

**И. В. ИВАНОВА**  
 Российский институт  
 театрального искусства – ГИТИС,  
 Москва, Россия

**IRINA IVANOVA**  
 Russian Institute  
 of Theatre Arts (GITIS),  
 Moscow, Russia

## ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РЕПЕРТУАРА И ПРОКАТНОЙ АФИШИ В МУЗЫКАЛЬНОМ ТЕАТРЕ (БАЛЕТНАЯ АФИША)

### АННОТАЦИЯ

В статье поставлена цель проанализировать виды факторов, воздействующих на репертуарное «лицо» балетного коллектива, и сделать выводы о возможности влияния на них театральным менеджментом. Принципы планирования репертуара и прокатной афиши складываются под влиянием внешних и внутренних факторов, общих для театров всех видов. Однако специфика балетного искусства в этом весьма отличительна. Выявляются особенности воздействия таких факторов, как тип художественного руководства, творческие и технические возможности театра, востребованность спектаклей репертуара, календарная динамика, творческая жизнь конкурентов. Структурируя организационную модель и тип художественного руководства музыкальных театров СССР и России, автор акцентирует внимание на существующей проблеме лидеров-руководителей и рассматривает, как профессиональный уровень балетной труппы оказывает влияние на формирование и прокат репертуара. Останавливает внимание на нюансах в работе художественно-постановочной части, отмечая важность объективной оценки руководством театра технических возможностей своих сценических площадок, а также профессионального подхода всех работников постановочной части в процессе эксплуатации спектаклей. Структурный анализ репертуарной афиши помогает составить достаточно точное суждение о структуре запросов

## THE PRINCIPLES OF THE REPERTOIRE AND PLAYBILL PLANNING IN MUSICAL THEATRE (BALLET PLAYBILL)

### ABSTRACT

This article is aimed to analyze the types of factors that influence the repertoire «face» of a ballet company and to infer the capacity of theatre management to influence on it. The repertoire planning principles are formed under internal and external factors, general for all types of theatres. However, in this aspect the specifics of ballet art are quite distinctive. This article therefore consistently identifies the features of the impact of such factors as the type of artistic direction, the creative and technical capabilities of a theater, the demand for repertoire performances, calendar dynamics and creative life of competitors. Analyzing the organizational model and the type of artistic leadership in musical theaters in the USSR and Russia, the author focuses on an urgent problem concerning chief directors as well as considers how the professional level of a ballet troupe affects its repertoire formation and release. He draws attention to the nuances in the work of the art-production department, noting the importance of objective assessment of technical capabilities at venues provided by theatre management, as well as the professional approach of all employees of the art-production department of a theater during performances. He examines how the structural analysis of the repertoire poster helps to make a fairly accurate judgement on the structure in audience requests, giving significant prerequisites for creating an effective rental poster, and also to understand how the creative process

зрительской аудитории, давая весомые предпосылки для составления эффективной прокатной афиши, а также понять, как развивался творческий процесс, а соответственно, и создавался индивидуальный почерк труппы. По итогам проведенной работы формулируется вывод о том, что успешность театра напрямую зависит от системы и стиля руководства.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** *музыкальный театр, планирование репертуара, балетная афиша, принципы планирования, зритель, миссия театра, формирование афиши.*

was developed together with the individual style of the troupe. Based on the results of the work, we can conclude that the success a theater depends directly on its system and leadership style.

**KEYWORDS:** *musical theatre, repertoire formation, ballet playbill, planning principles, audience, theatre mission, playbill formation.*

Изучение театрального репертуара – это изучение театра, зрителя и социального контекста театральной жизни. Из всех показателей театрального процесса именно репертуар позволяет понять тенденции развития художественной мысли и потребности зрителей. Театр должен ставить перед собой задачи в рамках проводимой творческой политики и планомерно их выполнять. Отступление от заявленных критериев качества и стратегии развития неизменно влечет за собой потерю театром своего творческого лица и, соответственно, в дальнейшем – потерю своего зрителя. Музыкальному театру необходимо чутко прислушиваться к пульсу времени, к ритму города, настроению публики. Он не просто развлекает зрителя изящным балетным рисунком и ариями – театр обучает, развивает, воспитывает, волнует. Поэтому проблемы, связанные с претворением в жизнь своей художественной программы, а именно формирование и прокат репертуара, для театра являются основными. Вот как были сформулированы современные задачи Владимиром Уриным в 2013 г. на конференции Большого театра: «Я глубоко убежден, что театр не может быть театром, вне зависимости от того, ставите ли вы классику или современное произведение, если он не современен. <...> Если это произведения, которые не созвучны тем, кто будет заполнять зал, если в них нет современного языка, выразительных средств, то их никто не будет смотреть» [1].

Автор придерживается традиционного разделения на внутренние и внешние факторы формирования репертуара, то есть факторы, происходящие из устройства самого театра и из условий внешней среды, в которой театр существует. Прежде всего кратко перечислим, что имеется в виду: к внутренним факторам отнесем тип художественного руководства, творческий коллектив, технические возможности театра; к внешним – востребованность спектаклей репертуара, календарную динамику, творческую жизнь конкурентов.

Проблематика исследования требовала обращения к таким научным дисциплинам, как история театрального дела, экономика и организация театра, социология театра, поэтому при написании статьи применялись системный и комплексный подходы.

