙ  
ПРОДЮСЕР:  
РАССКАЗЫ  
О ПРОФЕССИИ

ПЕРВЫЙ ВЫПУСК



ЛАБОРАТОРИЯ  
БУДУЩЕГО  
ТЕАТРА

ГИТИС



**БИБЛИО•  
ТЕКАТЕ•  
АТРАЛЬ•  
НОГОПРО•  
ДЮСЕРА**

Эльшан Мамедов  
Геннадий Дадамян  
Давид Смелянский

**ТЕАТРАЛЬНЫЙ  
ПРОДЮСЕР:  
РАССКАЗЫ  
О ПРОФЕССИИ**

ПЕРВЫЙ ВЫПУСК

**ГИТИС**

Москва, 2020

УДК 792.075

ББК 85.33

*Авторы идеи:*

**Г. А. Заславский** — ректор Российского института  
театрального искусства — ГИТИС;  
**Д. Я. Смелянский** — заведующий кафедрой продюсерства  
и менеджмента исполнительских искусств  
Российского института театрального искусства — ГИТИС

*Научный руководитель серии:*

**Ю. М. Орлов** — доктор искусствоведения, профессор,  
научный руководитель кафедры продюсерства и менеджмента  
исполнительских искусств  
Российского института театрального искусства — ГИТИС

**Мамедов Э. А., Дадамян Г. Г., Смелянский Д. Я.**

Театральный продюсер: рассказы о профессии. — М.: Российский институт театрального искусства — ГИТИС, 2020. — 132 с. — (Серия «Библиотека театрального продюсера»).

ISBN 978-5-91328-322-1

Серия «Библиотека театрального продюсера» задумана как учебный материал для студентов творческих вузов и представляет собой собрание избранных глав по образовательным курсам, разработанным профессорско-преподавательским составом кафедры продюсерства и менеджмента исполнительских искусств Российского института театрального искусства — ГИТИС. В настоящем выпуске представлены статьи трех авторов, посвященные профессии продюсера и ее развитию на отечественной сцене, дается авторский взгляд как на содержание этой деятельности, так и на сам термин.



Серия подготовлена при участии Лаборатории будущего театра ГИТИСа при поддержке фонда «Вольное дело».

- © Мамедов Э. А., Дадамян Г. Г., Смелянский Д. Я., текст, 2020
- © Лаборатория будущего театра ГИТИС, 2020
- © Издательство ГИТИС, 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ</b>	<b>4</b>
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ К ПЕРВОМУ ВЫПУСКУ</b>	<b>6</b>
Эльшан Мамедов <b>ИМПРЕСАРИО — АНТРЕПРЕНЕР — ПРОДЮСЕР</b>	<b>11</b>
Геннадий Дадамян <b>ТЕАТР ОДНОГО ПРОДЮСЕРА</b>	<b>81</b>
Давид Смелянский <b>ПРОДЮСЕР И ПРОДЮСИРОВАНИЕ</b>	<b>105</b>
<b>СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ</b>	<b>129</b>

## Предисловие к серии

Театральный продюсер — относительно новая профессия, и основы ремесла еще не успели найти свое отражение в фундаментальных учебниках высшей школы. Если не считать нескольких важных работ, написанных от 60-х годов прошлого века до начала нынешнего, то можно сказать, что до настоящего времени знания, навыки и опыт продюсера передаются из уст в уста, от мастеров ученикам, а также благодаря уникальному учебному процессу, налаженному в нескольких творческих вузах, включая, конечно, ГИТИС.

Поэтому мы приступили к изданию серии «Библиотека театрального продюсера» — книг и брошюр, которые не являются в прямом смысле учебниками, а скорее могут рассматриваться как профессиональные издания по различным аспектам театрального продюсирования — от идеи нового спектакля до его выпуска в прокат. Управление театральным проектом подразумевает целый набор компетенций — от творческих до технологических и административно-управленческих; продюсера должно интересовать все: смыслы, драматургия, режиссура, сценография, экономика и финансы, авторское право, технологии, коммуникация,

зритель и многое-многое другое. Поэтому мы решили дать слово всему коллективу кафедры продюсерства и менеджмента исполнительских искусств ГИТИСа, поскольку только коллективный труд способен охватить все многообразие вопросов, которые имеют отношение к созданию спектаклей и должны находиться в поле зрения театрального продюсера.

Мы не стремились к единообразию текстов, они могут показаться очень разными, но у нас была цель — подготовить и опубликовать полноценный набор профессиональных авторских статей, отдельных глав учебных курсов, которые, будучи собранными в одном издании, дают полноценное представление об особенностях профессии и специфике работы продюсера на различных стадиях создания спектакля. Это издание столь же многогранно и уникально, как сама профессия театрального продюсера, а появилось оно благодаря основателю кафедры продюсерства и менеджмента исполнительских искусств Юрию Матвеевичу Орлову, доктору искусствоведения, профессору, который в течение многих лет руководил кафедрой и создавал все то, чем она сегодня может гордиться.

Григорий Заславский,  
*ректор ГИТИСа*

Давид Смелянский,  
*заведующий кафедрой  
продюсерства и менеджмента  
исполнительских искусств ГИТИСа*

## Предисловие к первому выпуску

В настоящем сборнике представлены три статьи, посвященные профессии продюсера и ее развитию на отечественной сцене. Авторами стали известные театральные продюсеры — Эльшан Мамедов и Давид Смелянский. В сборник также включена статья Геннадия Дадамяна — выдающегося ученого, социолога, исследователя отечественной культуры, много лет преподававшего на кафедре менеджмента сценических искусств ГИТИСа.

В каждой статье дается авторский взгляд как на сам термин «продюсер», так и на содержание этой деятельности.

Эльшан Мамедов предлагает посмотреть на историю европейского театра нового времени под непривычным углом — не в контексте смены эстетических направлений, развития драматургии или становления режиссерской профессии, а с точки зрения того, как был организован театральный процесс и кто за это отвечал. Автор говорит о преемственности профессий «импресарио — антрепренер — продюсер» и о том, что эволюция продюсерской функции связана с изменением условий, в которых работает театр.

Давид Смелянский, напротив, определяет продюсирование как уникальную профессию, появившуюся на рубеже XIX–XX веков в связи со становлением массовой культуры, с тем, что впервые в истории на развитие творческой деятельности стали влиять технические средства тиражирования произведений искусства. Продюсер в этой интерпретации связан с проектной деятельностью — в отличие от того, кто ведет постоянное театральное дело.

При составлении сборника не ставилась задача свести разные точки зрения к единому знаменателю, представить лишь одно определение или одну версию становления продюсирования. Более того, в том, что авторы по-разному понимают содержание профессии, нет противоречия: многообразие дефиниций неизбежно тогда, когда явление еще не устоялось и не обрело своего места в жизни общества. Именно так и происходит с продюсерской деятельностью, которая в отечественном театре имеет ряд особенностей.

Российский театр изначально формировался как государственный институт. Созданная в XVIII веке система Императорских театров, на долгие годы получившая монополию в обеих столицах, определила основную организационно-творческую форму работы в России — государственный стационарный репертуарный театр. Эта модель была взята за основу театрального дела советского периода и до настоящего времени остается преобладающей.

Роль продюсера в том смысле, который описан Д. Смелянским и Э. Мамедовым, здесь весьма ограничена: лишь отдельные незаурядные личности, возглавлявшие Дирекцию Императорских театров или советские органы власти, могут рассматриваться как своего рода продюсеры. В целом же единоличным «продюсером», распределяющим ресурсы



и определяющим вектор развития театрального искусства, на протяжении долгих лет выступало государство как таковое. Этой форме управления посвящена статья Г. Дадамяна, которая позволяет понять причинно-следственные связи и специфику, унаследованную российским театром за более чем 260-летнюю историю.

Влияние системы государственных репертуарных театров настолько велико, что любая частная инициатива рассматривается как производная от нее. Например, развитие антрепризы в провинции в XIX веке — как результат монополии Императорских театров в столицах, расцвет частного театра в Москве и Санкт-Петербурге на рубеже XIX–XX веков — как следствие ее отмены. Или становление независимых коллективов уже в наше время: оно происходит в тех локальных нишах, которые по объективным или субъективным причинам не заняты государственным театром.

В частном секторе развивается небольшой сегмент коммерческого театра (хотя и государственные театры все чаще заходят на это поле). Здесь получают работу известные артисты, временно незанятые на основном месте, коим, как правило, является все тот же государственный репертуарный театр. Благодаря антрепризам возрождается система театральных гастролей в регионах России.

Однако в целом роль продюсерского театра на российской почве остается незначительной. И хотя авторы вновь и вновь доказывают жизнеспособность и потенциал этого движения, нельзя не согласиться с Э. Мамедовым, подчеркивающим, что продюсирование входит в российский театр «робко» и что мы «не решаемся позволить продюсеру занять то положение, которое он занимает в мировом театре».

Только время покажет, как будет развиваться российский театр, в каком направлении произойдут изменения и кому будет принадлежать роль продюсера театрального дела. Продолжит ли государство «продюсирование» театральной жизни, останутся ли эти функции за художественным руководством репертуарных театров или возобладает популярная ныне концепция «горизонтального театра», в котором не существует жесткой иерархии и ответственность за организацию процесса разделяют все участники? В любом случае феномен продюсирования как воплощения в жизнь творческой идеи, реализации всех составляющих сложного процесса создания и показа театрального спектакля нуждается во всестороннем изучении. Представленный сборник будет способствовать более глубокому пониманию этой профессии — ее истории, этапов становления и условий функционирования в России.

Софья Апфельбаум,  
*главный редактор серии*



Эльшан  
Мамедов

**Импресарио —  
Янтрепренер —  
Продюсер**

## Вместо введения

В 1647 году известный французский трагик Бельроз, «по совместительству» глава театра «Бургундский отель», в то время одного из двух привилегированных театров Парижа, совершил немислимый для актера поступок. Воспользовавшись связями, он добился королевского указа о переходе в «Бургундский отель» другого знаменитого трагика — Флоридора, премьера и директора второго привилегированного парижского театра Марэ. Спровоцировав этот насильственный переход (подданный короля не мог воспротивиться его указу), Бельроз *за немалую сумму уступил Флоридору ранг и роли первого актера, весь свой театральный гардероб и место директора труппы*. Обезглавливая труппу театра Марэ, расчетливый Бельроз понимал, что помимо великого исполнителя он отныне получает в распоряжение «Бургундского отеля» и все трагедии Пьера Корнеля — ближайшего друга Флоридора. Стремление удержать за своим театром статус непревзойденного — с одной стороны, жестоко, достигнуто не самой этически оправданной ценой, с другой — невероятно жертвенно, поступок выдающегося антрепренера.

Сорок с лишним лет спустя, в 1689 году, в новом, только что отстроенном зале на левом берегу Сены начал играть свои спектакли созданный девять лет назад «Комеди Франсез». В то время это был самый современный театральный зал Европы. Людовик XIV, во второй половине жизни охладевший к Мельпомене, сделал, тем не менее, максимально для себя возможное — отбил королевских комедиантов от нападков священнослужителей, выделил им, наконец, землю для строительства театра и закрепил это постановлением Государственного совета. *Но выкупить эту землю и построить на ней театр предстояло актерам-найщикам (сошьетерам), то есть коллективному антрепренеру, на собственные*



А. Босс. Актеры Бургундского отеля. Гравюра. 1634 г.

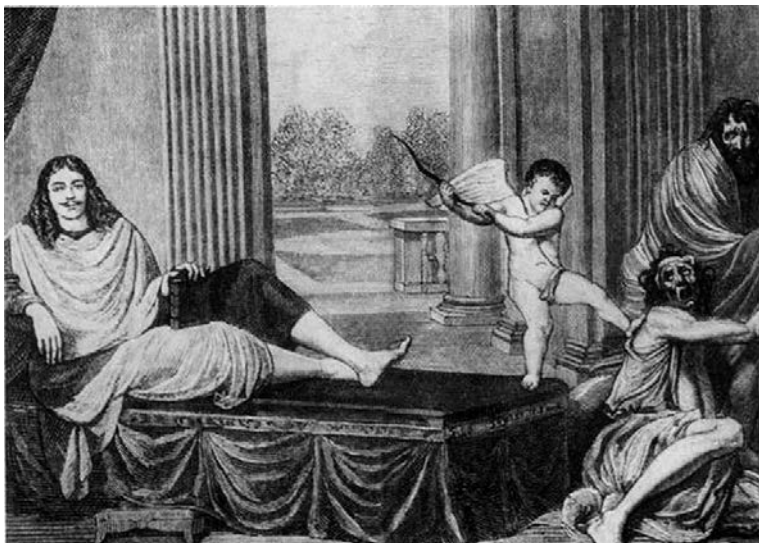
*средства, что и было сделано*<sup>1</sup>. Во имя любимой профессии, во имя дальнейшего заработка, во имя памяти Мольера и Расина. В итоге главный театр Франции играл в этом здании почти век.

Сезон 1893/1894. Москва. Скандал! Воспользовавшись отсутствием авторской конвенции между Россией и Францией, глава Русского Драматического театра Федор Адамович Корш с помощью актрисы труппы Лидии Яворской и нанятых стенографистов тайно во время просмотров спектакля в Париже зафиксировал текст и визуальный ряд тогдашнего парижского хита — спектакля по пьесе Викторьена Сарду «Мадам Сан-Жен»: «Автор пьесы никому ее не дает, бережет ее так, что существует только рукописный экземпляр, запертый у самого Сарду. Французские артисты играли без суфлера, а выпускающий (на современном театральном языке — помощник режиссера. — Э. М.) имел только выписку с репликами для выпуска артистов. Вдруг у Корша объявлена «Мадам Сан-Жен»... Пьеса проходит с громадным успехом, «со сбориками», вернее со «сборищами». Сарду рвет и мечет» [1]. Коршевский театр (на тот момент самый крупный частный театр России) — театр еженедельных премьер! *Все нашумевшее и модное — у Корша любой ценой!*

Константин Сергеевич Станиславский всей душой ненавидел роль Брута в шекспировском «Юлии Цезаре». Ненавидел, но играл, играл без замены, хотя мог ввести

---

<sup>1</sup> Обладание привилегиями не означало в то время финансовую зависимость театров от государства. Привилегия театров — это разрешение играть, то есть заниматься профессией. Ежегодные королевские субсидии («Бургундский отель», к примеру, получал 12 тысяч ливров) можно рассматривать как целевое финансирование — эта сумма шла исключительно на дополнительную оплату актеров. Все расходы на содержание театра несли актеры-пайщики из кассовых сборов.



Мольер, вызывающий дух Комедии, чтобы наказать Порок и обличить Лицемерие. Гравюра

на эту роль другого артиста. У спектакля был оглушительный успех, публика шла на Станиславского... *Что это? Премьерство или ответственность одного из директоров театра, пайщика товарищества на вере «Московский художественно-общедоступный театр»?*

Импресарио. Антрепренер. Продюсер. Три родственных слова, часто сливающихся воедино и дублирующих друг друга, — обозначение одной из главных профессий мирового театра. Антрепренер (в данном контексте как угодно — импресарио, продюсер) — выразитель величия театра и его краха, совести и бесстыдства, дерзости и нахальства, таланта и бесталанности, расчета и безрассудства. Он трамплин театра и его пьедестал, его легкомыслие и фундамент. Впрочем, как и другие великие театральные профессии.



Имена выдающихся антрепренеров (в историческом аспекте в России уместнее употреблять именно это слово) вписаны в историю мирового театра не последней строкой. Не только как директора, пайщики и предприниматели. Но и как творцы и реформаторы.

Важно, что даже те из великих, кто ограничивался только антрепренерством, — творческие личности. Глава «Русских сезонов» Сергей Дягилев прекрасно музицировал, сочинял музыку и писал либретто; Сергей Зимин, руководитель Московской частной оперы и последователь Саввы Мамонтова, серьезно занимался вокалом, а Федор Корш не только самолично подбирал и утверждал репертуар для своего Русского драматического театра, но часто сам переводил пьесы с французского или немецкого (скандальную «Мадам Сан-Жен» под названием «Бой-баба» перевел на русский именно он).

Эти прекрасные творцы составили славу профессии, и в фокусе нашего внимания будут главным образом они.

Так что же такое продюсер? Просто профессия? Призвание? Или талант? И первое, и второе, и третье.

Ярких описаний театральных предпринимателей, не зараженных «театральной бациллой» и занимавшихся театром только ради выгоды, ничтожно мало. В основном это рассказы *a propos* о прогоревших, сбежавших, не заплативших...

К примеру, Филипп Хенслоу, глубоко чуждый театру человек, но первый известный («чистый, без примеси») антрепренер шекспировской эпохи, обладал, по всей видимости, недюжинной интуицией бизнесмена (привечал Кристофера Марло и его коллег-драматургов, покупая у них пьесы) и построил в Лондоне не один театр. Результатом его невероятной пунктуальности и любви к порядку в расчетах

стали толстые книги с подробными записями всех действий и выплат, оказавшиеся в конечном счете главным и чуть ли не единственным документом о постановке театрального дела в елизаветинском театре. Если бы не эти его «гроссбухи» и не статус «первый», вряд ли об этой темной личности, не гнушавшейся ростовщичеством и сутенерством, так подробно писали бы исследователи театра.

В настоящем учебном пособии сделана попытка рассмотреть профессию через призму ее исключительности, глубины и нужности современному театру. Именно поэтому почти каждый довод подкреплён примером. Понимая, что примеры могут показаться избыточными, и не претендуя на хронологическую последовательность и всеохватность, автор, тем не менее, остановился именно на этом приеме доказательности.

## **В предлагаемых обстоятельствах**

Продюсер — третье и самое современное слово в цепочке понятий «импресарио — антрепренер — продюсер», обозначающих, повторяясь, один род деятельности. Профессия продюсера в современном российском театре в силу различных объективных и субъективных причин кажется новой и молодой. Однако в перечислении со словами «импресарио» и «антрепренер» у нее неминуемо вырастает

историческая «борода» — объем профессии увеличивается, становится явной сомнительность тезиса о ее новизне. Таким образом, в российском театре, в течение семидесяти лет жившем изолированно от мирового процесса — по-своему, по-советски, — анализ исторического контекста, этимологических, лексических аспектов, связанных с «новыми» для постсоветского пространства терминами «продюсер», «продюсирование», безусловно необходим.

Кроме того, продюсер сегодня — профессия модная. Бум на профессию породил большое количество ее размытых формулировок и запутанных смыслов. В повседневной профессиональной лексике невнятность и путаница. Кого только в России не называют сегодня продюсером, и кто только не называет продюсером себя. В моде не только профессия, но и само слово. Это вполне объяснимо: солиднее называться каким-нибудь продюсером (каким — прилагательные варьируются в зависимости от фантазии и смысла), чем просто администратором или менеджером. Мало кто при этом даст канонические определения и объяснит, к примеру, отличия импресарио от антрепренера, а антрепренера от продюсера.

Можно ли кого-то назвать сегодня антрепренером и, если да, то кого? Кого — импресарио? Обиходны ли сегодня эти слова? Или их заменило всеобъемлющее слово «продюсер»? В какой момент заканчивается администратор и начинается продюсер? Продюсер — кто это? Творец? Финансист? Экономист? Может ли этот трехглавый дракон существовать по отдельности или только «в одном флаконе»? Уточнения насущны и необходимы, ведь профессия, хоть и с разной скоростью, но вошла во все сферы зрелищных искусств и прочно в них обосновалась: в кино, на телевидении,

радио, в рекламном бизнесе. В современном российском театре у этой профессии самое робкое восшествие. И тому есть веские причины.

Если на рубеже XIX–XX веков антрепренер занимал одно из первых мест в иерархии театральных профессий, то уже в середине XX века в нашей стране о нем не вспоминали. В советском театре его просто не существовало. В этом злая ирония истории. Будто и не было в русском театре Анны Бренко и Федора Корша, Саввы Мамонтова и Сергея Зимина, Леонида Самсонова и Михаила Бородая, Николая Синельникова и Константина Незлобина, Петра Медведева и Михаила Лентовского, Павла Гайдебурова и Надежды Скарской, Алексея Суворина и Сергея Дягилева... Будто не благодаря их усилиям и прозрениям произошли глобальные события в отечественном театре. Именно их стараниями была отменена Императорская театральная монополия в 1882 году (А. Бренко и А. Суворин), а русское музыкальное, балетное и оперное искусство изумило и восхитило Европу (дягилевские «Русские сезоны»). Именно в их театральных коллективах вслед за Европой начало складываться понимание режиссуры как отдельной и крайне важной составляющей театра (С. Мамонтов, А. Бренко, Н. Синельников). Именно на их сценах впервые в России были поставлены пьесы представителей европейской «новой драмы» и прогрессивные, освежающие отечественные пьесы, невозможные на императорских сценах (Генрик Ибсен, Морис Метерлинк, Лев Толстой и другие в театрах Корша и Комиссаржевской). Именно в их театрах преобразилась и вознеслась новая театральная профессия — сценограф («Русская частная опера» С. Мамонтова)... Перечисление можно продолжать.

После декрета 1919 года «Об объединении театрального дела» при всплеске театральной активности начался процесс «умирания» антрепренерской профессии.

В первые годы советской власти (после глобальных революционных потрясений) театр оказался самым живучим и востребованным из искусств («психоз театрализации» — выражение Всеволода Мейерхольда). Однако расходы на культуру были мизерными, и немалую роль в «окультуривании» страны в период обнадеживающего НЭПа (с 1921 года) сыграли частные театры с антрепренерами во главе. Их тогда появилось огромное количество. Но «в 1928–1931 гг. под лозунгом борьбы «с многоукладностью в культуре» власть приняла «меры по изжитию частного сектора в художественном производстве», уничтожила множественность форм собственности, организовала при театрах художественно-политические советы (1929), перевела театры в систему государственного пятилетнего планирования (1930)» [2].

По мере национализации театрального искусства видные российские антрепренеры удалялись на покой либо вливались в ряды строителей нового театра, но уже в ином качестве. Первым устранился Корш, еще в 1918-м продав свой театр (что это? усталость пожилого человека? а может, интуиция или расчет выдающегося антрепренера?).

С приходом «зари коммунизма» пришел конец эре выдающихся российских антрепренеров. Ушла эпоха, не стало профессии как единицы театра, без которой он был немислим, ушла профессия как статус. Великий советский театр сложился и развивался уже без нее.

