

ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОНЦЕРТНОГО ДЕЛА И КОНЦЕРТНО-ЗРЕЛИЩНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

(По материалам белорусской и российской печати)

17 декабря 2003 г. состоялась встреча Президента Республики Беларусь А.Г.Лукашенко с представителями творческой интеллигенции, во время которой среди ряда вопро-сов, затрагивающих многие направления развития сферы культуры, был поднят и вопрос о гастрольно-концертной деятельности. Президент подчеркнул важность этой отрасли и отметил, что она требует особого внимания со стороны государства. Руководитель страны поручил внести предложения с тем, чтобы усовершенствовать эту деятельность. Исполняя поручение Президента Республики Беларусь, Министерство культуры разработало новую редакцию Положения “О порядке организации гастрольно-концертной деятельности на территории Республики Беларусь” с учетом предложений подчиненных министерству организаций и других заинтересованных учреждений, которые используют в своей деятельности данный документ.

Новая редакция Положения значительно отличается от прежней, принятой в сентябре 2003 г. Во-первых, разработан понятийный аппарат, то есть терминология, которая используется в сфере концертной деятельности. Во-вторых, государственные концертно-зрелищные организации, которые работают по плану, могут использовать одно гастрольное удостоверение для организации сразу нескольких мероприятий [5].

В новой редакции Положения театральным организациям даются несколько большие льготы. Освобождаются от выдачи гастрольного удостоверения государственные театральные организации, имеющие звания “национальный”, “заслуженный”, а также Белорусская государственная филармония.

Сохранилась позиция, когда от выдачи гастрольного удостоверения освобождаются театральные учреждения, которые проводят мероприятия своими силами в собственных помещениях. Новая норма – без гастрольного удостоверения могут проводиться театральные мероприятия областного подчинения.

Предусмотрено также освобождение от гастрольного удостоверения государственных театральными организациями, которые проводят благотворительные мероприятия.

В новом Положении вводятся льготы и для самодеятельных

коллективов, имеющих звания “народный”, “за-служенный”, “образцовый”. Эти коллективы могут само-стоятельно организовывать свои концерты и не платить за гастрольное удостоверение.

Что касается негосударственных организаций, то у них действуют прежние нормы.

Основными целями государственного регулирования концертной деятельности являются: обеспечение высокого художественного уровня спектаклей, концертных, цирко-вых и других программ; пропаганда лучших достижений национальной и мировой культуры; удовлетворение духов-ных потребностей, идейно-моральное и эстетическое воспи-тание населения республики; предупреждение пропаганды насилия, жестокости, порнографии и иных противозакон-ных и антиобщественных явлений [5].

Принятое в соответствии с поручением Президента Рес-публики Беларусь Постановление Совета Министров Рес-публики Беларусь от 10.09.2004 г. № 1130 “*Об утвержде-нии Положения о порядке организации гастрольно-кон-цертной деятельности на территории Беларуси*” дало возможность упорядочить гастрольно-концертную работу в республике, упростить процесс организации и проведения концертно-зрелищных мероприятий государственными ор-ганизациями учреждений культуры, осуществлять кон-цертную деятельность в республике, отдавая приоритет государственным коллективам, заранее аккумулируя цент-рализованные средства республиканских концертных орга-низаций для расширения пропаганды филармонического искусства с учетом рентабельности концертов, позволяя сэкономить бюджетные ассигнования на получение гаст-рольных удостоверений, создало необходимые условия для увеличения количества проводимых коммерческих проек-тов и приумножения собственных доходов.

В соответствии с “Положением о порядке организации гастрольно-концертной деятельности на территории Респуб-лики Беларусь” гастрольно-концертной деятельностью, тре-бующей получения соответствующего удостоверения, счи-тается деятельность по организации и проведению с уча-стием артистов концертов, спектаклей, цирковых про-грамм, представлений и иных культурно-зрелищных меро-приятый, предусматривающая получение доходов. Необхо-димо обратить внимание и на тот факт, что выступления относятся к концертной деятельности, требующей соответ-ствующего удостоверения, если исполнитель не является штатным сотрудником данного учреждения.

Гастрольно-концертную деятельность в республике осуществляют 15 государственных театрально-зрелищных организаций республиканского и областного подчинения, объединяющих около 1500 человек артистического персонала. В филармониях республики работают 53 творческих профессиональных коллектива и около 100 солистов. Для привлечения зрительской аудитории в 2004 г. силами отечественных коллективов было подготовлено свыше 60-ти новых концертных номеров и тематических программ.

Предоставленные Правительством Республики Беларусь льготы позволили в 2004 г. по сравнению с предыдущим годом увеличить объем платных услуг, оказанных населению государственными концертными организациями, на 62% в текущих ценах, в сопоставимых ценах – на 23% [11].

Анализ статистических данных показывает, что в 2004 г. произошло некоторое уменьшение количества концертов, проведенных филармониями, что объясняется рядом объективных причин, одна из которых – отмена системы лицензирования гастрольно-концертной деятельности, при которой основная часть концертов коллективов художественной самодеятельности проводились через филармонии. В настоящее время у таких коллективов есть льготы, и свои концерты они проводят самостоятельно.

В Брестской областной филармонии работают 4 творческих коллектива и солисты-исполнители (всего 41 человек). Среди них – широко известные камерный оркестр и вокальный ансамбль “Крэсіва”. Основная проблема – отсутствие собственного концертного зала, что мешает полноценно заниматься планомерной просветительской и концертной деятельностью.

За счет собственных средств филармония проводит ежегодный региональный фестиваль “Музыкальное Полесье” для жителей районов, пострадавших от аварии на Чернобыльской АЭС. За прошедший год значительно увеличилось количество новых концертных программ для детской и юношеской аудитории. Всего в этой области было создано более 15-ти концертных программ, которые пользуются успехом у слушателей.

Витебская областная филармония объединяет 5 творческих коллективов, среди которых такие популярные, как ансамбль танца, музыки и песни “Талака”, с успехом выступавший в Германии, Испании, Латвии, Молдове, и октет балалаек “Витебские виртуозы”. Недавно в филармонии созданы камерный джазовый квартет “Combo-fusion” под

руководством лауреата международных конкурсов У.Сафонова и оркестр под управлением В.Корнилова.

В филармонии работает много высокопрофессиональных солистов: Л.Кожарский, Т.Белоусова, заслуженная артистка Чечено-Ингушетии В.Шилова. С первого дня создания филармонии, уже более 15 лет, здесь трудится солистка Г.Калинина.

