



## УПРАВЛЕНИЕ ГОРОДСКИМ ФЕСТИВАЛЕМ СВЕТОВОГО ИСКУССТВА: КЕЙС «НЕ ТЕМНО»

Никитина Е. В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Фонд «Культурный Транзит» (Екатеринбург, Россия)

### АННОТАЦИЯ

В современном обществе, где экономика впечатлений и эмоций становится определяющей, уличные фестивали приобретают статус ключевых форм культурной практики, объединяя разнородные аудитории в городском пространстве. В этих условиях систематическое описание и анализ подобных событий необходимы для глубокого понимания их сущности и эффективного управления. Цель статьи – всесторонний анализ уникального городского фестиваля светового искусства «Не темно» (Екатеринбург), который за 15 лет эволюционировал от камерного проекта энтузиастов до устойчивого культурного явления с выраженной миссией и специфическими принципами организации.

Кейс фестиваля «Не темно» демонстрирует, как сочетание художественного замысла, основанного на многомерном понимании светового искусства как языка образов и символов, и принципов самоорганизации позволяет создать устойчивый, инклюзивный и насыщенный коммуникативными практиками проект. Фестиваль сознательно сохраняет камерный и дружелюбный характер, избегая коммерциализации, что обеспечивает равные условия для художников разного уровня профессионализма и формирует атмосферу открытого диалога и вовлеченности аудитории.

Аналитические выводы подчеркивают важность признания света как гетерогенного медиума с множеством художественных и технических измерений, а также фиксируют переход фестиваля от инициативного движения к институционализации, включающей международное сотрудничество и образовательные программы. Практические выводы касаются особенностей взаимодействия с заказчиками и спонсорами, где требуется дифференцированный подход, согласование творческих и организационных задач, гибкость и развитие партнерских отношений. Бюджет формируется не только за счет грантов, но и через разнообразные спонсорские пакеты, включая поддержку отдельных инсталляций и обеспечение питания для команды. Организационная структура строится на принципе взаимозаменяемости профессионалов, что обеспечивает оперативность и высокое качество управления. Мотивация волонтеров многогранна: от стремления к участию в инновационном проекте и профессиональному росту до социальных стимулов и взаимопомощи. Особое внимание уделяется этическому взаимодействию с публикой, где организаторы стремятся сбалансировать свободу художественного выражения и уважение интересов горожан, учитывая возможные конфликты и особенности восприятия искусства в массовой среде.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Никитина Евгения Владимировна** – Фонд «Культурный Транзит» (620100, Россия, Екатеринбург, ул. Белинского, 86) — президент; [cult.transit@gmail.com](mailto:cult.transit@gmail.com).

Статья поступила: 25.08.2025; рецензии получены: 04.10.2025, 13.10.2025; принята к публикации: 22.10.2025.

© Никитина Е. В., 2025

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



# MANAGEMENT OF AN URBAN LIGHT ART FESTIVAL: THE CASE OF «NE TEMNO»

Nikitina, E. V.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Cultural Transit Foundation (Ekaterinburg, Russia)

## ABSTRACT

In contemporary society, where the experience and emotion economy is increasingly prominent, street festivals have become key forms of cultural practice, uniting diverse audiences within urban spaces. Under these conditions, systematic description and analysis of such events are essential for a comprehensive understanding of their nature and for effective management. This article aims to provide an in-depth analysis of the unique urban light art festival «Ne Temno» (Ekaterinburg), which has evolved over 15 years from a small-scale initiative by enthusiasts into a sustainable cultural phenomenon with a distinct mission and specific organizational principles.

The case of «Ne Temno» demonstrates how the combination of an artistic vision—rooted in a multidimensional understanding of light art as a language of images and symbols—and principles of self-organization can create a resilient, inclusive, and communication-rich project. The festival deliberately maintains an intimate and welcoming character, consciously avoiding commercialization, which ensures equal opportunities for artists of varying professional backgrounds and fosters an atmosphere of open dialogue and audience engagement.

Analytical findings highlight the importance of recognizing light as a heterogeneous medium with multiple artistic and technical dimensions, as well as documenting the festival's transition from an initial grassroots movement to an institutionalized cultural event that includes international cooperation and educational programs. Practical conclusions address the specifics of interaction with clients and sponsors, where a differentiated approach is required, including the alignment of creative and organizational objectives, flexibility, and the development of partnership relations. The festival's budget is formed not only through grants but also via diverse sponsorship packages, including support for individual installations and team catering. The organizational structure is based on the principle of professional interchangeability, ensuring operational efficiency and high management quality. Volunteer motivation is multifaceted, ranging from the desire to participate in an innovative cultural project and professional development to social incentives and mutual support. Special attention is paid to ethical engagement with the public, as organizers strive to balance artistic freedom with respect for residents' interests, taking into account potential conflicts and the specifics of art perception in the public sphere.

## INFORMATION ABOUT AUTHORS

**Evgeniya V. Nikitina** – Cultural Transit Foundation (86, Belinsky St., Ekaterinburg, 620100, Russia) — *president*; [cult.transit@gmail.com](mailto:cult.transit@gmail.com).

The article was submitted: 08/25/2025; reviewed: 10/04/2025, 10/13/2025; accepted for publication: 10/22/2025.