В качестве источников были использованы ранние работы теоретиков театра – В. З. Багаева [2], И. Д. Безгина [3], Ю. О. Когана [4] и др. и более поздние работы – В. Н. Дмитриевского [5], Г. Г. Дадамяна [6], Е. А. Левшиной, Ю. М. Орлова [7] и др. Безусловно важными источниками информации стали высказывания на эту тему руководителей музыкальных театров, опубликованные в периодике – В. Урина, В. Гергиева, А. Гетьмана, Б. Эйфмана, В. Самодурова, А. Шишкина и других практиков театрального дела. Эти материалы содержат целый ряд важнейших сведений и представляют исключительную ценность в исследовании принципов планирования репертуара и прокатной афиши.

## **ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕПЕРТУАРА**

### **ТИП ХУДОЖЕСТВЕННОГО РУКОВОДСТВА**

Когда анализируется художественное руководство балетным коллективом и его определяющее значение в формировании репертуара труппы, необходимо ответить на очень важный вопрос: какова организационная модель и кто стоит во главе – хореограф, музыкальный руководитель или директор театра? Ответ на него даст понимание художественной и музыкальной концепции театра, его миссии.

В разное время за художественную политику музыкальных театров СССР и России отвечали и балетмейстеры, и дирижеры, и директора театров. Их постановки, художественные предпочтения, творческие принципы определяли и репертуар, и подбор артистов, и, соответственно, художественную программу театра. Например, есть театры, в которых идут спектакли с хореографией только своего лидера, такие как Театр балета Бориса Эйфмана, а есть те, кто, сохраняя традиции своего наследия, старается расширить репертуар классикой XX в. и работами современных хореографов – это Московский академический Музыкальный театр имени К. С. Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко, Михайловский театр.

В советское время для музыкальных театров была канонизирована организационная форма театра оперы и балета (ГАТОБ), которая предполагала сосуществование оперы и балета как единого комплекса. Основой сети театров оперы и балета в СССР были Большой и Мариинский театры (в советское время ГАБТ СССР и ГАТОБ им. С. М. Кирова). Организационное и финансовое руководство театром осуществлялось директором, за которым было закреплено право единоначалия. До середины 1980-х гг. в советских театрах сохранялась система «главных» – режиссера, художника, дирижера и балетмейстера. Структура управления была очень четкой и вполне действенной для театров оперы и балета, так как главными специалистами были люди творческих профессий, которые понимали суть постановочного процесса и могли определить жизнь каждой труппы и ее возможности.

Даже если на руководящую должность назначался представитель одного из органов компартии, то в подавляющем числе случаев он имел образование в сфере культуры и искусства. Необходимо помнить о том, что в советское время финансовая сторона театрального дела курировалась исполнительной властью, а художественная – на уровне центральных и региональных отделов по идеологии КПСС. К 1980-м годам в музыкальных театрах накопилось множество проблем, и с 1987 г. начинается театральная реформа, целью которой стало повышение эффективности управления. Одной из проблем, из-за которой был инициирован эксперимент, стала «неэффективность системы управления театрами, основанной на единоначалии директора при неопределенности сферы компетенции главного режиссера» [8, с. 3]. В результате эксперимента для повышения эффективности управления «в 1987 году восстанавливается статус художественного руководителя театра, отмененный в 1949 году. Сначала для академических, а с 1989-го – для всех театров» [9].

Впоследствии возглавлять музыкальный театр стали представители творческих специальностей. При появлении художественного руководителя во главе системы управления, как показал опыт последних двух десятилетий, в театре начинает страдать один из коллективов – в силу его зависимости от вкусов и амбиций художественного лидера. Например, Владимир Васильев, выдающийся артист балета, балетмейстер, художественный руководитель – директор Большого театра с 1995 по 2000 гг., «так и не смог выработать внятной художественной программы и выбраться из затяжного творческого кризиса» [10]. Об этом неоднократно высказывались критики: «Поначалу казалось, что именно эти исключительные полномочия позволят новому руководителю театра превратить его из советского учреждения, построенного по принципу единоначалия, в демократический современный центр оперного и балетного искусства: привлечь интересных постановщиков со всего мира, обогатить репертуар классикой XX века и произведениями современных авторов» [11]. Но этого не произошло, и причин тому было немало. «Васильева регулярно подводили вкус и чутье: он никогда не мог угадать, что в данный момент будет полезно театру и востребовано публикой. Знаменитый взрывной темперамент и прославленная спонтанность порывов то и дело загоняли худрука-директора в ловушку непродуманных шагов и непопулярных решений» [12, с. 87]. Во многих музыкальных театрах художественными руководителями становились и главные дирижеры. К примеру, судьбы оперы и балета в Мариинском театре с 1996 г. сосредоточились в руках художественного руководителя-директора, который в первую очередь остается дирижером с мировым именем. Благодаря ему оркестр в музыкальном театре впервые становится привилегированным коллективом, чего не скажешь о балетной труппе. На сегодняшний день балетным коллективом руководит исполняющий обязанности заведующего труппой Юрий Фатеев, который решает организационные вопросы. Гергиев в одном из своих интервью заметил, что в нашей стране нет почти

ни одного хореографа, о котором можно говорить как о художественном руководителе балетной труппы. Поэтому ему нужен такой человек, «который сможет четко строить процесс работы и нормальные взаимоотношения: репетировать будут такие-то, танцевать будут такие-то, столько-то понадобится сценических, оркестровых репетиций. <...> И если бы вдруг я звал Ратманского на должность главного приглашенного хореографа, он не знал бы здесь никаких организационных хлопот и занимался только творчеством» [13]. Но при этом балетная труппа театра остается без художественного лидера. «Балет должен иметь свой репертуарный план, который зависит не от желания Гергиева дирижировать той или иной музыкой, а от нужд самой труппы, от необходимости развития ее традиций» [14].