Единая организационно-финансовая структура сегодняшнего государственного театра начала складываться

еще в 1930-е, когда советским государством был взят курс на программное создание советского театра по образу и подобию МХАТа. Государству было так важно во что бы то ни стало «омхатить» советский театр, что оно как бы забыло, что Московский Художественный родился как частный театр, был антрепренерским «храмом искусства» в высшем его проявлении.

Само слово «антрепренер» было чуждым советскому языку. В Словаре иностранных слов, изданном в 1983-м, читаем: «Антрепренер — владелец, арендатор, содержатель частного зрелищного предприятия (театр, цирк и т. п.) *в до-революционной России и в капиталистических странах*» (курсив автора. — Э. М.) [3]. Для советского уха антрепренер и капиталист — синонимы. Антрепренер — это капиталист, ассигнующий на искусство и зарабатывающий на нем. Стране, в которой ассигновало и зарабатывало только государство, финансисты от искусства были не нужны. Однако другие составляющие профессии (антрепренер — не только человек, находящий и привлекающий деньги, но и идеолог, глава дела и ответственный за него) никто не отменял. Государство, переняв опыт Императорских театров, когда «антрепренером этих театров был не кто иной, как российский император» [4], возложило на себя две основные функции этой профессии — идеолога и финансиста. Оно стало генеральным антрепренером театра или, выражаясь современно, его генеральным продюсером (словосочетание, рожденное в России, падкой на громкие названия и должности, в 90-е годы XX века), отдав остальные функции на откуп главным режиссерам, директорам и заведующим литературных частей (танделы Юрий Любимов — Николай Дупак в театре на Таганке, Анатолий Эфрос — Нонна Скегина

в театре на Малой Бронной, Георгий Товстоногов — Дина Шварц в БДТ, Валентин Плучек — Марта Линецкая в Театре сатиры были невероятно плодотворными).

Так, антрепренерская деятельность продолжала существовать, она была жизненно необходима для нормального функционирования театра, но не было профессии: ее изъяли из списка театральных специальностей. Это была своеобразная реалья времени: антрепренер — свободный предприниматель, а поскольку в советскую эпоху любой свободный бизнес был запрещен, то и профессии такой быть не могло (как не существовало в Советском Союзе банкиров, «владельцев заводов, газет, пароходов»).

Очевидно, что во времена СССР слова «импресарио», «антрепренер», «продюсер» обиходными не были. Употреблялись они больше для обозначения чуждого иностранного искусства. «Импресарио» благоговейно называли, к примеру, легендарного американца русского происхождения Сола Юрока, сумевшего во времена холодной войны наладить советско-американский культурный обмен, — да и то называли его так только сведущие.

Слово «продюсер» употребляли в основном в связи с «идеологически вредным» американским кино, а имена столпов голливудского продюсирования, создателей великих американских фильмов (братьев Миришей, Арнона Милчана, Роберта Эванса и многих других), если с чем-то и ассоциировались, то исключительно с толстой сумой, а отнюдь не с их вкладом в мировой кинематограф.

Профессия, преданная в зрелом СССР забвению, вновь появилась в начале 90-х годов XX столетия. Но в театре, львиную долю которого составляет государственный сектор, она не могла возродиться в первоизданном виде. Исторически

продюсер — это прежде всего независимый деятель театра. Отсутствие семидесятилетней эволюции, умноженное на монолит сложившегося десятилетиями репертуарного театра, во многом предопределило специфичность возрождения.

Повторимся: часто, не вспоминая про дореволюционные традиции, мы относимся к этой профессии как к новой, а не возрождающейся. В эпоху режиссерского театра забываем, что она древнее режиссерской. Прожив без нее семьдесят лет и создав одну из самых сильных в мире театральных систем, считаем, что без антрепренера (продюсера) можно обойтись, как обходились в течение многих десятилетий. Называя продюсерскими школы и факультеты, отдаем дань моде, но не решаемся позволить продюсеру занять то положение, которое он занимает в мировом театре. Сегодня значение продюсера понимается даже в традиционном репертуарном театре, но и образ чужака преследовать его не перестает.

На постсоветском пространстве кинопродюсер гораздо быстрее и увереннее пробил себе дорогу и воцарился на Олимпе киноискусства (да и в шоу-бизнесе зачастую продюсера того или иного певца знают чуть ли не лучше, чем его самого). В западном театре продюсер занимает такое же важное и главное место, как и в кино. В России статусы театрального продюсера и продюсера кино отличаются кардинально: театральный продюсер в нашей стране довольствуется малым, и дело не только в том, что театр — искусство не массовое.

В новой России кинопродюсер стал вхож в главный финансирующий орган (Госкино) практически сразу: с ним изначально считались, к нему прислушивались, на его проекты



выделялось финансирование (на конкретные фильмы, а не на содержание кинокомпаний).

Причина быстрой адаптации кино к условиям рынка — в задачах его функционирования и развития в советский период. Путь советского кино принципиально отличался от пути советского театра. Кино в СССР было суперприбыльным: по рентабельности киноотрасль занимала второе место после оборонной промышленности. Интервью заместителя председателя Госкино СССР (с 1970 по 1985 год) Бориса Павленка журналу «Коммерсантъ Власть» называется «Рентабельность советского кинематографа составляла 900% в год». В этом интервью он утверждал, что «кинематограф в советское время был абсолютно рыночной и прибыльной структурой, которую ни в коем случае нельзя было разваливать» (одна оговорка: главной финансовой целью тогдашнего кино было не извлечение прибыли, а пополнение бюджета): «Получив темплан (тематический план — Э. М.), я шел в Госплан, а потом в Минфин и выбивал лимит на производство фильмов... Обычно мы получали до 100 млн рублей в год. *Это было разрешение банку дать нам ссуду.* Мы должны были их освоить и погасить банковский кредит. Студии продавали фильмы прокату (другой структуре Госкино), прокат продавал кинотеатрам, и деньги, полученные от сборов за билеты, мы возвращали в банк... *Касса нам давала примерно 1 млрд рублей...*» (курсив автора. — Э. М.) [5].

Таким образом, кино рассматривалось государством не только как идеологическое оружие, но и как статья дохода. Кроме того, функционирование киноиндустрии было выстроено коренным образом иначе, чем театра. К примеру, со времен «оттепели» киностудия «Мосфильм» состояла

из творческих объединений, во главе которых стояли художественные руководители (в процессе коммерциализации «Мосфильма» эти объединения выделились в независимые студии в его составе). В киноструктурах «Мосфильма» снимали различные режиссеры, каждый раз под конкретный фильм набирая съемочную группу и распуская ее по окончании съемочного периода. Актеры получали не зарплаты, а гонорары; неутверждение режиссером или Госкино актера на ту или иную роль было официальной частью профессионального процесса (в отличие от театра, где режиссер гипотетически был обязан занимать всю труппу). Таким образом, кино в СССР, насколько это было возможно в государстве, тотально контролирующем искусство, работало по основным принципам мирового кинопродюсирования.

В отличие от кино, государство никогда не рассматривало театр как рыночную структуру. Советская эпоха породила нечто совершенно новое — советский репертуарный театр, который рассматривался, в первую очередь, как идеологическое оружие, был дотируемым и неприбыльным. Он мог быть более убыточным или менее убыточным, но прибыльным он не был никогда. Итак, бытующий тезис — кино может быть прибыльным, а театр никогда — сложился в нашей стране на основании опыта десятилетий. Вот почему продюсер, конечная цель которого во всем мире — полный зал и прибыль, в кино ценен, а в театре нет (в советском театре аншлаг в денежном эквиваленте никогда не был главным показателем, цены на билеты были доступными и регулировались государством). Вот почему сегодня в театре он рассматривается больше как организатор, чем как бизнесмен, вот почему эта профессия не занимает в российском театре того места, которое отведено ей в странах продюсерского театра.

Отсюда вывод: в России постичь профессию «продюсер» в контексте мирового театра невозможно, не освободившись от сложившихся клише и кажущихся аксиом, которые ее сопровождают.

**КЛИШЕ ПЕРВОЕ.** *Антреприза — театральная халтура.* В начале 90-х годов прошлого века Россия вошла в эру свободы предпринимательства, следствием чего стала, в том числе, и реинкарнация частного театра. В 1987 году начал действовать важнейший документ для сценического искусства того времени — «Положение о театре-студии на бригадном (коллективном) подряде», фактически отменяющий монополию государства на театр вообще и предполагающий открытие новых театров в частности. Это безусловно прогрессивное положение имело изнанку: с одной стороны, любительские студийные коллективы, которым и дальше бы существовать в студийном статусе, немедленно воспользовались этим документом и гордо объявили себя профессиональными театрами; с другой — нахрапистые концертные администраторы советских времен (из тех, кто организовывал нелегальные концерты полузапрещенных бардов) легализовали старый филармонический «чес» (но только в виде дешевых спектаклей со звездами) и не менее гордо назвали его антрепризой. Оценив качество большинства подобных опусов, можно понять, почему в стране с богатейшими традициями антрепренерства слово «антреприза» стало синонимом слова «халтура» и в виде клише намертво укоренилось в современном театральном сознании.

Избавиться от этого клише возможно, проанализировав антрепренерство в историческом контексте. И тогда станет очевидным, что «убогий» театр существовал всегда

и существует сегодня — не только в России и не только в частном театре. Для наглядности нужно представить качество спектакля в Ельце, в который в вагоне третьего класса едет играть Нина Заречная, вспомнить, как Владимир Гиляровский описывал антрепренера Григорьева в своей ностальгической и трогательной книжке «Люди театра»<sup>2</sup> и сравнить все это со сценическими буднями какого-нибудь сегодняшнего муниципального театра в уездном городе N, мэр которого не заражен театральным вирусом.

Будни эти — вынужденная профессиональная среда, в которой рождались Пушкинский театр А. Бренко и петербургский Малый театр А. Суворина, «театр для народа» «Скоморох» М. Лентовского и Первый драматический передвижной театр П. Гайдебурова и Н. Скарской, Театр Веры Комиссаржевской и Московский художественно-общедоступный театр...

**КЛИШЕ ВТОРОЕ.** *Продюсер (импресарио, антрепренер) — это только деньги.* Он — профессиональный инвестор, который в первую и основную очередь вкладывает деньги или привлекает чужие. Это, конечно, так. Продюсер — театральный коммерсант, он тесно связан с понятием коммерческого театра, то есть искусства, приносящего доход. Деньги — проклятие профессии и ее стимул. Актеру зритель простит сорванный

---

2 «Григорий Иванович, по традиции, каждый сезон открывал обязательно «Ревизором» всюду, будь то губернский город или ярмарочный театр. Для последнего у него был особый «Ревизор», так сильно сокращенный, что труппа в десять человек играла его. Играли по несколько ролей каждый, все было очень хорошо. Я играл Добчинского, купца Абдулина и Держиморду, то и дело передеваясь за кулисами. Треуголка и шпага была одна. Входившие представляться чиновники брали их поочередно» [6].

спектакль, но продюсеру, не вернувшему деньги за билет, — никогда!

Во все времена антрепренер обязан думать о кассе. А значит, о зрителе. Думая о кассе и зрителе, он обязательно должен понимать, *во что* вкладывать и привлекать деньги — в какую пьесу, в какую тему, актера, режиссера. И тогда продюсер выходит за рамки клише чистого прагматика и становится не только денежным мешком, но и творческой личностью. Профессионалом, принимающим на себя ответственность не только за деньги, но и за творчество. А качество выбора, уровень создаваемого продукта и размер вложений целиком зависят от его таланта, широты его взглядов, отношения к профессии и финансовых appetitов. Какой-нибудь осторожный антрепренер X из уездного города Y, дабы не рисковать, методично копировал премьеры Малого театра, а для Анны Бренко Малый был цитаделью, но не примером для подражания. Пьеса Александра Островского «Лес» ко времени ее постановки в Пушкинском театре Бренко уже много раз была сыграна на сцене Малого театра, сошла с афиши и считалась приевшейся московской публике. В театре Бренко «Лес» прошел тридцать раз при переполненном зале: «Его невиданный успех заставил Малый театр возобновить у себя эту пьесу» [7].

**КЛИШЕ ТРЕТЬЕ.** *Театр прибыльным быть не может.* Серьезно работающий театр не может себя окупить. Априори. В российском театральном обществе это истина во всех инстанциях. Так утверждают даже самые бывалые практики.

История мирового театра как подтверждает эту аксиому, так и опровергает ее.

Вот как Алексей Дживелегов пишет о пресловутом лондонском антрепренере Ф. Хенслоу: «Человек с темной репутацией, хорошо заслуженной: ростовщик, содержатель трактиров и публичных домов, не брезговавший ничем кроме наживы. Задумав строить театр, он интересовался исключительно коммерческой стороной и с этой точки зрения не видел никакой разницы между театром и притоном самого низкого пошиба. Но театральное дело он поставил хорошо» [8].

Интерес к театру людей не театра — прямое подтверждение прибыльности театральных предприятий елизаветинской поры<sup>3</sup>. Да и адвокат и делец Корш, поначалу снимавший гардероб в Пушкинском театре Бренко и тайком изучавший его бухгалтерию, вряд ли решился бы на собственное «театральное предприятие» (впервые применительно к театру это определение использовал именно Корш), не будь он уверен в его потенциальной доходности.

А вот как Видмантас Силюнас описывает испанский театр середины XVII века: «Испанцы с полудня до заката проводят время в театре. Труппы не только сами себя содержали, но и отчисляли значительные суммы на общественные нужды (в 1630 г. в столице будет уже целых шесть госпиталей, живущих на проценты с театральных сборов)» [9].

Сергей Игнатов о результате послереволюционного упразднения театральной монополии в Париже в 1791 году: «Это установление принципа буржуазно-революционной

---

<sup>3</sup> Заметим, что главными конкурентами Хенслоу были братья Бербеджи: их знаменитый театр «Глобус», пайщиком которого был В. Шекспир, тоже работал на твердой коммерческой основе. Конкурентную среду этих театров прекрасно воссоздал Т. Стоппард в своем «Влюбленном Шекспире».



О. Домье. Зрители после спектаклей театров парижских бульваров (слева — после просмотра мелодрамы, справа — фарса)

свободы театра повело к быстрому увеличению числа театров в Париже. В момент издания декрета в Париже было 14 театров, а в течение одного 1791 г. открылось 18 новых — театральное дело было выгодно, и в него охотно вкладывали крупные суммы» [10].

Описание жизни бульварных театров Парижа первой половины XIX века из книги Елены Филькенштейн о «короле бульваров» Фредерике-Леметре: «Варьете» всегда переполнено, «Жимназ» каждый день отказывает желающим попасть в театр, «Амбигю» купается в золотых волнах, «Гетэ» разнообразит спектакли, в «Олимпийском цирке» ежедневно столько народу, как будто он дает даровые спектакли. Это всеобщее увлечение, всеобщий бред...» [11].

А вот как начинался Королевский шекспировский театр: «Еще одним актером-менеджером, внесшим вклад в создание

современной структуры британских национальных театров, был Фрэнк Бенсон. Уже в 1883 году он основал свою передвижную труппу, ставившую исключительно Шекспира... Его труппа в течение почти тридцати лет (1891–1919) каждое лето устраивала шекспировские сезоны в Стратфорде-на-Эйвоне, а весь остальной год гастролировала» [12].

Став к тридцати годам антрепренером двух берлинских сцен (1903) и провозгласив театр «не рупором идей, не увеселительным аттракционом, а исследовательской лабораторией» [13], великий реформатор сцены Макс Рейнхардт проводил свои исследования и создавал спектакли, совершившие переворот в немецком театре, в жестких условиях рынка: «Небольшой *капитал*, сколоченный усилиями «Шума и гама» (1900) (театр миниатюр, который можно сравнить с московской «Летучей мышью», образованной в 1908 году. — Э. М.) решили пустить на переоборудование помещения... Он (Рейнхардт — Э. М.) и неумный предприниматель, и прозорливый администратор, и вдохновенный вожак... Главную цель своего директорства он видел в том, чтобы обеспечить театру уровень стабильной сенсационности (читай прибыльности — Э. М.). Помимо вдохновения для этого требовалась изрядная доля расчета и умение точно ориентироваться в театральной ситуации» [14].

Покинув в 1946 году «Комеди Франсез», великий Жан-Луи Барро в том же году создал «Компанию Мадлен Рено — Жана-Луи Барро». Она функционировала как частная театральная компания, привлекая в том числе государственное финансирование и сторонние «гранты»: «Если не считать попытки, которую предпринял в 1913 и 1920 годах наш учитель Жак Копо в театре «Старая голубятня», то мы не знаем примеров, когда бы ритм чередования (имеется в виду система



репертуарного театра — Э. М.) в течение долгого времени соблюдался *частной* театральной организацией. До сих пор он был по плечу лишь государственным театрам. Претворить этот принцип в жизнь можно было только при постоянной финансовой поддержке государства. Однако начиная с 1946 года мы уже успешно справлялись с этим ритмом, приучили к нему публику и теперь вкушаем его преимущества» [15].

Театр, функционирующий во всем мире не в последнюю очередь как бизнес-модель, перестал быть окупаемым и прибыльным в государственном театре России. Несмотря на факты из истории мирового театра, клише об обреченной убыточности театра в нашей стране непоколебимо. И неосновательно: не может быть окупаемой модель русского репертуарного театра, отягощенного постоянной труппой и кучей других факторов, тем более не могут быть окупаемыми шестьсот подобных театров по стране. Россия с разной степенью подключения и участия позволяет себе роскошь содержать такое непомерное количество театров. Европейские страны на подобную щедрость не решились.

## Смыслы

Три слова — импресарио, антрепренер, продюсер — сегодня нужно различать. Каждое сегодня функционально самостоятельно и наполнено новыми смыслами. Однако

с точки зрения этимологии ставить их в один ряд через запятую, то есть использовать в перечислении, некорректно — иначе эффекта «масла масляного» не избежать. Ведь все три слова происходят от одного глагола, но на разных языках — итальянском, французском, английском. На всех трех языках этот глагол означает «производить», «предпринимать». Следовательно, все три производные от этих глаголов — синонимы. «Импресарио» происходит от итальянского глагола *imprendere*, «антрепренер» — от французского *entreprendre*, «продюсер» — от английского *to produce*.

Энциклопедический словарь Ф. Брокгауза и И. Ефрона (издавался с 1890 по 1907 год) так определяет импесарио: «В Италии директор труппы артистов, который обыкновенно является и предпринимателем дела на свой риск. Пока процветала так называемая *Commedia dell'arte*, импесарио обыкновенно составлял и сценарий, который исполняли артисты. *Ныне импесарио называется предприниматель, устраивающий оперные представления и концерты*» (курсив автора. — Э. М.) [16].

В Толковом словаре, изданном в период с 1935 по 1940 год под редакцией Дмитрия Ушакова, словосочетание «директор труппы артистов» заменено коротким словом «антрепренер», в остальном словарь повторяет формулировку Брокгауза и Ефрона: «Импесарио — антрепренер, профессиональный устроитель концертов, представлений» [17].

«Словарь синонимов русского языка» лаконично обобщает: «Импесарио — предприниматель, антрепренер, агент, устроитель» [18]. Самое «свежее» (2008) определение импесарио читаем в «Энциклопедии права» (под редакцией Юрия Гревцова и Игоря Козлихина): «Импесарио — частный предприниматель, организатор зрелищных представлений

или *личный агент какого-либо артиста, заключающий контракты на выступления от его имени, финансирующий концерты, турне и т.п.*». (курсив автора. — Э. М.) [19].

Любопытно, что словарь Брокгауза и Ефрона отличает импресарио от антрепренера и посвящает последнему отдельный параграф, из чего видно, что в России второй половины XIX века антрепренер уже отмежевался от импресарио, обрел свою специализацию и стал отдельной профессией в русском драматическом театре: «Антрепренер — так называют в театральном деле лицо, стоящее во главе частного театрального предприятия или арендующее казенный театр. Более всего антрепренерам приходится действовать в провинции, хотя в последние годы их деятельность достаточно развита и в столицах, притом исключительно на частных сценах...» [20].

«Театральная энциклопедия» под редакцией Стефана Мокульского дает самое краткое определение антрепренера, и это неудивительно — словарь издан в 1961 году, а, как уже отмечалось, в СССР к тому времени эта профессия была искоренена: «Антрепренер (франц. *entrepreneur* — предприниматель) — владелец, арендатор, содержатель частного зрелищного предприятия: театра, цирка и пр.» [21].

По той же причине мы не найдем в «Театральной энциклопедии» и определения слова «продюсер». Из весомых фундаментальных отечественных словарей «продюсер» как профессия определен только в «Кинословаре» под редакцией Сергея Юткевича — довольно тенденциозно (1966 год!) и, понятно, исключительно в связи с кино: «Продюсер (англ. *producer*, от *produce* — производить) — в кинематографии США и ряда других капиталистических стран доверенное лицо кинокомпании, призванное осуществлять идейно-художественный и организационно-финансовый контроль

над несколькими постановками одновременно...» (курсив автора. — Э. М.) [22].

В «Кембриджском словаре театра» под редакцией Сары Стэнтон и Мартина Бэнема определение продюсера дано строго и объемно: «В профессиональном театре (как и на телевидении, и в кино) продюсер сводит воедино финансовые и художественные составляющие, которые необходимы для создания спектакля. Продюсер может сам иметь оригинальную идею для спектакля, но может и другим поручить найти и разработать идею» [23].

Эволюцию значения слова «продюсер», его смыслового наполнения необходимо прокомментировать. В англоязычном пространстве этот термин имеет довольно длинную и противоречивую историю. Вообще продюсер как руководитель театрального предприятия — понятие американского театра, а значит, и американского варианта английского языка. Это касается доголливудской эпохи — в тот период продюсером назывался театральный предприниматель только в американском театре. В Англии начала XX века продюсированием называлась сама постановка, спектакль, а продюсирующего называли менеджером.

Продюсерами часто называли себя режиссеры, поскольку создавали (продюсировали) то, что происходит на сцене. Обозначение *produced by* в начале прошлого века можно перевести как «спродюсировано», так и «срежиссировано». Тенденция называть продюсером режиссера наблюдалась довольно долго. Затем по мере того, как на английской сцене стало увеличиваться число коммерсантов, занимающихся театром как коммерческим предприятием, произошла специализация термина. Довершил его становление Голливуд с его стремительным взлетом и мировой экспансией. Именно

Голливуду мы обязаны тем, что слово «продюсер» стало принятым и распространенным в Европе, — ну и не в последнюю очередь сравнительной простоте обиходного английского языка.