## ВВЕДЕНИЕ. ЕЖЕГОДНЫЙ ГОРОДСКОЙ ФЕСТИВАЛЬ: ПРОЕКТ? РЕСУРС? ПРИВЫЧКА?

В современном обществе, которое часто определяют как общество экономики эмоций и впечатлений, мы видим значительный рост числа фестивалей, они становятся важными культурными и социальными феноменами. Особенно востребованы сегодня фестивали, проходящие в открытых городских пространствах, — там пересекаются разные аудитории, образы и смыслы, формируя особое опытное поле для жителей и гостей города. В таких условиях возрастает

необходимость систематического описания и анализа этих событий, это позволяет не только понять их внутреннюю логику и специфику, но и выработать эффективные подходы к их организации, управлению и интеграции в городскую культуру. Впервые в статье представлен системный анализ фестиваля светового искусства «Не темно» — уникального инициативного проекта, который за 15 лет прошел путь от камерной самодеятельности до устойчивого городского события с международным участием. Этот нарратив организатора не просто фиксирует историю, но вскрывает точ-

## KEYWORDS

Urban festival, light art, cultural self-organization, project management, cultural volunteering, public art

## FOR CITATION

Nikitina, E. V. (2025). Management of an Urban Light Art Festival: The Case of «Ne Temno». *Managing of Culture*, 4(3), 35–45. <https://doi.org/10.70202/2949-074X-2025-4-3-35-45>

ки пересечения художественного замысла и организационного управления, раскрывает принципы самоорганизации и взаимодействия с аудиторией в условиях ограниченных ресурсов. Осмысленный опыт «Не темно» может служить не только культурным феноменом, который войдет в научный оборот, но и учебным кейсом для проектного менеджмента, позволяя будущим управленцам культуры взять на вооружение жизненно важные стратегии мотивации, коммуникации и адаптации проекта к меняющейся городской среде.

### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА (МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ)

Цель настоящего исследования – рассмотреть опыт организации и управления независимым ежегодным фестивалем светового искусства «Не темно» в контексте проектного и ресурсного подходов, а также анализировать мотивационные и коммуникационные стратегии, обеспечивающие его жизнеспособность и развитие. Для анализа фестиваля «Не темно» применены методы кейс-стади (мы рассматриваем фестиваль как монографический объект исследования), включенного наблюдения и качественного контент-анализа, направленные на системное изучение художественной эволюции и организационных практик. Дополнительно использовались методы анализа коммуникаций и социокультурных процессов, выявляющих механизмы взаимодействия фестиваля с городской средой и аудиторией.



© Анна Ситникова

Рис. 1. Афиша фестиваля 2012 г.

Фестиваль светового искусства «Не темно» был инициирован некоммерческой организацией Фонд «Культурный транзит» и группой художников в 2011 году. В этот период плотность городских событий, особенно уличных и зимних, была значительно ниже, а команда организаторов отличалась меньшим возрастом и профессиональным опытом. Современное искусство воспринималось аудиторией как относительно новое и непривычное явление. В первые годы фестиваль включал три работы в 2011 году и девять – в 2012 (афиша – рис. 1), реализовывался на собственные средства организаторов и был ориентирован преимущественно на узкий круг друзей и единомышленников, составлявший около ста человек. В дальнейшем аудитория фестиваля начала быстро увеличиваться; хотя точный подсчет не проводился, количество посетителей составляло от одной до трех тысяч человек.

Желание сделать «Не темно» появилось во время поездки студентов Екатеринбургской академии современного искусства в качестве волонтеров в г. Эйндховен (Нидерланды) на фестиваль света в 2008 и 2009 годах. Очень хотелось передать атмосферу тогдашнего GLOW<sup>1</sup>: камерного, дружелюбного, многолюдного и очень креативного. Собственно, студенты и выпускники Академии и составили команды первых «Не темно».

Прежде, чем дать авторское определение световому искусству, укажем, как изучается этот феномен в современной науке. Световое искусство – относительно новый феномен, но уже есть некоторое количество публикаций, рассматривающих и его суть, и его отличие от цифрового. Так, световое искусство рассматривается как отдельный вид искусства [1, 2]. Рассматривается дизайн-концепция оформления выставки светового искусства [3]. Световое искусство понимается как новый вид современного искусства, возникший во взаимосвязи науки и различных направлений культуры [4]. Близкое понятие – «светодизайн» – анализируется

<sup>1</sup> Фестиваль GLOW – это фестиваль светового искусства, который проводится каждый ноябрь в голландском городе Эйндховен. Режим доступа: <https://gloweindhoven.nl/> (дата обращения: 01.09.2025).



© Фото: E1.

Рис. 2. Фестиваль 2019 г. Художники: Павел Васильев, Игорь Маратканов.

с позиций подготовки кадров [5; 6]. «Цифровое искусство» и «световое искусство» дифференцируются, но рассматриваются как часть современных практик публичного искусства в России [7; 8; 9]. Описываемый кейс – фестиваль светового искусства – часть публичного искусства, «уличного» искусства [10; 11]. В ряде публикаций рассматриваются вопросы развития светового искусства в театре [12; 13; 14].

Наше понимание сводится к следующему. Световое искусство – вид образного языка, где основным медиумом является свет (рис. 2). Это определение достаточно широко, включает в себя и световую живопись, и скульптуру (голография), и обычную подсветку, меняющую пространство, и фотографию, и видео. Если попытаться сравнить Московский фестиваль «Круг света»<sup>2</sup> и «Не темно» (фестивали – ровесники), то увидим грандиозную разницу, заключающуюся не столько в масштабе и бюджете, но и в подходе к использованию света.

«Круг света» – крупный международный фестиваль, демонстрирующий возможности и прогресс в области цифровых, прежде всего, технологий, его основные характеристики – зрелищность, новаторство, популизм в области диджитал достижений. Мы с самого начала ориентировались не на сложность технологий, а на способность света менять контент, пространство, создавать новые образы или менять уже существующие. Свет способен завораживать, что придает ему особенную ценность в руках художника. Видимо, это и привлекает к участию в фестивале.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Когда возникло желание сделать фестиваль, ни одного художника по свету в художественном сообществе Екатеринбурга не было. Мы предлагали работать со столь специфичным медиумом живописцам, стрит-артистам, графическим и промышленным дизайнерам. Мы не платили за участие (да и сей-

<sup>2</sup> Московский Международный фестиваль «Круг Света». Режим доступа: <https://lightfest.ru/> (дата обращения: 01.09.2025).