О том, кто должен стоять во главе драматического театра, спорят теоретики и практики театра. Тот же вопрос, перенесенный в театр музыкальный, представляется еще более трудным. Структура в музыкальном театре намного сложнее, чем в драматическом. Важная ее черта – это наличие двух трупп (оперной и балетной) и оркестра. Исходя из этого, увеличивается число художественных руководителей каждого блока, поэтому должен быть человек, который объединяет их работу. На данный момент существует проблема с лидерами, которые могли и хотели бы возглавить театр. Многие талантливые хореографы, дирижеры не хотят тратить время и силы на то, чтобы заниматься повседневными организационными делами, решать социальные проблемы артистов. Когда во главе театра находится директор, он вместе с руководителями оперы и балета формирует афишу балета, решает кадровые вопросы, и здесь очень важно всем участникам процесса находиться в диалоге. Например, генеральный директор Большого театра Владимир Урин во многих интервью говорит, что главное – это творческая команда: «И мы ругаемся и спорим. Но мы четко понимаем, что делаем общее дело и обязаны искать компромисс, который устроил бы всех» [15].

## ТВОРЧЕСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Состояние творческого коллектива, в частности, балетной труппы, оказывает прямое влияние на формирование репертуара, его прокат и на всю основную деятельность театра.

О первостепенной значимости этого фактора часто можно услышать из уст ведущих хореографов: «Для меня главное – когда артисты выдают стопроцентное качество или что-то близкое к этому. Артист – это тот медиум, с помощью которого хореограф общается с публикой» [16]. Профессиональный уровень труппы оказывает влияние на выбор репертуара, а также учитывается балетмейстерами при работе над новыми постановками.

Необходимо отметить, что для состава балетной труппы важно наличие ярких индивидуальностей. Талант прим и премьеров является обязательной

частью творческого лица театра. Лидеры-исполнители задают высокий профессиональный уровень в труппе, тем самым вызывая между артистами творческую конкуренцию, которая соответственно поднимает на новый уровень мастерства весь коллектив. Чем сильнее конкуренция, тем выше профессиональный уровень труппы и тем объемнее материал, с которым они могут справиться. Известные имена приносят популярность театрам и влияют на коммерческий успех спектаклей. Вот как об этом говорит Владимир Урин: «...в наших постановках всегда выступают примы и премьеры. Но везде свои предпочтения. В Японии раскупают билеты сначала на Светлану Захарову и Дениса Родькина, потом на Ольгу Смирнову и Семена Чудина. Ни на одних гастролях у Кати Крысановой и Владислава Лантратова не было такого успеха, как в Лондоне, когда мы привезли балет Майо. А в Америке заметили Алену Ковалеву. Часто публика сама открывает для себя своих любимцев» [17].

Важно соотносить занятость артистов в текущих постановках с внутренними организационными процессами, такими как планирование репетиций и классов. Руководство труппы должно в полной мере владеть информацией о расписании артистов. Подразделения театра, которые отвечают за «разводимость» спектакля, должны работать в постоянном взаимодействии. В музыкальном театре большинство спектаклей многосложные, когда на сцене кроме солистов могут находиться и кордебалет, и миманс, а в некоторых случаях бывают заняты учащиеся хореографических училищ. Последнее обстоятельство затрудняет планирование в период выпуска большого спектакля: так как репетиции проходят несколько раз в день, сложно совместить школьное расписание с занятостью в театре.

Также нельзя забывать о том, что полноценный репертуар требует от артистов труппы овладения разными техниками. Проблема их совместимости должна решаться руководством театра оперы и балета при планировании репертуара и репетиционного процесса. Соседство классической хореографии и современного театра в графике занятости исполнителей подразумевает определенные ограничения, связанные с физиологией. Артистам требуется дополнительное время для освоения нового хореографического языка, перестройки своего тела. Поэтому при планировании важно учитывать необходимость перерыва между современными и классическими названиями в репетиционном графике и в афише театра. Именно об этом говорит в интервью прима-балерина МАМТа Оксана Кардаш: «В классике ты должен быть легким и невесомым, ты летаешь, а в современной хореографии ты внизу. И очень сложно переключиться по щелчку» [18].

Непрерывный репетиционный процесс – еще одна отличительная черта музыкального театра. Стабильное качество исполнения обеспечивается ежедневным балетным тренингом. «Большую роль играет состояние твоего тела. <...> Ты должен быть постоянно в форме, чтобы мозг мог манипулировать твоими частями тела. <...> И этот процесс не прекращается» [18].