Создаются разнообразные тематические программы для школьников разного возраста с использованием поэтических произведений А.Пушкина, Я.Купалы, Я.Коласа, С.Есенина. Для детей дошкольного возраста подготовлены спектакли “Волшебник Изумрудного города” и “Мульти-пультия – чудесная страна”.

Всего творческий коллектив филармонии насчитывает 68 исполнителей разных жанров [6, 11].

В составе *Гомельской областной филармонии* насчитывается 12 творческих коллективов, около 80-ти артистов. Собственными силами проводятся фестиваль “Гомельская весна” и фестиваль гитарного искусства и музыки “Ренес-санс гитары”, на который приглашаются исполнители из ряда стран ближнего и дальнего зарубежья.

Активным субъектом гастрольно-концертной деятельности является *Гродненская областная филармония*. В состав филармонии входят 7 коллективов, объединяющих около 100 творческих работников. В 2004 г. артисты филармонии представляли свое искусство в Испании, Португалии, Польше, Литве, Украине. Собственными силами проводятся Республиканский фестиваль «“Белые Росы” приглашают...» и областной фестиваль “Парад оркестров] ”11].

Стратегия руководства филармонии заключается в том, чтобы собрать в рамках организации наиболее яркие творческие коллективы и исполнителей, имеющих смелые творческие замыслы, и готовность создать условия для реализации авторских идей. Эта стратегия приносит очевидные как для профессионалов, так и для публики результаты. В перечне наиболее значимых культурных событий, организованных с помощью филармонии, кроме уже перечисленных фестивалей – апрельские концерты юных дарований, стипендиатов специального фонда Президента Республики Беларусь, и лауреатов престижных конкурсов; “Рождественские встречи”, ставшие традиционными; создание эстрадно-симфонического оркестра; подготовка двух мюзиклов: “Все еще впереди!”, посвященного 60-летию Победы в Великой Отечественной войне (его можно назвать проектом

года), и детского – “Пятачок и его друзья”.

2004 г. отмечен рекордным количеством концертов – 956. Около 200 из них прошли на филармонической сцене, остальные – в районах Гродненщины и других областях Беларуси, в ближнем и дальнем зарубежье. Причем как на больших сценах, так и в сельских Домах культуры выступают популярные, обладающие званиями лауреатов и дипломантов престижных конкурсов и фестивалей коллективы и солисты: ансамбль “Белые Росы”, оркестр под управлением Б.Мягкова, группа современной хореографии “ТАД”, певец А.Зверович, гитарист-виртуоз В.Захаров и др. [14].

Стабильно работает самая крупная из областных концертных организаций – *Центр культуры и искусства Могилевской области*. Творческие силы центра составляют 11 коллективов, среди которых широко известный оркестр народных инструментов под руководством Л.Иванова, коллектив молодых артистов эстрады. Всего в центре работают около 100 артистов. Ежегодно собственными силами проводится фестиваль “Могилевская музыкальная весна”.

Открылась после капитального ремонта и реконструкции *Белорусская государственная филармония*. В ее состав входят 14 творческих коллективов, штатное расписание творческих работников составляет 425 человек. В соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь в настоящее время проводится реорганизация Бел-госфилармонии путем присоединения к ней гастрольно-концертного республиканского унитарного предприятия “Белконцерт” с передачей всех ранее выполняемых им функций. Филармонии это позволит более целенаправленно осуществлять концертную деятельность в республике, отдавая приоритет государственным коллективам, максимально исключив из практики проведение убыточных и нерентабельных концертов.

Необходимость внедрения новых форм управленческих и организационных технологий требует создания в новой организации следующих структур:

- отдела эстрадного искусства;
- продюсерского центра, занимающегося координацией и реализацией коммерческих проектов в республике;
- отдела спецмероприятий, фестивалей и конкурсов, осуществляющего организационно-творческие функции по подготовке и проведению мероприятий различного уровня;

- студии звукозаписи;
- дирекции концертных программ.

В 2004 г. удостоверения на право организации и проведения культурно-зрелищных мероприятий, кроме государственных, получили 27 негосударственных структур.

Анализ показывает, что работа по организации и проведению коммерческих проектов ведется недостаточно эффективно и требует постоянного внимания со стороны руководителей филармоний [11]. Сегодня очевидно, что филармонии как государственные учреждения культуры не должны стоять в стороне от шоу-бизнеса как одной из составляющей культурной жизни общества. Коммерческая деятельность требует корпоративности, согласованности совместных действий. Назрела необходимость создания республиканского продюсерского центра, который стал бы координатором и организатором реализации коммерческих проектов. Одним из путей решения данной проблемы могло бы стать создание стабилизационных фондов, обеспечивающих оплату предварительных расходов по организации мероприятия.

Неотъемлемой частью деятельности филармоний является концертное обслуживание сельских жителей. Концерты на селе, как правило, убыточны в связи с малочисленностью зрительской аудитории и низкими ценами на билеты. Вместе с тем это важная составляющая жизни сельского населения, которая нуждается в поддержке государства [12].

Активно расширяет географию проведения и тематическую направленность *фестивальное движение*. В 2004 г. по республике было проведено около 160 фестивалей республиканского, областного и регионального уровней. Учитывая положительные результаты данной тенденции, необходимо вместе с тем избегать непродуманного увеличения количества проводимых мероприятий и доли бюджетных средств в их финансировании. Недопустима ситуация, когда мероприятие проводится с плохим финансовым прогнозом и слабым интересом зрителей к заявленным программам. Руководители концертно-зрелищных учреждений должны нести ответственность за проводимые мероприятия, просчитывать их экономическую целесообразность, а также как количество мероприятий, так и их качественный уровень.

В настоящее время Министерство культуры Республики Беларусь разрабатывает общереспубликанский план проведения фестивалей с

привлечением средств государ-ственного бюджета, учитывая возможности повышения их общественной значимости и художественного уровня, привлечения средств массовой информации, сокращения бюджетных ассигнований. В 2005 г. предусмотрено оказание организационно-творческой помощи в проведении музыкального фестиваля “Минская весна”, посвященного 60-летию Победы в Великой Отечественной войне (апрель, г. Минск); XIV Международного фестиваля искусств “Славянский базар в Витебске” (июль, г. Витебск); Республиканского фестиваля-ярмарки тружеников села “Дажынкi-2005” (сентябрь, Слуцкий р-н Минской обл.); Международного фестиваля “Золотой шлягер” (ноябрь, г. Могилев); Международного фестиваля искусств “Белорусская музыкальная осень” (ноябрь, г. Минск).

