

# ВИДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ОПЕРНЫМ ТЕАТРОМ. РЕПЕРТУАРНЫЙ ТЕАТР ПРОДЮСЕРСКОГО ТИПА (НА ПРИМЕРЕ ТЕАТРА «УРАЛ ОПЕРА БАЛЕТ»)



## АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются разные модели организации театрального дела: система репертуарного театра, наиболее распространенная в России, которой соответствует иерархическая форма управления, и модель продюсерского, или проектного театра. Иерархическая модель управления признается наиболее устойчивой в сравнении с моделью театра проектного, в котором возникает гораздо меньше внутренних связей и все процессы замыкаются на личности руководителя (продюсера). Анализ этапов развития русского репертуарного театра в контексте его исторического развития и тех социокультурных изменений, которые в последние десятилетия произошли в российском обществе, приводит к пониманию того, что новые условия потребовали от театра определенных изменений. Это привело к возникновению пограничной модели организации театрального дела – репертуарного театра продюсерского типа, который вобрал в себя определенные черты театра проектного, или продюсерского, и на сегодняшний день может быть признан наиболее перспективной моделью устройства репертуарного театра.

Автор указывает на генезис управленческих практик в театре, описывает, как исторически складывалась система стаджоне (начало – в Великобритании, кон. XIX в.), представляет анализ российской базовой модели – репертуарного театра, формирование которого было заложено в XVIII веке в императорских театрах России, функционировавших наряду с казенными (бывшими придворными), частными, городскими, антрепризой и товариществами.

Функционирование нового типа театра взыскало и изменение роли его руководителя: директору репертуарного театра продюсерского типа подвластна вся полнота управления театральным механизмом, начиная от административных вопросов, завершая творческими. Это позволило соотнести понятия «театральный менеджер» и «продюсер» и выявить новый тип управленца, который в данном исследовании назван «директор-продюсер». Весь спектр задач, который встает перед ним, превращает категорию управления из только практической деятельности в ключевой художественно-эстетический принцип современного театрального менеджмента.

Укрепление позиций директора-продюсера связано с распространением проектной формы работы, с установкой на эксперимент и открытие новых имен и названий, какими в театре «Урал Опера Балет» стали российские премьеры спектаклей «Сатяграха», «Пассажирка», «Греческие пассионы», «Три сестры». Их реализация дала пример адаптации формата проекта как «единицы» продюсерского театра к системе русского репертуарного оперного театра и превращения проекта в репертуарную единицу. Представленный кейс успешного регионального театра, работающего по инновационным технологиям управления культурными институциями, указывает на модель бытования репертуарного театра в современном культурном пространстве как наиболее перспективную, открывающую возможности для его дальнейшего развития, а опыт трансформации Урал Оперы в репертуарный театр продюсерского типа может стать модельным для управленцев.

Театр живет во времени, которое ставит новые проблемы и требует изменений в организации и управлении. Исторически сложились две базовые системы организации театрального дела: система репертуарного театра, наиболее распространенная в России, которой соответствует иерархическая форма управления, и модель продюсерского, или проектного театра.

Эти системы представляют собой разные способы функционирования театра в социуме, когда репертуарный театр воспринимается, прежде всего, как постоянный, стационарный, имеющий государственную поддержку, а продюсерский – как независимый, частный, изменчивый.

Репертуарный театр отличается наличием постоянного репертуара

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Шишкин Андрей Геннадьевич**  
Театр «Урал Опера Балет»  
(620000, Россия, Екатеринбург,  
пр. Ленина, 46а)  
[@ priemnaya@uralopera.ru](mailto:priemnaya@uralopera.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Репертуарный театр, продюсерский театр, репертуарный театр продюсерского типа, Урал Опера Балет, Сатяграха.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Шишкин А.Г. Виды управления современным оперным театром. Репертуарный театр продюсерского типа // Управление культурой. 2022. № 1. С. 43–50.

и, чаще всего, постоянного здания и труппы. Творческая деятельность такого театра подчинена воле его художественного руководства, соответствует его этической и эстетической позициям, при этом основным, минимальным показателем творческой деятельности становится спектакль. В процессе управления репертуарный театр рассматривается как единый организм, це-

лостная художественная система, в рамках которой действуют не только организаторы, постановщики и исполнители той или иной постановки, но и сотрудники всех сопутствующих театральных служб, а также зрительская аудитория. Прокат успешных спектаклей в репертуарном театре продолжается долгое время, а последовательность и периодичность их показа фиксируется в репертуарной афише. Как отмечает исследователь Е. А. Левшина, «репертуарное предложение театра – это не только перечень названий, входящих в репертуарную афишу, это и количественные характеристики проката. Частота проката отдельных названий, удельный вес каждого из них в прокатной афише могут существенно изменить общую картину репертуарного предложения, сделать незаметными одни – редко показываемые – названия и акцентировать другие» [1, с. 5].