Исходя из вышеизложенного, отметим, что «...мастерство в балете – это сочетание высокой техники и артистического таланта танцовщика» [19], и именно уровень исполнительского мастерства артистов определяет профессиональное мастерство всей труппы театра. Универсальность артиста, обладающего блестящей классической базой, уверенно владеющего разнообразными стилями и техниками современного танца, расширяет границы выбора материала и максимально раскрывает артистов и хореографию. Важно помнить о том, что напряженный ритм работы приводит к перегрузке артистов, следствием чего является увеличение числа производственных травм. А это, в свою очередь, не может не отражаться на состоянии репертуара, приводя к увеличению числа замен объявленных в афише спектаклей и замен ведущих исполнителей. Поэтому руководство театра должно стремиться к созданию условий, обеспечивающих наиболее эффективное использование актерских индивидуальностей.

## ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТЕАТРА

Выпуску и прокату спектакля предшествует большая работа – не только творческо-организационная, но и производственная. Остановимся на нюансах, имеющих в работе художественно-постановочной части (ХПЧ) и влияющих на формирование и прокат репертуара в театре.

Разные формы существования балетных коллективов подразумевают различные модели проката репертуара, зависящие от технических возможностей. Коллективы, не имеющие собственной сцены, должны учитывать необходимость адаптации своего репертуара к различным по характеристикам площадкам. Например, труппа Бориса Эйфмана «сотрудничает с Александринским театром около тридцати лет. Именно эта сценическая площадка позволяет показывать <...> спектакли без потери технического и художественного качества» [20]. Стационарные театры создают спектакли, ориентируясь, в первую очередь, на параметры и возможности своего рабочего пространства. Однако при возникновении необходимости переноса спектакля с одной площадки на другую у стационарного театра также могут возникнуть трудности. Одна из особенностей театра оперы и балета – это размер сцены: в музыкальном театре она обычно больше, чем в драмтеатре, отсюда и повышенная трудоемкость монтировки спектаклей. Постановщики часто стараются задействовать в одном творении максимум возможностей, которыми располагает сценическая площадка. Балетный спектакль с точки зрения эксплуатации обычно менее трудоемкий, поскольку танец предполагает наличие свободного планшета сцены, а потому декорация в основном подвесная, но и здесь есть исключения. Оформление же оперных спектаклей давно уже стало «железным». Тонны металлоконструкций проектируются разборными для удобства транспортировки и хранения, но в результате время монтировки таких спектаклей удлиняется, процессы

эксплуатации усложняются и становятся многоэтапными, когда постановочной части приходится планировать частичную сборку отдельных элементов декорационного оформления за несколько дней до того, как этот спектакль будет показан зрителю. А после демонстрации начинается обратный процесс – демонтаж. Поэтому при планировании проката репертуара важно учитывать трудоемкость каждого спектакля, которая складывается из числа технических работников, умноженного на количество рабочих часов, необходимых для установки, проведения и разборки спектакля, она индивидуальна для каждого названия в репертуаре.

Наряду с техническими характеристиками немаловажным является уровень профессионализма работников ХПЧ и технического директора, который несет ответственность за вывоз спектаклей на гастроли. В одной из статей театральный критик Нина Аловерт, анализируя гастроли балета Мариинского театра в Нью-Йорке, как раз называет технические характеристики, о которых должен помнить каждый гастрوليрующий балетный коллектив: размер сцены, наличие профессионального линолеума, размер кулис и т. д., которые в первую очередь влияют на качество спектакля. Вот как она об этом пишет: «Главное впечатление от этих гастролой: в лучшем случае – Валерий Гергиев не понимает искусство балета, в худшем – он это искусство не любит. <...> Сцена в БАМ (Бруклинская академия музыки) – длинная и узкая. Уместить на этой «беговой дорожке» кордебалет лебедей было невозможно, и количество танцовщиц кордебалета сократили. Остальные все равно были стиснуты на этом пространстве так, что почти задевали друг друга пачками, иногда в тесноте образуя какую-то “кашу”. В такие условия был поставлен лучший в мире кордебалет! <...> Театр не привез свой линолеум, а пол на сцене БАМ – скользкий. Танцовщики падали (одна из солисток получила серьезную травму). Я уж не говорю о таких “мелочах”, как неглубокие кулисы. Или отсутствие пространства за задником, отчего артистам приходилось бежать под сценой, чтобы выйти на сцену с другой стороны, если это было необходимо в спектакле» [21].

## **ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ РЕПЕРТУАРА**

### **ВОСТРЕБОВАННОСТЬ СПЕКТАКЛЕЙ РЕПЕРТУАРА**

Перед визитом в театр зритель, как правило, обращается к афише, которая дает ему наиболее полную информацию об актуальных спектаклях и мероприятиях конкретного театра. Прокатная афиша расставляет свои акценты в театральной жизни города: одни спектакли выдвигает вперед, другие, наоборот, прячет в тень. Проанализировав репертуарную афишу театра, можно выявить лидеров и аутсайдеров проката.

Сам по себе структурный анализ репертуарной афиши может дать повод для размышлений: он показывает репертуарные предпочтения и заставляет



задуматься, насколько они оправданы с художественной стороны и с точки зрения выполнения театром его миссии. Проводя анализ репертуарного предложения театра, надо обращать внимание на жанрово-тематическое и художественно-стилистическое его разнообразие, то есть репертуар не может быть однородным, он должен быть разным в зависимости от степени сложности театрального языка, чтобы удовлетворять потребностям как театра, так и человека, только начинающего посещать музыкальный театр.

