



## **БОРИС АЛЕКСАНДРОВИЧ ИЛЛАРИОНОВ**

*И. о. председателя  
Комитета по культуре Санкт-Петербурга*

### **Дорогие друзья!**

**В**ы держите в руках издание, отражающее разнообразие идей, планов и возможностей в области менеджмента фестивалей. Созданная в рамках проекта «Менеджмент музыкальных фестивалей» при поддержке Совета Министров Северных Стран брошюра объединяет опыт и мнения ведущих фестивальных деятелей и экспертов стран региона Северного Измерения.

Сегодня фестивали — это не только яркие культурные события, но и мощный инструмент для продвижения разных видов искусства, развития культурного туризма и укрепления экономики. Качество фестивальных мероприятий влияет на их популярность как среди зрителей, так и среди самих участников. Поэтому поддержка и развитие фестивалей — одно из ключевых направлений деятельности Комитета по культуре Санкт-Петербурга. В течение многих лет Комитет проводит конкурсы на выделение субсидий организаторам международных фестивалей по разным жанрам.

В рамках поддержки фестивального движения особое значение приобретает обмен опытом в области совершенствования навыков менеджмента фестивалей и развития диалога с российскими и зарубежными коллегами. Проект «Менеджмент музыкальных фестивалей» стал важным шагом на пути к решению этой задачи. Образовательные поездки, встречи с фестивальными деятелями, дискуссии и мастер-классы, несомненно, открыли новые перспективы для развития фестивалей Северо-Западного региона России и международного сотрудничества.

Материалы, вошедшие в брошюру «Менеджмент фестивалей Северного Измерения», представляют собой обзор наиболее актуальных тем, рассмотренных в ходе реализации проекта. Издание поможет лучше представить современные тенденции развития менеджмента фестивальных проектов и станет стимулом к воплощению новых творческих инициатив.



## **МИКА БЁДЕКЕР**

*Директор Информационного бюро  
Совета Министров Северных Стран  
в Санкт-Петербурге*

## **Дорогие друзья!**

**Я** с удовольствием представляю вам брошюру «Менеджмент фестивалей Северного Измерения». Данная публикация представляет лучшие примеры фестивального менеджмента в Северных странах и на Северо-Западе России.

Брошюра издана в рамках проекта Совета Министров Северных Стран по созданию сети сотрудничества менеджеров культуры в регионе Северного Измерения. Участники проекта — представители фестивалей, организаций в сфере культуры, местных органов власти, малых и средних предприятий Северо-Запада России — ознакомились с передовым опытом фестивального менеджмента региона Северного Измерения и завязали полезные контакты со своими северными и балтийскими коллегами. Они посетили крупные международные конференции, участвовали в семинарах и учебных поездках.

Все это стало возможным благодаря сотрудничеству с нашими партнерами по проекту, которых я хотел бы поблагодарить. Это Комитет по культуре Санкт-Петербурга, Комитет по культуре и искусству Мурманской области, Институт культурных программ, кинофестиваль «Северное сияние», организации Finland Festivals, Pike ne på broen и Filmpool Nord, а также Международный кинофестиваль г. Тромсё.

Нам было очень приятно сотрудничать с нашими партнерами. Они не только обеспечили высокий уровень проведения мероприятий на протяжении всего проекта, но и вдохновили его участников на развитие новых творческих идей.

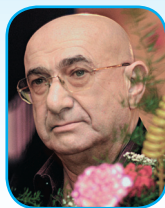
Я надеюсь, что те успешные примеры, которые представлены в нашей совместной публикации, послужат ориентиром для организаций, осуществляющих свою деятельность в такой актуальной сфере, как менеджмент фестивалей.





**СЕРГЕЙ БОРИСОВИЧ  
ЕРШОВ**

*Председатель Комитета  
по культуре и искусству  
Мурманской области*



**ЮЛИЙ ЗАХАРОВИЧ  
МАЛАКЯНЦ**

*Генеральный продюсер  
Международного  
кинофестиваля  
стран Арктики  
«Северное сияние»*

## **Дорогие коллеги!**

**О**рганизаторы и участники проекта «Менеджмент кинофестивалей» рады приветствовать всех, кто имеет отношение к масштабному проекту «Менеджмент Северного Измерения в сфере культуры и креативных индустрий».

Север — наш общий дом, благополучие которого зависит от всех нас. Мы очень разные, и не всегда нам легко понять друг друга. Однако язык музыки, искусства и кино понятен всем и всегда.

Культура — это тот мост, который объединяет людей и разные народы. Мы уверены, что данный проект внесет значительный вклад в развитие межкультурных коммуникаций на севере Европы, поможет подготовить специалистов в этой сфере, станет площадкой для рождения новых идей и воплощения их в жизнь.

Особые слова признательности и благодарности выражаем Совету Министров Северных Стран за оказанную финансовую, консультационную и организационную поддержку, которая всегда социально значима для учреждений культуры. Наше многолетнее конструктивное взаимодействие способствует расширению международного культурного сотрудничества, укреплению дружбы, взаимопонимания и добрососедства на Севере Европы.

Мы желаем всем успехов в этом благородном деле!



## **МАРИНА ВЛАДИМИРОВНА МАТЕЦКАЯ**

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента,  
с.н.с. Лаборатории экономики культуры,  
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург*

# **ФЕСТИВАЛИ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА ЭКОНОМИКИ ВПЕЧАТЛЕНИЙ<sup>1</sup>**

**Н**екотрые исследователи трактуют современную фазу развития общества и бизнеса в терминах экономики впечатлений<sup>2</sup>. Ключевые изменения связаны с тем, что впечатления становятся самостоятельным видом экономического предложения. Покупая впечатление, потребитель платит за незабываемые минуты своей жизни, подготовленные компанией, то есть за собственные чувства и ощущения. С растущей степенью зрелости экономики и благосостояния населения увеличивается потребление продуктов и услуг, связанных с впечатлениями. При этом индивидуализируются отношения с потребителями, усилия производителей товаров и услуг направляются на выяснение запросов и ожиданий клиентов, на поиск соответствующих решений.

Сфера культуры в широком понимании (культурное наследие и творческие индустрии) составляет основу экономики впечатлений и, несомненно, должна учитывать тенденции, наблюдаемые в поведении и потребностях людей, и изменения, затрагивающие структуру рынка и смежных отраслей (туризма, досуга и т. д.). Возрастающая доступность информации самого разного рода, в том числе культурной и развлекательной, каналов ее получения и обмена, а также дефицит времени и общения в жизни современных людей приводят к тому, что наибольшую ценность в потреблении культурных благ начинают представлять:

- возможность соучастия (интерактивного участия) и коммуникации в процессе создания и потребления культурных благ;
- особые символические ценности, отражаемые в культурных благах (например, связанные с приобщением к определенной социальной или субкультурной группе);

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2012 г. ТЗ № 56 «Инновационные формы взаимодействия культурного наследия и творческих индустрий».

<sup>2</sup> *Пайн Дж. Б., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений: работа — это театр, а каждый бизнес — сцена.* — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 304 с.

- максимальная насыщенность единицы времени разными впечатлениями, информацией, эмоциями, возможностью получения материальных и нематериальных благ, их оригинальность, неповторимость и уникальность.

Организации, работающие в сфере культуры и творческих индустрий, оперативно реагируют на эти возможности и запросы потребителей, предлагая оригинальные интерактивные форматы досуга, культурной деятельности, в основном в форме событий и проектов различного формата (праздники, выставки, фестивали, экскурсии и т. д.). В Петербурге фестивали — наиболее востребованный и гибкий формат, который принимается отдельными организациями культуры или в сотрудничестве с партнерами и является целевой установкой в культурной политике города.

Экономика впечатлений носит глобальный характер, привносит изменения во все отрасли, но прежде всего связана с развитием туризма и творческих индустрий. Уникальность фестивалей и других культурных мероприятий заключается в том, что они ориентированы как на жителей города, так и на туристов. Для жителей города такие форматы досуга как фестивали представляют возможность разнообразить досуг, получить услуги интерактивного характера. Фестивали интересны и как определенный «вызов» для поиска локальности территорий и идентичности населения. Часто именно через такие форматы и проекты создаются ценности, глубоко насыщенные символическим содержанием и отражающие аутентичность места<sup>3</sup>. Кроме того, развивая идеи и образы культурного наследия, интерактивные форматы позволяют создавать активное производство современных смыслов, ценностей, впечатлений для потребителей, делая культурное наследие актуальным и востребованным.

Тренды в системе глобального туризма показывают возрастающую роль креативного туризма на всех рынках и во всех ценовых сегментах<sup>4</sup>. Общее количество путешествий становятся больше, а продолжительность



Фото: Фотоинформационное агентство «Интерпресс»

<sup>3</sup> См., например: Kozorog, M. Festival tourism and production of locality in a small Slovenian town // Journal of Tourism and Cultural Change. — Vol. 9. Iss. 4, 2011. — P. 298–319.

<sup>4</sup> Подробнее см.: Матеецкая М. В., Гордин В. Э. Развитие креативного туризма в Санкт-Петербурге и задачи петербургских музеев // Матер. круглого стола в Государственном Эрмитаже. — СПб.: Государственный Эрмитаж, 2011.



*Фото: Фотоинформационное агентство «Интерпресс»*

отдельной поездки — меньше. Мотивы туристов определяются все более дифференцированными притязаниями, желанием узнать и получить опыт того, что неизвестно или не доступно посредством информационно-коммуникационных технологий. В сфере туризма и гостеприимства существуют принципиальные отличия от традиционного маркетинга и маркетинга взаимодействия. Фестивали в этом смысле становятся одной из наиболее востребованных форм предложения на рынке туризма, самостоятельным мотивом путешествия, а в программах маркетинга фестивалей реализуются инновационные решения в области создания и продвижения впечатлений как экономической ценности.

Фестивали и иные культурные проекты, предлагающие возможность активного производства культурной и сопутствующей продукции, становятся фактором развития дестинаций. Развитие дестинаций выражается в повышении качества инфраструктуры, качества сферы услуг в целом, и особенно связанных с туризмом и гостеприимством, качеством и разнообразием предложений в сфере культуры и творческих индустрий.

Фестивали можно рассматривать как сетевую форму взаимодействия, то есть объединение различных организаций с целью получения синергетического эффекта от сотрудничества. Через прямые и косвенные эффекты и выгоды организации фестивалей для всех участников сетевого взаимодействия (в число которых входят и потребители) проявляется роль фестивалей как драйвера экономики впечатлений.