В репертуарном театре чаще всего встречается иерархическая система управления, которая реализуется на трех уровнях: руководителей низового звена (театральных подразделений), среднего звена (главный режиссер, заместители директора) и высшего звена (директор или, при двуедином руководстве организацией, директор и художественный руководитель). Ключевое значение для музыкальных театров имеют те структурные подразделения, которые непосредственно участвуют в процессе производства и дальнейшей эксплуатации спектакля. Каждое подразделение имеет своего руководителя: главный дирижер – в оркестре, художественные руководители или управляющие в оперной и балетной труппах, начальники производственных и монтажных цехов и так далее. Немалая роль в театре иерархической модели принадлежит управлению зданием и собственностью, которую обеспечивает инженерно-техническая служба и другие отделы, обязательные для большинства организаций. В результате формируется сложный театральный организм, успешная работа которого зависит от правильного взаимодействия его отдельных подразделений, грамотного руководства и взаимоотношений с учредителем.

Проектный (продюсерский) театр – это автономная форма организации театрального дела, предназначенная для осуществления свободных театральных инициатив. Как правило, в проектном театре нет постоянной труппы и стационарной площадки для выступлений. По форме собственности он может быть как коммерческим, так и некоммерческим, создаваться на свободной театральной площадке или на сцене репертуарного театра, сочетать разные источники финансирования.

При проектной форме управления театром руководитель (продюсер) становится единственным творческим и управленческим центром и самостоятельно реализует в полном объеме все этапы от формирования творческой идеи до реализации творческого результата, что позволяет преодолеть биполярность управления. Формируется локальная структура, которая не предполагает возникновение разнообразных внутритеатральных связей, связанных с работой над постановкой многочисленных внутренних служб, как это бывает при иерархической системе управления. Реализация творческих идей в данном случае имеет конкретные временные границы, ясный бюджет, постановщиков и исполнителей, предполагает более рациональное использование интеллектуальных, творческих, информационных и финансовых ресурсов в рамках каждого конкретного проекта, что позволяет выделить его из общей деятельности организации. Соответственно, существование творческого процесса в рамках такой структуры можно рассматривать как реализацию ряда последовательных проектов. Театры этого типа имеют возможность существовать благодаря поддержке попечительского совета, спонсорской помощи и собственным средствам, а система инструментов и механизмов проектного театра «позволяет осуществлять адекватный внутренний контроль и сокращать риски в условиях рыночной экономики» (А. Я. Рубинштейн).

На западе эта организационная система для представления оперы получила название «стаджионе» (от итал. *stagione* – сезон). Для подготовки спектакля собирается ко-

манда постановщиков и исполнителей, а ее прокатная история предусматривает определенное количество показов в течение месяца с возможностью ее дальнейшего возобновления по разовым контрактам, при этом место проведения и состав исполнителей могут меняться. Основным минимальным показателем творческой деятельности этой модели существования театра становится проект, то есть «комплексное, не повторяющееся, одномоментное мероприятие, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика» [2, с. 16].

Исторически система стаджионе сложилась в Великобритании (там же сформировались и первые репертуарные театры – Шекспировский мемориальный театр, 1879; лондонский «Независимый театр», 1891) и в Соединенных Штатах, а в настоящее время ее используют крупнейшие мировые театры. Подобная организация влияла и на собственную художественную сторону. Исполнители при таком подходе получают возможность полностью погрузиться в работу и сосредоточиться на подготовке единственной партии (в то время как в репертуарных театрах есть необходимость поддерживать в рабочем состоянии весь идущий репертуар). Кроме того, за каждым солистом закрепляется определенное амплуа (вагнеровский, вердиевский певец и пр., исполнитель первых или вторых ролей), а успех его карьеры во многом зависит от работы агента. Определенная творческая задача участника проекта и продолжительность работы определяется контрактом, который означает «изначально задаваемую конкретность, узость, конечность творческих трудовых отношений» [3, с. 160], в то время как в репертуарном театре репертуар формируется под конкретный коллектив, и творческие задачи актеров труппы могут быть широки и непредсказуемы. Обратную пропорциональность этих явлений Н. Л. Фролова определяет следующим образом: «Постоянный коллектив» формируется в условиях неопределенности во времени и творчестве, а четко прописанные на конкретный срок творческие обязанности актеров в проектном

театре являются подтверждением конечности, то есть непостоянства взаимоотношений. В результате постоянство рождается из неопределенности» [3, с. 93].

Несмотря на распространённость в Европе системы стаджоне, «базовой» российской моделью был и остаётся репертуарный театр. Начало его формирования было заложено ещё в XVIII веке в императорских театрах. Они считались лучшими в России: «художественно-творческие и организационные методы, возникшие в их недрах, многие десятилетия являлись образцом для многочисленных частных театров» [4, с. 4]. На организационном уровне императорские театры отличало наличие собственного здания и, впервые в мире, постоянной труппы, которые не мыслились в отрыве друг от друга. Их деятельность привела к формированию особой школы сценического мастерства, возникло понятие ансамблевости; была учреждена должность художественного руководителя.