Зачастую прокатная политика театров может отличаться неравноценностью использования возможностей репертуара: одни спектакли показывают весьма активно – это лидеры проката, а другие почти не видят сцены – это аутсайдеры. Неравноность в эксплуатации тех или иных названий неизбежна. Театр прокатывает все свои названия с разной частотой. У любого творческого коллектива есть спектакли более или менее удачные: зрительская аудитория может принять или отвергнуть новую постановку. Возникшая несообразность проката может быть оправдана, когда за ней стоит продуманная художественная программа. Слишком частая эксплуатация одного и того же спектакля – следствие проблем в театре. Если прокатная афиша содержит в себе преимущественно «кассовые» названия, то это говорит о том, что театр не занимается организацией и воспитанием зрительской аудитории, а лишь стремится любой ценой выполнить финансовый план.

Вопрос о числе премьер в репертуаре музыкального театра должен решаться с учетом особенностей организации художественного процесса. Как правило, подготовка спектаклей в музыкальном театре занимает больше времени, нежели в драматическом: репетиционный процесс балетных и оперных постановок проходит большее количество этапов. Поэтому музыкальный театр, не имея возможности выпускать много премьер, должен особо заботиться о продлении жизни каждого спектакля. Соответственно, это, с одной стороны, «требует расширения объема текущего репертуара и сохранения в репертуарной афише большего числа спектаклей. <...> С другой стороны, в музыкальном театре опасно искусственное расширение афиши – давно не шедшие спектакли необходимо репетировать перед каждым показом, и чем реже прокатывался спектакль, тем больше он требует репетиционных точек, что затрудняет планомерную работу по выпуску новых постановок. Практика показывает, что нормальным для театра оперы и балета является около 30 названий текущего репертуара» [22, с. 51]. Число новых постановок – один из самых стабильных показателей деятельности театра, который почти не меняется из года в год. В музыкальном театре это в среднем четыре премьеры – два балетных спектакля и две оперы. При благоприятных условиях их число может быть увеличено до пяти или даже шести постановок. Также могут выпускаться одноактные спектакли, концерты, камерные спектакли на малой сцене. Они увеличивают общее количество премьер, но спектаклей крупной формы обычно выпускается все же четыре. Именно об этом и говорит в интервью директор Екатеринбургского государственного академического театра оперы и балета Андрей Шишкин:

«Главное, чего нам удалось достичь в этом году, – это максимальный баланс между оперными и балетными спектаклями. <...> Надо в равной степени уважать труд каждого из цехов. И мы стремимся, чтобы в каждом сезоне были премьеры двух опер и двух балетов» [23].

## КАЛЕНДАРНАЯ ДИНАМИКА

Мотивация посещения театра отдельным зрителем не всегда связана с общением к театральному искусству. Причин для посещения театра может быть множество: одних приводит на спектакли престижность просмотра модной постановки, других – желание лучше выглядеть в чьих-то глазах и т. д. Но в каждом случайно пришедшем зрителе может скрываться будущий театрал, поэтому внимательное отношение к социально-бытовым возможностям зрителя должно быть обязательным. Таким образом, нужно создать максимально удобные условия для зрителя, не забывая при этом о своей художественной программе.

Одним из факторов, влияющим на составление репертуара, является календарь. Театр существует в сезонном режиме, который устанавливает себе сам. Как правило, театральный сезон начинается осенью и заканчивается летом. Если взглянуть на период, когда театр работает, можно легко разделить его на определенные сегменты, связанные именно с датами – юбилейные даты и события в жизни всей страны, праздники, тематические фестивали, детские каникулы, юбилеи хореографов, композиторов, драматургов и т. д. Так, например, «Московский академический Музыкальный театр (МАМТ) имени Станиславского и Немировича-Данченко свое 100-летие отметил большим театрализованным гала-концертом. В юбилейном гала <...> приняли участие ведущие солисты оперы и балета, хор и оркестр театра» [24].

Распределение свободного времени в течение недели у всех людей различно, поэтому для анализа важно определить степень равномерности проката репертуара по дням недели. Если спектакль показывается в разные дни недели, потенциальному зрителю выбрать дату посещения проще. Для того, чтобы понять, в каком режиме большинство зрителей живет и работает в течение недели, есть ли общие закономерности и как они влияют на посещаемость театра, нужно проанализировать заполняемость зрительного зала на разных спектаклях по дням недели. Вопросами анализа и проката репертуара театра занималась доктор искусствоведения Е. А. Левшина. По ее мнению, при таком анализе нужно опираться на понимание того, что «если общих закономерностей в недельном режиме значительной части зрителей нет, то среднее число зрителей на каждом названии должно почти не меняться по дням недели, если же город живет в основном в одном недельном ритме, то среднее число зрителей в разные дни недели должно мало колебаться от названия к названию» [22, с. 19]. Из этого следует, что в первом случае театру нужно следить за равномерностью распределения по дням

недели названий спектакля, а во втором – за тем, чтобы в наиболее удобные дни для зрителей равномерно планировался весь репертуар. Если нет каких-то общих закономерностей, может выявиться зависимость посещаемости отдельных спектаклей по дням недели. Это свидетельствует о том, что спектакль пользуется популярностью у определенной социальной группы, например, у студентов, и с этим связана хорошая посещаемость в конкретный день недели. Значит, целесообразно чаще планировать прокат данного названия в этот день.