Сегодня система организации и проведения гастрольно-концертной деятельности в Республике Беларусь требует совершенствования и упорядочения. Существует ряд проблем, возникающих в процессе реализации соответствующих нормативных документов и требующих своего разрешения. Прежде всего, прогрессирует тенденция проведения мероприятий с нарушением Положения “О порядке организации гастрольно-концертной деятельности на территории Республики Беларусь”. Во всех регионах имеются факты проведения концертов без приобретения гастрольного удостоверения. Особенно нарушаются нормы организации данной работы при проведении концертов в школах и детских садах.

Недопустима практика проведения филармониями коммерческих мероприятий с суммой планируемых доходов ниже, чем стоимость гастрольного удостоверения. Средняя стоимость коммерческого мероприятия должна в несколько раз окупать затраты по его проведению. Если этого не происходит, проведение такого концерта следует считать нецелесообразным [11].

* * *

В концертном деле России сегодня функционируют многообразные по содержанию, популярности, ведомственной принадлежности и организационным формам творческие коллективы, различающиеся по профессиональному уровню, художественному качеству, творческим и коммерческим задачам.

На современном этапе для концертного дела, как ни для какой другой отрасли культуры, характерен контраст высокого исполнительского

уровня элиты и низкого уровня “рядового эшелона”, ограниченный доступ населения к истинным ценностям искусства и массовость распространения низкопробной продукции. На одном полюсе сосредоточены славные традиции, коллективы, составляющие национальное достояние, заслужившие мировую славу. На противоположном – образцы массовой культуры, представленные многочисленными музыкальными группами, копирующими зарубежных исполнителей или исполняющих собственные произведения невысокого качества. Этим полюсам соответствуют полярные в возрастном отношении группы потребителей – люди старшего возраста с высшим образованием ориентированы, в основном, на искусство исполнительской элиты; подростки и молодежь группируются вокруг иной по качеству музыки, на основе которой формируются их представления об искусстве и эстетические вкусы [4]. В 1990-е гг., когда в России отсутствовала какая-либо государственная политика по отношению к концертному делу, коммерческие коллективы, действовавшие вне государственной сети, неизбежно начали побеждать в конкурентной борьбе с государственными учреждениями, перетягивая на свою сторону зрителей, а вместе с ними и финансы.

В последние годы не только резко расширилось число субъектов в сфере концертной деятельности, но и более разнообразными стали формы их подчиненности. Появились многочисленные *муниципальные* структуры. Власти каждого уровня стремятся сформировать на основе своих бюджетов собственную сеть подведомственных концертных организаций и коллективов.

Наряду с различными государственными структурами активный интерес к концертной деятельности как к одной из областей рынка, в которой при слабом учете вращаются значительные наличные средства, проявили специализированные и неспециализированные коммерческие фирмы и “теневой импресариат”. Для них шоу-бизнес оказался доходной статьей, своеобразной формой гигантского обогащения. Эта категория субъектов концертной деятельности, по мнению директоров концертных организаций, составляет сегодня наиболее существенную конкуренцию государственной сети, поскольку имеет возможность уводить часть своих доходов за пределы действующей системы налогообложения [4].

Как один из факторов современной концертной жизни России – появление множества негосударственных заказчиков – отмечает и генеральный директор Московской государственной академической

филармонии *А.А. Шалашов*. Наряду с положительной стороной, у этого явления есть и отрицательные: уровень творческого продукта, как правило, пропорционален культурному уровню заказчика, и средства спонсоров не всегда вкладываются в достойные художественные проекты.

Принципиальное различие в подходах государства и частных, корпоративных заказчиков к объекту вложения средств состоит в том, что государство выступает от имени и в интересах всего общества, заботясь, прежде всего, о сохранении традиций и предъявляя стабильно высокие требования к культурному продукту [16].

Новым активным субъектом концертной деятельности в России с середины 1990-х гг. стали и множасьщиеся *благо-творительные* структуры: фонды И. Архиповой, Е. Образцовой, В. Спивакова, Н. Петрова, Ю. Башмета, “Новые имена” и т.д.

Общее число организаций, составляющих основу концертной деятельности в России, по данным 2002 г., составило 263 единицы. Это и крупные филармонические организации, и самостоятельные коллективы разных уровней подчиненности, и концертные залы, являющиеся самостоятельными юридическими лицами. Появились и новые наименования: “Объединение”, “Центр” и т.п. Например, в Иванове функции филармонии выполняет гастрольно-концертный центр, в Костроме – государственный творческий центр “Кострома–концерт”, в Челябинске и Рязани – гастрольно-концертные объединения, в Пензе – Дом искусств и т.д. Весьма зыбкой стала и грань между профессиональным концертным исполнением и любительской деятельностью.

Основные организаторы концертной деятельности в России – *филармонии субъектов Российской Федерации*: на их долю приходится около 80% всех сценических мероприятий, проводящихся в этой сфере всеми видами государственных и муниципальных коллективов и организаций.

Сегодня филармонии России работают по-разному, хотя первоначально их создавали по единому образцу. В связи с произошедшими в государстве переменами филармонические организации заняты выживанием, приспособлением к условиям жизни, и проблемы общего филармонического дела как-то сами собой отошли на второй план, – считает доктор философских наук, заведующий отделом массовых жанров Государственного института искусство-знания *Е. Дуков* [4]. В результате филармонии России сегодня работают в весьма неравных

условиях. Так, в Ярославле, Вологде, Костроме проведен капитальный ремонт филармонических и театральных залов, оркестры и большие концертные коллективы взяты под личную опеку губернаторов. Во Владимире и Костроме созданы муниципальные симфонические оркестры, которым помогают мэры городов. В то же время их сосед – “Иваново-Концерт” не имеет концертного зала, работа ряда творческих коллективов находится под угрозой срыва; филармония практически не обеспечена транспортом.

На общем фоне российских филармоний особое внимание обращает на себя деятельность Свердловской государственной академической филармонии, прошедшей сложный путь комплексной реорганизации в условиях рыночной экономики. В 1998 г. она была признана “Лучшей филармонией России по итогам 1997 г.” [4].

В 2004 г. на одном из заседаний коллегии администрации Тюменской области был утвержден комплексный план мероприятий по реализации послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию. Новым словом в работе учреждений культуры должно стать изменение организационно-правовых условий их деятельности: вместо государственных учреждений они станут *автономными не-коммерческими организациями (АНО)*.