Помимо императорских, в системе государственных театров России существовали театры казенные (бывшие придворные) и частные (по большей части, наследники крепостных театров), а также городские театры, антреприза и товарищества. Г. Г. Дадамян образно сравнивал театральную систему, сложившуюся в дореволюционной России, с пирамидой, «кустойчиво возвышающейся на неустойчивом основании». Её вершиной выступали пять императорских театров, финансируемых из бюджета министерства двора; частные стационарные театры, которые в разные годы «выполняли важную культурную миссию в обществе»; а «неустойчивым основанием театральной пирамиды была антреприза – простая и коллективная» [5, с. 7].

К слову, именно благодаря антрепренерам Россия познакомилась с искусством оперы: итальянские труппы стали работать при дворе с 1730-х годов. Особенно успешной была деятельность итальянца Д. Б. Локателли, первого в нашей стране профессионального антрепренера, построившего московский «Оперный дом» у Красных ворот, на сцене которого попеременно выступа-

ли его труппа и артисты «Российского университетского театра». Исследователь С. Б. Войтковский подчёркивает положительное значение антрепризы в связи с развитием русской национальной оперы, которая требовала особого подхода к постановке и представлению оперного спектакля, и которую не могли в полной мере обеспечить императорские театры. Прежде всего, развитие русского оперного театра было связано с деятельностью антрепренеров И. П. Прянишникова, С. И. Мамонтова и С. И. Зимина.

Наследником системы государственных репертуарных театров стала советская театральная система. Если до революции за государством были закреплены лишь императорские и ряд казенных театров, то в советский период под государственный контроль попало все множество существующих на тот момент театров – всего более 1500. За годы советской власти театр переживал разные периоды, связанные с увеличением и уменьшением финансирования и налогообложения, требований отчетности и ужесточения цензуры, что влияло на количество действующих театров и художественный уровень постановок. Важнейшим событием советского периода стал процесс «омхачивания» всей театральной системы, завершившийся в 1938 году стационарированием театров, что означало отмену контрактной системы: все актеры зачислялись в штат, а здания переходили в театральную собственность.

На трансформацию структуры театрального процесса в постсоветский период повлияли изменения взаимоотношений между властью, управленческим корпусом театра, творческими силами, обществом и деловой элитой. Произошел переход от сметного к целевому планированию, в соответствии с госзаданием, когда ответственность по финансовому обеспечению организации ложилась, в основном, на руководителя организации. Была реализована политика разделения каналов государственного финансирования искусства: отдельно – на содержание и развитие инфраструктуры творческой деятельности, отдельно – на реализацию творческих программ и проектов. При

этом театр получил возможность самостоятельно решать, какие спектакли он включает в репертуар, определять их количество, состав исполнителей, выстраивать собственную художественную линию. Также была введена программа грантов Президента Российской Федерации, которые стали получать ведущие музыкальные театры страны («Урал Опера Балет» – с 2011 года).

Подобно тому, как в конце XIX века казенные театры оказались в ситуации конкуренции с многочисленными антрепризами и товариществами, в наше время возродились антреприза и продюсерство как «особые формы театрального мышления и творчества», появились открытые театральные площадки, в конкурентное сосуществование вступили два типа театральной организации – репертуарный и проектный. Возникли разные модели управления театрами, во главе которых могли стоять директор, художественный руководитель или продюсер.

Изменения произошли и внутри репертуарного театра, они привели к появлению его новых модификаций. Например, сегодня выделяют «репертуарные театры с постоянной труппой», которым свойственна определенная замкнутость, консерватизм, опора на классику; этому типу соответствует большая часть современных российских репертуарных театров. Есть так называемые «репертуарные театры без труппы», для которых характерен продюсерский стиль руководства; при этом, в ряде случаев, в таких театрах происходит формирование постоянных творческих команд (Театр Наций, «Приют комедианта», «Театр.doc», «Практика» и другие). Появились «театры-полифункциональные центры», тяготеющие к экспериментальной театральной эстетике. Они объединяют под одной крышей различные театральные коллективы, образовательные проекты, лектории, кинопоказы, выставки, кафе, книжные магазины. Здесь нет привычных репертуарному театру цехов и труппы, а управление осуществляется командой менеджеров, курирующих разные программы («Балтийский дом», «Гоголь-центр», «Электротетрат Станиславский»).

Вместе с тем, отмечая перемены, которые происходят в структуре репертуарного театра, некоторые исследователи, в частности, Н. Л. Фролова, помимо репертуарного и продюсерского театров (иначе – «репертуарного театра режиссерского типа» и «продюсерского театра проектного (антрепризного) типа»), выделяют еще одну, новую модификацию: «репертуарный театр продюсерского типа». Он отличается тем, что репертуарная политика формируется и проводится с активным учетом продюсерских идей, с использованием системы сценического менеджмента. Возглавляет такой театр, как правило, актер или режиссер, наделенный способностями антрепренера и обладающий навыками продюсерского мышления и творчества.