### **Лидия Львовна Волчек**

*Директор фестиваля «Международная неделя консерваторий»,  
Руководитель Малого зала им. А. К. Глазунова  
Санкт-Петербургской государственной консерватории  
им. Н. А. Римского-Корсакова,  
Заслуженный работник культуры*

## **ФЕСТИВАЛЬ «МЕЖДУНАРОДНАЯ НЕДЕЛЯ КОНСЕРВАТОРИЙ»: 2001–2012**

**Ф**естиваль «Международная неделя консерваторий» был учрежден Санкт-Петербургской консерваторией в 2001 году, когда после масштабной реставрации вошла в строй ее основная концертная сцена — Малый зал им. А. К. Глазунова, — и стала возможной творческая интеграция старейшей российской консерватории в мировой музыкальный процесс. С тех пор фестиваль проходит ежегодно, привлекая все большее количество партнеров из высших школ музыки разных стран, расширяя территорию известности и влияния композиторской, исполнительской и музыковедческой школ Санкт-Петербурга. Для проекта, действующего в пространстве академической музыки, это весьма солидный возраст, подтверждающий его прочное место в фестивальной афише Северной столицы.

Временное пространство фестиваля наполнено событиями разного масштаба и значимости для российской, петербургской и консерваторской истории: смены федеральных министров, чиновников петербургского масштаба и руководителей Консерватории; неустанный труд профессоров и честолюбивые устремления нескольких поколений студентов; творческие свершения российских и зарубежных музыкантов разного уровня таланта

*Фото: Полина Чернышова*



и амбиций; подвижничество организаторов фестиваля и двенадцать лет их беспокойной жизни с личностными приобретениями и потерями.

Сегодня «Международная неделя консерваторий», как и в 2001 году, остается уникальным фестивалем, не имеющим аналогов в музыкальном мире. Приоритетный для Петербургской консерватории концертно-образовательный проект, пользующийся известностью в разных странах и на разных континентах, за двенадцать лет работы представил около 200 высших школ России, государств постсоветского пространства, США, Канады, Японии, Китая, Великобритании, Франции, Италии, Испании, Швейцарии, Швеции, Германии, Австрии, Венгрии, Польши, Нидерландов, Бельгии, Люксембурга, Дании, Норвегии, Финляндии, Израиля, Аргентины, Чили, Гватемалы и Панамы.

История фестиваля — это 180 концертов, различных по жанру и наполнению, 28 открытых лекций, 162 мастер-класса, 6 научных конференций, 5 международных образовательных семинаров по концертному менеджменту, 4 композиторских конкурса на лучшие сочинения для различных инструментов и ансамблей, 13 выставок документов и материалов из фондов Научной музыкальной библиотеки Консерватории и различных музеев, 4 выставки фирм-изготовителей и 7 презентаций известных мировых брендов музыкальных инструментов, 7 выставок произведений начинающих и известных петербургских художников, 5 презентаций книжных изданий по музыкальной тематике, более 90 мировых, российских и петербургских премьер сочинений современных композиторов. На сцены Консерватории и других концертных залов Санкт-Петербурга вышли более 5000 исполнителей: 49 оркестровых и 20 хоровых коллективов, 61 дирижер, более 60 инструментальных ансамблей и более 500 солистов.

Давно стали привычными разговоры о кризисе и коммерциализации классического музыкального искусства, о том, что бóльшая часть российских

*Фото: Полина Чернышова*



слушателей находится под воздействием массовой поп-культуры, а молодежная аудитория отторгает традиционный концертный ритуал. Но тем не менее Петербургская консерватория с оправданным оптимизмом продолжает проводить «Международную неделю», причем приглашает к участию прежде всего молодых исполнителей и профессоров зарубежных школ. Они встречаются с петербургскими коллегами, общаются на едином языке музыки, выходят на консерваторскую сцену, участвуют в мастер-классах, приобретают друзей и будущих партнеров, а затем увозят с собой новый опыт и желание вернуться в Санкт-Петербург. Наиболее настойчивые и успешные возвращаются, но уже в новом качестве: студенты — лауреатами престижных международных конкурсов, профессора — на новых карьерных позициях, часто в других консерваториях и университетах, с новыми учениками, сочинениями, книгами.



*Фото: Полина Чернышова*

Для петербургских молодых музыкантов и их наставников каждый фестиваль — знакомство с достижениями национальных школ в композиции, исполнительстве, методике преподавания, исторических исследованиях, концертном менеджменте, музыкальной терапии. Это и взаимообогащающий обмен творческим опытом, и особая фестивальная атмосфера, втягивающая в свою бодрящую круговерть практически всех консерваторцев, а также верную фестивальную публику, которую привлекают в концертных программах взвешенный баланс традиционности и новаторства, толерантность академического вуза к разным жанрам и стилевым направлениям — от старинной музыки до джаза и кроссовера.

В двенадцатилетней летописи фестиваля — сотни публикаций в российской и зарубежной прессе, радио- и телевизионные сюжеты, видеофильмы, километры пленок с видеозаписями прошедших форумов, альбомы CD с лучшими концертными выступлениями, разлетевшиеся по городам и странам памятные сувениры, сотни фотодокументов и благодарственных писем от участников «Консерваторской недели».

Все это — стимул для организаторов фестиваля планировать следующие музыкальные форумы, которые непременно должны сохранять добрые традиции старейшей российской консерватории, отметившей в 2012 году свое 150-летие, и одновременно быть открытыми для приобретения нового опыта и реализации креативных, неординарных идей.



## Юлия Бройдо

Программный директор  
Международного хорового фестиваля в Санкт-Петербурге

## ПЕРВАЯ ПЯТИЛЕТКА

**М**еждународный хоровой фестиваль в Санкт-Петербурге в 2012 году отметил свое пятилетие. Фестиваль посвящен главному государственному празднику нашей страны — Дню России. Он проводится при поддержке Министерства культуры РФ, Администрации Президента РФ и Правительства Санкт-Петербурга и является самым представительным международным хоровым форумом в России. Фестиваль проходит в пору знаменитых петербургских белых ночей и собирает лучшие хоровые коллективы со всего мира.

Своей основной задачей Международный хоровой фестиваль видит утверждение революционного представления о хоровом искусстве как о современном динамичном искусстве, интересном и доступном самой широкой аудитории. Для этой цели мы стараемся максимально расширить как жанровый диапазон концертов фестиваля, так и географию его участников. «Хор — это не скучно» — вот девиз Международного хорового фестиваля в Санкт-Петербурге.

За прошедшее время в рамках фестиваля состоялось более 100 концертов с участием первоклассных хоровых коллективов из 20 стран Европы, среди которых всемирно известные хор Мариинского театра, хор мальчиков *Escolania de Montserrat* (Испания), *London Community Gospel Choir* (Великобритания), *Bolschoi Don Kosaken* (Австрия), «Мистерия болгарских голосов», лауреат премии «Грэмми» Эстонский филармонический камерный хор, хоры датского и венгерского радио, эстонского телевидения, государственный хор «Латвия», Национальная капелла бандуристов Украины, Кубанский казачий хор и многие другие.

Репертуарный диапазон фестиваля простирается от джаза и рока до классики и духовной музыки,

*Фото: Международный хоровой фестиваль в Санкт-Петербурге*







*Фото: Международный хоровой фестиваль в Санкт-Петербурге*

на фестивале регулярно звучат сочинения крупнейших современных композиторов — Софии Губайдулиной, Родиона Щедрина, Арво Пярта. Фестиваль выпускает собственную аудио- и видеопродукцию, а его центральное событие — грандиозный гала-концерт в День России — ежегодно собирает до 10 000 слушателей. Большинство концертов фестиваля проходит в больших залах на общедоступной основе и зачастую на открытых площадках, что дает возможность охватить самую широкую аудиторию, в том числе публику из малообеспеченных слоев населения.

Большое значение на фестивале придается выпуску собственных фестивальных премьер — «специальных проектов Международного хорового фестиваля». Они предполагают международное участие, а также привлекают мировых звезд — солистов-вокалистов и дирижеров.

Постоянной любовью публики пользуются исторические концерты в Эрмитаже, на которых ежегодно представляются крупные вокально-инструментальные сочинения эпохи барокко в аутентичном исполнении. В течение нескольких фестивальных лет в рамках этого специального проекта здесь прозвучали оперы Перселла «Дидона и Эней», Монтеверди «Орфей» (впервые в Санкт-Петербурге!), Шарпантье «Актеон», «Крестьянки из Мурсии» де Ита, оратории Генделя и Перселла. По приглашению фестиваля Санкт-Петербург посетили звезды early music Эмма Киркби, Майкл Чанс, Пол Эсвуд, Йозеф Вальниг, мадридская барочная труппа, оркестр Pratum Integrum.

Образовательный проект фестиваля — программа «Большой мастер-класс» — призвана познакомить хормейстеров со всей России с современным состоянием мирового хорового искусства. В рамках проекта свои мастер-классы дают выдающиеся хоровые дирижеры и композиторы из Скандинавии и Прибалтики, Польши, Словении, Франции, Германии.

Еще одна уникальная образовательная программа — Санкт-Петербургская летняя школа — реализуется в рамках другого нашего фестиваля — «Академия





православной музыки». В течение трех недель у «академистов» из разных стран есть возможность погрузиться в богатый и все еще малоизученный мир аутентичной русской культуры. В рамках фестиваля можно на практике познакомиться с подлинными образцами древнерусского певческого искусства, посмотреть старинные рукописи, хранящиеся в петербургских библиотеках, встретиться с учеными-медиевистами и известными дирижерами, возрождающими аутентичное церковное пение. На фестивале представлено все многообразие православной духовной музыки, как русской, так и византийской, сербской, грузинской и даже коптской.



*Фото: Международный хоровой фестиваль в Санкт-Петербурге*

Большое внимание фестиваль уделяет детям и детскому творчеству. Уже традиционными стали гала-концерты в День защиты детей с участием лучших детских хоров Европы и Америки. А в 2009 году был организован Фестивальный хор, состоящий из воспитанников детских домов Санкт-Петербурга, который с тех пор стал неперенным участником проектов фестиваля.

В 2010 году фестиваль представил уникальную программу, ставшую ежегодной, — «Великопостные концерты. Возрождение исторических традиций». Это, пожалуй, самый успешный фестивальный проект. Уникальное явление русской музыкальной культуры, начало которому было положено А. Ф. Львовым, пережило второе рождение спустя почти столетие. И в XXI веке в зале бывшего Дворянского собрания в дни Великого поста снова звучит духовная музыка в первоклассном исполнении.

Международный хоровой фестиваль растет и развивается. Каждый год в фестивале участвуют новые исполнители, появляются новые формы и жанры. Фестивальные концерты время от времени мигрируют с концертной эстрады на клубную сцену или на открытую городскую площадку. В прошлом году у нас родился еще один проект — Международный конкурс композиторов «Роман Сладкопеев», на который пришло более 300 заявок!

У фестиваля нет художественного руководителя, и эта его особенность позволяет максимально широко подходить к составлению программ и дает возможность для стилистических и жанровых экспериментов.

◀ *Фото: Международный хоровой фестиваль в Санкт-Петербурге*





**ИРИНА КЕЛЬНЕР**

*PR-директор фестиваля «Детские дни в Петербурге»*

## МУЗЕЙНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ «ДЕТСКИЕ ДНИ В ПЕТЕРБУРГЕ»

«Детские дни в Петербурге» — это ежегодный фестиваль детских музейных программ, в рамках которого проходят игра-путешествие по 20 музеям «12345 — Я ИДУ ИСКАТЬ!» (основная программа), а также десятки выставок, акций, мастер-классов и игровых занятий для детей и подростков (параллельная программа).