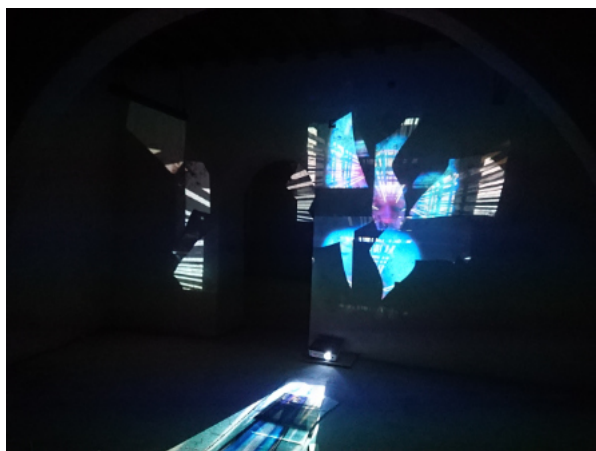
час не платим) и главным критерием был интерес самого художника. Чаще всего разговор начинали организаторы. С нами работали Наталья Хохонова, Саша Салтанова, Светлана Спирина, Тимофей Радя, Кирилл Бородин, а известный художник Сергей Лаушкин не пропустил, кажется, ни одного фестиваля. В основном, это были опыты «вписывания» света в арт-объект, использование его для усиления эффекта. Были работы с видео (рис. 3), фотографией и пр.

Постепенно начали появляться более сложные работы, имеющие дело не только со светом как инструментом, но со светом как образом и идеей. Пожалуй, именно работа со свойствами света (преломление, отражение, спектральное разложение, дифракция, интерференция) наиболее соответствует понятию «световое искусство», отвечает именно за художественный эффект столь необычного материала.

Вопрос, где грань между световым фестивалем в области современного искусства и фестивалем световых достижений, становится все более актуальным с появлением новейших технологий, материалов, носителей. Думаем, что она лежит между созданием атмосферы, разговора со зрителем языком образов и умением удивить, заставить наиболее любопытных понять, как это сделано. И то, и другое, конечно, имеет зрительский интерес, но преследует разные цели и задачи. В случае работы с образами, чем больше загадки, как это сделано, тем глубже работа. В работе польского художника и исследователя Роберта Сохачкого<sup>3</sup> (рис. 4) используется 7(!) бытовых проекторов, но работа «сшита» так, что вы не сможете их найти.

Фестиваль светового искусства «Не темно» прошел путь от камерного проекта почти сугубо для близких друзей и энтузиастов световых экспериментов до зрелого международного события с разнообразным художественным и техническим наполнением. Попробуем представить основные этапы этого становления. В начале свет служил инструментом усиления уже суще-

<sup>3</sup> Роберт Сохачкий – преподаватель Академии изящных искусств в Гданьске (Польша), художник, сценограф, куратор, участник световых и медиа-арт фестивалей в Европе, Африке, Южной Америке.



© Фото: Tomasz Freda.

Рис. 3. Фестиваль 2019 г. Художник: Haifa Ouerfelli (Тунис).



© Фото: Алексей Патентный.

Рис. 4. Фестиваль 2019 г. Художник: Robert Sochacki (Польша).



ствующих художественных образов и работал скорее на дополнение других медиа. Постепенно фокус сместился на использование света как самостоятельного образного языка, способного изменять пространство и создавать новые смысловые контексты. Выход на международный уровень, укрепление образовательной составляющей и привлечение ведущих мастеров и кураторов придали фестивалю устойчивую художественную и организационную основу, что сделало его заметным явлением в мировом световом искусстве. Ниже представлена таблица, характеризующая ключевые этапы художественного и организационного развития фестиваля «Не темно», раскрывающая его трансформацию и эволюцию подходов к световому искусству.

«Взросление» фестиваля можно отследить через ключевые количественные показатели, принятые при проведении любого массового мероприятия:

Количественные показатели:

- количество зрителей: от 100 чел. в 2011 г. до стабильных 30 000 чел., начиная с 2023 г.;
- количество инсталляций: от 3 в 2011 г. до 25-35, начиная с 2016 г.
- продолжительность фестиваля: от 3 часов в 2011 г. до 8 часов (2 вечера подряд), начиная с 2018 г.

Качественные показатели:

- сбалансированная по характеристикам аудитория vs. разнообразная аудитория, не всегда пересекающаяся по объему;
- подбор художников на усмотрение куратора vs. опен-колл;
- фестиваль как проект vs. фестиваль как мультиинструмент.

Последняя характеристика означает, что фестиваль может быть не только способом решения проблемы выраженной социальной группы, но и полностью или частично выступать как инструмент в другом проекте, как это было, например, реализовано в сотрудничестве с фондом UNITY в 2024 г., в том числе коммерческом – например, работа с «Радуга-Парком» в 2025 г. (рис. 8, 9). Такая мобильность и помогает фестивалю быть ежегодным при отсутствии гарантированного финансирования.

Как только стало понятно, что фестиваль вызывает интерес не только у друзей и подруг, но и у людей, нам не знакомых, он оброс весьма амбициозной концепцией, во главу которой была положена миссия: «Сделать короче одну из самых длинных ночей в году». До 2014 года фестиваль проводился либо 21, либо 22 декабря. Цель события: подарить горожанам праздник, вернуть сказку в суетные дни накануне Нового года. Увы, суета победила – мы не справились с логистикой в предновогодние будни, и фестиваль был перенесен на ближайший к этим датам выходной (выходные). А затем – на февраль. Принципы организации фестиваля:

1. Фестиваль носит камерный характер: нам важно волшебство света, а не технический эффект.
2. «Не темно» доступен каждому: у нас нет платных площадок.