В качестве одного из примеров наиболее последовательных и успешных трансформаций, соответствующих «репертуарному театру продюсерского типа», может быть рассмотрен феномен обновления Большого театра России: по мысли Г. Заславского, он объясняется как специфично управленческий опыт модернизации традиционного репертуарного театра, связанный с «расширением функций и задач эталонного репертуарного театра, вбирающего в себя прагматику продюсерского дела». Под руководством Анатолия Иксанова (возглавлял театр в 2000-2013) в Большом театре была введена система стейдж-менеджеров; наряду с репертуаром стала использоваться проектная работа (стаджионе), когда премьеры стали давать блоками по шесть-десять представлений; появился отдел фандрайзинга (это понятие было использовано впервые в российском театральном пространстве); основан Совет попечителей и Фонд театра. Особенностью репертуарной политики стало дополнение классической академической линии новаторскими постановками. Именно на опыт Большого театра ориентировалось руководство Урал Оперы, когда в 2012 году было принято решение модернизировать структуру управления театром.

До этого момента Екатеринбургский театр оперы и балета функционировал как традиционный репертуарный театр, находящийся в

федеральном подчинении. Устойчивость театра в разные годы обеспечивали его руководители: первый директор П. Ф. Давыдов (1912-1914) подготовил открытие театра и выпуск 37 премьер в первый сезон; с приходом Б. С. Арканова (1924-1930 и 1941-1944) началось «золотое десятилетие» Свердловского оперного, связанное с именами знаменитых солистов и постановщиков; М. Е. Ганелин (1948-1969), благодаря особому «чутью к талантам», сумел собрать сильную труппу, при нем театр получил звание «академический», впервые выехал на длительные гастроли в Москву; благодаря «триумvirату» директора В. С. Вяткина (1981-2004), главного режиссера А. Тителя и главного дирижера Е. Бражника в 1980-е годы Свердловский оперный приобрел славу «уральского феномена», спектакли которого становились событием для всей страны. В 1990-е годы, несмотря на кризис, сохранились контакты с зарубежными коллегами: в театре создавались совместные постановки с Италией и Германией, проходили международные фестивали и форумы.

В 2000-е годы на протяжении сезона театр выпускал по четыре-пять новых оперных и балетных спектаклей, которые отвечали интересам аудитории и приносили хорошую кассу; акцент был сделан на известные названия. При определении дальнейшей стратегии развития театра главным стал показатель «количество зрителей на спектакль»: когда наполняемость зала увеличилась с 40 % в 2006 году до 90% в 2011 году, стало понятно, что внутренний театральный ресурс и доверие зрителей позволяют отойти от консервативных постановок и начать движение к концептуальному обновлению репертуара. Переломным моментом стало празднование столетия театра, в преддверии которого была выпущена авангардная постановка оперы «Любовь к трем апельсинам» немецкого режиссера Уве Шварца. Этот спектакль принес Екатеринбургскому театру оперы и балета первую Российскую национальную театральную премию «Золотая маска» и задал тон дальнейшим изменениям в репертуарной политике театра. За этим спектаклем последовал ис-

крометный «Граф Ори», поставленный дирижером Павлом Клиничевым и режиссером Игорем Ушаковым, который принес театру вторую «Золотую маску». Столетний юбилей Екатеринбургский театр отметил современной постановкой оперы «Борис Годунов», которую осуществил Александр Титель, подчеркнув тем самым преемственность российского и советского периода в истории театра. Таким образом, осуществив несколько успешных нетрадиционных постановок, театр приобрел известность смело, ищущего, не боящегося эксперимента, и окончательно стал на путь обновления репертуара и всей системы внутреннего управления.

Постановка оперы «Сатяграха» стала первым масштабным проектом Екатеринбургского театра оперы и балета. В этой премьере воплотилась желание театра уйти от сугубо репертуарной модели и продемонстрировать себя как репертуарный театр продюсерского типа, направившись по пути поиска неожиданных названий. Потенциал к расширению функциональных обязанностей директора театра, по сути, заложенный на уровне контракта, предусматривавшего ответственность директора за все процессы, происходящие в театре, впервые получил столь полную реализацию. Автор данной работы впервые взял на себя продюсерские функции, выступив автором идеи и принимая все ключевые решения по ее реализации, включая поиск и аренду нотного материала, определение постановочной команды, концепции спектакля, источников дополнительного финансирования, рекламной кампании и так далее. Формат проекта оперы «Сатяграха» означал не только совокупность мероприятий по подготовке и выпуску спектакля, но также и новую структуру работы, и масштаб, который давал ему статус российской премьеры и международная команда постановщиков. Руководство театра стремилось не только выпустить высококачественный спектакль, но и проверить жизнеспособность предложенной новой управленческой модели.