“Пионером” в новом деле стала Тюменская областная филармония, которая с июня 2004 г. официально именуется АНО “Тюменская филармония”. Для любителей филармонического искусства практически ничего не изменилось. Зато филармония получила гораздо более широкие возможности зарабатывать средства оказанием дополнительных услуг: от организации выставок, премьерных кино- и видеопоказов, дискотек до проката сценических костюмов и настройки музыкальных инструментов.

Бюджетное финансирование деятельности АНО теперь осуществляется в виде государственных заказов. При этом штат и зарплата устанавливаются самой филармонией в зависимости от ее заинтересованности в продолжении контракта с конкретным сотрудником [10].

Что касается *аудитории* концертов, то в течение 1990-х гг. концертные организации и коллективы России потеряли 70% своей публики. Однако надо учитывать, что за это время сократилось число “целевых” концертов, подсчет зрителей на которых был весьма условным – поэтому потери публики могут быть меньшими.

В сегодняшней ситуации нельзя не учитывать тот факт, что простой

механический рост числа концертов не является решающим условием увеличения аудитории. Забота о привлечении зрителей требует, кроме коммерческого интереса, более глубокой творческой заинтересованности, учета психологических и социальных факторов в работе с аудиторией. Поэтому, несмотря на рост количества концертов, может наблюдаться снижение количества зрителей, как это происходит, например, в Томской и Свердловской областях. И наоборот: меньше концертов, но больше зрителей наблюдается в Бурятии, Краснодарском крае, в системе Москонцерта.

Рост аудитории может быть вызван различными причинами, среди которых значительную роль играют объемы деятельности и принципы организации работы, перестройка механизмов управления концертными организациями, обновление принципов менеджмента, применение новых технологий продвижения концертной продукции, использование ярких проектных идей. Благодаря таким мерам, например, в Вологодской филармонии аудитория увеличилась на 1/4, в Карельской – на 1/5.

Настораживают тенденции, сложившиеся в работе с *детской аудиторией*. В большинстве случаев сложившаяся ситуация – явный знак падения интереса к работе с *детской аудиторией*. Это связано, в частности, с изменением в структуре и уровне местных налоговых поступлений, что значительно ограничило возможности муниципальных бюджетов в поддержке просветительско-лекторской деятельности филармонии. Отсюда возникает и та хорошо известная концертным организациям растущая практика недоплаты или отказа от оплаты проведенных концертов, прежде всего среди *детской аудитории*, в районах большинства субъектов Российской Федерации [4].

При переходе государства к *рыночной экономической модели* концертное дело получило свободу не только от цензуры, но и от обязательного прикрепления к какой-либо государственной концертной организации. Сегодня законодательство России предполагает различные формы объединения творческих работников, в т.ч. и частные, которые могут быть использованы музыкантами-исполнителями. Для филармоний это означает утрату монополии в сфере концертной деятельности.

Начало 1990-х гг. для филармонической структуры России, основанной на труде музыкантов с оплатой по установленным государственным расценкам, было временем неудержимого падения. Востребованные

публикой артисты покидали филармонии и создавали свои дирекции, центры творчества, продюсерские и арт-менеджерские организации, а иногда просто не регистрировались, работая по частным заказам. Кто же оставался в филармонии?

Во-первых, большие коллективы, рентабельность которых не могла быть обеспечена из-за высокой себестоимости их труда: симфонические оркестры, хоры, ансамбли песни и пляски. Для деятельности таких коллективов необходима государственная дотация.

Во-вторых, исполнители классического репертуара, не имевшие громких имен и не представлявшие интереса для организаторов концертов. Часто солисты филармонии оставались в штате из-за боязни потерять социальное обеспечение, пусть и незначительное, но гарантированное государством.

В-третьих, недавно начавшие работать выпускники консерваторий и музыкальных отделений различных вузов. Но и они часто уходили, самостоятельно пускаясь “в погоню” за гонорарами. К концу 1990-х гг. эти молодые музыканты уже составляли ощутимую конкуренцию филармонии при поиске заказчиков на проведение концертов.

Примерно тогда же стали появляться “импресарио”, которые брались за меньшие, чем у филармонии, гонорары организовывать различные концерты и шоу – от празднования дней рождения до юбилеев промышленных гигантов.

К концу 1990-х гг. филармония практически полностью лишилась своих основных доходных статей, обеспечивавших когда-то существование нерентабельных коллективов – эстрады (во всем ее многообразии), сборов с тех, кто гастролировал на ее территории, и государственного, точнее, партийно-идеологического заказа на концертную деятельность “на селе”¹].

Филармонии часто ставится в вину резкое снижение количества концертов в сравнении с прошлыми периодами. На самом деле концертов не стало меньше, просто часть их перешла в ту сферу, где учет невозможен или крайне затруднен. Невозможно учесть вечера, которые, по заказам руководителей предприятий и фирм, обеспечивают частные концертные организации. Немало кассовых концертов приходится на дома отдыха, пансионаты и санатории, где устроителем выступает работник данного учреждения. Сюда же относятся концерты или шоу-программы в ночных клубах и подобных заведениях. Все это не учитываемая никем деятельность, которую, при существовании монополии, осуществляла бы филармония.

Отрицательно на работу филармоний по сравнению с частными

концертными организациями влияют следующие факторы:

- филармония должна обеспечивать концертами свои коллективы, часто нерентабельные. Невыполнение концертных норм приводит к уменьшению и без того малой зарплаты участников коллектива. Большинство же частных концертных организаций не имеют постоянного артистического штата и не связаны с выполнением норм концертов;
- филармония содержит репетиционные, хозяйственные и концертные помещения, костюмерную часть, музыкальные инструменты и автотранспорт. Дотация на коммунальное содержание не покрывает реальных расходов, связанных с ремонтом, охраной, противопожарной защитой и пр. В то же время аренда, которую практикуют частные концертные организации, обходится значительно дешевле;
- филармонии помимо исполнителей приходится содержать обслуживающий персонал, бухгалтерию и другие структуры. Причем, в условиях ограничения обязанностей по должностным инструкциям там, где может справиться один человек, приходится содержать штат. Частные концертные организации такого себе позволить не могут;
- филармония отчисляет налоги на заработную плату, гонорары и транспорт, ведет билетное хозяйство, содержит рекламную службу, нотную библиотеку, канцелярию. Частные концертные формирования несут этот груз не в таком объеме; частный импресарио старается уменьшить долю налогов, рискуя ради своей личной выгоды. Директор филармонии как организации государственной не видит смысла в таком риске, т.к. вся “экономия” достанется учреждению, а ответственность распространяется на него одного.