Фестиваль ставит перед собой две главные цели. Первая — предоставить музейным сотрудникам возможность обмениваться опытом, повышать квалификацию и налаживать партнерские связи. А вторая — радовать плодами их профессионального роста маленьких и взрослых горожан — посетителей музеев.

Каждый год «Детские дни в Петербурге» длятся две недели, захватывая дни осенних школьных каникул и следующую неделю за ними.

Игра-путешествие «12345 — Я ИДУ ИСКАТЬ!» служит «визитной карточкой» фестиваля. Во время «Детских дней» посетители музеев — участники игры получают в подарок игровые путеводители, разработанные специально для этой программы. С их помощью легко и интересно исследовать экспозиции, выполняя задания героя-талисмана фестиваля — Льва Понарошку.

Музеи объединены в тематические маршруты для путешественников разного возраста. В каждый маршрут входят 3–4 музея. Участие в игре не требует предварительной записи: достаточно выбрать маршрут по возрасту и вкусу и прийти в любой из музеев в часы его работы. Там ребенку дадут путеводитель с заданиями и общую карту игры. Посещать музеи можно в любом порядке, можно пройти маршрут целиком (и получить диплом), а можно посетить по 1–2 музея из разных маршрутов.

Благодаря игре поход в музей превращается в совместное приключение, объединяет детей и взрослых, развивает любознательность ребенка,

*Фото: Солмаз Гусейнова ►*



наблюдательность и воображение, способность самостоятельно мыслить и принимать решения. Программа ориентирована на семейное посещение, а подростки могут прийти в музей в компании сверстников.

Игра «12345 — Я ИДУ ИСКАТЬ!» стала модельным проектом для нескольких городов России. Аналогичные межмузейные игры организованы в Москве («Семейное путешествие»), Петрозаводске («Музейный марафон») и Перми («На старт, внимание... в музей!»).

Фестиваль каждый год предлагает посетителям музеев также параллельную программу, в которую входят игровые занятия, экскурсии и прогулки, интерактивные выставки и мастер-классы. Ежегодно в параллельной программе участвуют порядка 20–30 музеев. Для них, как и для участников основной программы, проводится предварительный конкурсный отбор, затем концепции, прошедшие конкурс, дорабатываются при помощи координаторов «Детских дней». После фестиваля музеи нередко включают в свою постоянную программу мероприятия, разработанные специально для «Детских дней».

Традиционно активные участники фестиваля (маленькие — с родителями, а подростки — самостоятельно) могут составить для музеев рекомендации по улучшению программы, заполняя специально разработанные экспертные листы. Отзывы экспертов подробно обсуждаются на итоговом собрании музейных сотрудников и помогают сделать фестиваль и другие детские программы интереснее.

За прошедшие годы у фестиваля сформировалась своя публика — родители и дети, которые ждут наступления «Детских дней» и хорошо ориентируются в программе фестиваля, способны быть его компетентными критиками и ценителями. Музейные сотрудники замечают, что посетители становятся более самостоятельными и требовательными, и это не может не радовать.

Фестиваль работает на поддержание и развитие профессионального сообщества музейных работников. Раз в два года в рамках фестиваля проходит Всероссийский профессиональный форум, привлекающий музейных сотрудников со всей страны, а также зарубежных специалистов. Следующий Форум состоится в 2013 году.

В 2012 году «Детские дни» прошли в восьмой раз. В фестивале приняли участие 37 музеев. Основную программу посетили около 22 700 детей, параллельную — около 12 000. Примерно такие же цифры показывала статистика фестиваля 2011 года.

Для организаторов «Детских дней» фестиваль — не только любимое детище, но и предмет для творческого исследования, и объект постоянного усовершенствования. Каждый год для игры предлагается новая тема, появляются новые методики и организационные решения. Основная



Кролик. — Я так опаздываю!»

Интересно, куда  
А вот куда: ему  
Герцогиню (ты её  
дишь, она сидит  
Герцогиня —  
тая старая  
знает, что она  
злится, если ей  
ждать. Вот по-  
так взволно-  
ри, он весь дро-  
потряси книж-  
дишь, как он  
боится, что Гер-



это он опаздывает?  
нужно навестить  
скоро тоже уви-  
у себя на кухне).  
ужасно серди-  
дама, и Кролик  
очень разо-  
придётся его  
чему бедняжка  
ван. Посмот-  
жит! (Ну-ка,  
ку — и ты уви-  
трепещет!) Он  
цогиня в нака-  
рывать ему го-

*Фото: Солмаз Гусейнова*

программа VIII фестиваля была посвящена чувствам и эмоциям. Ее целью было показать, что каждая вещь в музее скрывает переживания людей, которые владели ею, изобретали, дарили, передавали по наследству. Ведь очень важно связать музейный опыт с повседневной жизнью самого ребенка: о чем могут рассказать привычные вещи из его собственного окружения?

В 2012 году на обновленном сайте музея мы предложили посетителям поучаствовать в создании нашего виртуального музея. Каждый путеводитель прошлого года оканчивался заданием продолжить путешествие по теме маршрута в собственном доме, во дворе, в городе и затем загрузить фотографии или рисунки с комментариями в виртуальный музей «Как поживаете?». Это повод обсудить семейную историю и традиции. Постепенно наша галерея пополняется экспонатами, а опыт ее создателей, мы надеемся, обогащается новым видением привычных вещей.

Кроме того, на странице виртуального музея можно скачать и распечатать шаблон маршрутного листа, чтобы самостоятельно создать путеводитель с рисунками и заданиями — по квартире, школе, магазину, музею... И это хорошая основа для совместной творческой игры.

В Петербурге становится все больше детей, которые растут вместе с «Детскими днями». Их развитие — замечательный стимул для того, чтобы развивался дальше и сам фестиваль.



### **ЕЛЕНА ИЩЕНКО**

*Пресс-секретарь Международного кинофестиваля стран Арктики «Северное сияние», Мурманск*

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ КИНОФЕСТИВАЛЬ В ТРОМСЁ ГЛАЗАМИ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА «МЕНЕДЖМЕНТ ФЕСТИВАЛЕЙ»**

**М**еждународный кинофестиваль в норвежском городе Тромсё (Tromsø International Film Festival — TIFF) появился на фестивальной карте мира 23 года назад. Сегодня это один из самых успешно развивающихся кинофестивалей, поэтому особенно интересно познакомиться с опытом его создания и развития. Такая возможность у нас появилась благодаря образовательному проекту Совета Министров Северных Стран «Менеджмент кинофестивалей», участниками которого стали представители кинофестивалей Северо-Запада России.

Идея проведения кинофестиваля родилась в Тромсё. Фестиваль начался с любительских кинообъединений (кружков любителей кино). Тогда никто и представить себе не мог, какое будущее ждет новый фестиваль. На время проведения фестиваля TIFF численность населения Тромсё увеличивается в несколько раз. Фестиваль дает импульс развитию территории. Норвежское государство, понимая важность этого мероприятия, оказывает фестивалю финансовую помощь через норвежский фонд кино. Часть средств зарабатывает сам фестиваль. Тем не менее проведение даже такого успешного кинофорума невозможно без привлечения спонсоров. Работой со спонсорами занимается отдельный специалист, входящий в администрацию фестиваля. При этом участие в переговорах принимает директор фестиваля и его художественный руководитель. С 2004 года директором Международного кинофестиваля Tromsø International Film Festival является знаменитая Марта Отте (Martha Otte), которая на протяжении многих лет выполняла разнообразные управленческие функции на фестивале, после чего была назначена руководителем. Марта Отте стала лицом, идеологом и человеческим воплощением этого кинофестиваля. Не умаляя заслуг людей, которые стояли у истоков фестиваля, отметим, что именно благодаря ей фестиваль TIFF занял совершенно особое место в культуре Норвегии. Общеизвестно, что сегодня кинофестиваль в Тромсё — это и одно из пяти самых значительных культурных событий в стране.



Пожалуй, главной особенностью кинофестиваля в Тромсё является то, что в центре всего находится именно кино. Не красная дорожка, звезды и околофестивальная тусовка, а прежде всего кинопросмотры. Интерес зрителей к фильмам, которые участвуют в конкурсе и других программах фестиваля, поражает. При численности населения города в 75 тысяч человек каждый год на фестиваль продается более 55 тысяч билетов. Они раскупаются задолго до открытия кинофорума. При этом надо иметь в виду, что стоят билеты недешево, около 80 крон<sup>1</sup>.

О продаже билетов нужно сказать особо. О важности этой работы говорит, например, такой факт: в нынешнем году на церемонии закрытия фестиваля честь вручения первой премии была оказана девушке, которая в течение всего кинофорума проверяла билеты при входе в кинозал. Процесс продажи билетов организован очень четко и максимально удобно для зрителей. Приобрести их можно в том числе в электронном виде через Интернет.

Еще одна особенность крупнейшего кинофестиваля в Норвегии — постоянный интерес к российскому кинематографу. На фестивале всегда присутствуют фильмы из России, как в конкурсе, так и в рамках многочисленных внеконкурсных программ. К примеру, на фестивале 2012 года с успехом прошла программа «Красный Вестерн», подготовленная давним другом кинофестиваля в Тромсё — российским кинокритиком Сергеем Лаврентьевым. Благодаря ему норвежские зрители смогли увидеть лучшие ковбойские фильмы из России и Советского Союза. Нередко в программу фестиваля отбираются фильмы, созданные на региональных телестудиях северных областей России.

Менеджмент кинофестиваля в Тромсё выстроен четко и продуманно. Каждая структура занимается своим направлением, обязанности понятны всем сотрудникам. Примерно половина организаторов фестиваля занимается творческими вопросами. Это отбор фильмов, составление конкурсной и внеконкурсной программ, выбор темы для традиционной дискуссии в рамках круглого стола. Как правило, для такого обсуждения выбирается наиболее актуальная и даже острая проблема современного норвежского общества и в целом Европы. В 2012 году в центре внимания экспертов оказалась проблема мультикультурализма. Выбор был предопределен трагическими событиями в Осло и на острове Утойя.

Программу фестиваля формируют люди, у которых есть соответствующее образование, опыт и авторитет в данной сфере. Каждый ведет свое направление — короткометражные фильмы, документальные или художественные ленты.

Другая часть сотрудников фестиваля занимается производственно-техническим направлением (продюсерский отдел). В их компетенцию входят

---

<sup>1</sup> 80 норвежских крон ~ 450 рублей.



все организационные вопросы — от продажи билетов до обеспечения работы техники.