Таблица 1 — Характеристика этапов фестиваля светового искусства

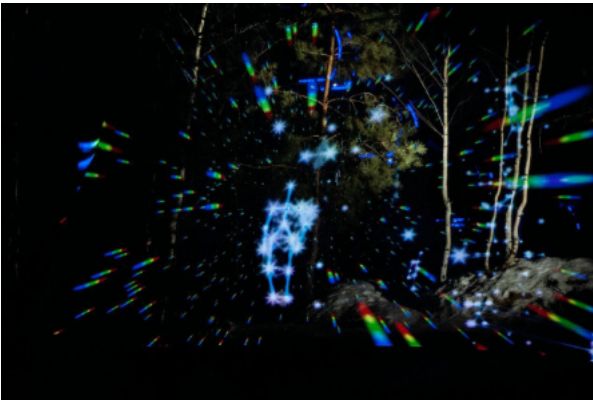
| Год       | Особенности  |
|-----------|--|
| 2011–2013 | Свет как инструмент усиления художественного образа, созданного другими техниками  |
| 2014      | Работа с более сложными объектами, преобразующими свет, более полно использующими его в изменении пространства (кураторская работа Артема Антипина)  |
| 2015–2017 | Появление «новых» работ, больше использующих свет (проекции в том числе) как основу образного языка (художники Павел Васильев и Игорь Маратканов)  |
| 2018–2019 | Полноценный международный формат фестиваля, участие мастеров (в том числе профессоров) европейской школы, визит трех иностранных кураторов, работы с использованием свойств света, исследовательскими проектами («Музей вечно играющих аттракционов») Фестиваль становится двухдневным |
| 2022      | Большая образовательная программа для художников, готовящих работы к фестивалю (философско-теоретическая часть – Женья Чайка; техническая – Игорь Маратканов). Как результат – усложнение смысловой и технической составляющей работ   |
| 2025      | Общероссийский опен-колл, широкий выбор работ (рис. 5)   |

3. Художники разных возрастов и заслуг участвуют на равных: от мэтров до студентов.

4. Фестиваль – поле коммуникации: между художником и зрителем, между художниками, между зрителями. Посетитель всегда может поговорить если не с художником, то с подготовленным волонтером.

5. Мы не претендуем на событие мирового масштаба: это событие для горожан, привязанное к месту, его истории, традициям, легендам, надеждам.

До 2018 года «Не темно» проходил в центре города, на довольно большой территории, где не всегда было очевидно расположение того или иного камерного объекта. Один из зрителей подарил прекрасную метафору: «фестиваль-квест», где в поисках арт-объекта зритель изучает родной город в ситуации зимней ночи. Сложно решаемые проблемы с подключением электричества увели нас в парки и на другие территории, управляемые одним хозяином – будь он муниципаль-



© Фото: Никита Нигмаджанов.

Рис. 5. «Не темно» 2025. Художники: Creator pro.

ный или бизнес. Оказалось, что это еще и солидное «облегчение» для бюджета: охрана, дополнительные рабочие и инженерные кадры, реклама.

Очень сложно оказалось с задачами – настолько, что сейчас даже трудно их воспроизвести. Причина в постепенной, но ежегодной смене целевой аудитории, зависящей от места проведения, от рекламы мероприятия, от того, кто участвует (у нас есть опыт сотрудничества с большими детскими коллективами, которые, естественно, приводят за собой родительскую и учительскую аудиторию), от погоды и пр. Только два года, когда мы получали поддержку Фонда Президентских грантов [см. 15], мы четко прописывали, что, зачем и для кого мы делаем, и четко следили за выполнением поставленных задач. Тем не менее на примере «Не темно» можно развести фестиваль-проект и фестиваль-событие. Ежегодность придает формат программы.

Про самоорганизации как институции довольно много написано<sup>4</sup>. Мы имеем дело с самоорганизацией события, возникшего в рамках самоорганизации-институции. Дважды самоорганизация без стабильного бюджета, помещения, работой за интерес. В чем же сила и слабости такого положения?

На пресс-конференции перед фестивалем журналисты нередко задают вопрос – а где денег взяли? Сначала мы брали их из своего кармана. Первый год даже оборудование брали в аренду. Потом, особенно, когда речь идет о достаточно расхожей, «бытовой» аппаратуре – проекторы до 3000 лм, лампочки, усилители, зеркала и пр., – научились экономить с помощью партнеров, друзей и родственников. В 2019 г. от одного из личных друзей-застройщиков получили в подарок даже строительную бытовку – вагончик б/у для инсталляции польского художника Роберта Сохацкого. Сам же бюджет формируется из грантовых денег, если грант получен. К сожалению, в нашей истории только два таких эпизода: в 2018 и 2019 годах мы были победителями конкурса Президентских грантов (рис. 6). Но, надо отдать должное, мы и заявки пишем не каждый год. Реальность получения грантовой поддержки заключается в ситуации, когда фестиваль выступает эффективным инструментом другого проекта, решающего конкретные задачи. Заявка подразумевает решение конкретной проблемы у конкретной целевой группы, фестиваль – ежегодное событие, аудиторию которого мы часто можем предвидеть, догадываться, но не знать ее проблемы. Как было в 2025 году, например, когда у фестиваля был заказчик – ТРЦ «Радуга», находящийся за пределами центра города, с весьма специфическим и разнообразным контингентом вокруг, включающим жителей цыганского поселка и новоселов быстро развивающегося микрорайона. Несколько месяцев подготовки фестиваля явно недостаточно для досконального изучения местной фестивальной аудитории, но был запрос заказчика – привлечь в парк людей. Мы его выполнили.

<sup>4</sup> Например: Открытые системы. Опыт художественной самоорганизации в России. 2000-2020 / ред. сост. А. Ю. Трубицина. М.: Музей современного искусства «Гараж», 2020. 256 с., илл.

Заказчик – это второй ресурс для формирования бюджета. У «Не темно» есть опыт проведения фестивалей по заказу коммерческих и муниципальных структур на их территории, с использованием их ресурсов. Опыт разный и по наполнению, и по коммуникации. Мы три года проработали с муниципальным учреждением культуры – МАУК «ЕЦПКиО им. В. В. Маяковского», первые два получив большую организационную и кадровую помощь, третий – когда парк выступил именно заказчиком с финансовой поддержкой.