Ко всему перечисленному следует добавить, что последние изменения в законодательстве Российской Федерации не только не улучшают, а заметно ухудшают положение филармоний как бюджетных организаций, так что их невозможно даже сравнивать с частными концертными структурами, которых этот фактор не коснулся [1].

Анализируя *экономический аспект* концертной деятельности в России, следует отметить, что с 2002 г. начался период, когда государство стало контролировать, как планируются и исполняются бюджеты в бюджетных организациях. Расчетные счета всех учреждений культуры оказались переведены в казначейство. Многие директора концертных организаций убеждены в том, что новые меры сковывают инициативу и не подходят для концертной деятельности, предполагающей многочисленные расходы, в том числе и за наличные деньги, как,

например, зарплата гастролеров, выплачиваемая сразу после концерта, и т.п. [4].

В последние годы в круг организаций, подрабатывающих проведением эстрадных концертов, вошли и некоторые академические филармонические коллективы, и несколько “чистых” филармоний. Деятельность Московской и Петербургской филармоний в этом направлении не вызывает удивления. Но успехи Свердловской государственной академической филармонии и Удмурдского симфонического оркестра – совсем другое дело. Их можно рассматривать как первые периферийные академические коллективы, показавшие, что и они могут стать экономически выгодными и при этом “не потерять лица”. Возможно, это первые ласточки нового подхода в филармоническом деле.

Филармонические концерты из чисто просветительской и практически бесплатной формы деятельности постепенно превращаются в культурный продукт, который для публики имеет определенную стоимость. Теперь не только в Москве или Петербурге, но и в других городах проходят филармонические концерты с билетами стоимостью от 400–700 руб. до 1500–2000 руб. Доля таких концертов пока не высока, но само их распространение по территории России достаточно показательно. Концертные организации после длительного периода поддержания цен на билеты на традиционно низком уровне постепенно входят в экономически более обоснованные отношения со своими слушателями. Однако как поведет себя эта область концертного дела, покажет время [4].

На страницах российской газеты “Культура” идет дискуссия о новой музыке и формах ее исполнения. Ряд композиторов выступает против традиционной формы концерта академической музыки. Так, композитор *В. Мартынов* считает, что в наше время концерты классической музыки превратились в одну из отраслей индустрии шоу-бизнеса, куда вкладываются огромные средства. Принято считать, что идеальной формой бытования классической музыки является публичный концерт. Однако, считает композитор, у музыки, особенно новой, огромное количество прекрасных перспектив, просто они находятся за гранью уже известных форм и пространств. Если в концертных залах ничего нового не происходит, значит, пришло время для поиска новых решений. Этим начали заниматься еще в 1960-е гг. Так, существовали проекты, в которых предполагалось, что музыканты плыли бы по реке на плоту, а публика сидела бы на берегу; или на

концертах музыканты разбредались бы по всему залу или заставляли публику перемещаться. По мысли автора, надо создать *новое прост-ранство для исполнения музыки*. Главное – разломать кон-цертную ситуацию, расшевелить зрителя, который непо-движно сидит, устремив взгляд на сцену. Так, сам В.Мар-тынов делает это разными способами. Например, его сочи-нение “Игры ангелов и людей” рассчитано на исполнение в храме и на площади перед храмом. Еще один способ – пер-формансы без четко фиксированного музыкального текста, где возможно сочетание музыки, поэтического текста, ви-деоизображения. Так что, подчеркивает В.Мартынов, сей-час основная задача композитора – создать новую ситуа-цию для звучания музыки, вырваться за рамки концерта и найти новое пространство [9].

В настоящее время жители российской провинции практически не имеют возможности знакомиться с искус-ством наиболее крупных и известных концертных коллек-тивов России. Это обусловлено состоянием *гастрольной деятельности* концертных организаций, плановость кото-рой отсутствует так же, как и целевое субсидирование из государственного бюджета. Образовавшееся свободное прост-ранство активно осваивается новыми предприимчивыми и мобильными структурами, предлагающими зрителю зача-стую низкосортную продукцию. В результате гастрольи ока-зались одним из наиболее проблематичных аспектов со-временной концертной деятельности. Особенно мало гаст-ролей за пределами своего региона было у филармониче-ских коллективов. В то же время в ряде регионов России благодаря жесткому нажиму властей гастрольная деятель-ность местных филармоний на своей территории могла со-храняться на относительно удовлетворительном уровне не-смотря на ее нерентабельность. Особенно это касается про-ведения концертов в сельской местности [4].

Вместе с тем ситуация, сложившаяся в гастрольной деятельности России, не означает, что артисты перестали давать концерты в стране и за рубежом. Просто в этой сфе-ре концертного дела стало очень сложно вести статистиче-ский учет, так как гастрольи в большей степени оказыва-лись результатом личных контактов и договоренностей ар-тистов с администрацией какой-либо организации. Часть гастрольной работы, таким образом, стала относиться не к плановой, а к своеобразной “теневой” деятель-ности филар-монических организаций. Этому способствовали ликвида-ция федерального гастрольно-концертного плана и тради-ционных специальных ведомственных форм

тарификации артистов, исчезновение широких возможностей для так называемых “чѐсовых” концертов.

В результате почти все участники гастрольного процесса терпели убытки. Коллективы не хотели ездить на гастр-роли, потому что не оправдывались их ожидания высоких зарплаток, поскольку принимающие организации, как правило, были не способны финансировать гастролеров с учетом всех сопутствующих выплат (гостиница, проезд и т.п.). Гастрольные издержки не могли также компенсироваться стоимостью билетов, так как уровень заработной платы большинства слушателей, посещавших филармонические концерты, зачастую средний или ниже среднего.

Что касается зарубежных гастролей, то в конце 1990-х – начале 2000-х гг. они стали для наиболее сильных коллективов главным источником существования и творческой самореализации. Гастролировать за рубежом стремятся и совсем молодые коллективы, которые нередко заслуживают там высокое признание. Объединяет эти коллективы одно – поиск спонсоров для финансирования гастролей [4].

Параллельно с сокращением гастрольной деятельности в России растет число фестивалей и конкурсов, которые замещают сегодня гастроли как элемент регулярной плановой концертной деятельности. Многие из них стали традиционными. Заметную часть составляют фольклорные мероприятия.