Из Оксфордской энциклопедии под редакцией Дэнниса Кеннеди: «К последней четверти века на обоих берегах Атлантического океана продюсером стал называться человек, ответственный за финансы, организацию, рекламу, аренду и за другие аспекты современного продюсирования, особенно в рекламном секторе. Продюсеры сочиняют, находят или приобретают идею, соблюдая при этом авторские права; выбирают старую пьесу для ее новой интерпретации, заказывают новую пьесу или мюзикл. Таким образом, они несут полную ответственность за проект и руководство им» [24].

Сегодня распространенное через кино слово «продюсер» используется во всех сферах зрелищных искусств и масс-медиа. Французское же слово *entrepreneur* (антрепренер) как обозначение театрального предпринимателя прижилось только в России. Во Франции оно использовалось лишь в Средние века и применительно к религиозному театру. Из французского словаря «Язык театра»: «В Средние века так называли организаторов мистерий. В 1402 году Братство Страстей Господних получило от Карла VI патент, согласно которому братья становились руководителями и организаторами (*entrepreneurs*) мистерий» [25].

Сегодня слово, произошедшее от французского глагола, в современной Франции употребляется в своем первом значении — предприниматель — во всех сферах деятельности. Французы для обозначения *театрального* предпринимателя в разное время использовали *chef de troupe* (глава, шеф труппы), *directeur* (не английское *director* — режиссер,

а попросту директор). Сейчас во французском частном театре в основном принято употреблять слово *producteur* (производитель — даже в сопротивляющейся английскому языку Франции всеохватность этого языка сделала свое дело)<sup>4</sup>.

Слово «импресарио» в России никогда не было обиходным в том значении, в котором его используют в Италии — стране происхождения (в значении «антрепренер, продюсер»). В нашей стране «импресарио» со времен Брокгауза и Ефрона означает больше организатора гастролей, а в музыкальном мире — агента певца или артиста балета. Слово же «антрепренер» (в отличие от популярной и употребляемой «антрепризы») сегодня в русском театре устарело, его заменил вездесущий «продюсер». В рамках настоящего учебного пособия, предназначенного для театральных учебных заведений, уместно употреблять не только современное «продюсер», но и устаревшее «антрепренер» — уж слишком длинен и богат исторический шлейф этого понятия в контексте русского и мирового театра.

Итак, продюсер, или устаревшее «антрепренер», — это в первую очередь производитель, создатель спектакля; импресарио в современном деловом театральном языке — профессионал в сфере зрелищных искусств, который пользуется

---

<sup>4</sup> Вообще, русский театр, изменив смыслы, адаптировал под свои локальные цели немалое количество французских слов: например, слово *dramaturge* во французском театре обозначает вовсе не драматурга, а ассистента режиссера или заведующего литературной частью, а *regisseur* (режиссер), в отличие от России, там называют заведующего постановочной частью. Драматурга французы именуют просто *auteur* (автор), а режиссера — *metteur en scene* (общий смысл — «приспособливающий к сцене»). Это же выражение в совершенном времени *mis en scene* (по-русски — мизансцена) в России имеет один, и четкий, смысл, во Франции же означает режиссуру.

уже произведенным продуктом (организовывает его показы и гастролы, берет на себя связанные с этим организационные и финансовые риски) либо в качестве агента представляет интересы того или иного исполнителя и т. д. Может ли продюсер (антрепренер) выступать одновременно в качестве импресарио? Безусловно: многие производители часто сами занимаются продвижением созданного сценического произведения. Может ли, наоборот, импресарио стать продюсером? Может, и это сегодня явная тенденция: организаторы, научившись продавать, тяготеют к созданию собственных спектаклей.

В превалирующем государственном секторе российского театра сравнительно недавно (на рубеже XX–XXI веков) образовалась должность, по смыслу и функциям почти эквивалентная продюсеру — художественный руководитель-директор (творческая, организационная и финансовая единица в одном лице), эдакий тип финансово не рискующего собственными средствами продюсера. Он рискует государственными деньгами и несет за них ответственность перед государством. Образцовый представитель этого типа продюсеров от государства — Олег Табаков, руководивший МХТ с 2000 до 2018 год.

Почему директора театров не могут полноценно называться продюсерами? Исчерпывающий ответ — в тексте особого мнения гофмейстера С. Е. Смельского «О некотором ограничении прав директора Императорских театров по распоряжении кредитом на содержание служащих»: «Полнота власти директора возможна лишь, когда он является вместе с тем и собственником театра. В таком случае, если директор даровитый администратор, то все, как постоянные, так и чрезвычайные расходы, он переносит на публику, то есть на потребителей, если же директор не умелый в своем деле, то он

платится собственным карманом. Не то положение наших казенных театров. Публика их не оплачивает и в половине даруемых ей представлений. Большую половину на них расходует казна. Никакое же расходование чужих денег, а в особенности казенных, то есть общенародных, — правительство не может предоставить произволу одного лица» [22].

## История профессии

Когда театральные течения раздваиваются таким образом, что одна тенденция развивает серьезное, традиционное искусство и питается произведениями мэтров прошлого, приверженцами такого искусства являются прежде всего представители высших классов, и оно окружено всеобщим уважением. Другая тенденция, напротив, носит демократический характер и приближается по стилю к городской площади. Там не слишком заботятся о репертуаре, не помышляют о возвышенном стиле, но стараются понравиться публике, привлечь ее и сделать хорошие сборы. Этот Театр, посещаемый прежде всего народом, не пользуется уважением современников, случается даже, он подвергается преследованиям. И только позднее, долгое время спустя, иногда после его смерти, приходят к выводу, что маленький послушный мальчик, всегда чисто одетый, которым так гордилась мама, не вполне оправдал возложенные на него надежды и должен уступить дорогу взъерошенному мальчишке в ломотях, который водил неподобающие знакомства.

Константин Миклашевский о комедии дель арте [23].

В советском и российском театроведении серьезное изучение темы антрепренерства — редкость. Издательским чудом или исследовательским подвигом конкретных увлеченных





А. А. Бренко

«Частный театр в России», изданный в 2009 году, частично восполнил пробел.

Тем не менее историю русского и западно-европейского театров в советское время писали выдающиеся ученые-энциклопедисты. В силу понятных причин тема антрепренерства не всегда была в фокусе их внимания (МХТ — одно из счастливых исключений), но обойти ее полностью они не могли. В «Истории зарубежного театра», изданной уже в 2005 году под редакцией Льва Гительмана, эта тема рассматривается наиболее подробно.

Истоки профессии следует искать в любительской актерской среде формирующегося нового европейского театра: «Новый театр родился в Италии. Рождение это не может быть отнесено к строго определенной дате, имени или произведению. Шел процесс длительный, многосторонний — и в «верхах», и в «низах» общества» [29].

людей можно назвать редкие книги, опубликованные в советское время (например, монографии Рашель Витензон об Анне Бренко, Надежды Слоновой о Николае Синельникове, воспоминания Н. Собольщикова-Самарина). Единственная диссертация Татьяны Павловой о Федоре Корше так и не стала книгой, а исследователей деятельности Сергея Дягилева в США и Европе больше, чем в России. Основательный труд Елены Стрельцовой

До второй половины XVI века профессионального театра в Европе не существовало — европейский театр был дилетантским: «Вплоть до последних десятилетий XVI века театр держался силами дилетантов... Положение это было явно ненормально и не позволяло театру развернуть свою деятельность в широких размерах, не позволяло ему стать орудием демократической культуры» [30]. Профессиональное актерство появилось гораздо раньше профессионального театра, и зародилось оно, как известно, в основном в среде ремесленников (интеллигенция присоединилась позже) — неслучайно словосочетание «актерское ремесло» актуально и сегодня: «Эпоха Возрождения создает кадры *профессиональных актеров*, появление которых окончательно отделяет театр Нового времени от средневекового. Возникновение профессионального актерства — факт огромного исторического значения» [31]. Поступь антрепренера сопровождала восшествие на трон его величества Актера.

«В Венеции, которая была впереди Италии по созданию всякого рода зрелищ» [32], способные к лицедейству ремесленники (актеры-любители) собирались по цеховому признаку в некие сообщества и репетировали какое-либо зрелище для исполнения в зажиточных домах или храмах: «Пока продолжался спрос, они работали как актеры, когда спрос кончался, они возвращались к своим исконным профессиям. Постепенно, однако, из такой любительской среды выделяются группы полупрофессионалов, которые больше занимаются искусством, чем своим ремеслом... *Эти люди знают очень хорошо всех наиболее выдающихся любителей в городе и способны в кратчайший срок набрать труппу и подготовить тот или иной спектакль*» (курсив автора. — Э. М.) [33]. Таким образом, первые проявления

ремесла, которое впоследствии вырастет в антрепренерское, мы наблюдаем в период профессионализации театра<sup>5</sup>.

Постепенно склонные к комедианству кузнецы, булочники, обувщики и их собратья-ремесленники обнаружили, что своим новым увлечением они зарабатывают больше, чем основным ремеслом. Так началась финальная кода образования профессионального театра, венцом которой стало рождение его первого типа, первой модели — комедии дель арте (в переводе с итальянского — профессиональный, мастерский театр).

Параллельно с формированием актерства как ремесла, то есть средства основного заработка, в этой же среде выявились люди, способные не только актерствовать, но и продавать свои умения. Другими словами, по мере того как новое искусство, каковым тогда был театр (не отдельное лицедейство, а театр как сфера деятельности), становилось на ноги, формировалась потребность в профессиональном функционировании, а значит, потребовался и талант организатора. Постепенно эти люди стали крайне необходимы. У странствующих трупп (а труппы итальянской народной комедии — это, как правило, кочевники) проблем было предостаточно, и кто-то должен был заниматься их решением: кто-то должен был брать ответственность за сам спектакль (в наличии был только сценарий, отталкиваясь

---

5 Зритель всегда жаждал развлечений. И короли — не исключение. Жанр «комедия-балет», например, Мольер придумал специально для Людовика XIV, большого любителя танцев, а королева Елизавета охотно посещала премьеры шекспировских пьес в театре «Глобус»... Функция театра как развлечения важна для изучения истории антрепренерства, поскольку эта профессия родилась в тот момент, когда театр вышел за пределы религиозных учреждений и дворцов и стал регулярным коллективным лицедейством.

от которого актеры импровизировали), за труппу, ее достаток и организацию, представлять перед властями городов при решении различных вопросов (получение разрешений, согласование мест для выступлений, оплата пошлин в казну и т. д.)<sup>6</sup>. Организатор этот, как правило, был и идеологом труппы, и ее художественным руководителем: «У труппы, естественно, был руководитель, под чьей рукой объединялись его товарищи, однако его власть признавали добровольно, а не по приказу, ибо актеры были весьма независимыми людьми» [34].

Это было время, когда еще не было четких границ между профессиями, когда главный актер труппы, он же ее хозяин (антрепренер), между представлениями чинил рекевизит, а его жена и одновременно первая актриса починая костюмы.

В Италии глава труппы назывался *sarcosomico*, в Испании — *autior de comedias*: «Бродячих трупп в Испании было великое множество — около 150–250. Во главе каждой из «королевских» трупп стоял руководитель — *autior de comedias* — создатель спектаклей. Он чаще всего был не драматургом, а актером, объединяющим в одном лице *директора, администратора и режиссера*. Он подбирал труппу, заключал контракты на выступления в кораллах, частных домах и на площадях, подписывал договоры с актерами и драматургами» (курсив автора. — Э. М.) [35].

---

6 К этому же времени относятся первые гастроли в Рим тосканских ремесленников под руководством Никколо Кампани (автора новаторских фарсов, актера и директора). Инициатора и организатора этой поездки мецената Агостино Киджи вполне можно назвать первым в мире импресарио-любителем (если использовать современное значение этого слова).

Сформировавшаяся в силу необходимости функция «вожака» по мере становления профессионального театра постепенно оформлялась в ремесло, обогащалась специальными навыками.

Таким образом, антрепренер (применительно к стране — импресарио) — одна из первых театральных профессий в профессиональном театре, и если вспомнить театроведческую аксиому о том, что «в области театра Италия пролагала пути, по которым следом шла остальная Европа» [36], то, несомненно, именно Италия стала родиной этой профессии.

Практически всех выдающихся театральных первопроходцев разных стран периода профессионализации театра и ранних десятилетий его существования уже в профессиональном статусе можно смело называть первыми антрепренерами. В Италии это выдающийся актер и драматург Анджело Беолько (рано ушедший из жизни и потому не успевший сделать намеченное реформатор театра, «которого без преувеличения можно назвать родоначальником итальянского театра» [37]) и его последователь нотариус Мафио, Леоне де Сомми (его перу принадлежит первый в Италии теоретический труд «Беседы о сценическом искусстве» (1565–1566)), руководители первых трупп комедии дель арте Альберто Ганасса и Фламинио Скала; в Испании это Лопе де Руэда; в Германии — Иоганн Фельтен; во Франции — предводители группы судебных клерков и адвокатов «базош», развивших судебную перепалку в театральный диалог, и истово преданный профессии актер Валлеран Леконт, безуспешно, но с фанатичной настойчивостью пытавшийся насадить среди простой публики литературную драму, и актер-трагик Бельроз, изо всех сил боровшийся за первенство театра «Бургундский отель».

Со временем формула «первый актер (автор) — антрепренер» станет привычной и превратится в традицию. Создавая с Мадлен Бежар в 1643 году свой первый «Блистательный театр», молодой Мольер с самого начала будет еще и его руководителем, по неопытности погрязнет в долгах и угодит в долговую яму; почувствовав удушливую тесноту на современных подмостках, великий английский актер Дэвид Гаррик приобретет лицензию на управление лондонским театром «Друри-Лейн» (1747) и за тридцать лет своего руководства совершит глобальные реформы английского театра; возглавляя собственные труппы, Густаво Модена в Италии и Каролина Нойбер в Германии будут последовательно и истово добиваться обновления театра...<sup>7</sup>

Георгий Бояджиев пишет все о той же комедии дель арте: «Еще недавно в стране не существовало самой профессии актера; одиночками бродили по миру буффоны и доживали свой век придворные шуты. И вдруг являются один за другим блистательные лицедеи, создаются превосходные труппы, новое искусство обретает громкую известность не только на родине, но и *далеко за ее пределами*» [38].

Каким образом о новом искусстве узнали далеко за пределами Италии, как Италия повела Европу по новому театральному пути? Ответ очевиден — гастроли. Уже в 1570 году в Италии была организована первая труппа для гастрольной

---

<sup>7</sup> Когда в 1995-м О. Меньшиков громко основал свое «Театральное товарищество 814», это выглядело новаторством, но не было таковым: Меньшиков был на волне театральной истории. А когда в кино и на телевидении актеры, сценаристы и режиссеры массово организуют свои продюсерские компании — это не только веление времени, но и продолжение старинной традиции.

поездки в другую страну, и это была не благотворительная акция. Не от хорошей жизни поехали итальянские комедианты на чужбину, а за заработком, которого в родной стране, находившейся в тяжелейшем экономическом кризисе, было мало. Благодаря гастрольным передвижениям по Европе началась итальянская театральная экспансия. Первой в чужую страну поехала играть труппа Альберто Ганассы. Ему первому пришла в голову идея о возможности далеких передвижений. Он первым сообразил, что в итальянской народной комедии слова — не главное, а следовательно, она может преодолеть языковой барьер. Он первым рискнул — а это был большой риск (чужая страна, опасные дороги и пр.). Гениальное прозрение импресарио!

Подобных прозрений и проявлений находчивости и предпринимательского ума в истории раннего антрепренерства немало.

В Париже в конце XVII — первой половине XVIII века владельцы ярмарочных театров и члены их трупп в борьбе с обладателями привилегий на исключительное исполнение драматических и музыкальных произведений демонстрировали чудеса смекалки и стойкости. Ради выживания они придумывали немислимые пути обхода запретов: так, на их сценах запретили диалог — они придумали пьесы-монологи, вышел запрет на пение — они заставили петь зрительный зал, запретили вообще французский язык — сочинили жанр без слов (именно так родился жанр пантомимы, который позже станет гордостью французского театра).

В Лондоне, столице «далекой» островной Англии, получить разрешение городского совета на строительство театра было почти невозможно: слишком много было препонов (70-е годы XVI века). Но смелые и предприимчивые люди,

предчувствуя выгоду, решили строить театры на вольных территориях, за городскими стенами, на землях, неподконтрольных городским властям. Так, первый театр был выстроен в 1576 году столяром, а затем актером и антрепренером Джеймсом Бербедежем, отцом великого английского актера Ричарда Бербеджа — первого Гамлета, Лира, Ромео, Отелло, Макбета и т. д.<sup>8</sup>

Вообще, если Италия стала колыбелью нового театра и новых театральных профессий, то Лондон — кузница профессии «антрепренер», ее «отрочество и юность». Именно в Лондоне к концу XVI века проявились первые формы театральной собственности — товарищество на паях и антреприза, именно здесь помимо сложившегося в Италии типа творца-антрепренера (тот же Бербедеж и сыновья) появился новый тип театрального предпринимателя — антрепренер со стороны, антрепренер — чистый коммерсант, занимающийся театром исключительно как прибыльным делом (упомянутый уже Хенслоу). В Лондоне оба типа проявились одновременно: этому способствовали популярность театра среди народа и, как следствие, бурный рост их количества.

В материковой Европе (в той же Франции) второй тип антрепренера сложился позже, на протяжении XVIII века, в среде балаганных театров парижских ярмарок, а затем на сценах театров парижских бульваров.

---

<sup>8</sup> Пример из «позднего» антрепренерства. До 1882 года в российских столицах из-за монополии императорских театров открыть новый театр было невозможно. Но Анна Бренко решилась на это и нашла легальный путь. Случайно узнав о том, что общество «Христианская помощь» имеет право давать благотворительные спектакли, но у него нет труппы, Бренко предложила свои услуги.



«Дельцов, стоящих во главе бульварных театров, занимала главным образом проблема сбора. Но среди деятелей бульварных театров было немало людей, которые понимали, что зрителя можно привлечь прежде всего художественным качеством спектакля. В процессе вековой борьбы за существование на бульварах сложилась своя традиция. Она заключалась в предоставлении простора инициативе, изобретательности, в яркой сценичности, неизменном демократизме, острой злободневности, живом отклике на современные социальные проблемы» [39] — это высказывание о бульварных театрах Парижа уже первой половины XIX века точно передает прогрессивную для театра суть профессии антрепренера — просвещенного директора, способствующего эволюции театра.

В конце XIX — первой половине XX века в европейском театре устоялось четыре типа антрепренеров, которые актуальны и сегодня.

Первый тип — так называемый «антрепренер поневоле», как правило свободолюбивый актер широких взглядов; ему становилось тесно на официальных подмостках, и он был вынужден, порвав с рутинной сценой, организовать собственную труппу, предпочтя нелегкую участь актера-антрепренера обеспеченной жизни официальной сцены. Известные примеры первого типа — Сара Бернар, Констан Коклен, Режан во Франции, Элеонора Дузе в Италии, Генри Ирвинг и Герберт Бирбом Три в Англии, Вера Комиссаржевская в России. Репертуар этих коллективов практически целиком строился вокруг личности руководителя, успех был предопределен его участием в главных ролях.

Второй тип сформировался в среде представителей новой театральной профессии режиссера. Во главу труппы

вставал режиссер-идеолог со своей художественной программой. Такими были натуралистический «Свободный театр» Андре Антуана (1887) и рожденный в полемике с ним театр «Эвр» Орельена Люнье-По (1893), Маленький и Новый театры Макса Рейнхардта (1902 и 1903), театр «Старая голубятня» Жака Копо (1913) и театр «Ателье» Шарля Дюллена (1921). Поиски в них были одухотворены в том числе и борьбой с коммерческим театром, но чаще всего претворялись в жизнь на принципах финансовой самодостаточности.

Третий тип — просвещенные антрепренеры: широко образованные люди, театральные профессионалы (главным образом, не представители сценических профессий), художественные руководители, так называемые «думающие директора», открывшие миру множество новых имен. Имя Сергея Дягилева тесно связано с целой россыпью подаренных им миру талантов: Льва Бакста, Игоря Стравинского, Леонида Мясина, Сергея Лифаря, Джорджа Баланчина.

В большом почете во французском театроведении имя Жака Эберто, под антрепренерским началом которого в Театре Елисейских полей были поставлены выдающиеся спектакли членов «Картеля четырех» Жоржа Питоева, Гастона Бати и Луи Жуве (1922–1924). Именно в период руководства Эберто в этом театре прошли эпохальные для французской сцены гастроли Московского Художественного (1922 и 1923) и Камерного театров (1923).

В Англии почитают сэра Джорджа Александера, в течение 27 лет управлявшего театром «Сент-Джеймс»: ему Оскар Уайльд обязан колоссальным успехом своей пьесы «Как важно быть серьезным» (1895).

И наконец, четвертый тип — антрепренеры-коммерсанты, главная цель которых — извлечение прибыли. Этот тип наиболее актуален в современном театре. Качество их продукции весьма разнообразно — от очень высокого уровня коммерческого хита до низкого ширпотреба. Но благодаря деятельности лучших представителей этого типа такой жанр, как мюзикл, достиг недостижимого профессионального уровня на Бродвее и в Вест-Энде.

Чем еще мы обязаны искусству, которым руководили антрепренеры — демократичному, но и новаторскому, коммерческому, но и экспериментальному, — искусству, рождающемуся в ежедневной заботе о хлебе насущном?

Вот лишь некоторые примеры из французского театра, который в разные времена, особенно в период революционных потрясений, становился законодателем нового, прогрессивного искусства.

Великая французская классицистская трагедия, позднее «присвоенная» государственным «Комеди Франсез», родилась на подмостках частных театров (корнелевский «Сид» увенчался триумфом в одном из них — театре Марэ в 1636 году), а жанр высокой комедии сложился в творчестве Мольера в стенах его собственного театра «Пале-Рояль».