Важным направлением в структуре менеджмента является информационное обеспечение фестиваля. Эту работу возглавляет и координирует пресс-секретарь. У него в подчинении находятся ассистент, редакторы фестивальной газеты, каталога и веб-сайта. Они не являются штатными сотрудниками, их принимают на работу на период подготовки и проведения фестиваля. Под руководством пресс-секретаря разработан и ведется сайт фестиваля<sup>2</sup>, выпускаются информационные и рекламные материалы. Для распространения информации о фестивале используются все современные ресурсы и технологии, в том числе Twitter и Facebook.

Определенный отдел отвечает за работу техники. Специалисты следят за исправностью аппаратуры, необходимым качеством звука, соответствием форматов фильмов современным техническим требованиям.

Отдельный человек занимается организацией фестивальных событий, является их координатором. События фестиваля — это мастер-классы, семинары, пресс-конференции, круглые столы по тем или иным актуальным темам.

В штате кинофестиваля есть человек, который ведет большую работу с волонтерами. Выстроена целая система привлечения молодых людей на волонтерских началах к проведению кинофестиваля. Причем эта работа очень престижна среди молодежи, и желающих даже больше, чем нужно. Чтобы стать волонтерами фестиваля, молодые люди заполняют заявку на специальном сайте за много месяцев до его начала.

Нельзя не сказать еще об одной особенности кинофестиваля в Тромсё. Традиционно на центральной площади города во время фестиваля сооружается снежный экран, который каждый день, несмотря на мороз, собирает сотни зрителей, прежде всего детей. Для них специально готовят теплые пледы и горячий чай с очень вкусными булочками. По словам Марты Отте, это осознанная работа по воспитанию будущей аудитории.

Во время проведения кинофестиваля весь город живет этим событием. Сюда съезжаются политические и общественные деятели со всей Норвегии. Большой интерес фестиваль вызывает у бизнес-сообщества. Как правило, в период проведения кинофорума в Тромсё проходят важные международные политические и экономические конференции и встречи. Сегодня фестиваль стал площадкой, которая действительно объединяет людей, способствует обсуждению наиболее актуальных проблем Норвегии и всего арктического региона.

◀ *Фото: Ingun A. Mæhlum/Tromsø International Film Festival*

<sup>2</sup> Официальный сайт Международного кинофестиваля г. Тромсё [www.tiff.no](http://www.tiff.no)





## **ЕКАТЕРИНА ШЛАПЕКО**

*Специалист Управления культуры  
Администрации Петрозаводского городского округа*

## **ПЕТРОЗАВОДСК ФЕСТИВАЛЬНЫЙ**

**У**чреждениями культуры Петрозаводского городского округа совместно с Администрацией округа ежегодно проводится большое количество открытых городских конкурсов и фестивалей. Их тематика разнообразна — это музыкальные, театральные, спортивные и массовые мероприятия, которые объединяют как профессионалов в своей области, так и любителей разных жанров искусства.

Благодаря полному циклу музыкального образования в Петрозаводске проходят такие известные на Северо-Западе международные музыкальные события, как хоровой фестиваль им. Оськиной «Vivat, мальчишки!», детско-юношеский музыкально-театральный фестиваль «Золотые ключики» и детский фестиваль фортепианной музыки стран Баренц-региона «Северное сияние».

В дни фестиваля «Золотые ключики» на лучших театральных площадках Петрозаводска юные актеры из России и Европы показывают спектакли по сюжетам сказок мира, в том числе на иностранных языках. Мастерство актеров оценивает профессиональное жюри, члены которого проводят мастер-классы по гриму и пластике, творческие дискуссии и встречи, конкурсы рисунков и благотворительные акции. О фестивале знают и за рубежом. Так, в 2009 году свое приветствие участникам фестиваля прислала норвежская королева.

«Vivat, мальчишки!» — это единственный на Северо-Западе России хоровой фестиваль, развивающий и поддерживающий традиции академического пения мальчиков и юношей. Проведение фестиваля в форме Олимпийских игр не только позволяет хоровым коллективам лучше узнать друг друга, но и дает возможность каждому хористу проявить свои личные качества и способности.

Удивительный и прекрасный мир музыки композиторов Северной Европы открывается юным музыкантам — участникам фестиваля фортепианной музыки стран Баренц-региона «Северное сияние». В рамках фестиваля

*Фото: Управление культуры Администрации Петрозаводского городского округа ►*







*Фото: Управление культуры Администрации  
Петрозаводского городского округа*

проходят интернет-конкурс на лучшее исполнение пьесы карельского композитора, творческие встречи, сольные концерты, мастер-классы известных преподавателей и членов жюри.

Большой популярностью среди молодежи пользуются спортивные мероприятия. Городской фестиваль экстремальных видов спорта «Экстремальная сторона» объединяет

более 300 профессионалов и любителей по 15 видам спорта, среди которых скейтбординг, американский футбол, брейк-данс, паркур и другие. Событие привлекает огромное количество зрителей на городской стадион «Юность», где вечером выступают рок-группы в сопровождении файер-шоу.

Два раза в год танцоры Петрозаводска и районов Карелии демонстрируют свое мастерство на чемпионатах по бальным танцам «Кубок мэра» и «Чемпионат Карелии». Турниры проходят в два дня по разным возрастным категориям: выступления воспитанников от 3 до 10 лет, а затем опытных спортсменов — до 25 лет. Оценивают танцевальные дуэты представители судейской коллегии Федерации танцевального спорта России.

Самыми любимыми мероприятиями горожан и гостей города являются летний фестиваль «День города» и Международный зимний фестиваль «Гиперборея».

Название фестиваля заимствовано из древнегреческой мифологии, где Борей — бог северного ветра, а Гиперборея — «страна по ту сторону северного ветра». В течение февраля — самого холодного месяца — в Петрозаводске проходят различные художественные акции и зимние спортивные состязания. Центральное мероприятие «Гипербореи» — конкурс снежных и ледовых скульптур, в ходе которого профессиональные и любительские команды из России и зарубежья превращают набережную Онежского озера в парк скульптур из снега и льда. В рамках фестиваля «Гиперборея» проходит «Праздник северян», который возрождает традиционную празднично-игровую культуру жителей северных территорий и развивает современные формы досуга жителей Севера. Праздник объединяет в себе следующие проекты: конкурс по созданию снеговиков «Снеговик.com» — самое массовое состязание праздника, конкурс ветряков «Охота за ветром», традиционные заплывы «моржей», конкурс рыбацких выставок, выставку охотничьих собак, показательные выступления кайтингистов, катание на снегоходах и многое другое. В эти же дни в Петрозаводске проходит единственное на Северо-Западе России зимнее карнавальное шествие «Северянин, не скучай!». Его участниками становятся учащиеся и студенты, представители общественных

организаций и коммерческих структур, которые в карнавальных костюмах идут по центральным улицам карельской столицы.

Традиционным летним событием столицы Карелии является День города. В последнюю субботу июня работают более 10 сценических площадок, на которых выступают творческие коллективы из Карелии и других регионов России, гости из городов-побратимов. Во время празднования Дня города музей «Кижы» приглашает жителей и гостей

Петрозаводска в квартал исторической застройки на праздник «Иллюзии старого города». Здесь можно увидеть узнаваемые символические сцены из жизни Петрозаводска конца XIX — начала XX века и окунуться в атмосферу старого губернского города. Обыватели в одежде прошлых эпох, светские танцы, фотоателье, где можно сфотографироваться в старинном наряде, создают живой мир прошлого. Участниками мероприятия становятся не только актеры, но и обычные петрозаводчане. Празднование Дня города завершается выступлением звезд российской эстрады и красочным фейерверком, который раскрашивает небо над Онежской набережной разноцветными огнями в период белых ночей.

На фестивалях в Петрозаводске можно ощутить неповторимую атмосферу праздника, проявить свои таланты и найти занятие по душе, встретить старых и новых друзей!

Информацию о фестивалях можно получить на сайте Управления культуры Администрации Петрозаводского городского округа [kultura.ptz.ru](http://kultura.ptz.ru)



Фото: Управление культуры Администрации Петрозаводского городского округа



Фото: Управление культуры Администрации Петрозаводского городского округа



### **ВИКТОР МИХАЙЛОВИЧ ГОРИН**

*Директор и художественный руководитель  
Международного фестиваля искусств «Белые Ночи Карелии»,  
Заслуженный деятель искусств Республики Карелия*

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ ИСКУССТВ «БЕЛЫЕ НОЧИ КАРЕЛИИ»»**

**Е**жегодно, начиная с 2005 года, в Петрозаводске в мае проходит Международный фестиваль искусств «Белые ночи Карелии». Фестиваль возник как естественная потребность в этом культурном событии в Карелии, и именно в ее столице — Петрозаводске. Основная цель фестиваля — осуществлять просветительскую миссию, поддерживая и пропагандируя классическое искусство. В процессе своего развития фестиваль стал ежегодной систематической акцией, а его уровень — по-настоящему высоким.

Исполнительская планка, заданная с первого фестиваля, никогда не снижалась. Первый фестиваль «Белые ночи Карелии» открывался концертом государственного квартета им. А. П. Бородина под руководством Валентина Берлинского. Собственно, на первом фестивале были заложены основные принципы в подходе к формированию программ.

Прежде всего это участие в фестивале выдающихся музыкантов, артистов, признанных во всем мире. Достаточно назвать камерные оркестры «Виртуозы Москвы» под управлением В. Спивакова и «Солисты Москвы» под управлением Ю. Башмета, камерный музыкальный театр «Геликон-Опера», балет Большого театра. В числе постоянных участников — друзей фестиваля — С. Сондецкис, М. Касрашвили, В. Моторин, Д. Шварцберг, Е. Михайлов, многие другие.

Приоритетной составляющей фестиваля является знакомство с новыми именами, молодыми музыкантами, которые успели получить признание и утвердиться на мировой исполнительской сцене. Это А. Баева, С. Антонов, М. Култышев, П. Милюков, О. Петрова, Д. Шаповалов, Д. Илларионов и другие.

Большой интерес публики вызывает исполнение неизвестных, редко звучащих произведений. На концертах фестиваля впервые в Карелии были исполнены месса Л. Бетховена C-dur, месса В. А. Моцарта c-moll, новый балет «Тамаша» в постановке современного хореографа Морихиро Ивата и другие.



В программах присутствуют сочинения, написанные специально для фестиваля: «Мосты» («Посвящение Шостаковичу»), Tango's Gedanke («Мысли о танго»), «Симфония», авторство которых принадлежит Хорхе Боссо (Аргентина); «Симфонические размышления», написанные Андреасом Камерисом (Кипр).

В каждом фестивале в специальных проектах принимают участие карельские музыканты.

Необходимо отметить, что осуществление таких грандиозных проектов, как 14-я симфония Д. Шостаковича, «Мосты» Х. Боссо, месса с-moll В. А. Моцарта, концерт сочинений Скрябина, требует колоссальных творческих и организационных усилий. Необходимы расширенный состав оркестра, участие нескольких хоров, достойные дирижеры и солисты. Благодарность и восхищение слушателей восполняют все усилия и затраты.