На этапе подготовки к реализации проекта, которая началась в

2012 году, была сформирована команда сотрудников, которая прошла обучение в Большом театре России. По примеру главного театра страны в Екатеринбурге была внедрена система сценического менеджмента. Функции ответственного менеджера проекта делегировались начальнику продюсерского отдела; впоследствии в театре был сформирован штат менеджеров, каждый из которых принимает на себя ответственность по выпуску определенной постановки.

Выпуск спектакля проходит те же основные последовательные этапы, что и прежде: теоретический, подготовительный технический и прокатный [6]. Первый, теоретический период, подразумевает выбор названия для постановки, который осуществляет директор театра в диалоге с руководством основных творческих подразделений, и, в случае репертуарного театра продюсерского типа, также с руководителем продюсерского отдела (ответственным менеджером проекта). Непосредственная работа менеджера начинается после определения наименования будущей постановки, за два-три года до предполагаемой премьеры. В этот период осуществляется анализ существующих постановок, выясняется необходимость получения прав на исполнение произведения, оценивается возможное восприятие зрителем спектакля и то, как он повлияет на продвижение театра,

определяются творческие ресурсы, необходимые для реализации постановки, определяется возможная команда постановщиков и суммы гонораров. На теоретическом этапе утверждается финансовая смета проекта: чем большее финансирование будет заложено, тем более качественным может быть конечный результат.

На подготовительном техническом (или рабочем) этапе выстраиваются договорные отношения со всеми участниками проекта, закупаются материалы, изготавливаются макеты, эскизы, костюмы, декорации, артисты разучивают свои партии, проходит репетиционный период. В обязанности ответственного менеджера проекта на этом этапе входит подписание договора по аренде партитуры, подготовка писем, обращений и договоров с постановщиками, а также – с культурными, общественными и политическими институциями, способными оказать поддержку в выпуске спектакля; разрабатывается график подготовки к премьере, включающий в себя дедлайны по проведению кастинга среди солистов труппы, работе коуча и ассистентов режиссера и дирижера, сдаче макета декораций и эскизов костюмов, работе цехов, постановке декораций, реквизита, света, звука; отмечаются встречи постановочной команды, периоды репетиций в классах и на сцене, контролируется постановочный период; ведется вся необхо-

димая переписка и сопроводительная документация. Таким образом, в задачи менеджера проекта стали входить контакты со всеми участниками постановки спектакля, подразделениями внутри театра и решение любых вопросов, возникающих в процессе его подготовки, – он превратился в связующее звено между постановщиками, руководителями подразделений и директором (в контексте данной модели – «директором-продюсером»).

На завершающем прокатном этапе организуется рекламная кампания спектакля: разрабатываются и печатаются афиши, плакаты, буклеты, программки, обеспечивается рекламная поддержка, осуществляется продажа билетов, работа со зрителями, СМИ и критиками. Премьера спектакля стала выходить блоком, как в системе стаджоне, четыре вечера подряд. На этом этапе – одна из основных задач, которая стоит перед директором-продюсером – формирование зрительской аудитории и повышение ее «театральной грамотности», поскольку «подготовленный зритель – важнейший компонент аудитории, ее базовое ядро... [Он] способствует процессу повышения театральной культуры совокупной аудитории, формирует общественное мнение о театре и его спектаклях среди новых и потенциальных зрителей» [7, с. 56].

Иными стали и компетенции директора: в репертуарном театре продюсерского типа он оказался

Сцена из спектакля «Три сестры»  
(Урал Опера Балет, 2020 г.)



сосредоточен на решении не только административных вопросов, но и на определении общего художественного вектора развития театра, то есть встал во главе всех театральных процессов, объединив в себе функции менеджера и театрального продюсера. В отличие от менеджера проекта, занимавшегося управленческой деятельностью по намеченной схеме, директор-продюсер вступает в более сложное, внутренне противоречивое взаимодействие: он обязан понимать и творческий состав труппы – режиссеров, художников, артистов, и быть специалистом в финансовом, юридическом, бухгалтерском и управленческом деле. К. И. Фокина предлагает для такого руководителя термин «творчески мыслящего управленца», подчеркивая творческую составляющую даже в процессе выбора спектакля и приравнивая его профессию к особому виду творчества: «Сегодня, когда центр управленческой тяжести сместился к художественному руководству к театральному менеджменту, роль театрального менеджмента сильно возросла. Необходимо знание законов рынка и владение маркетинговыми приемами... По-своему организуя театрально-зрелищное пространство, управленец выстраивает диалог с публикой» [8, с. 47]. Давид Смелянский также подчеркивает творческий характер профессии продюсера: «Продюсерство подобно болезни... Такое сравнение характеризует продюсерское дело как творчество. Первая важнейшая профессиональная характеристика продюсера – умение «слышать время». Вторая – понимать публику» [9, с. 47].