Бульварные театры Парижа... Независимое демократическое театральное пространство Парижа, где ковался революционный театр во время Великой французской революции 1789 года и в течение всех последующих революций XIX века, где зрители чувствовали себя «подлинными хозяевами — протестовали, свистели, кричали, приветствовали, бурно предъявляли свои требования» [40]. Бульварные театры стали лабораторией, где родились новые драматические жанры (такие как мелодрама, водевиль, оперетта,

пантомима) и подарили «Франции актеров такой обжигающей человечности, что до сих пор они живут в памяти поколений» [41]: Фредерика-Леметра, Мари Дорваль, Пьера Бокажа, Шарля Габриеля Потье, Виржини Дежазе, Жана-Батиста Гаспара Дебюро и др.

С театрами бульваров связаны имена великих актеров последующих поколений: Сары Бернар, Констана Коклена, Люсьена Гитри, Режан, Ивонн Прентан, Мишеля Симона, Арлетти, Фернанделя, Жана Габена, Симоны Синьоре, Марии Казарес, Жана Пуаре, Мишеля Серо, Жан-Поля Бельмондо, Луи де Фюнеса, Изабель Аджани, Фанни Ардан, Филиппа Нуаре и многих других.

В первой трети XIX века бульварный театр «Порт Сен-Мартен» стал главной площадкой утверждения романтической драмы: лучшие ее образцы увидели свет именно здесь («Антони» Александра Дюма-отца в 1831 году и «Лукреция Борджиа» Виктора Гюго в 1833-м). Именно здесь, на бульварах, был выстроен специальный театр для драматургии романтиков — «Ренессанс», где состоялась шумная премьера «Рюи Блаза» В. Гюго (1837).

На протяжении столетий на сценах бульварных театров возросла и французская комедиография, став школой-образцом для европейского театра. Ее лучшие представители и сегодня считаются непревзойденными. Это Эжен Лабиш и Тристан Бернар, Жорж Фейдо и Жорж Куртелин, Саша Гитри и Эдуард Бурдэ, Анри Мельяк и Людовик Галеви, Марсель Паньоль и Марсель Ашар, Клод Манье и Марк Камолетти, Пьер Барийе и Жан-Пьер Греди.

С бульварами связан один из величайших триумфов французского театра — премьера пьесы Эдмона Ростана «Сирано де Бержерак» (театр «Порт Сен-Мартен», 1897 год).

Здесь же на бульварах, но в борьбе с «бульварным», только лишь развлекательным, театром искали великие французские экспериментаторы: Орельен Люнье-По познакомил парижан с творчеством авторов «новой драмы» (Генрика Ибсена, Августа Стриндберга и др. в театре «Эвр»), здесь же Фирмен Жемье впервые бросил в зал свое знаменитое «Merde!» в «Короле Убю» Альфреда Жарри, а Жорж Питоев спектаклем «Дядя Ваня» явил французам драматурга Чехова (театр «Старая голубятня», 1927 год).

Россия с опозданием на век примерила на себя новое европейское искусство. Почти все XVIII столетие благодаря усилиям просвещенных правителей в России складывался национальный театр, но происходило это в значительной степени через заимствование у приезжих из Европы трупп сценических принципов драматургии, актерской игры, организации театрального пространства.

Уместно вспомнить известный эпизод — приезд в Россию в 1701 году по приглашению Петра I немецкого антрепренера Иоганна Кунста, ученика реформатора немецкого театра Иоганна Фельтена, и его соратников. Это была первая профессиональная труппа, выступавшая в России в специально отстроенной для этого на Красной площади «Комедийной хоромине». Огромное количество иностранных антрепренеров, самые известные из которых — Иоганн Кунст и Отто Фюрст, Иоганн Зигмунд и Джованни Локателли, Майкл Медокс и Франческо Арайя, Сериньи и Фузано — не только влияли своим примером и примером деятельности своих театральных коллективов, но и обучали первых русских актеров, строили первые в России театральные здания.

Первым русским антрепренером можно уверенно называть Федора Волкова. Сегодня сложно представить душевные, физические и материальные затраты этого увлеченного молодого человека, создавшего в 1750 году в консервативном купеческом Ярославле частную любительскую театральную труппу, регулярно дававшую представления. Невероятный организаторский талант и сила убеждения, позволившие ему собрать в провинции необходимую сумму и выстроить внушительное театральное помещение, ставят его на недостижимую высоту.

«Запоздалый» русский театр оказался, тем не менее, талантливым учеником театра европейского, уверенно исправив свое отставание и заняв уникальное место в истории мирового театра.

Рассуждая об антрепренерстве, мы не можем обойти вниманием такое явление в русском театре, как крепостной театр — лабораторию становящейся на ноги молодой русской драматургии и позже источник актерских кадров для провинциальных театров. «В одной Москве на рубеже XVIII—XIX веков насчитывалось около 15 частных театров при 160 актерах и актрисах, крепостных в подавляющем количестве, и 226 музыкантов и певчих такого же происхождения» [42]. Крепостной театр не ставил целью окупаемость или прибыль, но был, тем не менее, специфической разновидностью частного театра и работал на зрителя. Про размах дела в крепостных театрах графа Шереметева написано немало. Заметим только, что его театр в Кусково по вместимости не уступал Малому, а по технической оснащенности превосходил его.

Еще одно уникальное явление русского антрепренерства — артистически и провидчески одаренное просвещенное

русское купечество, именно из этой среды — Савва Мамонтов и Сергей Зимин, Константин Алексеев (Станиславский) и Савва Морозов.

## Что такое продюсирование?

Продюсирование — это решение задачи. Таково очень общее определение продюсирования, но в этом его суть. Как схемы деятельности, как ее логики.

В отличие от любого члена команды продюсер знает цель, видит результат и разрабатывает пути достижения этого результата. Безусловно, в такой склонной к неожиданностям стихии, как театр (как бы тот же продюсер ни старался ее упорядочить), сложно рассуждать о стопроцентном видении результата. Но у продюсера оно должно быть — максимально возможное, максимально прозрачное.

Не так ли живет любой здравомыслящий и амбициозный человек? И не уместен ли в таком случае высокопарный вывод: каждый современный человек, стремящийся расположить себя в окружающем мире, — продюсер своей жизни?

У человека, способного правильно организовать себя, свою жизнь, есть продюсерские *задатки*; у человека, способного для достижения поставленной перед ним цели организовать не только себя, но и других, есть *способности*

к продюсированию; а профессионал, который может сам сформулировать цель, увлечь им команду и повести за собой к ее воплощению, продюсерски *талантлив*.

*Задатки* продюсера есть, например, у любого высокопрофессионального хирурга, ежедневно и с удовольствием входящего в операционную, — он правильно выбрал дело своей жизни, относится к ней с азартом и получает от нее не только мате-

риальное удовлетворение; *способности* к продюсированию несомненны у преемников безвременно ушедшего Стива Джобса, которые с разной степенью успеха, но последовательно претворяют в жизнь принципы и траектории основателя компании Apple; а безусловным *продюсерским талантом* наделен великий американский актер Дастин Хоффман: случайно прочитав пьесу Д. Макгвайра и Л. Желбарта «Смог бы я солгать тебе?», он понял, что в ней есть «та самая роль», нанял целую группу сценаристов, переписавших пьесу под его индивидуальность, нашел финансирование (вложил часть своих средств) и уговорил не менее великого Сидни Поллака, которому активно не понравился написанный сценарий, не только стать режиссером фильма «Тутси», но и сыграть в нем одну из ролей.

Вершина айсберга — продюсер во всех проявлениях и всех ипостасях — Савва Мамонтов, исключительная



И. Е. Репин.

Портрет С. И. Мамонтова. 1879 г.



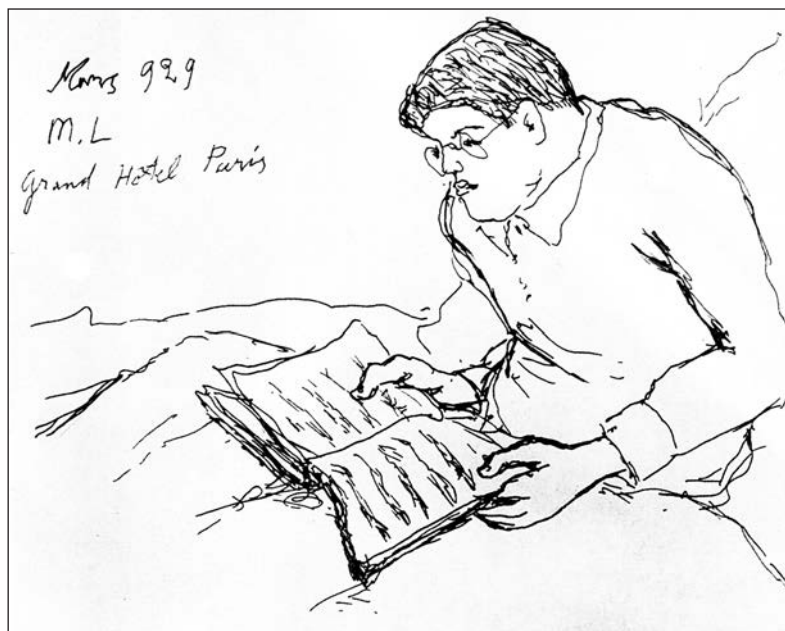
личность даже среди представителей просвещенного русского купечества. Все, к чему он прикасался, сдвигалось с места, расцветало и набирало обороты. Талантливый скульптор, вокалист, сочинитель и тот самый «владелец заводов, газет, пароходов», он спродюсировал целых два поколения русских живописцев и железную дорогу «Москва — Ярославль — Архангельск», Частный оперный театр и Мытищинский вагоностроительный завод, павильон «Русский Север» на Нижегородской ярмарке и талант Федора Шаляпина — всё с одинаковым блеском, увлеченностью творца и азартом предпринимателя.

## Продюсирование как состояние души

### ЧТО ТАКОЕ ПРОДЮСЕРСКАЯ ИДЕЯ?

В зоне нашего внимания в первую очередь продюсеры-творцы, а значит, неизбежен вопрос, что же такое продюсерская идея. Как отличить продюсерскую идею от любой другой — пусть даже очень интересной и суперсовременной?

Стопроцентно продюсерской можно назвать идею, которая, воплотившись, дошла до потребителя. Идеи, которые остались «вариться» в головах и лежать в столах, относятся к разряду потенциально продюсерских.



М. Ф. Ларионов. Сергей Дягилев. 1929 г.

Цель генерирования продюсерской идеи — придумать нечто, близкое потребителю, то, что получит отклик с его стороны. Нечто, сгенерированное и созданное для *театрального зрителя* (то есть для определенной части потребителя) и дошедшее до него, — воплощенный механизм театрального продюсирования.

В мире «высокого» продюсирования идея первична. Воодушевившись идеей, продюсер способен как на покорение вершин, так и на безрассудство. К примеру, Габриэль Астрюк — влиятельный и дальновидный французский антрепренер, недооцененный добрый и злой ангел дягилевских сезонов: разрабатывая афишу первого сезона основанного

и построенного им Театра Елисейских полей и стремясь удивить и покорить Париж, он пошел на жесткие условия Дягилева и подписал с ним контракт. Немыслимые затраты на постановку «Хованщины» и еще двух русских опер разорили Астриюка. Многие исследователи квалифицируют те действия всегда осторожного Астриюка как почти помешательство, безумие.

Система финансирования дягилевской труппы на протяжении 20 лет — сложный механизм, придуманный и разработанный ее основателем, видевшим свою задачу в производстве красоты и совершенства. Понимание финансовой затратности этой миссии постоянно держало Дягилева в азартном напряжении поиска и нахождения источника финансов.

## **ПРОДЮСЕРСКАЯ И БИЗНЕС-ИДЕЯ**

Суть продюсерской и бизнес-идеи (идеи не в зрительской сфере) одна: в основе и той, и другой — креативный импульс, в результате творческого генерирования придумывается что-то, что после воплощения будет продаваться.

Джуди Креймер вошла в топ самых успешных британских театральных продюсеров после реализации первой же своей идеи — создания романтической комедии-мюзикла на основе песен шведской группы ABBA. Премьера мюзикла «Mamma mia!» состоялась в 1999 году; вот уже двадцать лет он при переполненных залах играет в Лондоне, с успехом ставится по всему миру (в том числе и в России), на его основе снято два художественных фильма (собственно экранизация мюзикла и его продолжение).

Booking.com, интернет-ресурс, аккумулирующий в настоящее время несметное количество отелей с фотографиями, ценами и подробным описанием условий проживания в них, — гениальная бизнес-идея выпускника одного из голландских университетов Герта-Яна Бруинсма (на сайте в 1997 году можно было найти информацию о десяти отелях, сегодня это интернет-гигант с информацией о почти двух миллионах отелей и апартаментов в 227 странах мира).

Сферы моды, музейного и издательского дела — самые близкие для сравнения с театром.

На примерах из мира моды можно наглядно понять, насколько тонкой может быть грань между порывом вдохновения и расчетом, между художником и дельцом. Мода — мир, где привкус коммерции не принижает его как искусство. Мода — место соединения и сочетания продюсерской идеи и изобретения. Великих модельеров (Габриэль Шанель, Кристиана Диора, Ральфа Лорена и многих других), совершивших переворот в мире моды, можно смело называть продюсерами фэшн-индустрии.

Продюсерскими в возвышенном понимании являются многие идеи в арт-бизнесе (парижская выставка «Икона современного искусства» 2016 года в культурном центре фонда Луи Виттона, где впервые после разделения в 1948 году воссоединилась знаменитая коллекция Сергея Щукина), в отельном деле (сеть Relais et Chateaux, объединившая бутик-отели, расположенные исключительно в исторических зданиях, — 540 отелей в 64 странах мира), в ресторанном бизнесе (империя великого шеф-повара Поля Бокюза в Лионе).

## **МАРКЕТИНГОВАЯ ИДЕЯ. ПРОДЮСЕР ИЛИ МАРКЕТОЛОГ?**

Чем продюсерская или бизнес-идея отличается от маркетинговой?

Маркетинговая идея — это идея продажи продукта, в частности, созданного на основе продюсерской или бизнес-идеи, или увеличения его продаж.

Пример блистательно креативной маркетинг-идеи — продажа простой водопроводной воды в промышленных масштабах. Вода в бутылках под названием *Вонаqua* — не что иное, как кипяченая либо проведенная через фильтр вода «из-под крана». Это выдающаяся идея, которая никого не обманывает: вода не названа минеральной, и весь процесс ее получения подробно описан на этикетке. У покупателя при этом создается ощущение потребления более «здоровой» воды.

Еще один пример выдающейся маркетинг-идеи. Название *Michelin* на слуху, особенно у автомобилистов. Но мало кто проводит параллель между шинами для автомобилей, одноименными путеводителями («Зеленый гид») и звездами Мишлен, которыми бравируют зарубежные рестораны. А все это братья Мишлен. Именно они, известные производители автомобильной резины, придумали ход, который повысил ее продажи: для тех же автолюбителей стали выпускать путеводители. Цель — сделав путешествия более легкими и доступными, побудить потребителей шин больше путешествовать на автомобилях, тем самым изнашивая авторезину. Результат — необходимость покупать новую (звезды Мишлен — развитие той же идеи с путеводителями).

Внутри продюсерской или бизнес-идеи в той или иной степени может быть заложена «самопродаваемость» произведенного на ее основе продукта. Чем ее больше, тем меньше маркетинговых затрат. Яркий пример — тот же Стив Джобс, помимо своих идей точно угадавший потребности современного потребителя и придумавший максимально удобную упаковку для изобретений собранной им же команды.

В зависимости от широты и степени креативности личности, стоящей во главе того или иного дела, идея продажи, то есть маркетинговая идея, может быть одухотворена продюсерским полетом. Такими были братья Мишлены. Таким был Гарри Селфридж — великий торговец с душой продюсера. Именно ему приписывают знаменитую фразу «Клиент всегда прав!», именно он открыл в Лондоне в 1908 году знаменитый универсальный магазин Selfridges, навсегда задавший общий облик и тонус всем современным универсамам, которые торгуют товарами класса «люкс». Ради популяризации своего магазина Селфридж «спродюсировал» в нем пресс-конференцию французского авиатора Луи Блерио, в 1909 году впервые пересекшего Ла-Манш: водрузил тот самый самолет прямо в торговом зале. Презентация лондонских гастролей 1910 года русской балерины Анны Павловой тоже состоялась именно здесь.

## **ТЕАТР. ПОРТРЕТ ИДЕАЛЬНОГО ПРОДЮСЕРА**

«Совершенно иную картину представляла собой кипучая театральная жизнь бульваров. Здесь, правда, было немало буржуазных дельцов, которые интересовались больше всего проблемой сборов. Но среди деятелей этих театров были

и передовые люди искусства, воспринимавшие конкуренцию как толчок для развития творческой инициативы» [43].

Идеальный продюсер — независимый профессионал, готовый к созиданию, креативный предприниматель.

Творческое начало в идеальном продюсере — качество первоочередное. Равноценно первоочередным является и продюсерское умение считать и просчитывать. Правильно и точно.

На протяжении всей своей творческой жизни Мольер-антрепренер сочетал реалии с порывами творца, ставил вдохновение на службу достатку. И, судя по обширному перечню имущества, оставшегося после его смерти и описанного его актером и соратником Лагранжем в знаменитом «Реестре», считать Мольер умел.

Из книги Елены Дунаевой о Мольере: «Кажется странным, что все они, включая такие непревзойденные мольеровские шедевры, как «Дон Жуан», «Мизантроп» и «Скупой», рождались в повседневных заботах руководителя труппы Короля о хлебе насущном. Актерам нужны были новые роли, публике — новые названия, и Мольер писал» [44]. Уточним только, что идея написания «Дон Жуана» принадлежит не самому Мольеру, а актерам его труппы: в период запрещения «Тартюфа» именно они напомнили ему про пользовавшийся в то время популярностью в испанском театре «кассовый» сюжет о любвеобильном идалго. «Дон Жуан» задумывался как безусловный коммерческий проект с привлекательным сюжетом. Добавим также, что через три месяца после премьеры «Мизантропа» Мольер выдал фарс «Лекарь поневоле», и сделал он это ради кассы: «Мизантроп» был слишком «умной» пьесой и плохо собирал зал.

Идеальный продюсер балансирует на стыке творчества и экономики, творчества и *организации* творчества. Расхожее выражение «талантливый организатор» нужно применить и к идеальному продюсеру.

Гордон Крэг в своей книге «Об искусстве театра» называл Художественный театр «очень дальновидным коммерческим начинанием самого широкого масштаба» [45]. Из крайне радикальной «Истории русского театра» Н. Евреинова: «Когда возник спрос на Чехова, МХАТ «забрал» к себе Чехова «без остатка», «цельным куском». То же самое он проделал с Горьким; но стоило публике охладеть к Горькому, как его новые пьесы стали исчезать из репертуара МХАТа... Вошел в моду тот же Гордон Крэг — попробовали «коммерцию» и на этом «заморском товаре». Прославился Макс Рейнхардт — стали объявлять в газетах о поручении одной из постановок в МХАТе Максу Рейнхардту (не удалось дело: война помешала!..)» [46].

Руководителям МХТ с помощью финансовых вливаний со стороны с трудом, но удавалось удержать художественно-экономический эквilibр. Удавалось это и Максу Рейнхардту: «В нем совмещаются осмотрительность и увлеченность, способность мечтать и расчетливое чувство меры. Он везде и всегда к месту, знает и предвидит решительно все. Он требует, наставляет, подбадривает. «Работать, работать, мы должны много работать», — звучит во всех письмах, распоряжениях и деловых записках руководителя, готовящегося к открытию театра» [47]. Не удалось это Анне Бренко: короткий и блистательный успех ее Пушкинского театра стоил ей семьи и состояния.

Идеальный продюсер широко образован, умеет разговаривать с любым представителем театра на его



профессиональном языке. Образованность и театральная подкованность продюсера видна «на расстоянии» всем без исключения профессионалам театра — от актера до монтировщика. Тот же Мольер заканчивал лучшее высшее учебное заведение Франции — Клермонский коллеж (сегодня — лицей Людовика Великого), по образованию был адвокатом, знал несколько языков, что сыграло не последнюю роль в его близких отношениях с королем.

Продюсирование в театре сильно специфично. Эта специфика тормозит инвестирование в театр со стороны представителей чистого бизнеса. Тысячи нюансов, которые нужно знать, и столько же навыков, которые нужно иметь, чтобы контролировать процесс, разбираться в причинах в случае неудачи и провала. Идеальный продюсер знает все нюансы и имеет все необходимые навыки.

Идеальный продюсер — исток и импульс. Он рождает идею, «услышав» назревшее, как «услышал» Сергей Дягилев «Бориса Годунова» на парижской сцене и решился явить французам русскую оперу, или по наитию принимает чужую, как это сделал французский музыкант и продюсер Виктор Бош, взявшись за постановку мюзикла «Собор Парижской Богоматери», отвергнутого прежде всеми его коллегами.

Идеальный продюсер генерирует оригинальный театральный проект, соотносит желаемое с действительным, явное и скрытое от глаз, знает команду, которая может воплотить его идею, видит и знает будущего зрителя, просчитывает уровень потенциальных дивидендов. К примеру, простая, но выдающаяся продюсерская идея «на века» воплощена в Лондоне, где в зале Дворца правосудия ежедневно, по вечерам, после дневных заседаний суда, замечательно играется

«Свидетель обвинения» Агаты Кристи — пьеса, большая часть действия которой протекает именно в этом зале.

Идеальный продюсер ответственен за все вплоть до последнего проданного или не проданного билета — за правильность ставок на актеров, режиссера, пьесу...

Показательна история головокружительного взлета карьеры великого комедиографа Жоржа Фейдо, «величайшего французского комедиографа после Мольера» [48]. Парижские театры долго не ставили его комедии. Неожиданно директор театра «Пале-Рояль», соизволивший, наконец, прочесть две пьесы Фейдо, принял к постановке одну из них («Господин охотится») и вернул вторую со словами: «Что да вашей второй рукописи («Шампиньоль поневоле»), вы поступите верно, если навсегда спрячете ее в ящик стола; это бессмыслица; у нее нет ни малейшего шанса на успех» [49]. Именно вторая рукопись сразу по прочтении была принята к постановке антрепренером конкурирующего театра «Нувотэ» и прошла там больше тысячи раз. В три раза больше, чем первая в «Пале-Рояле».

Тотальная ответственность продюсера — не пустой звук, провал чреват как банкротством, так и крупными репутационными издержками. Старинное определение «артист погорелого театра» имеет серьезную и не только «пожарную» подоплеку.