Общая стоимость фестиваля в том виде, в котором он существует сейчас – 25-35 инсталляций, из которых примерно треть – крупные и зрелищные, 2 дня работы, общероссийский опен-колл, – это не менее 2 млн рублей. Сумма достаточно большая, учитывая, что некоторая «камерность» фестиваля осталась. Мы привлекаем внимание порядка 30 000 зрителей, что недостаточно много для крупных спонсоров. Конечно, больше привлеченных средств – больше возможностей развивать фестиваль и привлекать все больше зрителей. С нынешней, вполне скромной по составу, но сработавшей командой, мы почти на пределе. Заявляем о себе: «Мы – фестиваль для 30 000 любителей нестандартного искусства, готовых прогуляться зимней ночью».

Как выход из положения – наше управленческое решение – мы делим спонсорский пакет на несколько позиций, в том числе и самые скромные (рис. 7). У нас можно поддержать весь фестиваль, а можно только одну инсталляцию, или вместо денег покормить ху-



© Фото: Антон Якубов.

Рис. 6. Афиша конференции в рамках фестиваля-проекта 2018 г.

дожников и волонтеров (это очень хорошая практика не только заботы, но и коммуникации большой команды). Так, малыми дозами, мы набираем до четверти суммы, необходимой на «Не темно».

Фестиваль не всегда формально структурирован как проект, однако команда неизменно функционирует в рамках проектного менеджмента, применяя соответствующие методы планирования, координации и контроля для эффективной реализации каждого ежегодного события. Когда мы начинали, кроме автора статьи, игравшего роль «серого кардинала» и антикризисного менеджера, команда состояла из студентов и выпускников ЕАСИ. Работа строилась на «голом энтузиазме»: кое-какие профессиональные навыки были у менеджера=куратора проекта, техническая часть, пиар – эти навыки формировались во время работы. В настоящее время команда строится по принципу профессионализма, что дает возможность справляться очень небольшими ресурсами.

Исполнительный (он же отчасти и технический, хотя мы предпочитаем двух разных людей, но иногда приходится обходиться одним) директор – человек с высшим техническим образованием, владелец небольшого авто-бизнеса, тем не менее, с хорошим художественным вкусом и развитым интересом, в команде с 2022 года. Что дает участие в команде такого специалиста? Четкое видение технической проблемы на уровне заявки, способность обсуждать ее с художником на его языке

с переводом в инженерное поле, поиск нестандартных технических решений, ориентация и связи в мире подрядчиков, умение с ними общаться. Любой уличный фестиваль, тем более зимний, тем более связанный со светом, это еще и техника безопасности (пожарная, электротехническая, бытовая).

Куратор проекта в нашем случае это не только художественный руководитель, но и официальное лицо, представляющее организацию, к которой «приписан» фестиваль – НКО Фонд «Культурный транзит». Куратор как главный начальник в команде – ситуация, изменившаяся 2 года назад. Сейчас технические и организационные вопросы – за исполнительным директором, куратор отвечает только за художественную часть и ее организацию (опен-колл, тесты, работа над объектом).

PR-директор проекта – это еще и администратор. Человек, в широком смысле этого слова, отвечающий за связи с общественностью. В нашем случае – специалист, работающий на многие проекты в городе, но верный «Не темно» как яркой странице в профессии.

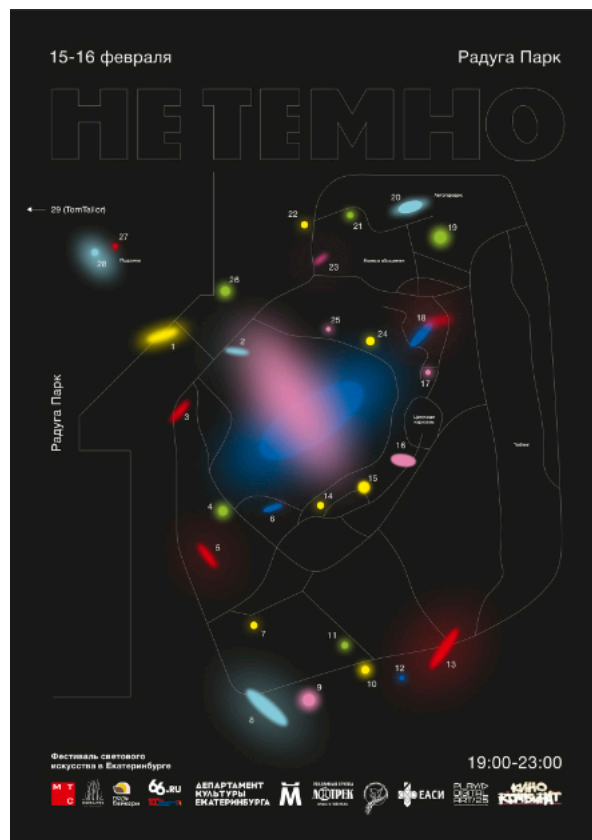
Все три-четыре человека, составляющие костяк команды, – взаимозаменяемы. В сущности, каждый может решить вопрос за другого, подстраховать или заменить.

У фестиваля есть свой фирменный стиль, а соответственно, и дизайнер, побывавший еще на фестивале GLOW в 2009 году в команде российских волонтеров. С 2015 года вся полиграфия, презентации, материалы в соцсетях его авторства.



© Фото: Андрей Майков.

Рис. 7. Фестиваль 2025 г. Одна из «проданных» работ. Художник: Михаил Дьячков (Москва).



© Дизайн: Антон Якубов.

Рис. 8. Карта фестиваля 2025 г.



Еще одно приобретение последних лет – это руководитель команды медиаторов. О работе с публикой – далее, но важно, что человек, хоть и не отвечающий непосредственно за контент, тем не менее, – в команде и способен выполнять самые разные функции и работы.