Инфильтрацией элементов проективности в деятельность репертуарного театра стало совмещение постоянной труппы и отдельных приглашенных артистов, а также введение системы контрактов, пришедшей взамен советской системы бессрочных трудовых договоров. Контракты пролонгируются ежегодно по истечении сезона в случае заинтересованности с обеих сторон – и артиста, и администрации театра. При этом труппа формируется постоянная, многие оперные солисты продолжают много-

летнюю службу в театре, имея возможность принимать участие в постановках на других сценах, в том числе, за рубежом. Некоторые из них переходят на более длительную форму контракта, что сохраняет возможности для «коллекционирования труппы». Параллельно с этим для приглашенных исполнителей существуют разовые контракты на исполнение определенных партий.

Система работы артистов имеет общие черты с советской тарифной сеткой, по которой зарплата артисту начисляется в зависимости от разряда, а за количество выходов в спектаклях на протяжении месяца он получает определенные баллы, которые также влияют на итоговую сумму. Таким образом, в вопросе трудовых отношений, несмотря на использование стратегий проектного театра, репертуарный театр сохраняет свою специфику, и состав спектаклей чаще всего зависит от очередности артистов. Однако контрактная система дает большую свободу творческой реализации как артистам, так и театрам – для того, чтобы взаимодействовать с теми исполнителями, в которых есть потребность. Как отмечал Марк Захаров, «достоинства контрактной формы театра – творческая мобильность, которая позволяет театру развиваться и не превращаться в замкнутый кружок» [10, с. 159].

Потребность в постоянной обновляемости творческого состава подвигла ввести для главного ди-

рижера договорные условия максимум на пять лет. Как правило, по истечении этого срока, приходит новый музыкальный руководитель коллектива, который привносит в работу оркестра свой опыт, расширяет его возможности. На должности главного дирижера за прошедшие сезоны сменились Сергей Стадлер, Фабио Мастранджело, Павел Клиничев, Оливер фон Дохнаны, в настоящее время эту позицию занимает Константин Чудовский. Также с оркестром театра работают главный приглашенный дирижер, несколько приглашенных и штатных дирижеров.

«Сатьяграха» стала первым проектом Урал Оперы, уникальность которого состоит также в том, что он стал полноценной репертуарной единицей и доказал, что новое, неизвестное широкой публике название может вызывать устойчивый интерес и, наряду с другими спектаклями, оставаться прибыльным на протяжении нескольких сезонов (таблица 1).

Возможность обращаться не только к российскому, но и мировому рынку труда открыла для театра большие возможности, позволила ему быть более динамичным, свободным и многовариантным. Для постановок каждый раз привлекаются постановщики из разных стран мира, взаимодействие с которыми выстраивается благодаря европейским импресарио. Поскольку для каждой страны характерен собственный стиль, культура режиссуры, то при выборе команды учитывается

Таблица 1 – Таблица окупаемости спектаклей (2016–2018 гг.)

№ п/п	Спектакль	Год создания	Затраты, тыс. руб.	Доходы, тыс. руб.		Полная окупаемость	
				за весь срок	среднегодовой	лет	год
1	<b>Сатьяграха</b>	<b>2014</b>	<b>11 278,2</b>	<b>3 513,0</b>	<b>1 171,0</b>	<b>9,6</b>	<b>2023</b>
2	Щелкунчик	2014	8 747,3	37 753,7	12 584,6	0,7	2015
3	Кармен	2015	14 280,0	14 629,1	3 600,0	4,0	2018
4	Тщетная предосторожность	2015	9 658,7	12 470,6	4 156,9	2,3	2017
5	Лебединое озеро	2015	9 634,7	34 060,5	11 353,5	0,8	2015
6	Ромео и Джульетта	2016	11 234,6	29 014,7	9 671,6	1,2	2017
7	<b>Пассажирка</b>	<b>2016</b>	<b>17 524,0</b>	<b>6 725,5</b>	<b>2 241,8</b>	<b>7,8</b>	<b>2023</b>
8	Снежная королева	2016	10 476,0	24 353,3	8 117,8	1,3	2017
9	Русалка	2017	15 760,6	7 188,6	3 594,3	4,4	2020
10	Жизель	2017	9 967,0	14 810,2	4 936,7	2,0	2018
11	Волшебная флейта	2017	16 294,6	10 132,6	5 066,3	3,2	2020
12	Турандот	2018	16 967,5	5 766,0	5 766,0	2,9	2020
13	Пахита	2018	18 814,7	8 611,0	8 611,0	2,2	2020

специфика выбранного материала и те задачи, которые стоят перед театром. А труппа театра, взаимодействуя с иностранными постановщиками, осваивая новый неклассический музыкальный материал и различную театральную эстетику, расширяет границы собственных возможностей, устанавливая в пространстве творческого проекта и его продукта – спектакля различное межкультурное взаимодействие.