Подчас фестивали превращаются в значимую политическую акцию, как, например, ставший традиционным фестиваль “Мир Кавказу”. Заметную политическую роль играют фестивали типа “Дней дружбы”, “Дней искусства” и т.п. Большая часть подобных фестивалей проходит при поддержке федерального бюджета, к участию в них привлекаются лучшие коллективы.

В Федеральной целевой программе “Культура России. 2001–2005 гг.” значатся такие масштабные фестивали и конкурсы, как традиционный Международный фестиваль “Декабрьские вечера Святослава Рихтера”, Международный конкурс вокалистов имени М.Глинки и др.

Фестивали и конкурсы позволяют закрепляться в концертной жизни ее новым активным субъектам. К ним относятся прежде всего многочисленные именные фонды выдающихся исполнителей (И. Архиповой, Ю. Башмета, Н. Петрова, В. Спивакова и др.), а также благотворительные организации, большая часть которых связана с поддержкой одаренных детей. Инициатива проведения фестивалей и конкурсов принадлежит также крупным исполнителям, учебным

заведениям, негосударственным структурам, а также частным лицам. Фестивали проводятся также в регионах России. Они широко финансируются как местными властями, так и спонсорами, т.к. являются наглядной формой укрепления их общественного престижа.

Подготовка кадров – и творческих, и организаторов концертного дела – связана сегодня с множеством проблем. В каждом регионе они свои. Дефицит высокопрофессиональных творческих кадров обусловил нынешнюю тенденцию включения в сферу концертного обслуживания населения лучших самодеятельных коллективов, которые стараются работать на равных с профессионалами, что удается им далеко не всегда. В связи с ростом интереса и потребности в развитии национальных культур набирают силу и национальные коллективы филармоний, резерв которых составляет все то же любительское искусство. Именно они готовы к гастролям в российской глубинке. Широко привлекаются к концертной деятельности детские коллективы.

Документы об упорядочении сборов авторского вознаграждения за концертно-зрелищные мероприятия, регулировании вопросов, связанных с реализацией билетов, об оплате труда на договорных индивидуальных условиях были изданы Министерством культуры Российской Федерации в 1999 и 2001 гг., но, тем не менее, требования усовершенствовать нормативно-правовую базу концертной деятельности актуальны и сейчас. В условиях рынка настала пора изменить отношение к экономической составляющей концертно-филармонического дела. Сегодня ясно, что оно равнозначно обычному производству и охватывается понятием *бизнес*, считает Е.В. Дуков. Из всех учреждений культуры именно филармонии и концертные залы по роду своей деятельности наиболее близкие к нему и способны задействовать все его основные компоненты: ресурсы, технологии, финансы, собственно производство “товара” и его сбыт. Отсюда вытекают определенные системы и методы управления, механизмы и структуры функционирования, а также плановость деятельности [4].

Работу филармонии предлагается распределить не по отделам, а по направлениям, или видам деятельности:

– *продюсерская деятельность* – работа с кадровыми артистами и коллективами, направленная на то, чтобы вложение средств в исполнителя приносило доход концертной организации. Продюсерский отдел представляет интересы артистов, с которыми подписывался

контракт;

- *импресарио* – работа с приглашенными артистами, организация их выступлений. Планируя сезон, импресарио подписывает контракты на концерты, в т.ч. с продюсер-ским отделом;
- *зал* – направление, представляющее интересы зала как прокатной площадки;
- *службы обеспечения* – все, что относится к обеспечению жизнедеятельности филармонии (рекламная служба, автопарк и прочие службы) [1].

На сегодняшний день филармоническая деятельность – одна из самых консервативных областей российской культуры. Явный кризис деятельности этой сферы обусловлен использованием старых форм работы: тиражированием не-востребованных программ и культивированием принципа элитарности ее продукта, считает руководитель PR-отдела *Новосибирской государственной филармонии И.С. Лазути-на*. Для того чтобы выжить и стать полноправными конкурентами в борьбе за свободное время публики, необходимо переориентироваться и научиться рассказывать о себе и событиях, ярко и интересно преподносить свой товар. Для этого во многих российских филармониях создаются отделы по связям с общественностью – *PR-отделы*, задачами которых являются:

- работа над имиджем организации;
- новые способы “подачи себя”;
- выстраивание отношений с различными категориями публики;
- адаптация филармонических концертов к реалиям сегодняшнего дня;
- поиск новых партнеров;
- мониторинг деятельности конкурентов;
- предоставление необходимого сервиса;
- создание сопутствующих услуг [8].

В Новосибирске филармония играет уникальную роль. С одной стороны, это единственная организация в городе, системно и планомерно занимающаяся концертной деятельностью и демонстрирующая при этом широкое жанровое разнообразие. С другой – филармония, так или иначе, все больше проникает на “территории” учреждений культуры иного профиля: она организует театральные музыкальные постановки, хореографические и цирковые композиции, вечера поэзии, художественные выставки и образовательные программы, концерты “за чашечкой кофе”, кинофрагменты – все это позволяет представлять публике богатый спектр культурных программ.

С конца 1990-х гг. Новосибирская филармония начала долгосрочную работу под общим девизом “PR – наша то-нальность”, в рамках которой был разработан план меро-приятий, направленных на *позиционирование* деятельности филармонии среди различных групп населения. Отмеча-лось, что филармония – это:

- успешная организация, владеющая современными тех-нологиями рекламы и продаж, – для коллег и конкурентов (учреждений культуры и концертных агентств);
- гастролирующая и принимающая гастролеров кон-цертная организация, т.е. неиссякаемый источник ново-стей – для СМИ;
- полноправный партнер, достойно проявляющий себя на российской и мировой музыкальной арене, – для ин-весторов;
- место встреч и общения – для любителей музыки;
- семейный отдых – для детей и родителей;
- организация, которая всегда предоставляет льготные цены на билеты и абонементы, – для малообеспеченных слоев населения и лиц с ограниченными возможностями опорно-двигательного аппарата.

Для того, чтобы деятельность PR-отдела была макси-мально эффективной, необходимо найти ответы на следую-щие вопросы: что представляет из себя публика, посещаю-щая концерты, что для нее важно и каковы способы эф-фективного воздействия на нее.