Существует ряд причин, от которых зависит посещаемость театра по дням недели. Так, известно, что в период с мая по сентябрь, т. е. в теплый сезон, суббота и воскресенье – дни с очень низкой посещаемостью; это связано с тем, что большинство жителей предпочитают проводить выходные за городом. В теплый сезон будни – самое театральное время. И, наоборот, в холодный сезон, с поздней осени до весны, вечера выходных дней самые театральные. Но даже несмотря на опыт администрации театра в планировании проката репертуара, представление о театральных и нетеатральных днях недели, анализ посещаемости спектаклей в разные дни может многое подсказать, а иногда и изменить устаревшие представления работников театра. Чем более внимательным к запросам аудитории хочет быть театр, тем более подробный анализ проката репертуара ему необходимо осуществлять.

## ТВОРЧЕСКАЯ ЖИЗНЬ КОНКУРЕНТОВ

На сегодняшний день в России проходит множество театральных событий: спектакли, фестивали, гастроли известных людей, театров. В Москве более 300 театров, и они регулярно наполняются публикой. Поэтому театр существует в конкурентном поле, а предметом конкуренции является уникальная идея. Это можно отнести и к драматическому, и к музыкальному театру. Вот как об этом говорит Антон Гетьман, директор МАМТа: «Все музыкальные театры, независимо от их местонахождения, конкурируют между собой. Мы конкурируем в области создания оригинальных творческих идей. Такие идеи всегда были и будут самым большим дефицитом» [25]. Так, Гетьман в поисках нового импульса для развития труппы на должность художественного руководителя балета приглашает Лорана Илера, который в творческом багаже имеет опыт двух главнейших балетных школ – русской и французской. Под его руководством в репертуар театра вошли спектакли С. Лифаря, У. Форсайта, Дж. Баланчина и др. В 2018 году балет «Сюита в белом» Лифаря становится лауреатом Национальной театральной премии «Золотая маска» в номинации «Лучший спектакль в балете», доказывая, что театр сегодня интересен и публике, и профессиональному сообществу.

Каждый из успешных театров имеет отличительные черты и особенности. Задача творческого коллектива – найти свое место в театральном пространстве. Театр, который хочет волновать, потрясать и воспитывать, должен

четко следить за пульсом времени, чтобы иметь возможность вести зрителей за собой. Поэтому столь важное значение для нынешнего театра приобретает поиск собственного, неповторимого художественного стиля, выраженного в репертуаре театра. Каким образом это происходит, сформулировала доктор искусствоведения Е. А. Левшина: «Ключевой элемент взаимоотношений театра и зрителя – репертуар. В его формировании есть свои, выверенные временем законы. В основе репертуара – золотой фонд балета, сохранение классического наследия, воплощение которого – обязательная школа для балетной труппы, а постоянные творческие поиски – его плоть и кровь. Следовательно, в репертуарной афише должны в определенной пропорции сочетаться классические и современные произведения. Это важно не только для театра, но и для зрителя: разнообразие репертуара помогает глубже постичь язык танца» [26, с. 412]. Исходя из этого, по анализу репертуара можно понять, как развивался творческий процесс, а соответственно и создавался индивидуальный почерк творческого коллектива. Репертуар театра, как ничто другое, способен подтвердить или опровергнуть заявленную миссию – театр ли это новой эстетики, сценического и музыкального эксперимента, смелый, ищущий или же это сторонник спектаклей – «музеев», законсервировавших на сцене классический подход к постановке. МАМТ – яркий пример театра, в котором создается успешный репертуар без лидера-хореографа, сочиняющего для своей труппы. После смерти Дмитрия Брянцева, художественного руководителя балетной труппы театра, определявшего ее творческое лицо, встал вопрос о том, кто сможет его заменить. Но такого лидера, который одновременно являлся бы и идейным вдохновителем, и хореографом, не нашлось. Общая для России проблема – это нехватка лидеров в балетных труппах: в конце XX в. мы утратили современный язык хореографии и тех, кто мог бы в будущем стать хореографами – балетных танцовщиков, которые стремительно покидали Россию. В результате этого на сегодняшний день у нас почти нет своих хореографов. Особенно трудно приходится крупным театрам, поскольку им нужны балеты большой формы. Так, МАМТу пришлось искать свой путь. Они не стали брать хорошо известные классические вещи, а выбирали такие названия, которые создали балетмейстеры нашего времени. Для артистов очень важно работать с теми, кто живет сегодня и может напрямую им передать свою хореографию, свои мысли. Стала актуальна идея сотрудничества с зарубежными хореографами, в результате которой в театре появились спектакли Джона Ноймайера, Начо Дуато, Иржи Килиана, Кеннета Макмиллана. С 2017 года художественным руководителем балета является Лоран Илер. Вот как он определяет свои задачи: «Я должен поддерживать в достойной форме классический репертуар, которым всегда славился этот коллектив, и в то же время раздвигать границы – медленно, но верно открывать нашим танцовщикам то, что происходит в мире современного танца, помогать им развиваться и расширять профессиональную лексику» [27].

По итогам проведенной работы удалось проанализировать основные факторы, которые влияют на формирование репертуара и на развитие

музыкального театра в целом: внутренние – тип художественного руководства, творческий коллектив, технические возможности театра; и внешние – востребованность спектаклей репертуара, календарная динамика, творческая жизнь конкурентов.