Отработать особенности работы в проекте театру удалось на следующих крупных премьерах, которые также, как и «Сатяграха», были исполнены в России впервые – операми «Пассажирка» (2016), «Греческие пассионы» (2018), «Три сестры» (2019). Все они были осуществлены зарубежными постановщиками (над первыми спектаклями работали дирижер Оливер фон Дохнани – режиссер Тадеуш Штрамберггер; «Три сестры» вместе с Дохнани осуществил режиссер Кристофер Олден). Проектная форма работы предполагала широкую образовательную программу, которая начиналась задолго до премьеры и включала в себя лекции, встречи, презентации, выставки, сценические читки, концерты, творческие встречи, создание специальных сайтов, буклетов, выпуск DVD с записями премьер. Спектакли были отмечены профессиональным сообществом, собрали многочисленные

Таблица 2 — Проекты театра «Урал Опера Балет». Награды

Спектакль	Награды	Год
Сатяграха	Российская национальная театральная премия «Золотая маска». Специальная Премия Жюри музыкального театра «За беспрецедентную работу хора»; Приз критики	2016
	Российская оперная премия Casta diva. Событие года	2017
	Премия губернатора Свердловской области	2014
	Свердловская областная театральная премия «Браво». Лучший спектакль в музыкальном театре. Лучшая мужская роль в музыкальном театре (Владимир Чеберяк)	2014
Пассажирка	Российская национальная театральная премия «Золотая Маска». Опера/ работа дирижера (Оливер фон Дохнани). Опера/женская роль (Надежда Бабинцева – Лиза)	2018
	Национальная оперная премия «Онегин». Примадонна (Надежда Бабинцева – Лиза)	2017
	Свердловская областная театральная премия «Браво». Лучшая роль в опере (Н. Бабинцева – Лиза)	2017
	Премия Губернатора Свердловской области	2018
Три сестры	Российская национальная театральная премия «Золотая Маска». Опера/ лучший спектакль. Опера / лучшая работа режиссера (Кристофер Олден)	2020
	Российская оперная премия Casta diva. Событие года	2020
	Премия Национальной газеты «Музыкальное обозрение». Спектакль года	2019
	Премия губернатора Свердловской области	2019

награды и премии (таблица 2), а театр «Урал Опера Балет», включившись в проектную форму работы, стал видеть свою миссию не только в том, чтобы удовлетворять потребности общества в классическом искусстве, но и формировать зрительский вкус, знакомить публику с лучшими достижениями мирового музыкального театра, заявил о своей музыкальной и гражданской позиции.

На наш взгляд, эпоха художественного руководства в репертуарных театрах сегодня уходит в

прошлое – формируется новая управленческая генерация, происходит реформа репертуарной системы изнутри управленческих структур, что составляет суть перемен театрального дела в России. Успешный опыт трансформации Урал Оперы в репертуарный театр продюсерского типа позволяет нам рассматривать эту модель бытования репертуарного театра в современном культурном пространстве как наиболее перспективную, открывающую возможности для его дальнейшего развития.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Левшина, Е. А. (1989). Формирование зрительской аудитории театра. Ленинград : ЛГИТМИК. 64 с.
- [2] Грей, К. Ф. (2007). Управление проектами. М. : Дело и Сервис. 608 с.
- [3] Фролова, Н. Л. (2017). Российский репертуарный драматический театр в условиях современной социокультурной ситуации : диссертация на соискание ученой степени кандидата искусствоведения / Фролова Надежда Леоновна ; Российский институт театрального искусства. М. 315 с.
- [4] Пилюгин, А. А. (2003). Реформы в Императорских театрах : 1882 : из истории организации творческого процесса в русском театре. М. : ГИТИС. 128 с.
- [5] Дадамян, Г. Г. (1994). Борьба двух начал в организации театрального дела в России. // Жизнь сцены и контрактный мир : [сб.]. / Сост. Ю. Б. Большакова, Ю. А. Покровская. – М. : ГИТИС. С. 7-27.
- [6] Митина, И. Д. (2013). Анализ и интерпретация произведений культуры в контексте культурологического подхода: учебное пособие. Ульяновск : УлГУ. 372 с.
- [7] Дадамян, Г. Г. (2005). Театр одного продюсера: история театра после революции. // Архив журнала «Отечественные записки» [сайт]. №4 (25). URL: <http://www.strana-oz.ru/2005/4/teatr-odnogo-prodyusera> (дата обращения: 14.03.2017).
- [8] Фокина, К. И. (2008). Информационное сопровождение спектакля в современном театральном процессе : диссертация на соискание ученой степени кандидата искусствоведения / Фокина Ксения Игоревна ; Российская академия театрального искусства (ГИТИС). М. 180 с.
- [9] Смелянский, Д. Я. (2000). Продюсер в театральном процессе России, организационно-творческий аспект : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата искусствоведения. / Смелянский Давид Яковлевич ; Российская академия театрального искусства (ГИТИС). М. 179 с.
- [10] Злотникова, Т. С. (2014). Художественное творчество – инвариант свободы в пространстве культуры. // Ярославский педагогический вестник. – Ярославль : ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, №1, Т. I. Гуманитарные науки, с. 167-172.