Серьезная составляющая «большой» команды фестиваля – волонтеры. «Не темно» – не исключение. В идеале их должно быть не меньше, чем количество работ, умноженное на два. Арифметика простая: фестиваль идет 4 вечерних (а с переходом на календарный февраль, еще и ночных) часа. Холодно, даже при нулевой температуре выстоять на снегу, да еще и постоянно общаясь со зрителями, способен не каждый художник. Соответственно, должен быть кто-то, кто художника заменит. Есть еще сложные объекты, когда нужен определенный порядок взаимодействия работы и зрителя, есть хрупкие работы, есть интерактивные, – здесь одним «дежурным» не обойтись. При минус 20 художник не успевает отогреться за время, когда уже замерзает заменивший его волонтер. Есть еще побочные задачи: технические (хотя бы на уровне принести-унести, включить-выключить), хозяйка (лучше 2-3) помещения, где лежат вещи, греется команда. В общем, в нашем случае волонтеров хотелось бы иметь около сотни. Возникает две острые (если не сказать остросюжетные) задачи: мотивация и организация. Пока фестиваль не перешагнул черту в 10-15 работ и 1-3 тысячи зрителей, основной движущей силой была помощь другу (художнику, члену команды), только единицы приходили ради участия в чем-то новом. К тому же новое становилось старым, и волонтер шел на другие события, вспоминая, как замерз на «Не темно». Хотя у нас есть волонтер Галя, поработавшая с нами уже на 9 фестивалях.

По нашим наблюдениям, мотивацией волонтерского участия в «Не темно» могут стать:

1. Участие в чем-то новом. Как правило, работает только один раз. Если за этот раз человек не нашел других причин для участия, то он вряд ли вернется. К сожалению, это самый распространенный мотив, когда мы привлекаем волонтеров через объявления в соцсетях. Примерно половина «записавшихся» просто не приходит, 30% работают только первый вечер, потом «заболевают» и хорошо, если предупреждают, что на второй день рассчитывать на них не надо. Из года в год на второй день фестиваля мы имеем волонтеров меньше, чем в первый.

2. Общение с командой. Подготовка фестиваля на площадке – это несколько дней, как правило, мы получаем допуск в понедельник-вторник, пятница – это обязательные тесты, то есть вся команда, включая художников, в сборе, суббота-воскресенье – фестиваль. Работа очень интенсивная, времени на тесное общение нет. Нам до сих пор так и не удалось придумать, как организовать нормальное афтерпати, тем более что сейчас фестиваль проходит в феврале и по условиям освещения сдвинут на время с 19:00 до 23:00. После фестиваля немедленно происходит демонтаж, а техники продолжают его еще 2-3 дня. Решение было

найдено в 2017 году – общая трапеза. Это серьезная статья расхода, но именно за общим столом люди становятся ближе: они рядом, в тепле. Обычно нам удается найти партнера («ЖизньМарт», «ПольБэйкери», «Сушкофф и пицца» – местный, екатеринбургский бизнес), помогающего нам с ужинами в дни подготовки и проведения фестиваля. Общая комната для отдыха и ужин стали обязательной составляющей «Не темно». «Пик» волонтерства приходится на 2018 и особенно 2019 годы, когда на фестивале работало много иностранных художников. Среди помощников были люди, увлекающиеся иностранными языками, несколько студентов из стран Азии.

3. Роль в команде. Эта мотивация не может работать для всей команды волонтеров, но позволяет привлечь самых талантливых и полезных. Те, кто в состоянии, могут помогать конкретным художникам не только во время проведения, но и подготовки, в том числе и как критики, техники, фотографы.

4. Подарки. Конечно, никто не откажется от красивой футболки или худи за работу, но, кажется, роль мерча сильно преувеличена.

5. Формализованная мотивация. С одной стороны, существует целый пул молодых людей, «гоняющихся» за записями в волонтерских книжках, зарабатывающих баллы в надежде на «плюшки» от волонтерских организаций. В любой момент такие волонтеры могут передумать, выбрать кого-то другого или просто проспать. С другой – наш опыт общения с волонтерами Екатеринбургской академии современного искусства, насчитывающий уже с десятков лет и проходивший через разные фазы взаимодействия, в 2025 году был близок к идеальному. Студенты в основном, но не без исключений, представляли Школу волонтеров фестиваля ЕАСИ «PLAY DIGITAL ART»<sup>5</sup>. Для участников школы «Не темно» был обязательным практическим этапом, большинство из них работали по тому профилю, который выбрали в ЕАСИ и в Школе волонтеров: технический, медиа, в том числе сбор документации и подготовка текстов, менеджмент. Мы четко знали, к кому

<sup>5</sup> Play DigitalArt – это фестиваль цифрового искусства в Екатеринбурге. URL: <https://www.playdigitalart.ru/> (дата обращения: 01.09.2025)



© Фото: Мария Вылегжанина,

Рис. 9. Медиация Андрея Майкова (2025 г.).



обращаться с той или иной просьбой, волонтерская команда разделила с нами не только работу, но и ответственность. Ранее мы пробовали организовывать волонтеров сами, в определенный момент появлялся человек, который руководил ими, был опыт, когда мы частично делегировали эту функцию той же ЕАСИ. Везде были свои минусы и плюсы, но, пожалуй, это был оптимальный способ организации волонтерской команды.

Не последний вопрос для фестиваля, проходящего в открытом пространстве – взаимодействие с публикой.

При проведении открытых уличных фестивалей возникают этические вопросы общения со зрителем. Под открытым мы подразумеваем событие, не ограничивающее аудиторию ни территориальным, ни финансовым критерием – «для всех». Почему-то существует предубеждение, что, если мы делаем фестиваль, который может увидеть каждый, то и благо получает каждый увидевший. Это не так. Мы работаем в пространстве, не выделенном специально для нашей целевой аудитории, мало того, зачастую абсолютно не имеющие к ней отношения люди вынуждены быть участниками события (рис. 10). Мы начали задумываться об этом на второй год фестиваля, когда жители Городка Чекистов<sup>6</sup> пригрозили вызвать полицию, если мы не прекратим немедленно работу одного из объектов. Их можно понять: технически сложная и вызывающая сложные эмоции инсталляция, говорящая о сохранении памятников архитектуры, представляла из себя «чтение» стены жилого дома сканером (световое пятно) с переводом результата в скрип. Люди, жившие за этой стеной, не были довольны. С этого времени мы стараемся уходить от жилых кварталов и их жителей.