Часто режиссер, даже высоко оценивая качества и достоинства той или иной пьесы, не понимает до конца, насколько она будет востребована. Это должен понимать продюсер. Продюсер — мост между режиссером и всей творческой и постановочной командой, между режиссером и зрителем. Кроме того, функции режиссера в спектакле конечны. После того, как спектакль становится на ноги, участие режиссера

в нем факультативно. После премьеры с актерами остается продюсер, он со спектаклем — на протяжении всей его сценической жизни.

Идеальный продюсер — глобальный миротворец, умеющий находить общий язык со всеми участниками процесса и сглаживать острые углы. При всех противоречиях характера Дягилева его отношения со Львом Бакстом, с Игорем Стравинским, Александром Бенуа — череда не только эмоциональных разрывов, но и плодотворных сближений, инициатором которых практически всегда был Дягилев.

Идеальный продюсер — это обязательно смелость и, как следствие, риск. Умение идти вопреки, как это сделал великий Коклен, поверив в гений поэта Ростана. Рисковал ли он, принимая к постановке стихотворную пьесу «Сирано де Бержерак» во времена, когда публика театров парижских бульваров, казалось, жаждала только комедий Фейдо и К<sup>о</sup> и один только жанр «пьеса в стихах» навевал скуку? Рисковал ли один из директоров только что образованного МХТ В. Немирович-Данченко, убеждая не проникнувшегося к «Чайке» Станиславского ставить именно эту пьесу, всего тремя годами ранее провалившуюся в Александринском театре? Рискованно ли было вообще открывать новый театр, когда «театральное дело в те времена находилось с одной стороны в руках буфетчиков, а с другой — в руках бюрократов?» [50]. Смелость или безрассудство — один из самых долгоиграющих английских мюзиклов «Отверженные» (*Les Misérables*), мюзикл без хореографии на основе гениального, но длинного и трагического романа В. Гюго?

Дерзость идеального продюсера, его готовность к риску — не только из разряда азарта игрока. Эти качества

носят профессиональный характер и тесно связаны с даром интуиции. Ее величество интуиция — не только одно из необходимых качеств, она жизненно важна идеальному продюсеру.

Театр — сфера как осязаемая, так и неуловимая. Стопроцентно рассчитать успех, пусть даже по самым последним и надежным формулам, невозможно. Все прогнозы, расчеты, таблицы, цифры и схемы работают до определенного момента. И в рождении чуда спектакля интуиция идеального продюсера играет зачастую решающую роль.

## **БЛЕСК И НИЩЕТА ПРОФЕССИИ**

После пятилетних мытарств в 1669 году труппа Мольера сыграла, наконец, злосчастного «Тартюфа». Премьера в театре «Пале-Рояль» сопровождалась триумфальным успехом, зрительским и кассовым. Спектакль сыграли 28 раз до Пасхи, еще 20 раз — после нее. Только пай Лагранжа составил 5477 ливров. Для актера в то время это было целое состояние.

А вот несколько цифр, сопровождавших одну из первых актерско-антрепренерских удач М. Рейнхардта. В течение двух дней после премьеры спектакля «Ночлежка» по пьесе М. Горького «На дне» (1903) — Рейнхардт играл Луку — были проданы билеты на сорок последующих спектаклей: «За год состоялось триста представлений пьесы Горького. В 1904 году театр объехал с гастролями крупнейшие города Германии, Австрии и немецкой Швейцарии, в то время как часть труппы продолжала играть «Ночлежку» в Берлине. К концу года она прошла

пятьсот раз — такое количество постановок выдерживали лишь оперетты» [51].

Нет смысла приводить статистику проката долгоиграющих мюзиклов Бродвея и Вест-Энда: они впечатляют и мотивируют. Вот отдельные, показательные примеры современного европейского театра: пьеса-детектив А. Кристи «Мышеловка» игралась сначала в лондонском театре «Альгамбра» и продолжает играть в театре «Сент-Мартин» ежедневно с 1953 года; образцовая комедия положений М. Камолетти «Боинг-Боинг» с перерывами исполнялась в этом же режиме «на парижских бульварах» с 1960 по 2004 год; а один из последних лондонских хитов — спектакль субсидируемого государством Королевского национального театра «Трилогия братьев Леман» (2018) в режиссуре обладателя премии «Оскар» Сэма Мендеса — ввиду невероятного успеха был перенесен на коммерческие подмостки Вест-Энда и только в кинотеатрах Британии (в рамках проекта National Theatre Live) собрал 1 миллион 400 тысяч долларов...

Обратная сторона медали. Согласно статистике, каждый второй бродвейский мюзикл терпит провал. Известный американский театральный продюсер Эмануэль Айзенберг (в его портфолио — спектакли по пьесам Тома Стоппарда и Нила Саймона) признается, что из примерно 70 спродюсированных им спектаклей и мюзиклов треть была неуспешной...

О пятилетнем юбилее Художественного театра: «Товарищество на вере» оправдало себя так, как и не мечталось первым пайщикам Художественного театра, снисходительно и осторожно субсидировавшим «симпатичное начинание». Сейчас — великая честь быть пайщиком Художественного

театра; ее добиваются, пуская в ход знакомства и деловые связи» [52].

Цифры доходов и расходов свидетельствуют: пайщики МХТ довольствовались, к сожалению, только «великой честью». Московский Художественный театр никогда не мог обеспечить себя сам и, отказываясь от повышения цен на билеты, не раз обращался за помощью к просвещенным купцам и «доброму ангелу» труппы Савве Морозову. В 1901 году «знаменитый театр, создавший уже «Царя Федора», «Чайку», «Дядю Ваню», «Три сестры», всеми признанный, популярный, далее работать не мог, так как не хватало денег, хотя его основатели, скрепя сердце, все дальше отходили от мечты об общедоступности. При полном успехе — прогореть...» [53].

После первых «Русских сезонов» в Париже, в 1910 году, директор Российских императорских театров Владимир Теляковский обвинил Дягилева в спекулировании русским искусством за рубежом, в преследовании исключительно личных целей: финансовых и карьерных. Дягилев в долгу не остался, парировал Теляковскому со всей силой своего полемического дара. За Дягилева вступился художник Валентин Серов: «Если тут было желание сказать, что все художественные затеи Дягилева... суть коммерческие предприятия, с целью наживы, то это не только несправедливо, но и смешно» [54].

Затеявая «Русские сезоны», амбициозный проект по пропаганде русского искусства в Европе, Дягилев сильно рассчитывал на финансовую поддержку государства и короткое время получал ее. Но в результате интриг он почти сразу был лишен этой помощи, и «Русский балет» Сергея Дягилева, созданный в 1909 году, был уже

самостоятельным театральным предприятием: «Создать балетную труппу с нуля совсем нелегко; создать организацию, способную к длительному продуктивному существованию, — еще сложнее. Сделать и то, и другое в мире коммерции — почти чудо. Такое «почти чудо» Дягилеву удавалось совершать снова и снова в течение двадцати лет... В более широком смысле история дягилевской антрепризы представляет собой образец существования искусства в условиях рынка» [55].

Существование дягилевской труппы в условиях рынка — это бесконечный поиск финансирования, постоянные долги и их отдача, закладывание и выкуп декораций и костюмов... Дягилев не нажил крупного состояния. Он и не мог его нажить: слишком высокой была цена его искусства.

Театральная практика подтверждает: за парадным блеском успеха часто маячит нищета реальности. Изнанка триумфа — крушение судеб, крахи карьер, потеря капиталов, банкротства. Практика подтверждает также, что пропуск в бессмертие получают те увлеченные профессией, кто, считая деньги, смотрит на них свысока.

История профессии учит, дает примеры для сравнения, вдохновляет и мобилизует. Но суть профессии, ее стимул и высокий смысл остается неизменным: поиск и удержание равновесия, квалифицированный эквилибр между желаемым и действительным.

«Импресарио — антрепренер — продюсер» дерзает «в науке искусственной предаться неге творческой мечты», ставит «ремесло подножием искусству» в яростном порыве «поверить алгеброй гармонию». И в этом случае он не остается, как Сальери, в тени великих.



А. Велескевич, М. Деричев, А. Метелкин, В. Жеребцов, Г. Баблишвили, Р. Маякин, А. Фролов в спектакле «Ladies'Night. Только для женщин» (режиссер В. Шамиров). Премьера состоялась в 2018 г. Фото Л. Широной

В продолжение написанного — из личного опыта. Формула-клише восприятия частного театра в России постулирует, что он может выжить исключительно с медийными лицами и на комедийном репертуаре. Не буду спорить. Отмечу только, что государственные репертуарные театры тоже не гнушаются звездностью артистов, приглашая их в свои спектакли, и нередко со стороны, а, к примеру, с «Горем от ума» почти всегда соседствует вечный «Номер 13».

Да, в руководимом мною частном театре (продюсерская компания «Независимый театральный проект» — театр «Ателье») есть свой «вечный» Ladies'Night. Жанр его я сформулировал для себя как «социальную сказку» — в реальности же это социальная драма чистейшей воды.



У нас теперь целых два спектакля по этой пьесе, версии 2002-го и 2018-го, и второй спектакль — не результат массового ввода молодежи в давно играющийся спектакль. Это два абсолютно разных спектакля, новое прочтение пьесы и новое шоу (в афише какого театра соседствуют «Гроза» и «Гроза»? Я не слышал). Безмерно горжусь тем, что с 2002 года Ladies'Night входит в топ театральных хитов. Но рядом с ним в нашем репертуаре были и трагические «Загнанных лошадей пристреливают, не правда ли?»; комедию положений «Боинг-Боинг», вошедшую в «Книгу рекордов Гиннеса», уравновешивал «Госпиталь «Мулен Руж» о жизни французского госпиталя во время первой мировой войны; была «Игра в правду» (известный одноименный фильм снят именно по нашему спектаклю); идет драматическая история любви Love Letters.

Мне дорог каждый спектакль, созданный за почти 30 лет. Выделить из опыта что-то курсивом невероятно сложно. Но поскольку такая задача стоит, то приведу два самых нестандартных примера.

«Девочками из календаря» (*calendar girls*) изначально называли английских домохозяек постбальзаковского возраста, решивших сняться обнаженными для благотворительного календаря. Деньги от его продажи (какие-то там 3000 английских фунтов) предназначались для помощи онкологическому отделению больницы, где скончался муж одной из подруг. Неожиданно для всех выходка английских тетешек вышла далеко за пределы их родного городка. Сегодня они — национальные героини Великобритании: их календарь собрал более шести миллионов фунтов, и все эти деньги пошли в фонд Leukemia Research, на борьбу с лейкемией.



А. Каменкова, А. Якунина, А. Назарова, М. Дюжева, Л. Матюшина  
в спектакле «Девочки из календаря» (режиссер А. Устюгов).  
Премьера состоялась в 2010 г. Фото Е. Цветковой

Неудивительно, что эта экстравагантная, но целомудренная, благородная и эмоциональная история заинтересовала как кинематографистов (фильм «Девочки из календаря» с Хелен Миррен и звездами британского кино увидел свет в 2003-м), так и театральных деятелей (в 2009-м на сцене знаменитого лондонского театра Н. Каурда состоялась премьера сценической версии пьесы Тима Ферта). После Лондона ее премьера в нашем театре была одной из первых (2010 год, режиссер — А. Устюгов).

«Девочки из календаря» выходят за рамки обычного спектакля. Их можно назвать полноценным и объемным театральным проектом: вокруг собственно спектакля было создано объемное благотворительное поле, и это было сделано программно. Как только начались репетиции, мы заключили

договор с фондом «Жизнь» (ему перечислялась часть вырученных за продажу билетов средств). Кроме того, мы передали фонду право на создание сувенирной продукции с логотипом спектакля. За 25 минут антракта зрители на эмоциональном подъеме от увиденного в первом действии буквально сметали эту «сувенирку». Все вырученные средства находились под строгим контролем и гарантированно использовались для помощи детям с онкологическими заболеваниями.

Через год мы предложили актрисам — участницам спектакля повторить подвиг англичанок и создать для фонда «Жизнь» свой благотворительный календарь.

Уговаривать их не пришлось: «Если этот календарь поможет хоть одному ребенку, мы готовы!» Создатели календаря (фотограф, дизайнер, вся техническая группа) отказались от гонораров. Фонд «Жизнь» собрал с помощью календаря несколько миллионов рублей.

Апофеозом проекта стал особый спектакль, на который по нашему приглашению приехали те самые английские «девочки». Выяснилось, что они посмотрели огромное количество версий этой пьесы по миру, но только в российском варианте она стала благотворительным театральным проектом. Настоящие «девочки» были в восторге от московского спектакля: утверждали, что наша версия лучшая из всех, которые им довелось видеть.

Добавлю лишь, что в спектакле принимали участие удивительные русские актрисы, ставшие подругами: Анна Каменкова, Галина Петрова, Александра Назарова, Марина Дюжева, Анна Якунина, Татьяна Рудина, Любовь Матюшина.

*MoscowBoys* (премьера 2016 года). В частном театре пространство для кардинального эксперимента сильно



Сидят (слева направо) — П. Цветков (скрипка), Г. Горячев (виолончель), Т. Муракаев (альт); в воздухе — А. Завгородный (скрипка) в спектакле MoscowBoys (режиссер И. Оршуляк). Премьера состоялась в 2016 г. Фото И. Нодия

ограничено: я не имею права на провал, поэтому вынужден «отмерять семь раз» и просчитывать всё: жанр, пьесу, актерский состав, режиссуру. Но MoscowBoys — кардинальный эксперимент.

Наверное, я начал делать этот проект в первую очередь для себя. В какой-то момент стало тесно в тех границах, которые сложились за много лет. Захотелось вырваться за них, совершить нечто принципиально новое. Было желание сделать что-то такое, чего никогда до этого не пробовал.

Идея зрела долго.. Мне всегда нравились симпатичные музыкальные шоу в жанре «музыканты шутят». Все они работают по одному принципу: виртуозные музыканты (чаще всего это классический струнный квартет, то есть две скрипки, альт и виолончель), наделенные недюжинным сценическим

обаянием, разыгрывают некие «сценки». Выглядит очень забавно, когда музыканты классической школы шутят с музыкой и общаются с залом. Но кроме игры на инструментах всё — «как бы». Как бы актерская игра, как бы хореография. Наблюдая за подобными выступлениями, я всегда испытывал некоторую неловкость за музыкантов в роли артистов — как на плохом самодеятельном спектакле. И я подумал, что было бы здорово создать подобный спектакль, но без этих «как бы» — без условностей и допущений типа «они же не драматические артисты», «они же не танцоры» и так далее. То есть изначально была сформулирована задача выйти за рамки жанра «музыканты шутят».

Я рассказал об этой идее своему старому товарищу, хореографу Игорю Оршуляку, с которым уже давно работал и видел в нем явные режиссерские способности. Это важный момент: все мои замыслы так и остались бы на уровне идей, если бы рядом не было соратника — главного придумщика, который выполнил универсальную креативную миссию.

Нас до сих пор спрашивают, не играется ли хоть часть номеров под фонограмму, потому что «ну так же невозможно!». Могу сказать, что реально невозможно за год научить профессиональных танцоров или актеров виртуозно играть на скрипке. Игре на инструменте учатся с раннего детства, и много-много лет! Именно поэтому кастинг был объявлен среди профессиональных музыкантов. Он длился около полугода, мы посмотрели и прослушали около 100 человек, целенаправленно искали актерски одаренных музыкантов, которые смогут работать так, как мы задумывали. Они нашлись, и мы в них не ошиблись. Они сделали свой выбор, и началась невероятной сложности и напряжения работа на грани возможностей.

Помимо всего прочего, уникальность MoscowBoys еще и в том, что спектакль поставил не просто готовый к эксперименту режиссер классической школы, а современный хореограф, мыслящий как режиссер. Разница существенная: режиссер работал с артистами и как педагог-хореограф, а хореография — это в первую очередь непрерывная муштра. Музыкантам к муштре не привыкать. Подозреваю, что драматические актеры вряд ли выдержали бы ту нагрузку, психологическую в частности, которая выпала на долю наших артистов во время обучения. Без такой «армии» они бы не смогли делать то, что сейчас им удастся с легкостью: бить степ, танцевать, выполнять трюки, существовать актерски и при этом играть не самую простую музыку. Смотрится все — да, невероятно легко. Сколько и как они шли к этой легкости, знаем только мы.

В результате MoscowBoys — музыкальный спектакль, не вписывающийся в привычные форматы. Общее с существующими проектами только то, что в них участвуют профессиональные скрипачи, альтист и виолончелист. Всё. Мы не просто пошли дальше — мы сделали принципиально новый продукт.

Премьеру играли в течение месяца на фестивале в Эдинбурге. Искушенный критик одного из ведущих изданий Шотландии The Herald написал: «Ни одна категория в каталоге фестиваля не может полностью описать то, что творят на сцене MoscowBoys».

FestMag, фестивальный журнал: «Этот российский струнный квартет смешивает классическую музыку с такой щепоткой энергетикой и такой хореографией, что затыкает за пояс Backstreet Boys».

Осталось привести имена героев, рискнувших вместе с нами и ставших универсальными артистами. Вот его сегодняшний состав: Григорий Горячев — виолончель, Алексей Завгородный — скрипка, Тимур Муракаев — альт, Павел Цветков — скрипка.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Нелидов В. А. Театральная Москва. М., 2002. С. 45–46.
2. Дадамян Г. Г. Генсек как продюсер // Отечественные записки. № 4. 2005.
3. Словарь иностранных слов. М., 1983. С. 45.
4. Шаляпин Ф. И. Маска и душа. М., 1989. С. 39.
5. Павленок Б. В. Рентабельность советского кинематографа составляла 900% в год // Коммерсантъ Власть. 10 марта 2003 г. № 9. С. 72.
6. Гиляровский В. А. Мои скитания. Люди театра. М., 1987.
7. Витензон Р. А. Анна Бренко. Л., 1985. С. 72.
8. Дживелегов А. К., Бояджиев Г. Н. История западно-европейского театра от возникновения до 1789 г. М.-Л., 1941. С. 128.
9. История зарубежного театра. С.-Пб., 2005. С. 117.
10. Игнатов С. С. История западно-европейского театра нового времени. М.-Л., 1940. С. 9.
11. Филькенштейн Е. Л. Фредерик-Леметр. Л., 1968. С. 19.
12. Иллюстрированная история мирового театра / под ред. Д.-Р. Брауна. М., 1999. С. 373.
13. Бояджиева Л. В. Рейнхардт. Л., 1987. С. 43.
14. Там же. С. 48–49.
15. Барро Ж.-Л. Размышления о театре. М., 1963. С. 36.
16. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. С.-Пб., 1890–1907.
17. Ушаков Д. Н. Большой толковый словарь русского языка. Т. 3. М., 1939.
18. Словарь синонимов русского языка, <https://словарь-синонимов.рф/words?keyword=импресарио>.

19. Гревцов Ю. И., Козлихин И. Ю. Энциклопедия права. М., 2008.
20. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. С.-Пб., 1890–1907.
21. Театральная энциклопедия. М., 1961. С. 235.
22. Кинословарь. Т. 1. М., 1970. С. 366.
23. Stanton S., Banham M. Cambridge paperback guide to Theatre. Cambridge University Press, 1996.
24. Kennedy D. Theatre & Performance (The Oxford Encyclopedia), 2003.
25. Pierron A. La Langue du Theatre. 2009.
26. Цит. по кн. Орлов Ю. М. Московский Художественный театр: 1898–1917 гг. Творчество. Организация. Экономика. М., 2011. С. 66–67.
27. Миклашевский К. М. La Commedia dell'arte, или Театр итальянских комедиантов XVI, XVII и XVIII столетий. М., 2017. С. 19.
28. Станиславский К. С. Собрание сочинений в 8 томах. Т. 3. М., 1954. С. 286–287.
29. Бояджиев Г. Н. Вечно прекрасный театр эпохи Возрождения. Л., 1973. С. 23.
30. Дживелегов А. К. и Бояджиев Г. Н. История западно-европейского театра от возникновения до 1789 г. М.-Л., 1941. С. 127.
31. Мокульский С. С. История западно-европейского театра. С.-Пб., 2011. С. 137.
32. Там же. С. 128.
33. Там же.
34. Монгредьен Ж. Повседневная жизнь комедиантов во времена Мольера. М., 2008. С. 173–174.
35. История зарубежного театра. С.-Пб., 2005. С. 117–118.
36. Дживелегов А. К., Бояджиев Г. Н. История западно-европейского театра от возникновения до 1789 г. М.-Л., 1941. С. 127.
37. Там же. С. 129.
38. Бояджиев Г. Н. Вечно прекрасный театр эпохи Возрождения. Л., 1973. С. 74.
39. Филькенштейн Е. Л. Фредерик-Леметр. Л., 1968. С. 18.
40. Там же. С. 20.
41. Там же. С. 16.
42. Евреинов Н. Н. История русского театра. М., 2019. С. 193.



43. История западно-европейского театра. Т. 3. М., 1963. С. 271.
44. Дунаева Е. А. Великий лицедей или обманщик. М., 2018. С. 105.
45. Бояджиева Л. В. Рейнхардт. Л., 1987. С. 41.
46. Крэг Г. Воспоминания. Статьи. Письма. М., 1988. С. 252.
47. Евреинов Н. Н. История русского театра. М., 2019. С. 302.
48. Ашар М. Наш великий комедиограф Жорж Фейдо / в кн. Жорж Фейдо. Комедии. С.-Пб., 2007. С. 361.
49. Там же. С. 363.
50. Станиславский К. С. Моя жизнь в искусстве. Л.-М., 1931. С. 309.
51. Бояджиева Л. В. Рейнхардт. Л., 1987. С. 46.
52. Полякова Е. И. Станиславский. М., 1977. С. 209.
53. Орлов Ю. М. Московский Художественный театр: 1898–1917 гг. Творчество. Организация. Экономика. М., 2011. С. 84.
54. Схейен Ш. «Русские сезоны» навсегда. М., 2012. С. 258.
55. Гарафола Л. Русский балет Дягилева. Пермь, 2009. С. 161–162.