Определение тематики концертов, выбор исполнителей, программ, составление репертуарной афиши, а также сотрудничество со спонсорами, прессой — все это является прерогативой художественного руководителя фестиваля «Белые ночи Карелии».

*Фото: Международный фестиваль искусств «Белые ночи Карелии»*



Осуществлять такие проекты практически невозможно без поддержки, оказываемой в различных формах. Такую помощь, начиная с самого первого фестиваля, оказывает С. Л. Катанандов, в прошлом Глава Республики Карелия, а в настоящее время сенатор РФ. Председателем оргкомитета фестиваля является А. Н. Камирова, проректор Петрозаводской государственной консерватории. В 2013 году Министерство культуры Республики Карелия поддержит фестиваль, а министр культуры Е. В. Богданова примет участие в работе оргкомитета. Оказывают содействие фестивалю Департамент культуры Москвы, Комитет по культуре Санкт-Петербурга и Дом музыки Санкт-Петербурга. Постоянный партнер — Петрозаводское отделение Генерального консульства Финляндии в Санкт-Петербурге.

Фестиваль стремится расширять свои творческие и жанровые границы. Его обязательно сопровождают художественные выставки. Специально для VIII фестиваля был поставлен спектакль Национального театра Карелии «Ходари». В дальнейшем планируется участие в фестивале музеев и театров Петрозаводска, а также проведение некоторых проектов в районах Карелии.

*Фото: Международный фестиваль искусств «Белые ночи Карелии»*





В течение концертного сезона фестиваль «Белые ночи Карелии» представляет серию концертов. Такие концерты — это и напоминание о фестивале, и подготовка слушателей к главному музыкальному событию года в Карелии. Важна и просветительская работа со слушателями— встречи со студентами и школьниками. Все больше молодежи посещает концерты.

Конечно, есть много проблем: изначально недостаточное финансирование, сложности с обеспечением самоокупаемости проектов в условиях невысоких зарплат у потенциальной аудитории фестиваля, сверхдорогая реклама культурных проектов, приравненная к коммерческой, и т. д.

И все же главное, что фестиваль пользуется авторитетом. Фестиваль ждут. Свидетельство тому — отзывы слушателей, полные залы. Уникальную творческую атмосферу чувствуют и приглашенные музыканты, высоко оценивая профессиональный уровень такого значительного музыкального события. Все это позволяет надеяться, что фестиваль «Белые ночи Карелии» будет жить и дарить огромную радость людям.





### **СВЕТЛАНА КОЛБАНЁВА**

*Пресс-атташе фестиваля  
«Калининград Сити Джаз»*

## **«КАЛИНИНГРАД СИТИ ДЖАЗ» — ОТ ЧАСТНОГО (ФЕСТИВАЛЯ) К ОБЩЕМУ (ПРАЗДНИКУ)!**

**И**значально целью учредителей летнего фестиваля джазовой музыки в Калининграде было создание не просто частного мероприятия, а праздника общегородского, если не регионального масштаба. По твердому убеждению президента-основателя фестиваля, крупного калининградского бизнесмена Владимира Кацмана, начинать нужно сразу же с невозможного. Прямое тому доказательство — кратчайшие сроки (около полугода) подготовки первого фестиваля в 2006 году и хэдлайнер фестиваля — легендарный вокальный квартет The Manhattan Transfer!

Вначале фестиваль именовался «Дон Ченто Джаз» (по созвучию с названием сети пиццерий «Дон Ченто», принадлежащей В. Кацману). Эта же сеть выступала титульным, то есть генеральным спонсором. Пожалуй, именно тот факт, что у истоков организации стояли не «прекрасные мечтатели», а прагматики, предопределил надежность конструкции. Во-первых, «Дон Ченто Джаз» никогда не был ориентирован на бюджетные дотации, предпочитая работать с частными спонсорскими средствами. Во-вторых, в расчет никогда не принимались будущие прибыли — доходы от продажи билетов. Фестивальное планирование всегда строилось на прочной финансовой основе: сначала формируется бюджет (пусть даже и на основании устных договоренностей), затем — план расходов, в том числе и гонорарный фонд на приглашение артистов. Таким образом, фестиваль, формально не нацеленный на получение прибыли, в то же время не является и убыточным: бизнес-модель не позволяет.

В первые 2–3 года спонсоры появлялись исключительно благодаря личным связям. Львиная доля работы президента фестиваля, а также генерального продюсера — известного в Калининграде владельца клуба «Вагонка» и одноименного event-агентства, шоумена Андрея Левченко — заключалась

*Фото: [www.jazzfestival.ru](http://www.jazzfestival.ru) ►*







Фото: [www.jazzfestival.ru](http://www.jazzfestival.ru)

в поддержании этих самых связей, ведении переговоров, в убеждении партнеров. Конечно, данную задачу во многом облегчил успех, достигнутый уже в первом сезоне: калининградская публика приняла фестиваль сразу и безоговорочно. Начиная с 2006 года, количество проданных билетов и посещаемость только растут, а с недавних пор радуется еще и динамика

предварительных продаж. Билеты на фестиваль покупаются заранее, а постоянные посетители планируют свой отпуск и приглашение друзей в гости, подгадывая их специально к началу фестиваля. Это, пожалуй, лучшая оценка нашей деятельности!

В своем развитии «Дон Ченто Джаз» изначально ориентировался на подобные фестивали, проходящие в сопредельных странах Северной и Центральной Европы. С некоторыми из продюсеров и организаторов мы уже давно и плотно подружились. Например, перед началом первого сезона калининградский оргкомитет фестиваля ездил за консультацией в литовскую Клайпеду к продюсеру легендарного балтийского фестиваля «Замковый джаз» Витаутасу Грубляускасу. В 2012 году мы уже представляли литовской публике наших калининградских звезд — Илью Хвостова и группу «Мысли вслух». Оба фестиваля поделили между собой расходы на организацию тура.

Хорошими примерами для подражания стали Pori Jazz (Финляндия), Stockholm Jazz (Швеция) — фестивали, которые являются «якорными» событиями местного туристического сезона и пользуются поддержкой на всех уровнях муниципального и регионального управления.

В 2011 году с согласия окружного совета депутатов наш фестиваль был официально перерегистрирован и переименован в «Калининград Сити Джаз». Одним из мотивов переименования как раз и стало стремление к статусу «официального» городского праздника, городского события, имеющего местное значение. Учредителем, как и прежде, остается Владимир Кацман. Не меняется и команда, поскольку именно она является гарантом того, что все будет организовано на высшем уровне.

Очень важный, на наш взгляд, опыт состоит в том, что организация фестиваля — это занятие постоянное и круглогодичное, как заводской конвейер, начиная с составления программы, формирования бюджета и заканчивая медиа-отчетами для спонсоров и партнеров.

Чтобы поддерживать интерес целевой аудитории, фестивалю нужно постоянно заявлять о себе. Поэтому в практику вошли регулярные клубные концерты



в холодное время года (осень — весна) и уличные открытые концерты (так называемые «джаз-аперитивы») в летний сезон. Участвуют в них, как правило, местные калининградские музыканты, а также молодые музыканты из ближнего зарубежья: Литвы и Польши.

Социальная миссия вылилась в организацию детского конкурса для юных музыкантов в возрасте от 7 до 17 лет. Конкурс проводится с 2007 года и уже фактически приобрел статус международного, так как, кроме музыкальных школ Калининградской области, в нем участвуют дети из Литвы, Польши, с Украины, а также юные музыканты из российских регионов. «Калининград Сити Джаз» поддерживает местные профильные учебные заведения. В 2012 году фестиваль участвовал в подготовке Дня города: он полностью взял на себя организацию джазовой сцены в пешеходной зоне в центральной части Калининграда. Двухдневный концерт «Джаз-фонтан» стал одной из самых популярных площадок этого праздника.

Но, несомненно, самую громкую славу фестивалю «Калининград Сити Джаз» приносит его основная фестивальная программа: трое суток самой разнообразной музыки плюс отличные развлекательные мероприятия. Фестиваль всегда проводится летом, в разгар туристического сезона (дата проведения следующего фестиваля обычно объявляется в ноябре-декабре текущего года). Главная площадка — это открытая сцена Летнего театра в Центральном парке культуры и отдыха. Кроме сцены, фестиваль занимает большую территорию, на которой размещаются фудкорт (как правило, не менее трех кафе разных

Фото: [www.jazzfestival.ru](http://www.jazzfestival.ru)



типов, от пиццерии до коктейль-бара), детская игровая площадка, стенды спонсоров, сувенирный магазин и даже «креативная» площадка для взрослых. В «фестивальном городке», как называют его организаторы, всегда что-то происходит, кипит жизнь, так что даже те зрители, которые не особо разбираются в джазе, все равно не будут скучать. Пожалуй, главный принцип «Калининград Сити Джаз» — не дать скучать никому.

Программа фестиваля составляется с тем же посылом: она должна быть близка и понятна не только знатоку-меломану, но и человеку, далекому от современной музыки. По меткому выражению генерального продюсера, «...слово “джаз” в названии не означает, что если вы не любите или не понимаете джаз, то вам не стоит сюда и ходить. Мы стараемся сделать все, чтобы такого толкования не возникло...». Поэтому формула успеха фестиваля «Калининград Сити Джаз» состоит из следующих обязательных компонентов:

- действующая звезда мирового, европейского, российского масштаба: кроме уже упомянутых Manhattan Transfer, Zuccherо, на фестивале в разные годы выступали Candy Dulfer, Vaya Con Dios, De Phazz, Incognito, Victor Bailey Group feat, Lenny White, Richard Galliano & Tangaria Quartett, The Earth Wind & Fire Experience feat, The Al McKay Allstars;
- интересные, неординарные музыканты из стран Центральной Европы, Германии, Польши, Литвы: немецкие Jazzanova LIVE!, Jazzkantine, польский Adam Wendt Power Set, прибалтийские Riga Groove Electra, Saules Kliosas, Junction, Contra Jazz, Shinkarenko Jazz 5;
- музыканты из Калининграда — «хозяева сцены». За семь фестивальных лет на «Дон Ченто/ Калининград Сити Джаз» играли практически все джазмены Калининграда, причем некоторые музыканты побывали на афише уже в нескольких ипостасях — и как приглашенные гости, и в составе групп, и как лидеры собственных коллективов.

Например, программа «Калининград Сити Джаз–2012» выглядела следующим образом: «Кениг Джаз Бэнд» (Калининград), Tape Five (Германия), Андрей Макаревич и «Оркестр креольского танго», Satori InTeam (Израиль), Al Di Meola New World Sinfonia, Shakatak (Великобритания), InSearch (Литва), Jazz Pospolita (Польша), Goran Bregovic and his Wedding & Funeral Orchestra.

Разумеется, кроме трех вышеупомянутых слагаемых, составители программы фестиваля внимательно наблюдают за тенденциями в музыкальном мире, отслеживают графики туров, взаимодействуют с концертными агентствами.