Более позитивная история с Парком Маяковского, в котором мы работали 3 года с 2021 по 2023 гг. Рекорд фестивальной посещаемости – 65 000 человек за два

<sup>6</sup> «Городок чекистов» (официальное название Жилищный комбинат НКВД) в Екатеринбурге – комплекс зданий в стиле конструктивизма, историко-архитектурный памятник, построенный в 1929–1936 годах в квартале улиц Ленина – Луначарского – Первомайская – Кузнечная. Архитекторы – И. П. Антонов, В. Д. Соколов, А. М. Тумбасов, А. Н. Стельмашук. Комплекс является памятником культуры федерального значения.



© Фото: Мария Вылегжанина.

Рис. 10. Перформанс Олега Таратухина, Ромы ИНКа, (Аришенька) с участием волонтеров, 2025 г.

дня, приходится на декабрь 2022 г. Это количество всех посетителей парка, но минимум половина из них не знала о «Не темно» – они пришли на открывающиеся в эти дни большую горку и каток. Но они все видели фестивальные работы! Наш промах – несколько работ были недостаточно вандалоустойчивы для такого количества детей, в том числе могли принести им вред при попустительстве родителей (кто-то испачкался краской, прыгая сверху на не досохший на морозе объект). Поэтому мы ориентируемся на создание большого количества интерактивных работ, группу хорошо подготовленных волонтеров, умеющих разговаривать с детьми и взрослыми.

Не только фестиваль делает публику, но и публика диктует свои условия фестивалю. Свет как основной инструмент более экологичен, а значит и более этичен по отношению к жителям города: он возникает на два дня и «уходит», не оставляя следов. Будущее фестиваля хотелось бы представить снова в международном формате, когда мы учимся друг у друга, изучаем разные традиции и подходы к свету в разных культурах. Надо удержаться в рамках искусства, не пренебрегая современными технологиями. Ищем новые формы взаимодействия с бизнесом, грантодающими организациями. Мечтаем о расширении команды.

## Выводы (обсуждение)

Таким образом, фестиваль светового искусства «Не темно» – уникальный культурный феномен, генезис которого связан с инициативой небольшой группы художников и менеджеров культуры, стремившихся создать в Екатеринбурге камерное, дружелюбное событие. Процесс возникновения и развития «Не темно» отражает переход от личного творческого импульса и энтузиазма к осознанной самоорганизации и формированию устойчивого института, способного трансформировать городское пространство с помощью уникального медиума – света. Важно отметить, что световое искусство в рамках фестиваля понимается не просто как технический эффект, а как особый вид образного языка, включающий в себя игру с физическими свойствами света и его художественным потенциалом. Принципы организации фестиваля, базирующиеся на камерности, доступности, равенстве участников и акценте на коммуникацию между художниками и публикой, формируют уникальное пространство, свободное от коммерческих ограничений и ориентированное на глубокое вовлечение зрителя.

С точки зрения прикладных аспектов, особое значение имеет опыт взаимодействия с заказчиками и спонсорами, среди которых как коммерческие структуры, так и муниципальные организации, что позволяет фестивалю сохранять финансовую устойчивость, не отказываясь при этом от принципов независимости и творческой свободы. Команда фестиваля – это сплав профессионализма и энтузиазма, где ключевые участники обладают взаимозаменяемыми ролями, что увеличивает гибкость и эффективность управления проектом. Мотивация волонтеров оказывается многоа-

спектной: от желания участвовать в инновационном культурном событии до прагматических стимулов и общения в команде, что требует постоянного поиска новых форм вовлечения и поддержки. Важным вызовом является этическая составляющая взаимодействия с публикой в условиях открытого городского пространства, где не всегда возможно ограничить аудиторию и контролировать ее реакцию. Фестиваль «Не темно» демонстрирует, что баланс между свободой художественного высказывания и уважением к интересам жителей города требует особой тонкости и постоянного диалога.

Статья адресована практикам управления культурными проектами, исследователям в области культурологии и арт-менеджмента, а также образовательным учреждениям, работающим над подготовкой специалистов в сфере проектного менеджмента культуры. Представленный кейс и анализ способны служить образ-

цом и методической основой для развития подобных инициатив, а также материалом для учебных программ, направленных на формирование компетенций эффективного управления культурными событиями.

Итак, кейс «Не темно» не только фиксирует этапы развития светового фестиваля как культурного проекта, но и предлагает ценный материал для понимания механизмов управления инициативными культурными событиями в городской среде. Исследование впервые системно описывает уникальный опыт долгосрочного проектного и ресурсного управления независимым городским фестивалем светового искусства, выявляя механизмы самоорганизации, мотивации и взаимодействия с различными аудиториями. Полученные результаты позволяют формировать эффективные модели управления культурными инициативами в условиях ограниченных ресурсов и высокой вариативности городской среды. ■