# TYPES OF THE MODERN OPERA HOUSE MANAGEMENT. THE PRODUCER-TYPE REPERTORY THEATER (ON THE EXAMPLE OF URAL OPERA BALLET)

## AUTHOR'S INFORMATION

**Andrey A. Shishkin**

Ural Opera Ballet Theater  
(46a, Lenin Av., Ekaterinburg,  
620000, Russia)

@ priemnaya@uralopera.ru

## KEYWORDS

Repertory theatre, producer theatre, producer-type repertory theatre, Ural Opera Ballet theatre, Satyagraha.

## FOR CITATION

Shishkin A.G. (2022). Types of the modern opera house management. the producer-type repertory theater (on the example of Ural Opera Ballet). *Managing culture*. No. 1. Pp. 43–50.

that confronts him transforms the category of management from a mere practical activity into a key artistic and aesthetic principle of modern theater management.

The position of the director-producer strengthening is associated with the spread of the project form of work, with the installation of the experiment and the discovery of new names and performances, on the example of the Russian premieres performances such as «Satyagraha», «Passenger», «Greek Passions», «Three sisters». Their implementation gave an example of adapting the format of the project as a “unit” of the production theater to the system of the Russian repertory opera theater and turning the project into a repertory unit.

## ABSTRACT

The article discusses about the different models of organizing theatrical business: the system of the repertory theater as the most common in Russia which corresponds to a hierarchical form of management and the model of a producer or project theater. The hierarchical management model is recognized as the most stable in comparison to the project theater model. In the project theatre model the internal connections are much fewer and all the processes are closed on the personality of the leader (producer). An analysis of the stages of development of the Russian repertory theater in the context of its historical development and the sociocultural changes that have taken place in Russian society in recent decades leads to the understanding that the new conditions demanded certain changes from the theater. This led to the appearance of a borderline model for the organization of theatrical business – a repertory theater of a producer type, which incorporated certain features of a project or producer theater, and today can be recognized as the most perspective model for organizing a repertory theater.

The functioning of the new type of theater also required a change in the role of its leader: the director of the repertory theater of the producer type is subject to the full control of the theatrical mechanism, from administrative issues to creative ones. This made it possible to correlate the concepts of "theater manager" and "producer" and to identify a new type of manager, which in this study is called “producer director”. The whole range of tasks

## REFERENCES:

- [1] Levshina E. A. (1989). Formation of the theater audience. Russia, Leningrad: LGITMIK. 64 p.
- [2] Gray K. F. (2007). The Project management. Russia, Moscow : Business and Service. 608 c.
- [3] Frolova N. L. (2017). The Russian Repertory Drama Theater in the Conditions of the Modern Socio-Cultural Situation: Dissertation for the Degree of Candidate of Art Criticism / Frolova Nadezhda Leonovna; Russian Institute of Theater Arts. Russia, Moscow. 315 p.
- [4] Pilyugin A. A. (2003). The Reforms in the Imperial Theaters: 1882: the history of the organization the creative process in Russian theater. Russia, Moscow : GITIS. 128 p.
- [5] Dadamyán G. G. (1994). The struggle of two principles in the organization of theatrical business in Russia. // Stage life and the contract world: [sat.]. / Comp. Yu. B. Bolshakova, Yu. A. Pokrovskaya. – Russia, Moscow : GITIS. pp. 7-27.
- [6] Mitina I. D. (2013). Analysis and interpretation of works of culture in the context of the cultural approach: textbook. allowance. Russia, Ulyanovsk: UIGU. 372 p.
- [7] Dadamyán G. G. (2005). The Theater of one producer: the history of the theater after the revolution. // Archive of the journal "Domestic Notes" [website], no. 4 (25). URL: <http://www.strana-oz.ru/2005/4/teatr-odnogo-prodyusera> (date of access: 03/14/2017).
- [8] Fokina K. I. (2008). Information support of the performance in the modern theatrical process : dissertation for the degree of Candidate of Art Criticism / Fokina Ksenia Igorevna ; Russian Academy of Theater Arts (GITIS). Russia, Moscow. 180 p.
- [9] Smelyansky D. Ya. (2000). Producer in the theatrical process in Russia, organizational and creative aspect: dissertation abstract for the degree of candidate of art history. / Smelyansky David Yakovlevich; Russian Academy of Theater Arts (GITIS). Russia, Moscow. 179 p.
- [10] Zlotnikova T. S. (2014). Artistic creativity - an invariant of freedom in the space of culture. // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. Russia, Yaroslavl : YaGPU them. K. D. Ushinsky, no. 1, t. I Humanities, pp. 167-172.