Кроме вечерних концертов, во время фестиваля в разных клубах города организуются ночные джем-сейшны. Как правило, участники фестиваля



находят в себе силы прийти на «джем», и порой зрителям выпадает неожиданная удача стать свидетелями второго полноценного концерта!

Чтобы никакая мелочь не отвлекала и не портила впечатление, организаторы фестиваля стремятся максимально позаботиться о безопасности и комфорте для всех — участников, зрителей, спонсоров и партнеров «Калининград Сити Джаз». Несколько лет подряд фестиваль брал на себя ремонт уличного освещения в парке, чтобы публике не пришлось возвращаться с концерта по темным аллеям. Постоянно улучшается и увеличивается количество санитарно-технических установок, биотуалетов. Уже несколько лет на площадке размещается большой светодиодный экран, а в 2012 году таких экранов стало два, чтобы видеть происходящее на сцене можно было с любого места.

Пожалуй, главный итог проделанной работы в том, что в Калининграде действительно стало больше джаза, причем в повседневности. Ни одна презентация, ни один достойный корпоратив сегодня не обходится без саксофонной мелодии; появляются клубы, где местный джаз можно услышать чуть ли не каждую неделю; в концептуальном арт-клубе «Квартира» идут показы фильмов с музыкой Майлза Дэвиса и Чарли Паркера. Джазовая музыка зазвучала в эфире топовых радиостанций региона. Конечно, рано пока говорить о полном возрождении былой славы «джазовой жемчужины», ходившей о Калининграде в 70-х годах XX века. Но все указывает на то, что мы на правильном пути! Цель фестиваля — посредством хорошей музыки улучшить окружающую нас реальность, возродить джазовую славу Калининграда, привлечь к городу и региону внимание любителей (гостей региона, туристов) и музыкальной элиты (исполнителей, продюсеров, критиков). Сложилась народная примета: даже если в дни концерта идет дождь, за полчаса до концерта тучи над Летним театром рассеиваются. Наша мечта — дожить до того времени, когда калининградцы станут главными звездами фестиваля, а сам он будет переименован в «Кениг Сити Джаз».

Фото: [www.jazzfestival.ru](http://www.jazzfestival.ru)





## **КАЙ АМБЕРЛА (KAI AMBERLA)**

*Исполнительный директор  
Ассоциации «Фестивали Финляндии»<sup>1</sup>*

## **ФИНСКАЯ ФЕСТИВАЛЬНАЯ ЛИХОРАДКА**

**У**дивительно, но фестивальные традиции Финляндии имеют давнюю историю и берут свое начало в XIX веке. Все начиналось с народных песенных фестивалей. Согласно историческим данным, первый массовый праздник песни Германии состоялся в городе Вюрцбурге в 1845 году. Со временем немцы экспортировали свои песенные фестивали в страны Балтии. Первый эстонский фестиваль песни, который прошел в Таллинне в 1857 году, очень вдохновил финнов, живущих по другую сторону моря.

В это время начался период развития песенных фестивалей Финляндии во многих городах страны. Постепенно рос уровень исполнительского мастерства, и уже в начале XX века в Финляндии фестивальная культура достигла наивысшего расцвета.

Когда первая всемирно известная финская оперная певица Айно Акте (Aino Ackte, 1876–1944) подала идею проведения оперного спектакля в средневековой крепости Олавинлинна, находящейся в Савонлинне, финны приложили все свои усилия, деньги и веру в успех для осуществления этого замысла. Первый Оперный фестиваль в Савонлинне прошел в июле 1912 года. Фестиваль проводился до 1916 года, затем был возобновлен в 1930 году, потом снова исчез и наконец вернулся в 1967 году, став одним из наиболее известных оперных фестивалей мира.

Фестивали в Финляндии устойчиво развивались до 1950-х годов, но особенно стремительный рост они переживали в 1960-х. В 50-х годах молодой энергичный композитор и музыкальный критик Сеппо Нумми (Seppe Nummi, 1932–1981) загорелся идеей создания непрерывной цепочки культурных событий, проходящих в течение всего лета и удивительно соединяющих разные виды искусств и свет летнего северного солнца. В 1957 году Нумми был назначен на должность программного директора Музыкального и культурного фестиваля Ювяскюля, что дало ему возможность показать свой талант. В его руках фестиваль превратился в великолепный летний карнавал искусств.

▲ Фото: Maarit Kytöharju

Фото: Pia Kuha. Kalottjazz & Blues Festival ►

<sup>1</sup> Finland Festivals, [www.festivals.fi](http://www.festivals.fi)









На фестивале была открыта комната, где звучали Штокхаузен и произведения современных финских поэтов, проходили шумные дебаты и играла камерная музыка.

Сеппо Нумми показал успешный пример: действительно, можно придумывать и претворять в жизнь мероприятия высокого класса даже в отдаленных частях Финляндии. Так шаг за шагом благодаря энтузиастам стали появляться новые фестивали. А также музыканты, поэты, театральные деятели, танцоры...

На момент создания Ассоциации «Фестивали Финляндии» (Finland Festivals, FF) в нее вошли 8 участников. Совет Ассоциации вынес важное постановление: количество ее членов не будет увеличено без веских на то оснований, таких как уникальность фестиваля по примеру фестиваля в северной Финляндии. Однако количество участников Ассоциации стало расти, и довольно быстро.

Идея Ассоциации «Фестивали Финляндии» заключается не только в лоббировании интересов фестивалей. Ассоциация также является маркетинговым инструментом, цель которого — создание бренда Финляндии как прекрасного места для международного культурного туризма. Уже летом 1971 года культурные события Финляндии посетили 600 000 туристов — намного больше, чем кто-либо мог ожидать. В 1979 году эта цифра составляла уже 800 000 человек.

В 2012 году Ассоциация «Фестивали Финляндии» насчитывала уже почти 100 участников — организаций, проводящих культурные события в течение всего года, а не только летом. Ежегодное суммарное количество посетителей составляет около 2 млн человек. Музыкальные фестивали по-прежнему образуют костяк фестивальной сферы, но при этом наблюдается устойчивая тенденция к развитию фестивалей других направлений. Сегодня в Финляндии практически каждый город и каждая деревушка хотят проводить фестиваль.

◀ Фото: Sini Koistinen. Vekara-Varkaus Children's Summer Festival



Фото: AkiFoto. Pyhäniemi Manor







## Национальная, региональная и городская политика

Продemonстрировав способность быстро расти и развиваться, фестивали привлекли внимание финского государства, которое осознало их значение для государственной культурной политики. Полностью концепция культурной политики, включающая в себя поддержку культурных институтов, таких как симфонические оркестры, театры и музеи, была сформулирована в 1960-х годах. Фестивали всегда были и остаются отдельным направлением развития, во многом из-за того обстоятельства, что фестивали не являются институтами как, например, оркестры или театры, им больше соответствует понятие «проекты».

Тем не менее уже в 1960-х годах фестивали начали получать небольшие государственные субсидии, однако размер этих субсидий все еще оставался минимальным по сравнению с государственной поддержкой постоянно действующих учреждений культуры и культурных институтов. В настоящий момент государственные субсидии в среднем покрывают только 10% общего фестивального бюджета.

Финские фестивали в большей степени находятся на самофинансировании. В среднем 70% дохода фестиваля поступают от продажи билетов, бизнес-партнерства и фандрайзинговой деятельности. Только 30% выручки покрываются за счет субсидий от местных и государственных органов власти и различных фондов.

Крупнейшими статьями расходов являются гонорар артиста и затраты на реализацию, что составляет 51% бюджета. На маркетинг приходится до 10% всех затрат, а затраты на административные расходы и аренду площадки составляют еще 10%.

Фиксированные расходы на заработную плату составляют только 10% всех расходов фестиваля. Высокая эффективность управления возрастает за счет того, что в совокупности фестивали нанимают коллектив постоянных сотрудников немногим более 100 человек. Временный персонал нанимается, как правило, во время фестиваля. Его численность составляет чуть менее 1 500 человек. Волонтеры, количество которых составляет 5 000 человек, также играют важную роль в успешном проведении фестивальных мероприятий.

▲ Фото: Emppu Tähkänen. Jyväskylä Festival

◀ Фото: Stefan Bremer. Kuhmo Chamber Music Festival

## Важный экономический эффект

Как уже было сказано ранее, фестивальная сфера Финляндии сформировалась благодаря творческим деятелям и поклонникам искусства, а не городским администрациям и туристическим компаниям. По этой причине до сих пор суть фестивалей заключается в возможности поделиться творчеством.

Однако с развитием фестивалей и увеличением их аудиторий другие аспекты становятся все более значимыми. Экономический эффект выходит на первый план, особенно в вопросе общественной поддержки фестивалей. Различные исследования по этой проблематике обычно имеют схожие результаты: только 25% денег посетителей идут на билеты, оставшиеся 75% тратятся на рестораны, гостиницы, магазины и другие услуги.

Из-за существенных доходов от визита туристов большие и маленькие города видят новые возможности в области культурного туризма, и в особенности фестивального туризма. Это понимают и на государственном уровне. Министерство образования и культуры и Министерство занятости и экономики Финляндии также видят необходимость развития данной сферы в будущем. Оба министерства поддержали фестивали, с тем чтобы те стали устойчивыми продуктами культурного туризма. Кроме того, Финский совет по туризму (Visit Finland) уделяет фестивалям приоритетное внимание.

Еще одним небезынтересным показателем является то, что фестивали распространились по всей стране, и теперь маленькие города и даже деревни могут проводить фестивали мирового уровня. Это важное политическое заявление, которое получает государственную поддержку. Фестивали способны формировать культуру в местах, где отсутствуют постоянно действующие культурные институты, а также в местах, где фестиваль — единственное культурное мероприятие, проходящее за целый год. Это веское обоснование для субсидий, поскольку идея культурной политики «доступность культурных услуг для всех» по-прежнему имеет сильную поддержку.

Показатели аудитории свидетельствуют о том, что бесплатные мероприятия лежат в основе фестивальной деятельности в Финляндии. В 2011 году участники Ассоциации «Фестивали Финляндии» продали 710 000 билетов, но общее количество посетителей приблизилось к отметке в 2 млн. В этих цифрах также прослеживается философия «культуры для всех»: чтобы получить субсидию, фестивали обязуются перед муниципалитетами проводить бесплатные мероприятия.



## **АННА ПИТКЯНЕН (ANNA PITKÄNEN)**

*Исполнительный директор  
Танцевального фестиваля Куопио,  
Финляндия*

## **ТАНЦЕВАЛЬНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ КУОПИО<sup>1</sup>**

**Т**анцевальный фестиваль Куопио — самый значительный фестиваль танцевального искусства в Северных странах. Летом 2013 года фестиваль пройдет уже в 44-й раз. Известность фестиваля основана на качестве программы, высоком уровне его участников и профессионализме организаторов.