ГЕННАДИЙ  
ДАДАМЯН

**Театр одного  
продюсера**

## Генсек как генпродюсер

По существу, вся драматургия развития театрального дела в России строилась на конфликте центробежных и центростремительных тенденций. Облик российского театра зависел, прежде всего, от того, кто из участников театрального процесса (государство, частные лица, общественные организации, сами творцы) брал на себя ответственность и риски продюсера. Ответственность продюсера складывается, с одной стороны, из обязательств перед творцами (в данном случае — актерами, режиссерами, драматургами), которые реализуют проект, а с другой — из обязательств перед потребителями этого проекта (в нашем случае — зрителями). Одним продюсер обязан обеспечить возможность творчества, другим — предоставить художественный продукт, соответствующий их ожиданиям. В условиях рыночной конкуренции продюсерский риск неизбежен. Продюсер рискует деньгами и репутацией. Его цель — получить прибыль, которая в культурном пространстве измеряется не только рублем, но и идеологическими и репутационными дивидендами. Ведь рано или поздно они превращаются в материальный ресурс — доступ к новым источникам финансирования и воспроизводства.

Сказанное в равной степени относится ко всем, кто берется за продюсирование культурного проекта, в том числе и такого крупного, как «российский театр» в целом.

В дореволюционном театре продюсерами могли выступать и чиновники, и частные лица. Директорам императорских и казенных театров продюсерские полномочия и функции делегировались верховной властью — двором или правительством [1]; руководителям городских театров — театральными комиссиями городских дум; антрепренерам и выборным руководителям актерских товариществ — профессиональным сообществом и, наконец, руководителям народных театров — широкими слоями склонной к сценическому творчеству общественности. Таким образом, разные социальные группы выбирали продюсеров в соответствии со своими интересами и потребностями.

После революции ситуация радикально изменилась. В театр пришел новый, «первобытный в отношении искусства» (К. Станиславский) зритель. Новая власть еще не утвердилась и даже не представляла себе, какими принципами следует руководствоваться в организации культурной жизни. Построение коммунистического общества, к которому приступили большевики, предполагало национализацию производства. Как при таких установках быть с культурой, они не знали: что можно национализировать, если средства производства здесь — по сути, особый художественный дар? Или, как выразился Ленин, «наука, техника, искусство — в руках специалистов и в их головах». Назначенный им нарком Луначарский даже пропагандировал формулу Карла Каутского: «Величайший порядок и планомерность в производстве и полная анархия в искусстве». Видимо, поэтому в программе РКП(б) образца 1919 года рядом стоят

идея «государственной помощи искусству» и идея «само-развития рабочих».

В годы военного коммунизма художественная жизнь фокусируется на театральном искусстве. Это отметил Герберт Уэллс во время своей первой поездки по России в 1920 году: «Наиболее устойчивым элементом русской культурной жизни оказался театр». Число театров в эти годы растет лавинообразно. В том же 1920-м журнал «Вестник театра» писал: «И не только каждый город, но, кажется, что уже и каждый квартал, каждый завод, фабрика, госпиталь, рабочий и красноармейский клуб, село, а то и деревня имеют свой театр». Этот, как говорил Мейерхольд, «психоз театризации» привел к тому, что в 1920 году в ведении Наркомпроса оказалось уже 1547 театров и студий. По данным Политического управления (ПУРа), в Красной армии было тогда же 1 800 клубов, в них — 1 210 профессиональных театров и 911 драматических кружков, а крестьянских театров было 3 000. В 1920 году бюджетные средства, направляемые на театр, составляли 10% (!) от общего бюджета страны. Государство, уже частично взявшее на себя функции продюсера, еще руководствовалось не корыстными, а романтическими целями «окультуривания» страны. Однако обвал экономики сделал задачу финансирования искусства для большевиков невыполнимой.

С 1922 года страна переходит к НЭПу, все отрасли народного хозяйства, включая культуру и искусство, переводятся на хозрасчет. Мало того, что театры не получают государственной дотации — они еще и задыхаются от непомерных налогов и сборов. Как писал Луначарский, в совокупности «налоги достигали 70–130% от валового сбора». От уплаты налогов были освобождены только государственные театры,

число которых в разные годы колебалось от 14 до 17. Без государственной и общественной поддержки театры повсеместно закрываются: в 1928 году в СССР их уже 320, причем более половины — частные.

В 1928–1931 годах под лозунгом борьбы с «многоукладностью в культуре» власть принимает «меры по изжитию частного сектора в художественном производстве»: ликвидируется множественность форм собственности

в театральном деле, при театрах организуются художественно-политические советы (1929), а сами они переводятся в систему государственного пятилетнего планирования (1930). Государство щедрой рукой финансирует их деятельность. Так, госдотация театрам с 1933 по 1936 годы выросла с 5 до 50 млн руб., то есть в 10 раз. Растет и число театров: в 1933-м их уже 551, в 1940-м — 980, а по плану третьей пятилетки их количество должно было увеличиться до 1214.

Но оставался еще один неуправляемый элемент — артисты, которые беспрестанно бегали из театра в театр (в 1930-е 35% актеров ежегодно меняли место работы). В середине 1930-х Сталин понял, что лучший способ укротить их — навязать театру единственную организационно-творческую модель, а именно модель МХАТа. С 1937 года начинается процесс «омхачивания» (по выражению современников)



А.В. Луначарский. 1919 г.



И. В. Сталин с артистами МХАТ на 40-летнем юбилее театра.  
27 октября 1938 г.

советских театров, который завершится в апреле 1938-го их насильственным стационарованием: отменяется контрактная система, все актеры зачисляются в штат, здания переходят в собственность театров, а при директорах создается должность инспектора по кадрам.

Почему для огосударствления театров Сталин выбрал именно эту модель? Попробуем пофантазировать и воспроизвести ход его мыслей. У пирамиды всегда только одна вершина — «един есть Бог, един Державин». Но в каждом деле — своя вершина: в биологии — Мичурин, в физиологии — Павлов, в рекордах — Стаханов, в театре — МХАТ. Вряд ли вождь в молодости читал театральные рецензии, но он интуитивно пришел к пониманию той специфической грани МХТ, о которой еще в начале века писал известный художественный критик С. Глаголь: «В Художественном театре есть еще одна черта, которая дает ему большое преимущество во всякой борьбе. Черта эта — полная централизация всего происходящего на сцене. <...> Все происходящее на сцене есть ряд непрерывно меняющихся картин... И создание этих говорящих картин должно быть всецело делом рук одного художника, назовете ли вы его режиссером, директором или как-нибудь еще. Художник этот — безграничный

хозяин всего происходящего на сцене. <...> Каждый исполнитель, начиная с премьеры и кончая последним статистом, — только живой материал в руках хозяина сцены. У него нет ни своего собственного понимания роли, отличного от понимания ее хозяином сцены, ни жеста, ни позы, которые не совпадали бы с тем, чего требует хозяин сцены» [2].

(Отметим социальную интуицию К. С. Станиславского. Летом 1919 года в дискуссии по проекту национализации театров он сказал: «Я категорически заявляю, что надвигающаяся на нас национализация является смертельной опасностью для театра» [3].)

Таким образом, к концу 1930-х годов государство оказывается главным и единственным распорядителем театральной жизни, своеобразным генеральным продюсером. Как и положено продюсеру, оно изыскивает средства и направляет их туда, куда считает правильным, контролирует соответствие того, что делают творцы (актеры, режиссеры, драматурги), собственной продюсерской концепции, в данном случае — государственным приоритетам культурной политики, своей идеологической стратегии и тактике. Через кадровую политику государство формирует творческие команды, а через подконтрольные средства массовой информации и систему политпросвещения обеспечивает PR-поддержку собственных проектов. Механизм, в целом выстроенный грамотно с менеджерской точки зрения, порой работал причудливым образом. Так, бывало, что принятые государством-продюсером PR-действия приводили к обратному результату. Известно, что критические рецензии (особенно в 1960–1980-е годы) создавали ажиотаж вокруг не одобренных властью спектаклей — «если в «Правде» ругают, значит надо смотреть».



Продюсерская цепочка обычно действовала так. Генсек (он же генпродюсер) Сталин [4] сообщает на совещании писателей о том, что было бы хорошо написать пьесу об ученых-космополитах. На том же совещании драматург Симонов говорит, что напишет такую пьесу. После нескольких напоминаний продюсера Симонов выдает текст пьесы, и она получает Сталинскую премию. Затем один из крупных театров осуществляет первую постановку, а за ним следуют десятки и сотни других театров страны.

Не менее успешно система действовала и в тех случаях, когда речь шла о проектах, которые помогали театру извлекать доход, зависевший от числа проданных билетов. Наличие разветвленной театральной сети и отлаженных механизмов информационного обмена между театрами приводило к тому, что одна и та же коммерческая комедия Рацера и Константинова или Брагинского и Рязанова шла одновременно по всей стране. Теоретически в один день в одно и то же время (с учетом часовых поясов) в 100 театрах страны могла идти пьеса «Ирония судьбы, или С легким паром!». Таким образом, театральная сеть функционировала в том же режиме, что и сеть кинотеатральная. Кстати, когда кинокритики пытались раскрыть секрет популярности новогоднего шедевра Эльдара Рязанова, они забывали, что эти герои и эта драматургическая коллизия завоевали страну задолго до телепремьеры.

Система, просуществовавшая более 60 лет, в окончательном виде выглядела так. По подчинению театры делились на союзные, республиканские, областные и городские. Структура театральной сети была жестко привязана к статусу территории. Столицам союзных и автономных республик полагалось иметь театр оперы и балета (в крайнем

случае открывали не оперный, а музыкально-драматический театр), русский драматический театр, национальный драматический театр, ТЮЗ и театр кукол. Иногда к этому набору добавлялся театр музыкальной комедии или оперетты. Во всех городах-миллионниках были драматический театр, оперетта, кукольный театр, ТЮЗ (в некоторых — еще театр оперы и балета). Малым городам был положен кукольный театр, а иногда еще и драматический. При этом наличие в данном наборе тех или иных театров никак не было связано ни с театральными традициями города или региона, ни с реальной зрительской потребностью. Считалось, что такая структура сети лучше всего приспособлена для решения идеологических и социальных задач.

Театры открывала местная власть по согласованию с республиканскими министерствами культуры. Иногда волонтеристским образом. Например, жена одного секретаря обкома партии возымела желание иметь под боком театр оперы и балета, и он был создан. На вопрос одного из моих коллег, зачем им нужен театр оперы и балета, областной вождь ответил: «Ну что это за город, где балеринки не ходят?»

Финансирование театров осуществлялось централизованно — Министерством культуры СССР либо министерствами союзных республик. Театры заранее рассчитывали на предстоящий год количество спектаклей, заполняемость зала, цену билета (она была мизерной [5]) и плановые убытки. Ведь все они были «планово-убыточными театральными зрелищными предприятиями» и получали государственную дотацию. Дотация не включалась в доход театра и шла исключительно на покрытие убытков.

Собственно доход театра состоял из кассового сбора и «прочих доходов» — выручки от продажи буклетов,

программок, показа по ТВ, сдачи костюмов в аренду и пр. Кассовый сбор составлял 85–90% от общей суммы доходов. При этом практически до 1989 года дотация покрывала расходы театров России на 30%. А остальные 70% театры зарабатывали сами, в основном за счет продажи билетов.

В 1948 году «генеральный продюсер» Сталин, ставший к этому моменту председателем Совмина, решает перенаправить часть театральных денег на другой (оборонный) проект и срезает театрам дотацию с 750 млн до 150 млн руб. Это приводит к тому, что исчезают 360 колхозно-совхозных передвижных театров, закрываются практически все театры в малых городах. Оставшиеся оказываются перед альтернативой. Чтобы выжить, они должны либо при том же количестве спектаклей привлекать больше зрителей, либо увеличивать количество показанных спектаклей. Но так как решить проблему увеличения количества зрителей театры не могут [6], они выбирают второй путь. С 1949 года число показанных спектаклей возрастает до 400–440 за сезон, прежде всего за счет обменных и выездных гастролей внутри города.

С 1956 года, в преддверии 40-летия Октября, восстанавливается дотация театрам. И уже к 1960 году число показанных спектаклей уменьшается до 360 [7]. Но в 1962 году новый «генеральный продюсер» Хрущев, которому, как и его предшественнику, потребовались деньги на оборонные нужды, вновь сокращает дотацию. В связи с этим театры опять вынуждены пойти по экстенсивному пути получения доходов и увеличить количество показов — в основном за счет гастролей и выездов (при работе на стационаре очень быстро вырабатывается зрительский ресурс). В середине 1960-х один драматический театр в среднем давал

560 спектаклей, а кукольный — 1200 спектаклей за сезон! Так, Удмуртский республиканский драматический театр им. Короленко в 1967 году показал «звериное» число спектаклей — 666. Хабаровский ТЮЗ в 1975 году поставил своеобразный рекорд — 180 спектаклей за 30 дней. Естественно, это было возможно только в том случае, если в репертуаре преобладали «малонаселенные» пьесы — на двух-трех актеров.

В особо сложной ситуации оказались городские театры. Они всегда испытывали дефицит средств, творческий состав оплачивался по минимальным тарифам. При этом найти средства на гастроли и выезды им было труднее, чем областным. Они могли увеличить количество показанных спектаклей только за счет быстрого обновления репертуара. Чтобы хоть как-то сохранить аудиторию и обеспечить доходную часть своего бюджета, многие городские театры были вынуждены в течение сезона выпускать 14–16 премьер.

Еще в 1958 году руководитель Ленинградского театра комедии, известный режиссер и театральный художник Николай Акимов предупреждал: если эта тенденция сохранится, театр рискует превратиться в эстетическую забегаловку. И, по большому счету, оказался прав. В театральном репертуаре возобладала коммерческая «малонаселенная» драматургия, спектакли делались на скорую руку, появились странствующие режиссеры, ставившие один и тот же коммерческий хит в десятках театров страны.

Важной частью театральной жизни СССР была гастрольная деятельность. Благодаря гастролям происходила циркуляция театральных идей (без чего не могут обойтись профессионалы), обновлялись зрительские впечатления

и, таким образом, поддерживался интерес к искусству театра вообще. Организацией и утверждением плана гастролей занималось Всероссийское гастрольно-концертное бюро при Министерстве культуры СССР. Устойчивость гастрольной системы достигалась за счет того, что существовали три механизма ее обеспечения, из которых хотя бы один срабатывал. Театр мог приехать в другой город «на гарантию»: принимающая сторона выплачивала ему заранее оговоренную сумму, а весь доход от проданных билетов забирала себе. Вторая схема — паритет — не предусматривала гарантированной суммы, но предполагала равный раздел доходов от продажи билетов между гастролером и принимающим театром. Третий вариант — «на кассу», то есть гастролер приезжал в другой город на свой страх и риск, зато забирал себе все деньги, полученные от продажи билетов. Иногда, если, например, Малый театр выезжал в Азербайджан, Совмин республики выделял для его достойного приема специальную дотацию.

В 1969 году Минкульт СССР принимает постановление «О социалистическом государственном театральном зрелищном предприятии», которое способствовало дальнейшему «обюрокращиванию» театрального дела. Государство обложило театр огромным количеством отчетных показателей — производственно-финансовых и творческих. Всего их было около 40, в том числе количество новых постановок, количество выездов на село, количество зрителей и т. д.

Каждый год министерство директивно определяло пять-шесть «основных направлений репертуара», например «Молодой строитель коммунизма», «Освоение Сибири и Дальнего Востока» и пр. Кроме современных советских

пьес в афише театров должны были быть представлены русская классика, пьесы стран социалистического содружества, зарубежная классика и современная зарубежная пьеса. Два раза в год проходили репертуарные совещания, на которых Министерство культуры утверждало репертуар театров. Все пьесы, даже классические, проходили цензуру — «литовались». Спектакль принимался назначенным худсоветом театра, в который входили представители партийных и государственных органов, общественных организаций. После подписания худсоветом акта приемки его можно было играть на публике. Разумеется, новые постановки принимались не всегда (об этом подробнее мог бы рассказать Ю. П. Любимов).

Утверждая репертуар и принимая спектакль, культурные управленцы предполагали строгий контроль и учет, жесткую регламентацию не только производства, но и потребления театрального продукта. Но у руководителей театров, заинтересованных в выполнении финансового плана (продаже большего количества билетов), были свои хитрости. В театре существуют афиша и прокат. Министерство и другие контролирующие органы утверждали афишу, в которой, например, среди прочих 15–20 названий одной строкой стоял спектакль «Мария» по пьесе А. Салынского (о том, как в Сибири секретарь райкома выигрывает экологическую битву с директором строящегося комбината). Еще одну строчку занимала комедия «Проходной бал» Рацера и Константинова. Но «Мария» выдерживала восемь спектаклей за сезон, а «Проходной бал» — 144. То есть структура проката и структура афиши не совпадали.

Все эти бюрократические и финансовые игры привели к тому, что в деятельности театра приоритетными

стали вовсе не идеологические (как хотелось бы власти), а производственно-финансовые показатели. В театральном процессе восторжествовала имитация. Общественные проблемы имитировались тематическим репертуаром, разнообразие проката — разнообразием названий афиши, творческий состав театра имитировал коллектив единомышленников, дурные показы на селе имитировали спектакли, а проданные билеты — публику. Так, отчетные показатели по обслуженным зрителям часто достигались за счет того, что билеты оптом покупали месткомы предприятий и учреждений, у которых на это были специально выделенные деньги.

Постепенно зритель стал несущественным придатком к громоздкой театральной машине, спектакли шли в полупустых, а иногда и в практически пустых залах, хотя по отчетным ведомостям они были заполнены. Смещение ценностей зашло так далеко, что в режиссерской среде зрительский успех стал считаться чем-то неприличным, своего рода «моветоном», подыгрыванием неразвитым эстетическим вкусам. Таким образом, к середине 1980-х стал очевиден менеджерский коллапс в театральном деле. Попытки контролировать все этапы процесса театрального производства привели к тому, что продюсер-государство на выходе получало не эффективный инструмент влияния, а пустышку-имитацию.

# Этапы театральной реформы

Первые годы перестройки ознаменовались попыткой преодолеть системный кризис театрального дела. В августе 1986 года выходит постановление Совмина СССР «О комплексном эксперименте в театре». С 1 января 1987 года по 1 января 1989 года в эксперименте приняли участие 83 театра, из них 44 — в РФ.

Эксперимент предполагал опробование новых творческих, организационных и экономических условий функционирования театра. В частности, он предусматривал отмену репертуарных совещаний, актов приемки спектаклей, предварительной цензуры пьес. Театры де-факто получили творческую свободу (нормативный акт, фиксирующий эту свободу де-юре, появился только в 1991 году [8]). Что касается организационной стороны, то государство утверждало четыре показателя, обязательных для выполнения и отчетности: количество зрителей, фонд заработной платы, норматив прироста фонда заработной платы за счет экономии расходов и дотацию. Остальное уже было делом театра. Например, раньше фонд зарплаты был жестко увязан со списочным составом работников. А эксперимент эту связь разрывал, и если в театре по штатному расписанию числились 280–300 человек, а фактически работали 200, то сэкономленные средства уже можно было израсходовать на премии и надбавки.

В экономической сфере короткий поводок был заменен на более длинный. Театрам разрешили устанавливать до 50% надбавок и скидок к базовой цене билета, а также временные (до года) надбавки к заработной плате (до 50%,



но не более 100 руб.). В 1987 году театральные деятели добились принятия «Положения о театре-студии на бригадном (коллективном) подряде». Это был очень важный шаг, поскольку в СССР искусством считалось только то, что порождали государственные театры, а все остальное презиравалось как самодеятельность. В результате к концу 1987 года только в Москве открылось около 300 театров-студий (в 1985-м во всей России было 330 театров).

В ноябре 1988 года комиссия по совершенствованию непроизводственной сферы при Совмине СССР приняла «Новые условия хозяйствования». Это был прорыв. Впервые произошла децентрализация финансирования театра. В бюджетах местных органов власти создавались фонды поддержки музыкального и театрального искусства. Дотация была заменена на ассигнования из бюджета, которые теперь включались в доход театров. Последние могли распоряжаться этими деньгами по своему усмотрению. Появились «многоканальное финансирование», меценаты и спонсоры, а также «социальный творческий заказ». Выглядел он так: экскаваторный завод в городе Лысьва берет на себя все расходы по постановке «Гамлета», но при условии, что Гамлета будет играть определенный артист. Или: восемь уполномоченных по продаже билетов в городе Советске (бывший Гильзит) оплачивают новую постановку, но распределение ролей происходит в соответствии с их рекомендациями (поскольку им виднее, на кого ходит зритель). Выручку от первых восьми сборов забирали они, остальную — театр.

Еще один важный момент связан с тем, что появился госзаказ на спектакль. С 1939 года в СССР действовал госзаказ на пьесы, которые покупались репертуарно-редакционными коллегиями Министерства культуры. Купленная

пьеса рекомендовалась театрам. При Сталине рекомендованная пьеса, естественно, шла на сцене, но уже при Хрущеве и Брежневе театры не были обязаны ее ставить. А с 1987 года в рамках эксперимента финансировался именно выпуск новой постановки. И если театр брал деньги, он был обязан поставить пьесу.

Были отменены все обязательные для выполнения показатели, на смену которым пришли контрольные цифры. Одновременно для всех театров были установлены три вида нормативов: численность артистического, художественного, творческого и управленческого персонала, количество спектаклей за сезон (для драматических — 360) и расходы на новые постановки.

Кроме того, в 1987 году восстанавливается статус художественного руководителя театра, отмененный в 1949 году. Сначала для академических, а с 1989-го — для всех театров. До 1987 года во главе театра, согласно принципу единоначалия, был директор, а с 1987 года появилась альтернатива — худрук. А в 1999 году было разрешено двоевластие — по принципу разделения сфер полномочий между худруком и директором театра.

Благодаря всем этим нововведениям при сохранении государственной дотации произошло настоящее «экономическое чудо» в отдельно взятой театральной сфере. В 1990 году впервые в истории театрального дела совокупные доходы театров России превысили их расходы в 2,4 раза.

Короткий период небывалого экономического процветания театров был обеспечен старой административно-командной системой, которая, сохранив и даже увеличив свои финансовые обязательства перед театрами, дала им экономическую свободу и освободила почти от всех обязательств

по отношению к государству. Рассуждая строго, хорошие продюсеры так не поступают.