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Дымченко М. Е., Свистунова А. В. Световое искусство на примере акриловых ламп // *Аллея науки*. 2018. Т. 4, № 4 (20). С. 491–494. EDN [XOXISL](#).
- [2] Алгазина Н. В. Конвергенция современных технологий и искусства в создании художественных инсталляций // *Инновации в науке*. 2016. № 57-1. С. 80–88. EDN [WACTGF](#).
- [3] Яковлева С. И., Попова А. Э. Экспозиционный дизайн на примере визуального оформления выставки светового искусства // *Universum: филология и искусствоведение*. 2017. № 11 (45). С. 8–10. EDN [ZTEJBL](#).
- [4] Русович-Югай Н. С., Беспалова В. Э. Влияние инновационной науки на формирование современного искусства // *Вестник ГГУ*. 2024. № 6. С. 307–311. EDN [VCJGBJ](#).
- [5] Заева-Бурдонская Е. А., Назаров Ю. В. Светодизайн в отечественном вузе: чему и как учить? // *Светотехника*. 2021. № 6. С. 24–31. EDN [CFBNVK](#).
- [6] Заева-Бурдонская Е. А., Назаров Ю. В. Светодизайн: от практики к образованию // *Светотехника*. 2021. № 5. С. 5–11. EDN [ADMMKR](#).
- [7] Шлыкова О. В. Цифровые практики публичного искусства: коммуникативные стратегии «умного» города // *Вестник культуры и искусств*. 2021. № 3 (67). С. 124–134. EDN [WWGQJY](#).
- [8] Бахтина Ю. С., Сероштанова Н. Ю. Компьютерная визуализация в медиаарт // *Известия высших учебных заведений. Уральский регион*. 2022. № 4. С. 11–13. EDN [IUGMEP](#).
- [9] Петрухина О. В. Медиаарт и его производные как эффективные инструменты современного художника // *Культура и технология*. 2023. Т. 8, № 4. С. 186–192. DOI [10.17586/2587-800X-2023-8-4-186-192](#). EDN [HANQMM](#).
- [10] Орлова Е. В. Дюссельдорфская художественная группа «ЗЕРО»: истоки искусства световой кинетики в городском ландшафте (1958-1960-е годы) // *Искусство Евразии*. 2020. № 1 (16). С. 277–296. DOI [10.25712/ASTU.2518-7767.2020.01.021](#). EDN [YWSOFC](#).
- [11] Евстратова Т. А., Кошкин Д. Ф., Михайлов С. М., Сафин Р. С. ОП-арт и новые формы художественного синтеза в дизайне современного города // *Дизайн и технологии*. 2023. № 96 (138). С. 6–16. EDN [PJXBG](#).
- [12] Гудкова Н. В. Сценический свет как средство художественной выразительности спектакля: основные этапы становления // *Вопросы театра*. 2010. № 1-2. С. 93–133. EDN [MSXNNZ](#).
- [13] Астафьева Т. В. Современная коммуникативная культура в театре // *Общество. Среда. Развитие*. 2024. № 4 (73). С. 46–51. DOI [10.53115/19975996\\_2024.04.046\\_051](#). EDN [CDFUJC](#).
- [14] Веллингтон А. Т. Синтез искусств как признак современности и применение передовых медиатехнологий в театральной «визуальной эпохе» // *Историческая и социально-образовательная мысль*. 2016. Т. 8, № 4-1. С. 128–131. DOI [10.17748/2075-9908-2016-8-4/1-128-131](#). EDN [WIMJNB](#).
- [15] Егорова А. А., Никитина Е. В., Петрова Л. Е. Визуальная экология «новых» территорий: коллаборация науки, искусства, бизнеса и образования // *Labyrinth. Теории и практики культуры*. 2020. № 4. С. 59–62. EDN [IWAOWP](#).

### REFERENCES

- [1] Dymchenko, M. E., & Svistunova, A. V. (2018). Light art using acrylic lamps as an example. *Alley of Science*, 4(4), 491–494. <https://elibrary.ru/xoxisl>.
- [2] Algazina, N. V. (2016). The convergence of modern technology and art in artistic installations. *Innovation in Science*, (57-1), 80–88. <https://elibrary.ru/wactgf>.
- [3] Yakovleva, S. I., & Popova, A. E. (2017). Exhibition design at the example of the visual design exhibition of light art. *Universum: Philology and Art History*, (11), 8–10. <https://elibrary.ru/ztejbl>.
- [4] Rusovich-Yugai, N. S., & Bespalova, V. E. (2024). The influence of innovative science on the formation of contemporary art. *Vestnik GGU*, (6), 307–311. <https://elibrary.ru/vcjgbj>.
- [5] Zaeva-Burdonskaya, E. A., & Nazarov, Yu. V. (2021). Lighting design at a domestic university: What and how to teach?. *Svetotekhnika*, (6), 24–31. <https://elibrary.ru/cfbnvk>.
- [6] Zaeva-Burdonskaya, E. A., & Nazarov, Yu. V. (2021). Lighting design: From practice to education. *Svetotekhnika*, (5), 5–11. <https://elibrary.ru/admmkr>.

- [7] Shlykova, O. V. (2021). Digital practices of public art: "Smart" city communication strategies. *Culture and Arts Herald*, (3), 124–134. <https://elibrary.ru/wwgqjy>.
- [8] Bakhtina, Yu. S., & Seroshtanova, N. Yu. (2022). Computer visualization in mediaart. *News of Higher Educational Institutions. Ural Region*, (4), 11–13. <https://elibrary.ru/iugmep>.
- [9] Petrukhina, O. V. (2023). Media art and its derivatives as effective tools of a modern artist. *International Culture & Technology Studies*, 8(4), 186–192. <https://doi.org/10.17586/2587-800X-2023-8-4-186-192>.
- [10] Orlova, E. V. (2020). The Dusseldorf artist group "zero": At the origins of the kinetic light art in the urban landscape (1958-1960s). *The Art of Eurasia*, (1), 277–296. <https://doi.org/10.25712/ASTU.2518-7767.2020.01.021>.
- [11] Evstratova, T. A., Koshkin, D. F., Mikhailov, S. M., & Safin, R. S. (2023). OP-art and new forms of artistic synthesis in the design of a modern city. *Design and Technology*, (96), 6–16. <https://elibrary.ru/pjixbg>.
- [12] Gudkova, N. V. (2010). Stage lighting as a means of artistic expressiveness in stage direction in the second part of the 19th to the early 20th centuries. *Problems of Theatre*, (1-2), 93–133. <https://elibrary.ru/msxnnz>.
- [13] Astafieva, T. V. (2024). Modern communicative culture in the theater. *Society. Environment. Development*, (4), 46–51. <https://doi.org/10.53115/19975996.2024.04.046.051>.
- [14] Wellington, A. T. (2016). The synthesis of arts as a modern sign and the application of the advanced media technologies in the theatrical "visual era". *Historical and Social Educational Idea*, 8(4-1), 128–131. <https://doi.org/10.17748/2075-9908-2016-8-4/1-128-131>.
- [15] Egorova, A. A., Nikitina, E. V., & Petrova, L. E. (2020). Visual ecology of "new" territories: A collaboration of science, art, business and education. *Labyrinth. Theories and Practices of Culture*, (4), 59–62. <https://elibrary.ru/iwawop>.