Международная недельная программа фестиваля состоит примерно из сотни различных мероприятий. Среди них:

- танцевальные выступления (около 10 000 участников)
- танцевальные курсы для профессионалов, любителей, учащихся и начинающих (700 участников)
- бесплатные выступления на площади, в клубах и пр.

В течение фестивальной недели, в июне, выступления и курсы посещают десятки тысяч человек из Финляндии и зарубежных стран.

Организацией фестиваля занимается зарегистрированная ассоциация, членами которой являются город Куопио, а также различные финские организации в области танца.

Офис фестиваля мал, но эффективен, в нем работают два опытных специалиста: директор и продюсер. Они работают быстро и гибко, избегая лишней бюрократии. Художественное руководство, работу со сценической техникой, информационную поддержку и другие работы выполняют специалисты сторонних организаций, с которыми заключаются партнерские договоры.

Фестиваль финансируется из нескольких источников. Основные спонсоры фестиваля:

- город Куопио
- Министерство образования и культуры Финляндии
- местные и иностранные фонды

<sup>1</sup> [www.kuopiodancefestival.fi](http://www.kuopiodancefestival.fi)



Многие иностранные коллективы получают финансирование для участия в фестивале в своих странах.

Около 40–45% средств фестиваль получает за счет продажи билетов, курсов, товаров из фестивального магазина и сотрудничества с другими компаниями. Бюджет фестиваля в 2012 году составил примерно € 900 000.

Организация фестиваля осуществляется благодаря широкой партнерской сети, которая работает уже долгое время. Фестиваль сотрудничает, например, с учебными заведениями сферы культуры, предоставляя места для практики студентам и ценный опыт работы будущим профессионалам. Танцевальные курсы организуются в сотрудничестве с балетным училищем Национальной оперы Финляндии и Финским союзом танцевальных учебных заведений. С целью развития маркетинга Танцевальный фестиваль Куопио сотрудничает с отелями, музеями и различными туристическими организациями.

Секрет устойчивости фестиваля — в насыщенности его программы, разнообразии и качестве проводимых мероприятий. Ежегодно обновляющаяся программа широко освещается в СМИ и привлекает профессионалов в сфере танца всех возрастов, а также любителей, студентов и деловых партнеров. Около  $\frac{2}{3}$  посетителей прибывают на фестиваль из-за пределов Куопио, в основном из крупных университетских городов.

Организация фестиваля требует длительной подготовки, тщательного планирования и профессионализма. Например, даты проведения фестиваля планируются на 5–6 лет вперед. Сроки проведения фестиваля в ближайшие годы: в 2013 году — с 13 по 19 июня, в 2014 году — с 12 по 18 июня, в 2015 году — с 11 по 17 июня, в 2016 году — с 16 по 22 июня, в 2017 году — с 15 по 21 июня.

## Кураторство фестиваля

В Финляндии проводится множество фестивалей разных жанров. Ассоциация «Фестивали Финляндии» (Finland Festivals), основанная в 1970 году, объединяет большинство из них. Организация является основным куратором фестивалей, а также центром обучения, исследований и информации. Ее задача также состоит в отстаивании интересов фестивалей на законодательном уровне, в налоговых и финансовых вопросах.

Ассоциация «Фестивали Финляндии» — небюрократическая организация, созданная и управляемая самими фестивалями, а не правительством, городом или муниципалитетом. Она представляет общие интересы фестивалей и ведет

*Фото: Vicente Serra. Kuopio Dance Festival (office staff 2012) ▲*

*Фото: Petri Laitinen. Finnish National Ballet ►*





обсуждение от их имени, например, в Министерстве образования и культуры Финляндии по вопросам финансирования фестивалей.

Ассоциация «Фестивали Финляндии» принимает в свои ряды только фестивали, проходящие на высоком профессиональном уровне. Ключевые решения Ассоциации принимаются представителями 80 фестивалей, имеющих членство в организации. Бюджет Ассоциации формируется на основе членских взносов, а также при поддержке государства.

Ассоциация «Фестивали Финляндии» — эффективный куратор работы фестивалей. Членство в ассоциации приносит свои плоды только в том случае, если сами фестивали являются ее активными участниками. Представители фестивалей собираются два раза в год для совместного обучения и дискуссии. Без Ассоциации финские фестивали были бы намного слабее, вступление в организацию дает фестивалю серьезные преимущества, в том числе поддержку лидеров отрасли.

Дополнительная информация: [www.festivals.fi](http://www.festivals.fi)

*Фото: John Hogg. Vuyani Dance Theare (South Africa)*







**АНТОН ЕЖОВ**  
**АНИТА ПАРРИ**

*Факультет менеджмента культуры,  
Университет прикладных наук Миккели*

## КАМПУС-ФЕСТИВАЛЬ И ЕГО РОЛЬ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

**О**дно из направлений работы Университета прикладных наук города Миккели — подготовка менеджеров культурных событий. Метод, использующийся в процессе обучения, носит название «метод Миккели». Суть методики заключается в практическом подходе к обучению. Так, например, каждый год студенты принимают активное участие в организации городского фестиваля «Кампус-фестиваль». Благодаря применяемому методу обучения студенты уже в первый год обучения знакомятся с будущей рабочей средой изнутри, выполняя конкретные задания. Через непосредственный рабочий опыт студенты получают новые знания, развивают навыки решения проблем, учатся применять теорию на практике, развивают коммуникативные и социальные навыки и налаживают деловые связи. Знакомство с разными рабочими ситуациями на столь ранней стадии обучения позволяет студентам учиться на собственных ошибках и избегать их впоследствии, работая над реализацией проекта в сфере культуры.

Данная методика предполагает активное сотрудничество студентов с разными предприятиями и организациями. Итогом совместной работы является создание общей учебной среды, где достигаются цели обучения студента, выгоды партнера и проекта в целом. В процессе диалога появляются новые способы реализации проекта.

В рамках каждого преподаваемого на факультете предмета предполагается проектная работа, которая включает в себя три основные фазы: подготовительную работу, воплощение проекта, последующий анализ и оценку. Студент принимает участие во всех трех стадиях проекта. Объем ответственности в проектных работах возрастает с каждым годом обучения. На разных ступенях обучения студент может исполнять роль ответственного продюсера, исследователя, сценариста, звукорежиссера, специалиста по логистике, координатора или руководителя проекта.

Кампус-фестиваль является ярким примером применения методики обучения, основанной на сочетании теоретических знаний и практического опыта.

Впервые Кампус-фестиваль был организован Университетом прикладных наук Миккели в 2005 году. Уже к 2009 году фестиваль стал крупным городским событием, а численность его посетителей составила 10 000 человек.

Одна из задач Кампус-фестиваля — это развитие разнообразия культурной жизни и туризма в регионе. Немаловажно и то, что фестиваль способствует укреплению сотрудничества между различными организациями.

Для организации и проведения фестиваля создается рабочая группа, в которую входят Университет прикладных наук Миккели, Управление культуры Миккели, Консорциум университета Аалто, Кафедральный собор, рестораны и торговые центры.

В процессе планирования создается программа фестиваля, в которой учитываются интересы всех партнеров. После этого ответственность за организацию отдельных мероприятий делится между координаторами проекта — преподавателями Университета. В свою очередь преподаватели распределяют задачи между студентами, которые формируют рабочую группу из числа учащих младших курсов.

Рабочая группа составляет расписание и план продвижения проекта. Каждый студент учится составлять персональный график отработанных часов. Студенты также ведут дневник проделанной работы. После реализации мероприятия на основе наблюдений и результатов исследования проводится анализ и дается оценка работе над проектом.

Анализ — это важнейшая часть методики обучения, так как он является залогом непрерывного развития фестивального проекта и позволяет создавать инновации в сфере менеджмента культуры. Самые успешные проекты могут использоваться в качестве руководства для студентов младших курсов факультета менеджмента культуры или других факультетов.

В ходе выполнения всех стадий проекта преподаватели отвечают за теоретическую подготовку студентов, исполняют роль консультантов и дают отзывы о работе студента в проекте.

Фестиваль является также частью маркетинговой стратегии Университета прикладных наук Миккели. Событие привлекает потенциальных студентов и будущих партнеров университета. Методика Миккели способствует развитию сотрудничества между всеми организациями города, а Университету помогает получить статус координатора сообщества культурных учреждений региона Южного Саво.



*Фото: Кампус-фестиваль г. Миккели*



## **АНДРЕЙ СЕРГЕЕВИЧ ЗОНИН**

*Научный руководитель  
СПбГБУК и ДО «Институт культурных программ»*

## **МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ ПО АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ**

**П**ервая европейская образовательная программа по менеджменту в сфере культуры проводилась в Петербурге в 1999–2000 гг. К этому времени был выявлен и проанализирован устойчивый рост потребностей профессионального сообщества культурного сектора Петербурга в знаниях о функционировании современной модели европейской культуры. В нашем городе наблюдался стремительный рост количества международных фестивалей искусств. А ближайшие соседи в Финляндии демонстрировали впечатляющие успехи проведения музыкальных фестивалей в интересах экономического развития региона.

Постепенно произошло осознание экономического значения петербургской культуры для развития международного туризма. Понятно, что в этих условиях возросло значение крупных международных событий в области искусства. Для многих стал очевиден потенциал развития культурного туризма в условиях Петербурга. Кроме того, менеджмент никогда не был сильной стороной ни советской, ни российской действительности. А разрыв между высочайшим мировым уровнем, например, музыкального исполнительского искусства и качеством менеджмента только возрастал.

Программа проводилась к 300-летию города и осуществлялась совместно Институтом культурных программ (Санкт-Петербург) и Академией Сибелиуса (Хельсинки) при финансовой поддержке программы Tacis Европейского Союза. Участниками образовательной программы «Менеджмент в сфере культуры к 2003 году» стали организаторы культурных событий и специалисты ведущих учреждений культуры Санкт-Петербурга — Государственного академического Мариинского театра, Государственного Эрмитажа, Государственного Русского музея и многих других.

Программа «Менеджмент в сфере культуры к 2003 году» включала в себя теоретическую и практическую части, в рамках которых участники имели возможность встретиться с ведущими специалистами в области менеджмента культурных мероприятий, а также пройти стажировку в Хельсинки для



ознакомления с основными методами работы финских учреждений культуры. Таким образом, слушатели получили возможность узнать об основных принципах эффективного управления проектами в сфере культуры, на практике применить полученные знания, присутствовать при реализации крупного культурного проекта и пообщаться с петербургскими коллегами и ведущими арт-агентами Финляндии. При сложении всех компонентов программы в единый комплекс для участников открывалась перспектива установления деловых контактов и создания единой сети совместных культурных проектов.

Следующим шагом в направлении развития навыков управления культурными процессами стало проведение ряда исследований, направленных на выявление тенденций развития событийного поля и детализации потребностей менеджеров культуры. Так, в 2004 году в Санкт-Петербурге проходил круглый стол по менеджменту музыкальных фестивалей, к участию в котором были привлечены представители ведущих городских концертных учреждений и организаторы музыкальных событий. Цель круглого стола — обсуждение и оценка опыта проведения фестивалей, выявление потребностей в повышении профессионального уровня и определение приоритетов для создания долгосрочной образовательной программы.