Но уже в 1993 году государство опомнилось: была введена единая тарифная сетка, и произошел переход к сметному планированию. Чудо закончилось. (В перспективе необходим переход от сметного планирования и финансирования к ежегодному программному проектированию и соответствующему финансированию деятельности театров. В этом случае финансируются не статьи сметы — штатное расписание, коммунальные услуги и т. д., а конкретные театральные проекты, направленные на достижение определенной социальной или художественной цели [9]<sup>9</sup>.)

Сегодня в России 640 театров, которые финансируются государством из бюджетов разных уровней (доля бюджетного финансирования в них составляет 25–35% от общей суммы доходов)<sup>10</sup>. При этом театральная система постоянно развивается, количество театров растет, и соответственно увеличивается нагрузка на бюджеты. Нужды такой развивающейся системы может обеспечить только общественная поддержка (система фондов, грантов, спонсорство). И государство должно создать стимулы и условия для ее реализации.

---

9 Начиная с 2012 года государственные и муниципальные театры номинально финансируются именно по такому принципу, однако реального перехода на программное финансирование, которое описывал Г. Дадамян, не произошло, реформа носила формальный характер. — *Прим. ред.*

10 В настоящее время число театров немного увеличилось: по состоянию на 2018 год их насчитывалось 657. Доля бюджетного финансирования осталась примерно на том же уровне. — *Прим. ред.*

В США, например, главный канал финансирования культуры — пожертвования частных лиц, частных и общественных фондов. Причем эти пожертвования не подлежат налогообложению. У нас же пока спонсор обязан платить налог с той суммы, которую он перечисляет театру.

Кроме того, в США цена на билет не является социальной, как у нас. Однако никаких проблем с посещением коммерческих постановок в бродвейских театрах для так называемых социально незащищенных групп населения нет. Существует множество благотворительных фондов, которые покупают для них билеты за полную цену. Реальный спрос на тот или иной спектакль позволяет понять, «кто есть кто» на театральном рынке.

Понятно, что механический перенос американской системы на нашу почву невозможен: у нас нет ни бескорыстных меценатов, ни развитой системы частных фондов. В результате может рухнуть вся сеть детских и экспериментальных театров. Значит, до появления системы общественной поддержки искусства ее функции должно взять на себя государство, которое обеспечит социальное выживание и профессиональную деятельность этих театров.

Раньше благодаря Союзу театральных деятелей РФ правовые документы в сфере театра принимались с опережением. Сегодня мы не поспеваем за быстро меняющимися экономическими и социальными реалиями. В связи с этим накопилось множество требующих решения проблем. Вот некоторые из них.

Понятно, что сегодняшнему многообразию форм театральной организации и театральной деятельности контрактная система отвечает в значительно большей степени,

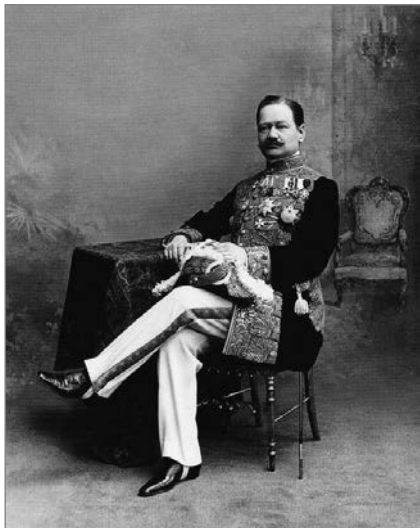


В. А. Мичурина-Самойлова в роли  
Ренёвой («Светит, да не греет»  
А. Н. Островского и Н. Я. Соловьева).  
Около 1893 г.

чем прежняя — с жестким штатным расписанием и нерушимой тарифной сеткой. Однако вводить контракт, не подкрепив его продуманной системой оплаты труда, профессиональных и социальных гарантий, было бы крайне неосмотрительно. Артисты, сознательно или нет, будут этому сопротивляться. Ведь в профессиональной исторической памяти живут и бурные дискуссии о типовом контракте и его параметрах, которые велись на съездах Русского театрального общества в начале XX века,

и факты, связанные с качеством жизни, которое обеспечивалось контрактными отношениями в русском дореволюционном театре. Так, артист императорских театров был человеком настолько состоятельным, что, уйдя из театра, мог позволить себе долгое время не работать. Пример Шаляпина, который получал больше, чем премьер-министр России, не единственный. В. И. Немирович-Данченко в 1905 году также обгонял по доходам главу кабинета министров (зарплата Немировича в МХТ была 38 тыс. в год, а зарплата С. Ю. Витте в правительстве — 36 тыс.). Актриса Александринского театра В. А. Мичурина-Самойлова в 1915 году

потребовала 18 тыс. рублей в год (артисты императорских театров были государственными служащими, и верхний предел их зарплаты составлял 15 тыс. рублей). Под давлением леволиберальной общественности директор императорских театров В. А. Теляковский был вынужден платить ей ежегодно дополнительные 3 тыс. рублей в виде премии.



В. А. Теляковский

Американские репертуарные драматические театры тратят на зарплату 85% от своего бюджета. Это означает, что США — богатая страна. Ведь именно в экономиках богатых стран оплата труда составляет львиную долю производственных издержек. При советской власти доля заработной платы в бюджете театра была около 55%. Сейчас она составляет 40–45%<sup>11</sup>. Сегодня в России средняя зарплата артиста — 3 тыс. рублей (но это не те 3 тыс., которые доплачивал директор императорских театров приме Александринки).

---

<sup>11</sup> В 2018 году доля заработной платы составила в бюджете театров 56%. Столь существенное увеличение связано с исполнением так называемых «майских указов» 2012 года, когда Президентом РФ была поставлена задача по увеличению заработной платы работников культуры. — *Прим. ред.*

Высокие зарплаты позволяют западным артистам несколько раз в год прерывать свою работу и отправляться на курсы повышения квалификации. У нас это практически невозможно. В результате наши замечательные актеры психологической школы нередко находятся в плохой физической форме, у них отсутствуют многие современные профессиональные навыки. По данным наших исследований, зрительский опыт артистов в СССР в 1980-е годы отставал от мирового опыта в среднем на 10–15 лет.

Театры резко сократили число гастролей, а ведь гастроли для них — естественная потребность. Даже скуповатый дореволюционный антрепренер понимал, что артист не может целый год «мелькать» перед одной и той же аудиторией. Сегодня функцию гастролей в какой-то мере выполняют фестивали и антрепризы, которыми руководят независимые продюсеры.

Но есть объективные условия независимой продюсерской деятельности, которые могут быть созданы только при участии государства. Например, антрепренер (продюсер) не может построить театр в городе. Театральный бизнес не приносит денег, достаточных для капитального строительства. А свободных (открытых) площадок в стране катастрофически не хватает. Даже в огромной Москве их всего две. Антрепризным коллективам негде репетировать, негде показывать спектакли, негде хранить декорации и костюмы. Они арендуют помещения государственных или муниципальных театров, которые устанавливают плату из расчета полной заполняемости зала, поэтому, чтобы хоть что-то заработать, антрепренерам приходится увеличивать цены на билеты. Да и на качестве это не может не сказаться — ведь наши антрепризы

ориентированы на массовый успех у непритязательной публики. Понятно, что антреприза не может эффективно работать в рамках старой системы, рассчитанной на стационарные театры.

Сегодня в условиях становления рынка инициаторами культурного предложения, разработчиками программ и проектов, обеспечивающих разнообразие театральной жизни, выступают именно независимые продюсеры. Государство, отказавшееся от идеологической монополии на продюсирование театральной деятельности, но по-прежнему сохраняющее в своих руках все финансовые рычаги, должно сделать следующий шаг — помочь им стать полноправными партнерами. В сущности, речь идет о том, что главная функция государства в этот переходный период — создать правовые, социальные и экономические условия для функционирования многоукладной театральной системы.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Не случайно директора императорских театров В. А. Теляковского современники называли «антрепренером в вицмундире».
2. Глаголь С. (Сергеевич С). Проблески новых веяний в искусстве // Джемс Линч и Сергей Глаголь (С. Сергеевич). Под впечатлением Художественного театра. М., 1902. С. 16–17.
3. Строева М. Н. Режиссерские искания Станиславского. 1917–1938. М., 1977. С. 27.
4. Свое понимание социальной роли театра Сталин сформулировал еще в 1932 году на встрече с писателями: «Стихи хорошо. Романы еще лучше. Но пьесы нам сейчас нужнее всего. Пьеса доходчивее... Пьесу рабочий посмотрит. Через пьесу легко сделать наши идеи народными, пустить их в народ».
5. В 1985 году средняя цена билета в драматический театр составляла 1 рубль плюс минус 10–12 копеек, на премьерные и гастрольные спектакли цены могли повышаться на 50%.



6. Для этого надо было бы сначала «окультурить страну», то есть воспитать этих самых театральных зрителей. Для сравнения: в 1928 году театры давали за сезон 240 спектаклей, а в царское время, когда в театрах шло 165–185 спектаклей, критики возмущались антрепренерами, которые «хищнически эксплуатируют» артистов! Сегодня у нас средний драматический театр показывает 260–280 спектаклей за сезон.
7. В 1962 году по отношению к 1961-му — на 30%, в 1963-м к 1962-му — 25%, в 1964-м к 1963-му — на 15%.
8. 31 мая 1991 года вышло новое постановление Совета Министров РСФСР «О социально-экономической защите и государственной поддержке театров и театральных организаций в РСФСР». Государство гарантировало театрам художественно-творческую и административно-хозяйственную свободу. Были узаконены театры трех форм собственности: государственный, муниципальный и частный. Учредитель обеспечивал текущее финансирование деятельности театра.
9. Такое предложение выдвигалось регионами (Иркутск, Волгоград, Самара, Нижний Новгород). Но, к сожалению, даже до эксперимента дело не дошло.

ДАВИД  
СМЕЛЯНСКИЙ

**Продюсер и  
продюсирование**

## Рождение профессии «продюсер»

Если признать, что продюсер — особая профессия, то для ее осмысления важно понять истоки явления. Это требует исторического экскурса, особенно если учесть, что в России профессия зарождалась дважды — в первое и последнее десятилетия XX века.

Первый продюсерский проект в России не был спектаклем, но законы, по которым осуществляется продюсерский проект, понятны, поскольку они все равно общие. 6 марта 1905 года в Таврическом дворце в Санкт-Петербурге открылась грандиозная историко-художественная выставка русских портретов. Председателем организационного комитета выставки значился великий князь Николай Николаевич. А Сергей Павлович Дягилев был назначен генеральным комиссаром выставки. Чтобы состоялась эта акция, Дягилеву понадобились весь его опыт, вся энергия и все дарования. При подготовке акции Дягилев проделал титаническую работу. Поскольку он поставил себе целью собрать все русские портреты, написанные за два века — XVIII и XIX, — Сергей Павлович не мог ограничиться изучением собраний столичных дворцов и музеев. Он организовал переписку с помещиками по всей России.

Он колесил по провинции, объезжая усадьбы. Всего Дягилев собрал около 4000 картин, из которых в экспозицию вошло 2226 полотен. (Часть представленных на выставке произведений до того момента были абсолютно не известны даже знатокам живописи.) Каждая картина была атрибутирована. Огромных усилий потребовало и составление каталога выставки: в биографической его части приводились сведения как о художниках, так и о персонажах, изображенных на холстах.

Наконец, по инициативе Сергея Павловича с большинства экспонатов выставки сделали фотоснимки. (Еще раз спасибо Дягилеву! За годы, истекшие с 1905-го, в пожарах революций, гражданской и мировых войн погибли сотни и сотни портретов, а фотографии сохранились.)

Если бы кто-то задумал отмечать день рождения продюсерства в России, то лучшую дату трудно подобрать: 6 марта 1905 года началась первая специально организованная разовая публичная художественная акция. В этом определении важно каждое слово. Бесчисленное количество раз открывались новые художественные предприятия, но все они задумывались как «дело», надолго. Выставка портрета изначально программировалась как акция с определенным ограниченным сроком жизни, и для ее реализации специально продлевалась огромная исследовательская, собирательская, издательская, оформительская и организационная работа, которая содержала инновационный, творческий подход. Были найдены средства, помещение, специалисты. И наконец, это была четвертая публичная выставка. Позднее акция со всеми этими признаками получила название «проект».

Можно ли сказать, что завершился век режиссерского театра и началось время театра продюсерского? Я бы сказал

по-другому: время внесло коррективы в распределение ролей — фигура продюсера оказалась в первом ряду. Ведь что такое продюсерская деятельность? Это предпринимательство, но особого типа; это бизнес, но бизнес творческий, «мировоззренческий». Стать театральным продюсером без любви к театру, без понимания, как развивается театр, — я убежден — нельзя. В нашей ситуации продюсеры действительно многое решают, и я как раз склонен думать, что именно сегодня наступил момент, когда продюсерская деятельность будет направлена на возрождение российского театра, что благодаря ей появятся новые Товстоноговы, Эфросы, Ефремовы... Без стремления выступать соавтором, инициатором новых направлений в искусстве театральное продюсирование бессмысленно.

## Отличительные черты продюсера

Часто считают, что продукцию, которую нам сегодня предлагают современные российские продюсеры, нельзя назвать искусством и что их волнует исключительно прибыль. Это отчасти правда, но это временная ситуация, связанная с тем, что мы живем при неразвитом и нестабильном рынке, когда главное — поскорее сколотить капитал и упрятать его от инфляции и налогов. Я согласен, что современные театральные продюсеры в основном ориентируются на гарантированный успех. А успех приносят звезды, и потому из спектакля

в спектакль переходят одни и те же артисты, пользующиеся популярностью. Продюсер рискует, лишь выбирая пьесу, да и здесь не слишком: особо не мудрствуя, он выбирает легковесную комедию, которая тоже является тем самым гарантом успеха. Очень мало продюсеров берутся за рискованные проекты, а без риска невозможен «творческий бизнес». И потому нет открытий: новых идей, новых имен, новых художественных форм. Но я убежден, что существование сегодняшней схемы, по которой работают продюсерские фирмы, весьма недолговечно.

Умение прогнозировать успех — главное качество продюсера. Настоящее продюсирование — это понимание того, что происходит с обществом и что происходит в искусстве. Если ты владеешь таким знанием, то в какой-то степени способен спрогнозировать, какой именно проект нужен сегодня. Конечно, бывают и ошибки — мы занимаемся не математическими расчетами. Суть профессии очень проста: продюсер — это тот человек, который соединяет тех, кто делает, с теми, для кого это делается. И самая сложная задача — правильно их соединить. Но главное — без ощущения времени нельзя заниматься продюсированием.

Премьера спектакля «Игроки-XXI» состоялась 1 января 1992 года, а 2 января 1992 года правительство Егора Тимуровича Гайдара отпустило цены, и экономика России начала переводиться на рыночные рельсы. Какая связь с нашей премьерой? Прямой — никакой. Но на самом деле эта связь есть, и, быть может, тогда для меня она не была столь очевидной, как сейчас. Понимание, что спектакль «Игроки-XXI» нужен зрителям, что он может вернуть утраченный интерес к театру, скорее, было интуитивным.

Естественно, что люди сидели у экранов телевизоров, политические новости волновали больше, чем события культуры. Театры опустели, вернуть зрителя было непросто. И в этой ситуации мы им предложили, во-первых, созвездие артистов, во-вторых, великий текст Гоголя, который без всяких изменений и купюр был абсолютно созвучен настроениям общества. Актерский ансамбль в «Игроках» состоял из исполнителей первой величины, сверхпопулярных в стране:



Нижний ряд: В. Невинный, Е. Евстигнеев, Н. Тенякова, С. Юрский, Л. Филатов; верхний ряд: А. Аронин, Д. Черкасов, дебютировавший на драматической сцене Г. Хазанов, А. Калягин, Д. Смелянский, Н. Макарова, А. Яцко на репетиции спектакля «Игроки XXI». Фото из архива Д. Смелянского

Натальи Теняковой, Евгения Евстигнеева, Сергея Юрского, Леонида Филатова, Вячеслава Невинного, Александра Калягина, Геннадия Хазанова. Впервые же билеты на театральное представление продавались спекулянтами по нетиповым, «коммерческим», ценам. И билеты брали с боем.

Юрский перенес персонажей Гоголя в Россию 90-х годов XX века. Действие разворачивалось на фоне интерьеров современной провинциальной гостиницы. События пьесы, как и реплики ее героев, обрели особую узнаваемость, «осязаемость». Критики нас тогда ругали — не думаю, что они были правы, — но, что уже точно неоспоримо, мы восстановили интерес к почти забытой публикой гоголевской комедии, и зрительский успех у спектакля был огромен.

Какой смысл самого термина «продюсер»? Надо сказать, что в словарях русского языка вы практически не встретите слова «продюсер». До середины 1980-х годов принято было считать, и не без оснований, что продюсеры существуют в западном мире, причем долгое время продюсерство считалось исключительно принадлежностью западного киноискусства. В нашем театроведческом лексиконе до недавнего времени не было слова «продюсер». И даже специалисты до сих пор не всегда точно понимают смысл слова «продюсер». Сложность в том, что по большому счету продюсер — не вполне профессия. Потому что, строго говоря, профессия — это род занятий, требующий определенной подготовки и являющийся источником существования. Однако все самые известные продюсеры мира, как правило, не имели и не имеют специального профессионального образования и, кроме того, чаще всего не могут рассчитывать на то, что продюсерская деятельность для них может стать



постоянным и надежным источником доходов. Я бы сказал, что продюсеры являют собой особую группу «рискованных предпринимателей». Они производители, которые осуществляют разовые проекты, они реализуют идеи — свои или же заимствованные. Продюсер планирует будущую акцию, ищет сподвижников по ее осуществлению, находит деньги, необходимые для воплощения замысла в жизнь, руководит всем процессом работ, занимается рекламой. При этом он принимает на себя весь творческий, финансовый, психологический, социальный риск.

В чем различия между профессиями менеджера, антрепренера, продюсера? Менеджер — это управляющий. В число менеджеров входят директор и его заместители, администраторы, любой начальник любого структурного подразделения, как бы его ни именовали. Художественный руководитель или главный режиссер театра, поскольку они руководят творческо-производственным процессом, — по сути, тоже менеджеры. С возникновением рынка в России неизбежно появились и антрепренеры — предприниматели в сфере культуры и искусства. Антрепренер — это менеджер, но сверх того он еще и собственник, владеющий своим делом и получающий прибыль. Если антрепренер «вмещает в себя» менеджера, то продюсер «вмещает в себя» антрепренера. Продюсер — это антрепренер, который выступает автором неких инновационных художественных проектов. Антрепренер становится продюсером лишь тогда, когда он вынашивает творческий замысел и материализует его. Любой продюсер — антрепренер, но отнюдь не любой антрепренер — продюсер.

Развитие продюсерства как самостоятельной, отличной от других профессии связывают с тем, что на рубеже



Нижний ряд: Г. Месхишвили, Р. Стура, Г. Канчели;  
верхний ряд: Д. Смелянский, А. Калягин после спектакля «Шейлок».  
Премьера состоялась 20 апреля 2000 г. Фото В. Плотникова

XIX и XX веков впервые возникла потребность в новых формах соединения произведений искусства с их потребителями, в организации «рынка искусства». До начала эры массовой культуры все виды искусства либо имели традиционные, использовавшиеся столетиями институциональные формы (театр, цирк), либо, по всеобщему мнению, не нуждались в таковых — как творчество художника, композитора или поэта. С конца XIX века, с одной стороны, произведения искусства оказались тиражируемы, количество произведений искусства всех видов резко увеличилось; с другой стороны, огромная масса произведений искусства стала выпускаться с расчетом на массовое потребление.

Профессиональной подготовкой менеджеров занимались еще в СССР: в 1967 году в ЛГИТМиКе появился факультет экономики и организации театрального дела, затем последовали ГИТИС, Школа-студия МХАТ. Отряд антрепренеров начал формироваться в постперестроечное время. Продюсеры же... Сейчас их много, но настоящих — единицы. Хотя я согласен с профессором Геннадием Григорьевичем Дадамяном, который утверждал, что российская культура XXI века будет такой, какой ее «проектирует и реализует продюсерский корпус».

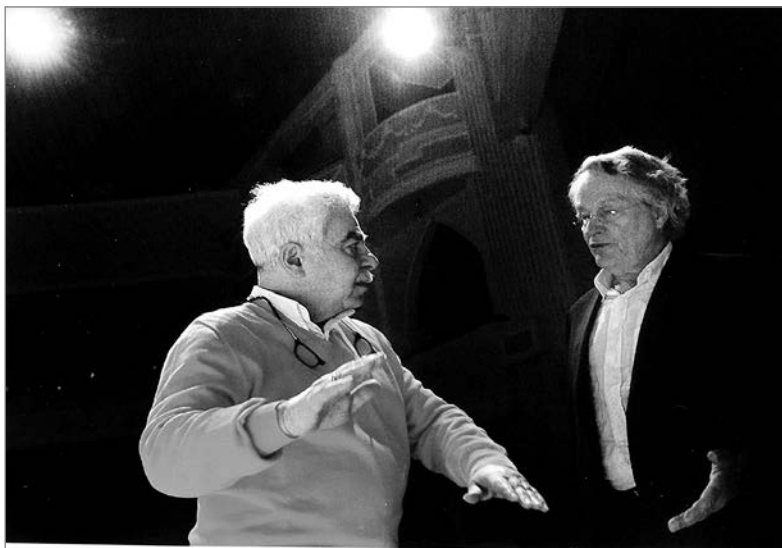
Говоря сухим языком, продюсеры — это предприниматели, которые с венчурным риском реализуют инновационные проекты. Главное стремление продюсера — достичь творческого прорыва, который он предвидит и организует. Продюсер понимает художника, но в неменьшей степени он должен чувствовать интересы публики. Я сформулирую так: продюсер дает путевку в жизнь новому именно потому, что способен учесть и объединить интересы тех, кто делает, с интересами тех, для кого делается.