Исходя из вышеизложенного, заметим, что на формирование репертуара и его проката в первую очередь влияет система и стиль руководства театра. Мало иметь хороший репертуар, надо уметь демонстрировать его зрителю. Отражение в репертуаре собственного лица творческого коллектива должно быть постоянной заботой театра. При модели руководства, во главе которой стоит управленец – директор, уделяющий должное внимание всем творческим направлениям деятельности театра и понимающий специфику каждого из них, вероятность эффективной реализации художественно-творческой программы этого театра более высока, нежели когда власть сосредоточивается в руках одного творческого человека. Как уже говорилось ранее, управление в театре оперы и балета в традиционной форме – это руководство сложнейшей организационной структурой, в которой объединены сразу несколько творческих коллективов. Отсюда следует, что, помимо решения множества ежедневных рабочих проблем, руководитель театра должен постоянно поддерживать баланс интересов всех творческих коллективов. Сама по себе яркая личность художественного руководителя, единолично правящего театром, способна привлечь внимание к театру публики, критики и спонсоров. Однако в перспективе долгосрочного развития театра не менее важны грамотное планирование и сбалансированная репертуарная политика, позволяющие развиваться всем творческим коллективам театра без ущерба друг для друга.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Подольян О. Со следующего сезона планы Большого театра могут измениться // Вести ФМ. URL: <https://radiovesti.ru/brand/61178/episode/1407780/> (дата обращения 10.01.2020).
2. Багаев В. З. Условия труда артистов балета // Экономика и организация театра. Вып. 2. Л.: Искусство, 1973. С. 55–56.
3. Безгин И. Д. Оценка качеств личности руководителя театра // Экономика и организация театра. Вып. 4. Л.: Искусство, 1976. С. 15–23.
4. Коган Ю. О. Календарное планирование выпуска спектаклей в театре оперы и балета // Экономика и организация театра. Вып. 2. Л.: Искусство, 1973. С. 63–74.
5. Дмитриевский В. Н. Театр и зрители. Отечественный театр в системе отношений сцены и публики: от истоков до начала XX века. СПб.: Дмитрий Буланин, 2007. – 328 с.

#### REFERENCES

1. Podolyan O. *So sleduyushchego sezona plana Bolshogo teatra mogut izmenitsya* [The plans of the Bolshoi Theater may change from next season]. In: *Vesti FM*. Available from: <https://radiovesti.ru/brand/61178/episode/1407780/> (accessed 10.01.2020).
2. Bagaev V. Z. *Usloviya truda artistov baleta* [Working conditions of ballet dancers]. In: *Ekonomika i organizaciya teatra. Vyp. 2* [Economics and organization of the theatre. Vol. 2]. Leningrad: Iskusstvo, 1973, pp. 55–56.
3. Bezgin I. D. *Ocenka kachestv lichnosti rukovoditelya teatra* [Assessment of personality qualities of the theater director]. In: *Ekonomika i organizaciya teatra. Vyp. 4* [Economics and organization of the theatre. Vol. 4]. Leningrad: Iskusstvo, 1976, pp. 15–23.
4. Kogan Y. O. *Kalendarnoe planirovanie vypuska spektaklej v teatre opery i baleta* [Scheduling of performances at the Opera and Ballet Theater]. In: *Ekonomika i organizaciya*