По отношению к культурному продукту (концерту) население можно условно разделить на три категории:

1-я категория – публика, которая знает и любит фи-лармонию. По своему составу она неоднородна. Есть слуша-тели, которым посещение филармонии необходимо в силу культурных потребностей и воспитания. Жанровые пред-почтения – сборные концерты, соединяющие выступления коллективов и развлекательные шоу-программы. Есть “из-бирательная публика”, которая отдает предпочтение акаде-мическим концертам. “Клубная публика” выбирает из фи-лармонических программ определенные жанры (джаз, фольклор и т.д.);

2-я категория – публика, которая знает филармонию, но не любит;

3-я категория – это потенциальная публика, которая вообще ничего не знает о филармонии, путая такие поня-тия, как филармония и консерватория, оперный театр и театр музыкальной комедии и т.п. Каждая из категорий потребителей филармонического продукта требует к себе особого отношения. Необходимо проводить концерты, близкие по жанру каждой из групп слушателей, стремиться к появлению на афишах хорошо известных имен и т.д. [8].

Среди *новых способов привлечения публики в филармонию* стала организация таких мероприятий, как:

- *лицейский день* – праздник для молодых людей, интересующихся современной жизнью и историей России, изъявивших желание познакомиться с творческими достижениями ровесников и принять участие в праздничной программе филармонии;
- *Татьянин день* – для студентов (традиционно концерт с эстрадным уклоном, где ведущими выступают известные Татьяны города);
- *Валентинов день* – праздник для влюбленных (на концерте обязательно присутствие любовной тематики – от старинных до современных образцов);
- *Старый Новый год* – программа артистов Камерного хора, наполненная музыкальными шутками, соединением знакомых музыкальных тем в новом сочетании, превращениями и сюрпризами;
- *День людей мудрого возраста* – в российском варианте День пожилых людей. Звучат любимые мелодии прошлых лет в исполнении филармонических коллективов за символическую плату. Подобный концерт автоматически превращается в акцию подарка филармонии обществу.

Таким образом, удалось составить календарь дат и событий, структурировать зрительское время.

Сегодня филармония осуществляет *поиск новых форм работы со слушателями*. Весь комплекс услуг, которые филармония предлагает публике, стал экспериментальной площадкой в деле поиска новых форм современного концерта. Филармония предлагает совмещение музыкальной программы с еще каким-либо видом досуга. Подобные программы можно условно обозначить термином “*концерт плюс*” и разделить на несколько категорий:

- *Концерт + выставка* (детские рисунки, работы дизайнеров, фоторепортаж с гастролей, выставка плакатов и афиш прошлых сезонов и т.д.).
- *Концерт + фильм*. В музыкальных программах используются видеосюжеты о выступлениях коллективов филармонии на мировых концертных площадках, фрагменты документальных и художественных фильмов и т.д.
- *Концерт + прием*. На неофициальных мероприятиях после концерта публика, купившая дорогой билет, имеет возможность пообщаться в неформальной обстановке с музыкантами и руководителями программы, представителями власти и менеджментом филармонии.
- *Концерт + игра*. Детские и “взрослые” концерты включают игровые

эпизоды в антракте, позволяющие пуб-лице проявить интеллектуальную (а для детей и физиче-скую) активность и “отключиться” от прослушивания, что-бы затем с новым интересом окунуться в атмосферу музы-ки.

– *Концерт + подарок*. На детских программах проис-ходит вручение подарков, стоимость которых может вхо-дить в билет.

В современных условиях деятельность учреждений культуры невозможна в автономном режиме, необходимо *партнерство с другими учреждениями культуры*. Так, концерты Новосибирской филармонии проходят в выста-вочных залах Краеведческого музея, Картинной галерее и на уличных площадках, что способствует притоку новой публики. В сезоне 2001/2002 г. филармония инициировала совместную с драматическими театрами города акцию “Поют драматические актеры”, проходившую на филармо-нической сцене. Также возникли проекты, объединяющие выступления артистов филармонии и Театра музыкальной комедии, Театра оперы и балета и др.

Параллельно филармония привлекает к совместной деятельности учебные заведения музыкального профиля, помня о том, что именно эта молодежь придет сюда через некоторое время как зрелая публика, испытывающая потребность в данном культурном продукте.

Работа с детскими музыкальными школами и школами искусств ведется по нескольким направлениям: продажа билетов и абонементов, привлечение учащихся к участию в филармонических программах, проведение мастер-классов и творческих встреч гастролирующих артистов.

Все рассмотренные аспекты свидетельствуют о способ-ности современной филармонии быть “в сети” культурного пространства. И одной из реакций на претворение в жизнь новых видов и форм концертной деятельности является структурная мобильность филармоний, создание новых от-делов, переориентация деятельности существующих служб. Только так можно “выжить” в конкурентной борьбе за полноценное существование филармонической сферы [8].

Уникальна по масштабу деятельности, богатству и разнообразию постоянных и привлекаемых исполнитель-ских сил, большинство из которых – участники мирового концертного процесса, *Московская государственная ака-демическая филармония (МГАФ)*. Стремительно меняю-щиеся условия жизни вынудили ее произвести значитель-ные изменения в управлении этой уникальной художест-венной структурой. В основу концепции *реформы управленческой системы* МГАФ положен

рыночный, альтернативный традиционному управлению подход, охватывающий и творчество, и менеджмент. С помощью Экспертного совета составлен внутр-ренний список исполнителей, которых филармония хотела бы представить в новом сезоне. С ними были заключены контракты, содержащие помимо программ, дат и условий выступлений весь объем работы артистов в Москве вне филармонии. Вся творческая нагрузка, таким образом, стала прозрачной и учитывалась при заключении контракта. Филармония впервые получила общую картину занятости каждого исполнителя и, соответственно, у нее появились совершенно иные возможности его позиционирования и продвижения [16].

Полный список отечественных исполнителей утверждается Художественной коллегией МГАФ.

Новая программа продвижения молодых исполнителей связана с лучшими вузами России. Юные музыканты включаются в профессиональный концертный процесс, им предоставляется возможность выступить с филармоническим оркестром, что является существенной поддержкой на этапе поиска путей профессиональной реализации в России.

Принципиальные изменения претерпел менеджмент МГАФ. После отбора исполнителей и определения их общих программных задач начинается этап создания творческих проектов. В итоге план должен приобрести вид абонементов, внеабонементных концертов, фестивалей – всего спектра концертной жизни, предлагаемой Московской филармонией [16].

В новой системе управления филармонией важнейшее место занимает *Дирекция концертных программ*. Эта структура – новая для российской концертной организации. Она осуществляет планирование и реализацию всех тех задач, что сформированы ранее и определены как творческие заказы филармонии. В Дирекцию входят директора программ, которые выполняют роль продюсеров, являясь носителями творческой идеи. Это могут быть отдельные концерты, абонементы, фестивали, конкурсы и т.п. В функциях директора программы:

- составление сметы проекта;
- формирование штата в зависимости от объема и сложности задач проекта и обоснование его директору филармонии;
- привлечение к проекту дополнительных спонсорских средств, хотя основные доходы он получает от продажи билетов и, в случае выполнения социально значимых проектов, имеет дотацию от филармонии;

– определение бюджета, объема и структуры рекламной поддержки, запуск в действие механизма ее реализации.