Ежегодно в Санкт-Петербурге проводится около 290 фестивалей, большая часть которых — музыкальные<sup>1</sup>. Согласно данным социологического опроса, именно музыкальные мероприятия пользуются наибольшей популярностью. Организация музыкальных фестивалей имеет культурную, социальную и экономическую стороны. Как культурное событие фестивали могут быть преобразованы в туристические продукты, имеющие большое значение для развития культурного туризма. Фестивали связаны со звукозаписывающей индустрией и торговлей аудио- и видеопродукцией, что подчеркивает их важность для создания культурных индустрий. Именно поэтому необходимо способствовать увеличению вклада музыкальных событий в долгосрочное развитие города и укрепление партнерства фестивальных организаций, туристской и творческой индустрий.

Изучение потребностей деятелей фестивального движения Санкт-Петербурга легло в основу создания новой международной образовательной программы «Менеджмент музыкальных фестивалей». Программа проводилась в 2005–2006 гг. Институтом культурных программ совместно с Центром непрерывного образования Академии Сибелиуса при поддержке Комитета по культуре Санкт-Петербурга, Министерства иностранных дел Финляндии и Министерства просвещения Финляндии.

---

<sup>1</sup> По данным исследований СПбГБУК и ДО «Институт культурных программ».

В ходе реализации образовательной программы «Менеджмент музыкальных фестивалей» координаторы получили большое количество запросов от организаторов культурных событий из Северо-Западного региона с просьбой расширить аудиторию программы за счет привлечения участников из других городов. В рамках работы над проектом программы Tacis «Развитие туризма на Северо-Западе России» Институт культурных программ начал работу над расширением географии распространения предоставляемых услуг.

Концепция проекта, направленного на развитие культурного потенциала Северо-Запада, включала в себя два взаимосвязанных компонента: информационный и образовательный. Первым этапом развития культурного потенциала региона стало создание Календаря культурных событий Северо-Запада. На основе отобранных в Календарь фестивалей Северо-Запада была сформирована группа участников образовательной программы «Менеджмент музыкальных фестивалей для организаторов культурных событий Северо-Западного региона», проходившей в 2008–2009 гг.

Руководители и координаторы фестивалей из Архангельска, Вологды, Петрозаводска, Сыктывкара, Тихвина и Петербурга изучили специфику организации фестивалей, получили возможность посетить крупнейшие финские музыкальные фестивали Helsinki Festival и Kuhmo Chamber Music Festival и на практике ознакомились с особенностями менеджмента музыкальных событий, построением партнерских отношений в музыкальном бизнесе.

Цели программы — построение сетевого взаимодействия и долгосрочного сотрудничества менеджеров музыкальных фестивалей Северо-Запада России, обмен успешными практиками развития музыкальных фестивалей

*Фото: Институт культурных программ*





Фото: Институт культурных программ

и опытом международного продвижения событий для привлечения туристов из других регионов и стран. Основные задачи программы — развитие навыков управления и продвижения культурных проектов у менеджеров музыкальных фестивалей Северо-Запада, повышение эффективности управления музыкальными фестивалями, создание условий для дальнейшего развития международных музыкальных проектов.

Опыт сотрудничества и проведенные образовательные программы Института культурных программ и Центра непрерывного образования Академии Сибелиуса легли в основу следующего проекта «Менеджмент музыкальных фестивалей Северного Измерения», реализация которого стала возможна благодаря финансовой поддержке Совета Министров Северных Стран. Проект был осуществлен в 2011–2012 гг. в рамках Программы повышения уровня компетентности и развития сетевого сотрудничества.

Программа «Северное Измерение» реализуется в соответствии с Соглашением о партнерстве и сотрудничестве между Россией и ЕС. Особое значение придается субсидиарности и обеспечению участия всех заинтересованных сторон Северного региона, включая региональные организации, местные и региональные органы власти, академические и бизнес-сообщества, а также гражданское общество. В рамках «Северного Измерения» выделяют сотрудничество в сфере культуры между странами-участницами, которое имеет форуму устойчивых партнерских отношений, — Партнерство Северного Измерения в сфере культуры.

Главная цель работы Партнерства в области культуры — комплексное развитие культурного пространства Северного Измерения и становление его как конкурентоспособного региона на мировой арене.

Далеко не все в фестивальной жизни Петербурга сегодня происходит так, как хотелось бы. Причиной тому — как объективные, так и субъективные





обстоятельства. Поэтому опыт Скандинавских стран по преодолению, например, негативного влияния экономического кризиса на культурную практику не теряет своей актуальности. Особое значение имеет новейший опыт совершенствования партнерских отношений между искусством, бизнесом и властями в форме региональных и национальных программ. В Петербурге есть положительный опыт реализации общегородской программы «Белые дни», созданной в интересах развития туризма в зимний сезон. Программа была привлекательна не только богатством культурных событий в период между Новым Годом и православным Рождеством, но и уникальной возможностью для зарубежных гостей города встретить второе Рождество. К сожалению, сегодня эта программа не действует. Неудивительно, что в Петербурге наблюдается резкий спад количества туристов в зимний период<sup>2</sup>.

Участие в международных образовательных программах по менеджменту дает участникам не только уникальную возможность посетить ведущие культурные события, проводимые на севере Европы, но и перспективу принять участие в их проведении. Как выяснилось, такое включенное наблюдение особо актуально для российских представителей в интересах формирования морально-этического климата в творческих коллективах, а также в благотворительной и спонсорской деятельности. Коррупционный скандал в Фонде великого музыканта и выдающегося менеджера В. Гергиева — тому подтверждение.

Очевиден спрос современного российского общества на повышение качества жизни. Уровень менеджмента и логистики проведения культурных событий — ключевые понятия для удовлетворения растущих потребностей и ожиданий наших соотечественников и гостей города.

<sup>2</sup> Российский союз туристской индустрии, Северо-Западное отделение. «Высокий сезон — на низком старте». [www.rstnw.ru/vyisokij-sezon-na-nizkom-starte.html](http://www.rstnw.ru/vyisokij-sezon-na-nizkom-starte.html)

## О ПРОЕКТЕ «МЕНЕДЖМЕНТ МУЗЫКАЛЬНЫХ ФЕСТИВАЛЕЙ»

«Менеджмент музыкальных фестивалей» — это международный проект, направленный на создание основы для успешного сотрудничества менеджеров музыкальной индустрии в регионе Северного Измерения. Наряду с проектами «Менеджмент кинофестивалей» и «Менеджмент культурного туризма» он входит в масштабный проект «Менеджмент Северного Измерения в сфере культуры и креативных индустрий», который был реализован при поддержке Совета Министров Северных Стран.

На рабочей встрече в сентябре 2011 года партнеры проекта — Информационное бюро Совета Министров Северных Стран, Комитет по культуре Санкт-Петербурга, Институт культурных программ, Ассоциации «Фестивали Финляндии» и Rikene rå broen (Норвегия) — определили план мероприятий. Этапы проекта представляли собой комплекс мероприятий, различных по форме. Все они полностью отвечали задачам проекта — налаживанию успешной коммуникации между российским и зарубежными фестивальными деятелями, обмену опытом и созданию условий для долгосрочного сотрудничества.

Участниками проекта стали менеджеры музыкальных фестивалей, исследователи процессов, происходящих в культуре, и представители органов власти Северо-Западного региона.

В рамках проекта его участники посетили международную конференцию по вопросам развития творческих индустрий и креативной экономики в Таллинне, познакомились с деятельностью фестивальных организаций Хельсинки (Финляндия) и Киркенеса (Норвегия), приняли участие в семинаре по менеджменту событий в финском городе Пори и посетили знаменитый фестиваль Pori Jazz.

Завершающим этапом проекта стала международная конференция «Менеджмент фестивалей Северного Измерения», которая состоялась в октябре 2012 года в Санкт-Петербурге. На конференции прозвучали доклады лидеров фестивального движения и политических деятелей Санкт-Петербурга, Ленинградской области, Великого Новгорода, Калининграда, Мурманска, Республики Карелия, Финляндии и Эстонии, а также были подведены итоги проекта, и получены отзывы и предложения его участников.

Результат проекта — новые контакты в сфере фестивальной деятельности, выводы, сделанные на основе деловых встреч и образовательных поездок, и, конечно, свежие интересные идеи, которые, мы надеемся, будут с успехом претворены в жизнь.

Институт культурных программ как административный партнер проекта «Менеджмент музыкальных фестивалей» благодарит всех его партнеров и участников и выражает надежду на продолжение сотрудничества в области повышения навыков менеджмента в сфере культуры.

## О ПРОЕКТЕ «МЕНЕДЖМЕНТ КИНОФЕСТИВАЛЕЙ»

**К**омитет по культуре и искусству Мурманской области и Совет Министров Северных Стран выступили инициаторами и разработчиками международного проекта «Менеджмент кинофестивалей» в рамках масштабного проекта «Менеджмент Северного Измерения в сфере культуры и креативных индустрий». Главная идея проекта заключается в повышении компетенции и укреплении творческих связей специалистов, задействованных в подготовке и проведении кинофестивалей в странах Баренцева Евро-Арктического региона.

Партнерами проекта выступили Комитет по культуре и искусству Мурманской области, Международный кинофестиваль в Тромсё (Норвегия), телевизионно-производственная компания «Филмпул Норд» (Швеция), Международный кинофестиваль «Полуденное солнце» в г. Соданкюля (Финляндия), Международный кинофестиваль в Копенгагене СРНРІХ (Дания). Административный партнер проекта — Международный кинофестиваль стран Арктики «Северное сияние» (Мурманск, Россия).

В проекте приняли участие 14 представителей фестивального движения и киноиндустрии из Северо-Западного региона России (Архангельск, Мурманск, Калининград, Великий Новгород, Петрозаводск, Ленинградская область, Санкт-Петербург).

Была разработана программа, которая включала координационную встречу организаторов и партнеров проекта, семинар «Менеджмент кинофестивалей документального кино и фестивалей телевизионных программ», учебную стажировку в Норвегии и Финляндии, учебную стажировку в Дании и Швеции и заключительный отчетный семинар.

В результате двух стажировок участники проекта установили новые контакты и наладили рабочие связи, узнали больше о различных фестивалях в Северо-Западном регионе России от других участников, получили от опытных зарубежных коллег уникальный опыт и ценные знания, которые они смогут применить в организации и продвижении фестивального движения в своих регионах.

Заключительный семинар состоялся осенью 2012 года в Санкт-Петербурге, где участники и партнеры проекта получили возможность поделиться своими впечатлениями о проекте.



## Участники проекта «Менеджмент музыкальных фестивалей»



Фото: Институт культурных программ



Фото: Артём Васильев



Фото: Институт культурных программ

## Участники проекта «Менеджмент кинофестивалей»



Фото: Елена Ищенко



Фото: Елена Ищенко