Самое главное качество, которым должен обладать продюсер, это... нюх, какое-то внутреннее чувство, говорящее тебе: «Это! И ничто другое». Проще говоря, продюсер должен обладать интуицией. В отличие от других предпринимателей, продюсер должен быть наделен художественной, социальной и психологической интуицией одновременно. Он должен почувствовать, какую именно нехудожественную потребность общества можно удовлетворить художественными средствами. А еще лучше, если он же или режиссер, который рядом с ним, поймет, какие выразительные средства, стилевые направления будут понятны публике, вызовут ее восторг и принесут массовый успех художественному произведению. Вот моя любимая цитата из воспоминаний Александра Бенуа: «Именно на вопросе о творчестве надо остановиться, ибо творчество и есть основа и смысл его существования. При этом все же трудно определить, в чем именно это его творчество заключалось. Картин Дягилев не писал; за исключением нескольких (очень талантливых) статей, он не занимался писательством, он не имел ни малейшего отношения к архитектуре или к скульптуре, а в своем композиторстве он очень скоро совершенно разочаровался; запустил он и пение. Иначе говоря, Сергей Дягилев ни в какой художественной области не был исполнителем, и все же его деятельность прошла в области искусства, под знаком творчества, созидания. Я совершенно убежден, что и при наличии всех представителей творческого начала в искусстве (в музыке, в литературе, в театре), при участии которых возникли выставки «Мир искусства» и в течение шести лет издавался журнал того же наименования, при наличии тех, кто принесли свои таланты на дело, ныне вошедшее в историю

под названием *Les spectacles russes de Diaghileff*, и т. д., я убежден, что и при наличии всех этих сил ни одна из названных затей не получила бы своей реализации, если бы за эти затеи не принялся Дягилев, не возглавил бы их, не привнес бы свою изумительную творческую волю туда, где художественно-творческих элементов было сколько угодно, но где недоставало главного объединяющей творческой воли. У Дягилева была своя специальность, это была именно его воля, его хотение. Лишь с того момента, когда этот удивительный человек «начинает хотеть», всякое дело «начинает становиться», «делаться».

Проще говоря, продюсер должен уметь «слышать время». Затем он должен уметь понимать публику. Тогда он сможет оценить потенциал художественной идеи. Если продюсер сам становится автором идеи, то он знает, кто именно в состоянии задуманный проект воплотить.

Необходимо мыслить свободно. Крайне необходимо ощущение свободы. На меня не давит груз разных «нельзя» и «можно». Не приходится объяснять себе и другим: мол, знаете, я бы хотел, но, извините, обстоятельства. Я свободен. Нравлюсь — имей со мной дело, не нравлюсь — не имей! Во мне всегда было желание свободного полета, поэтому я и пришел к продюсерскому театру. Признаюсь, не всегда этот свободный полет приносит радость, но это именно свободный полет. Бывает, он и гнетет. Ты же за этот полет ответственен. Как только у тебя не станет сил махать крыльями, ты камнем полетишь вниз и разобьешься. Значит, надо, чтобы мускульная система, поддерживающая крылья, неизменно была в порядке. Но я никогда не поменял бы этот свободный полет на спрогнозированное завтра, потому что «есть наслаждение в бою, или у бездны на краю».



For my friend  
David who made it possible,  
that I could come back to Russia  
and work with Russian actors in  
Yen Hunter. Thank you 1000 times!  
Bel S.  
17-01-2015.

П. Штайн и Д. Смелянский на репетиции спектакля «Борис Годунов».  
Премьера состоялась в январе 2015 г. в театре Et Cetera.  
Фото из архива Д. Смелянского

Хорошо представлять себе некий идеальный театр, который ждет тебя в будущем. На самом деле нет таких идеальных театров: машина все время дает сбои, и ты должен мгновенно в самых неожиданных ситуациях принимать решение. Почему с началом новой экономики многие администраторы ушли из театра и кино в сферу бизнеса? И оказались весьма удачливыми. У них благодаря профессии уже были наработаны мгновенная переключаемость с ситуации на ситуацию, быстрота принятия решений, умение работать в непрогнозируемых обстоятельствах — все это дало им явное преимущество перед многими иными.

У меня много разных определений для понятия «продюсер». Вот еще одно, мое любимое: «театральный продюсер — это человек, который в секунду должен быть готов к любым неприятностям». Как-то вышла статья обо мне, которая называлась «Волк-одиночка в цепях и на галерах» — к сожалению, это так, хотя по характеру я вообще человек компании, человек общения. Но профессия такая, она задает свои параметры жизни.

Сюрпризы поджидают продюсера на каждом шагу, и чаще всего неприятные. К примеру, я готовлю приезд в Москву Петербургского филармонического оркестра во главе с Темиркановым с двумя концертами: один с Денисом Мацуевым, другой — с Гидоном Кремером. Основной спонсор, который клялся, что даст деньги, послал мне воздушный поцелуй. А повернуть машину вспять я уже не мог. Естественно, я не отказался от этой идеи. Но действительно, каждый день приходится проживать отдельную жизнь, связанную то ли с театром, то ли с музыкой — с тем, чем я постоянно занимаюсь. Не буду хвастаться крепостью своей нервной системы, но каждый день приходится жить в стрессовой ситуации.

Среди продюсеров можно встретить бывших или практикующих актеров и режиссеров, как, например: Вадим Дубовицкий, одним из первых открывший продюсерскую фирму; Азах Рафиков, возглавивший фирму «Мир — театр»; Леонид Роберман — руководитель агентства «Арт-партнер XXI»; Леонид Трушкин, создавший «Театр Антона Чехова». Конечно, среди удачливых продюсеров довольно много и профессиональных менеджеров. Сергей Данильян (Московское театральное агентство «Ардани»), ныне успешно работающий в США, окончил отделение в ГИТИСе, работал администратором в нескольких театрах Москвы, потом занимал пост заместителя директора в Ленкоме. А Ольга Шведова, организовавшая театр «О'Кей», и Галина Боголюбова, создавшая агентство «Богис», и Ольга Гарибова («Весь мир») — все они бывшие завлиты. Есть и другие примеры. Юрий Любашевский (московское товарищество «ДягилевЪ-ЦентрЪ») 20 лет был профессиональным партийным работником, с 1986 года — кооператором, чем только ни занимавшимся, а затем стал автором крупномасштабных проектов — преимущественно в области балетного искусства. «Продюсерскую компанию Анатолия Воропаева» создал далекий от искусства бизнесмен, а «Независимый театральный проект» (театр «Ателье») — Эльшан Мамедов, один из наших успешных продюсеров, по образованию театровед, историк театра с кандидатской степенью.

Должно быть, по мере увеличения числа продюсеров в России социологи, социальные психологи опишут «мотивационный механизм продюсерства», подобный «мотивационному механизму предпринимательства». Но я уверен, что продюсированием занимаются только те, в ком



генетически заложена любовь к риску в сочетании с жаждой нового, хотя каждый в это дело приходит своим путем и по разным причинам.

## Продюсерские проекты и публика

Появление продюсеров во многом вызвано меняющимися взаимоотношениями искусства и публики. С каждым днем растет число культурных предложений, и в этой связи возникает необходимость в привлечении новой аудитории, которую завоевать можно, лишь отыскав иные механизмы взаимодействия с публикой. Нужно уметь понять, почувствовать, подсказать, какие именно социальные потребности разлиты в воздухе и какими средствами художественной культуры их можно удовлетворить.

Один из известных театральных деятелей весьма иронично высказался по этому поводу: «Есть три основных типа людей, которые составляют потенциальную аудиторию. Первый из них — это те, кто любит театр и готов заплатить сколько угодно, чтобы увидеть что-то на сцене. Второй — это те, кто ни сейчас, ни позже не будет интересоваться театром, что бы мы ни делали, стараясь их привлечь. И есть третий тип людей — те, которым будет интересно в театре, хотя они еще этого не знают». Последние и составляют настоящий резерв театральной аудитории. Их надо найти и суметь убедить

прийти в театр первый раз. Умение понимать публику — это, скажем так, входит в должностные обязанности продюсера.

Продюсер должен правильно выбрать художественное предложение или же, если сам выступает в роли автора творческой идеи, должен точно выбрать того, кто в состоянии его идею воплотить. А поскольку театральная спектакль создается совместными усилиями большой команды, то для того, чтобы собрать эту команду, надо уметь почувствовать профессиональный потенциал разных специалистов и эффективно его использовать. Профессиональное общение продюсера не ограничивается сотрудничеством с членами творческой команды. У продюсера много других партнеров, с которыми он сталкивается, когда добывает деньги, находит помещения, обеспечивает материальную базу. Поэтому продюсеру еще надо уметь проникать в чужие интересы и понимать, как они могут быть связаны с интересами проекта.

Подбор команды для театрального проекта — это селекционный процесс. Люди приходят и уходят, что-то их не устраивает, кто-то, приходя ко мне, хотел сразу самостоятельности: я им не возражал, начинайте свою историю, но в другом месте. Это то же самое, когда в театр приходит очередной режиссер и хочет внутри этого сложившегося коллектива создать свой театр, — такого рода устремления заканчиваются всегда одинаково плачевно. Ко мне приходили люди, которые сразу хотели самостоятельно заниматься продюсированием. Я им объяснял, что деятельность продюсера складывается из ежедневных противных и бессмысленных, на первый взгляд, движений, из которых потом создается нечто и возникает проект. И надо четко понимать, что радости от этого — всего пять-семь минут, а все остальное необычайно тяжело.



М. Ростропович в офисе Российского государственного театрального агентства оставляет на легендарном столбе надпись: «Не знаю я, что значит горечь, когда с Давидом! Ростропович».

Фото из архива Д. Смелянского

Я и студентам это в институте говорю: если вы определились, если вы готовы к такому пути, то тогда этой работой надо заниматься круглые сутки. Я пытаюсь рассеять иллюзии, что продюсера сопровождают постоянный успех, постоянный блеск и, главное, большие деньги. На самом деле все не так.

Мне дорог каждый проект, который мы сделали вместе с командой Российского театрального агентства, организованного мной 18 лет назад. Мне дороги люди, с которыми мне посчастливилось работать. Где еще я мог бы встретиться

с Аркадием Райкиным, Мстиславом Ростроповичем, Галиной Вишневской, Юрием Темиркановым, Андреем Кончаловским, Александром Калягиным, Инной Чуриковой, Робертом Стуруа, Гией Канчели... Когда я вспоминаю, с кем работал, то начинаю завидовать самому себе. Да и здесь, в России, могло бы этого не случиться. На заре кооперативного движения были муки и метания: у меня маленькая дочка Анечка, нужны деньги, а многие друзья занялись бизнесом. И я стал подумывать о том, чтобы уйти из театра и создать



А. Калягин, А. Шапиро, Б. Заборов и Д. Смелянский на фоне декорации спектакля «451 по Фаренгейту». Премьера состоялась 22 декабря 2007 г. в театре Et Cetera. Фото О. Хаимова

свой кооператив или что-то подобное. И опять сыграла свою роль моя жена. Она сказала: «Если ты что-нибудь и умеешь в этой жизни, то это — театр». Я ей очень благодарен.

Как и все люди, время от времени я прокручиваю пленку своей жизни, с возрастом делаю это чаще. Уверен, что для дела, которым я занимаюсь, очень важно, какую жизнь ты прожил и умеешь ли выделить в ней истинное. Если у режиссера есть пьеса, есть текст, в котором он пытается найти свою боль, чтобы потом выразить ее, то у продюсера нет чужого текста, есть только собственный, написанный собственной жизнью, собственным опытом. Я могу с трудом, но поверить, что молодой человек двадцати лет — гениальный режиссер, но никогда не поверю, что в этом возрасте кто-то может стать гениальным продюсером.



Е. Кисин после концерта на Красной площади в честь 850-летия Москвы оставляет памятную надпись на столбе в офисе Российского государственного театрального агентства. Фото из архива Д. Смелянского

Миссия продюсера в театре — сделать так, чтобы спектакль был одновременно рыночным, конкурентоспособным продуктом и — художественным произведением. Я понимаю, эти два понятия кажутся несопоставимыми, противоречия не избежать. В этой ситуации именно на продюсера, а правильнее было бы сказать — на лидера театра, накладывается особая ответственность. Он должен создать такую художественную структуру, которая будет способна производить высокохудожественный и одновременно востребованный

продукт. Мы знаем великие спектакли, которые собирали аншлаги, и это были серьезные драматические постановки, а не только легкие комедии, которые всегда стремится посмотреть зритель. И вот тут важно, кто исполнитель «главной» роли — продюсер, который может лишь найти деньги и создать организационную структуру, или продюсер, способный креативно мыслить. А мы уже говорили, что называться продюсером может только тот, кто умеет делать и первое, и второе, и третье.

# Продюсер и театр будущего

Каким будет отечественный театр в XXI веке? Не возьму на себя смелость делать какие-либо прогнозы. Порой я говорю вещи, которые как продюсер, наверное, не имею права говорить, потому что это противоречит самой сути профессии. Но должен признаться: больше всего мне бы не хотелось, чтобы экономика в результате взяла окончательный верх над искусством. Тогда для меня теряет смысл вся моя деятельность, хотя я прекрасно понимаю, что нельзя работать «в минус», понимаю, что в любом проекте успех экономический также необходим и важен. Но не он должен стать определяющим в нашей работе. В противном случае мы позволим перечеркнуть всю историю российского театра, а это великая история великого театра. Да, мы знакомы с другими великими театральными культурами, но мы всегда понимали, что в том виде, в котором он существовал многие годы, русский театр занимает очень серьезное, весомое место в истории мирового театрального искусства. Не забывая, собственно говоря, саму схему продюсирования, продюсерского театра, я хотел бы продолжать заниматься театром во всех его проявлениях: театром комедийным, драматическим, музыкальным.

Повторю, экономика не должна брать верх над искусством. Но и существовать безответственно, совершенно не заботясь о том, чтобы спектакль имел в том числе и коммерческий успех, тоже пагубно для театра. Не может быть все равно — придет зритель или не придет. Раньше главным показателем было количество распространенных билетов,

а не зритель в зале. Билеты продавались по перечислению, этим занимались фабкомы, завкомы, но я уверен: бесплатные билеты, будь это билеты на спектакль или на концерт, и у зрителя, и у слушателя вызывают ощущение второсортности предлагаемого зрелища. Мы помним театры, в которые нельзя было попасть, люди ночами выстаивали в очередях за билетами, а в других театрах залы пустовали, хотя по отчетам все места числились проданными.

Следует в целом отметить, что сегодня продюсирование активно включилось в расширение реального театрального предложения. Значимым для зрителя оказывается стремление продюсеров к качественной литературно-драматической основе. На сегодняшний день в репертуаре театральных проектов современная российская драматургия действительно занимает первое место. На втором месте в подготовленном продюсерами репертуаре оказываются современные зарубежные авторы. Важно также, что значительное место отводится спектаклям на основе русских и зарубежных классических произведений. Развиваясь, продюсерский театр начал оживлять театральную провинцию, то есть решать давно назревшую проблему. Продюсерские проекты активно гастролируют. Продюсеры задействуют в своих проектах творческие кадры провинции, тем самым оздоравливая театральную ситуацию на периферии. Расширяя художественную палитру театрального процесса, продюсирование открывает театрам новые экономические, организационные и, конечно же, творческие возможности.

Институт продюсирования в России сегодня выступает связующим звеном между театром прошлым и будущим. Продюсеры отчетливо понимают, что репертуарный театр — лучшая школа как для актеров, так и для режиссеров,







сценографов, балетмейстеров, администраторов. Значит, продюсер заинтересован в сохранении традиционного театра. И практики, и теоретики в области менеджмента исполнительских искусств успели понять, что противопоставления антрепризы и традиционного театра — неправомерны.

Зрительский успех созданных продюсерами произведений весьма впечатляет. Шумный ажиотаж вокруг «звездных» премьер — безусловно, феномен скорее социальный, чем художественный. Вместе с тем, сопрягаясь с творчеством часто очень крупных художников, он становится явлением социально-культурным, свидетельствующим еще раз, что Продюсер держит за руки Художника и Публику, занимается их воссоединением, что само по себе уже является социальным оправданием профессии.

# СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ



## **Мамедов Эльшан Асадович**

(род. 21 июня 1965 года) — кандидат искусствоведения, продюсер, создатель и художественный руководитель продюсерской компании «Независимый театральный проект», директор авторского агентства «НТП. The Independent Theatre Project agency».

Родился в Баку в семье музыкантов. В 1989 году окончил театроведческий факультет ГИТИСа. Во время учебы

в ГИТИСе стал одним из основателей театра-лаборатории «Тембр» и его первым директором. Спектакль на древнерусском языке «Слово о полку Игореве» (режиссер — Н. Косенкова) объехал весь мир.

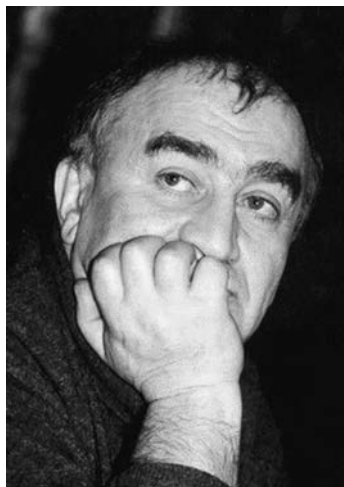
В 1992 году окончил аспирантуру НИИ искусствоведения РАН, параллельно — Дипломатическую академию при МИД РФ (чешский язык). Защитил кандидатскую диссертацию о чешском театральном авангарде 60-х годов XX века.

В 1994–1996 годах учился на курсах повышения квалификации при кафедре романских языков МГЛУ им. М. Тореза (французский язык). Автор переводов на русский язык нескольких десятков французских пьес.

В 1993 году создал «Независимый театральный проект». Его основные принципы — открытие новых имен, новых авторов, создание русских сценических версий зарубежных пьес. Сегодня это один из старейших продюсерских театров новой России, спектакли которого неизменно становятся заметными явлениями в жизни театральной Москвы.

До 2000 года совмещал деятельность продюсера театральных проектов и руководителя продюсерских и рекламных структур киноконcernа «Мосфильм» и холдинга «Медиа-Мост».

В 2005 году создал одно из крупнейших российских авторских агентств «НТП. The Independent Theatre Project agency», которое сотрудничает с известными драматургами Европы и США и ведущими авторскими агентствами.



**ДАДАЕВ ГЕННАДИЙ ГРИГОРЬЕВИЧ**

(01.04.1938–03.11.2016) — кандидат экономических наук, профессор, заслуженный деятель искусств РФ, лауреат премии «Театральная Ника» (1993), создатель и директор Высшей школы деятелей сценического искусства при ГИТИСе.

В 1960 году окончил Московский экономико-статистический институт по специальности «экономист».

С 1965 по 1971 год работал младшим научным сотрудником в Центральном экономико-математическом институте Академии

наук СССР. В 1971 году пришел в Институт истории искусства (ВНИИ искусствознания МК СССР), в котором проработал более 20 лет, и покинул его в 1992 году, оставив пост заведующего сектором социологии искусства. Кандидат экономических наук (1968).

В 1988 году организовал Высшую школу деятелей сценического искусства МК РФ «Школа Г. Г. Дадаева», был ее директором. С 1989 года — член редакционного совета журнала «Театральная жизнь», с 1991 года — член коллегии Департамента культуры Москвы, с 1993 года — президент Ассоциации профессиональных менеджеров искусства России «Рустартменеджмент», с 1996 по 2006 год — секретарь Союза театральных деятелей РФ, член бюро секретариата СТД. С 1997 по 2007 год — вице-президент Международной организации поддержки профессиональных танцовщиков (Лозанна, Швейцария).

С 1992 по 1997 год — завкафедрой социологии искусства ГИТИС. В 1999 году был удостоен звания заслуженного деятеля искусств РФ. Автор более 140 публикаций и пяти монографий.



**СМЕЛЯНСКИЙ ДАВИД ЯКОВЛЕВИЧ**

(род. 12 июля 1947 года) —  
российский театральный продюсер  
и менеджер.

Родился в Одессе. Учился  
на факультете экономики  
Ленинградского института театра,  
музыки и кинематографии.  
Начал свою профессиональную  
деятельность в качестве  
администратора Смоленского  
областного драматического  
театра (1972–1976).

Генеральный директор  
Российского государственного  
театрального агентства, генеральный

продюсер Московского театра Et Cetera и Московского театра  
музикла, художественный руководитель — генеральный продюсер  
фестиваля искусств «Балтийские сезоны», генеральный продюсер  
музыкального фестиваля Crescendo.

Кандидат искусствоведения, профессор, заведующий кафедрой  
продюсерства и менеджмента исполнительских искусств Российского  
института театрального искусства — ГИТИС.

Заслуженный деятель искусств Российской Федерации (2000).  
Награжден орденом Дружбы (2007), орденом Почета (2018).  
Первый лауреат «Дягилевской премии» — «За возрождение  
и утверждение профессии продюсера в Новой России» (2003), лауреат  
национальной премии «Музыкальное сердце театра» в номинации  
«Лучший продюсер» (2009 год, вместе с Александром Калягиным)  
и «Золотой маски» за мюзикл «Продюсеры» (2010), лауреат Премии  
Правительства Российской Федерации в области культуры за создание  
музыкального фестиваля Crescendo (2013), награжден почетной  
грамотой Президента Российской Федерации за достигнутые  
трудовые успехи, многолетнюю плодотворную работу, активную  
законотворческую деятельность (2014). В 2019 году стал лауреатом  
Международной театральной премии Станиславского.

СЕРИЯ «БИБЛИОТЕКА ТЕАТРАЛЬНОГО ПРОДЮСЕРА»

**Мамедов** Эльшан Асадович,  
**Дадамян** Геннадий Григорьевич,  
**Смелянский** Давид Яковлевич

## **Театральный продюсер: рассказы о профессии**

*Первый выпуск*

Руководитель издательства ГИТИС *Н.В. Разевиг*

Руководитель проекта *О.В. Иванов*

Координатор проекта *А.А. Таги-заде*

Главный редактор *С.М. Апфельбаум*

Корректор *О.В. Дергачева*

Верстка *Б.В. Зитунов*

Дизайн обложки *Л.В. Мурина*

Подписано в печать 17.04.2020. Формат 60×90/16

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. п. л. 8,25. Тираж 500 экз.

Заказ № 967

Издательство ГИТИС.

125009, Москва, Малый Кисловский пер., 6  
Тел.: (495) 690-35-89. E-mail: kniga2@gitis.net

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в ООО «Фотоэксперт»

115201, Москва, ул. Котляковская, д. 3, стр. 13  
Тел.: (495) 601-99-99

**БИБЛИОТЕКА  
ТЕАТРАЛЬНОГО  
ПРОДЮСЕРА**



[www.gitis.net](http://www.gitis.net)

ISBN 978-5-91328-322-1



9 785913 283221