Директору программ помогают режиссер-постановщик, редактор и администратор.

В результате внедрения *новой управленческой модели* стали отчетливее позиционироваться творческие концепции абонементов. Помимо традиционных абонементов возникли новые, которые условно можно назвать абонеменами для привлечения новой аудитории. Возникли такие проекты, как “Виртуозы мира”, “Органисты великих соборов”. Творческие идеи поддержали и музыканты. Например, А.Любимов создал серию “концертов-историй”, соединенных в абонементе под названием “Стереоскопическая хро-нография”, где он показывает художественные возможности разных клавишных инструментов – от клавесина до челесты и рояля.

Созданная структура управления МГАФ во многом определена ее спецификой, масштабом деятельности. Однако один из главных ее принципов универсален. Это соединение преимуществ общих стабильных ресурсов большой организации с индивидуальным подходом к каждому концертному мероприятию и исполнителю. Это дает возможность уйти от стандартизации концертного процесса, от конвейера, где каждый работник делает свое дело, не ощущая себя частью единого целого.

Данный принцип позволяет воплотить другой, не менее важный: максимальное соединение художественных и экономических задач на всех стадиях проекта – от зарождения до воплощения.

Много внимания Московская государственная академическая филармония уделяет *работе с публикой*. Введены справочная адресная база абонементодержателей, проведены опросы слушателей. Но очевидно, что необходима многоплановая система постоянного взаимодействия со слушателями. Не обойтись и без общей рекламы, однако при этом придется учитывать постоянно повышающуюся стоимость “входа” в информационное пространство и увеличивающийся разрыв между ней и платежеспособностью слушателей, т.е. билетными сборами. Эта проблема, видимо, будет становиться все более важным фактором в соревновании высокой и массовой музыкальных культур. Одним из путей ее решения по-прежнему останутся традиционные детские абонементы и филармонические концерты в школах.

Концертная жизнь должна стать необходимой составной частью жизни всего общества, а не только традиционной публики. Это потребует

серьезных вложений. Если организация хочет, чтобы ее аудитория расширилась, она должна использовать любые информационные каналы – от афиш, расклеенных в вагонах метро, до Интернета. В прошедшем сезоне (2003/2004 г.) расходы на рекламу в МГАФ увеличились в 10 раз, причем без помощи бюджета. В целом в деятельности Московской филармонии соотношение бюджетных и внебюджетных поступлений составляет 2:3, что является одним из лучших показателей для культурно-просветительных организаций не только в России, но и за рубежом.

Сочетание рекламных усилий и взвешенной ценовой политики дало Московской филармонии в сезоне 2003/2004 г. возможность повысить посещаемость в центральных залах в среднем на 20%, сборы от продажи билетов – на 40%.

В дальнейшем МГАФ планирует, вслед за многими концертными организациями России, воссоздать *структуру общественной поддержки филармонических жанров* в столице. Нужна большая работа по расширению общественных связей, но это следующий этап в деятельности Московской филармонии [16].

Мазуро О.Е., гл. библиограф ОНИКИ
Национальной библиотеки Беларуси

Литература

1. **Бетехтин В.** Современная концертная организация: формы деятельности и пути развития // Справочник руководителя учреждения культуры. 2003. № 6. С. 31–36. (Организация и управление).
2. **Гарбар А.** “Філармонія мае цудоўны будынак” // Культурна. 2005. 29 студз. – 4 лют. (№ 5). С. 13.
3. **Голін Дз., Свірын І.** Ці паспрыяюць “гастролькі” гастролям? // Культура. 2005. 19–25 лют. (№ 8). С. 4.
4. **Дуков Е.** Современная концертная деятельность в зеркале статистики // Обсерватория культуры. 2004. № 4. С. 31–37. (Культурная реальность).
5. **Казловіч М.** “Мы – за прапаганду найлепшых дасягненняў нацыянальнай і сусветнай культуры”! / Гутарыў Дз.Голін // Культура. 2004. 11–17 верас. (№ 37). С. 6.
6. **Клёсава Г.** Сустрэнемся ля параднага пад’езда!: Віцеб. абл. філармоніі споўнілася 15 гадоў... // Культура. 2004. 21–27 жн. (№ 34). С. 10.
7. **Кобахидзе М.** Акционирования филармонии не будет / Беседу вел Дм.Морозов // Культура (Москва). 2003. 7–13 авг. (№ 30). С. 1, 3.
8. **Лазутина И.С.** PR – деятельность учреждения культуры: Создание PR-отдела в Новосибирской государственной филармонии // Справочник руководителя

учреждения культуры. 2003. № 12. С. 61–67. (Рыночные технологии).

9. **Мартынов В.** Академические концерты превратились в одну из отраслей индустрии шоу-бизнеса / Беседу вела О.Роман-цова // Культура (РФ). 2005. 24 февр. – 2 марта. С. 13.

10. **Новые** формы учреждений культуры Тюменской области // Справочник руководителя учреждения культуры. 2004. № 9. С. 5.

11. **О развитии** концертного обслуживания населения республики в свете выполнения поручений Президента Республики Беларусь: Решение коллегии от 14.02.2005 г. № 15 // М-во культуры Республики Беларусь. Мн., 2005. 4 с.

Приложение: Справка. 8 с.

12. **Об организации** гастрольно-концертной деятельности государственного учреждения культуры “Гродненская областная филармония” в 2003–2004 годах: Решение коллегии от 07.07.2004 г. № 60 / М-во культуры Республики Беларусь. Мн., 2004. 5 с. Приложение: Справка. 7 с.

13. **Платные** паслугі, канцэртнае абслугоўванне, рэстаўрацыя // Культура. 2005. 19–25 лют. (№ 8). С. 4.

14. **Тихович Э.** “Люди идут в филармонию, а филармония – к людям” // Гродн. правда. 2005. 22 студз.

15 **Филармония** после реконструкции // Свободные новости плюс. 2005. 9–16 февр. С. 7.

16 **Шалашов А.А.** Новая система управления концертной деятельностью: Опыт Московской государственной академической филармонии // Справочник руководителя учреждения культуры. 2004. № 6. С. 20–25. (Организация и управление).