6. **Дадамян Г. Г.** Новый поворот, или Культура моего поколения. СПб.: Балтийские сезоны, 2010. – 395 с.
7. **Орлов Ю. М.** Московский художественный театр: 1898–1917 гг. Творчество. Организация. Экономика. М.: ГИТИС, 2011. – 348 с.
8. Театры страны в условиях эксперимента: Сб. материалов М.: СТД РСФСР, 1988. – 142 с.
9. **Дадамян Г. Г.** Театр одного продюсера // Отечественные записки. URL: <http://www.strana-oz.ru/2005/4/teatr-odnogo-prodyusera> (дата обращения 03.09.2019).
10. **Кузнецова Н.** В Большом меняют коней // Коммерсант. 2000. 29 августа. № 159. С. 10.
11. **Седов Я.** Операция «Большой» // Итоги. 2000. 5 сентября. № 36 (222). URL: <http://www.itogi.ru/archive/2000/36/126428.html> (дата обращения 14.01.2020).
12. **Кузнецова Т.** Хроники Большого балета. М.: РИПОЛ Классик, 2011. – 336 с.
13. **Муравьева И., Гергиев В.** «Кризис хореографов» // Российская газета. 2008. 4 июня. URL: <https://rg.ru/2008/06/04/gergiev.html> (дата обращения 10.01.2020).
14. **Аловерт Н.** «Еще раз о балете Мариинского театра» // Русский Базар. 2008. № 22. URL: <http://www.russian-bazaar.com/ru/content/12650.htm> (дата обращения 10.01.2020).
15. **Муравьева И., Урин В.** «Опера без декораций» // Российская газета. 2007. 11 сентября. URL: <https://rg.ru/2007/11/19/teatr.html> (дата обращения 20.01.2020).
16. **Барыкина Л., Самодуров В.** «Переформатирование труппы и зрителя – вот моя цель» // Colta.ru. 2014. 8 июля. URL: <https://www.colta.ru/articles/theatre/3821-vyacheslav-samodurov-pereformatirovanie-truppy-i-zritelya-vot-moya-cel> (дата обращения 25.08.2019).
17. **Пархомовская Н.** «Зритель Большого театра достаточно консервативен» // Ведомости. 2018. 5 июля. URL: <https://www.vedomosti.ru/lifestyle/characters/2018/07/06/774788-bolshogo-teatra> (дата обращения: 21.01.2020).
18. **Фокина Ю.** Оксана Кардаш: танцую свою жизнь // Local drama queen. *teatra*. Вып. 2 [Economics and organization of the theatre. Vol. 2]. Leningrad: Iskusstvo, 1973, pp. 63–74.
5. **Dmitrievskij V. N.** *Teatr i zriteli. Otechestvennyj teatr v sisteme otnoshenij sceny i publiki: ot istokov do nachala XX veka* [Theater and spectators. Domestic theater in the system of relations between the stage and the public: from the origins to the beginning of the twentieth century]. Saint-Petersburg: Dmitrij Bulanin, 2007. 328 p.
6. **Dadamyán G. G.** *Novyj povorot, ili Kul'tura moego pokoleniya* [A new twist, or Culture of my generation]. Saint-Petersburg: Baltijskie sezony, 2010. 395 p.
7. **Orlov Yu. M.** *Moskovskij hudozhestvennyj teatr: 1898–1917 gg. Tvorchestvo. Organizaciya. Ekonomika* [Moscow Art Theater: 1898–1917. Creation. Organization. Economy]. Moscow: GITIS, 2011. 348 p.
8. *Teatry strany v usloviyah eksperimenta: Sbornik materialov* [Theaters of the country in an experimental setting: Collected works]. Moscow: STD RSFSR, 1988. 142 p.
9. **Dadamyán G. G.** *Teatr odnogo prodyusera* [Theater of one producer]. In: *Otechestvennyye zapiski*. Available from: <http://www.strana-oz.ru/2005/4/teatr-odnogo-prodyusera> (accessed 03.09.2019).
10. **Kuznetsova N. V.** *Bolshom menayut konej* [In the Big change horses]. In: *Kommersant*. 2000. August 29. No. 159, p. 10.
11. **Sedov Y.** *Operatsiya «Bolshoy»* [Operation Bolshoy]. In: *Itogi*. 2000. September 5th. No. 36 (222). Available from: <http://www.itogi.ru/archive/2000/36/126428.html> (accessed 14.01.2020).
12. **Kuznetsova T.** *Hroniki Bolshogo baleta* [Chronicles of the Bolshoi Ballet]. Moscow: RIPOL Klassik, 2011. 336 p.
13. **Muraveva I., Gergieev V.** «Krizis horeografov» [«The crisis of choreographers»]. In: *Rossiyskaya gazeta*. 2008. June 4th. Available from: <https://rg.ru/2008/06/04/gergiev.html> (accessed 10.01.2020).
14. **Alovert N.** «Esche raz o balete Mariinskogo teatra» [«Once again about the ballet of the Mariinsky Theater»]. In: *Russkij Bazar*. 2008. No. 22. Available from: <http://www.russian-bazaar.com/ru/content/12650.htm> (accessed 10.01.2020).

- URL: <http://localdramaqueen.moscow/2019/12/interview-oksana-kardash/> (дата обращения 25.01.2020).
19. Предеина Т. Б. Творческая индивидуальность балетного театра: признаки и факторы, влияющие на ее формирование // Вестник ЧГАКИ. 2011. № 3 (27). С. 80–86.
20. Курова Н. Борис Эйфман: самое главное для меня – реализовать свои творческие идеи // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20190725/1556835724.html> (дата обращения 25.01.2020).
21. Аловерт Н. «Валерий Гергиев против балета Мариинского театра» // Русский Базар. URL: <http://www.russian-bazaar.com/ru/content/166410.htm> (дата обращения 17.08.2019).
22. Левшина Е. А. Планирование проката репертуара драматического театра: Учеб. пос. Л.: ЛГИТМИК, 1985. – 66 с.
23. Фикс К. Мечты о театре мечты // ЕТВ. URL: [https://ekburg.tv/articles/gorodskie\\_istorii/2019-01-06/mechty\\_o\\_teatre\\_mechty?fbclid=IwAR2z9eEFQ6UTB411OC-sufUEOviChm3PLENU04PtXC8Fi8kn\\_TAlShPjX-U](https://ekburg.tv/articles/gorodskie_istorii/2019-01-06/mechty_o_teatre_mechty?fbclid=IwAR2z9eEFQ6UTB411OC-sufUEOviChm3PLENU04PtXC8Fi8kn_TAlShPjX-U) (дата обращения 25.01.2020).
24. Яценков П. По 100 тысяч рублей в честь столетия // Московский комсомолец. 2018. 24 декабря. URL: <https://www.mk.ru/culture/2018/12/24/po-100-tysyach-rublej-v-chest-stoletiya-kazhdomu.html> (дата обращения: 25.01.2020).
25. Жилыева А. «Когда мертвые не встают, спектакль становится живым». Директор театра им. Станиславского и Немировича-Данченко о новой опере // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/388477-kogda-mertvye-ne-vstayut-spektakl-stanovitsya-zhivym-direktor-teatra-im> (дата обращения 28.01.2020).
26. Левшина Е. А. Летопись театрального дела рубежа веков. 1975–2005 гг. СПб.: Балтийские сезоны, 2008. – 462 с.
27. Пархомовская Н. Худрук балета Московского музыкального театра: «Я никогда ни с кем не соревнуюсь» // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/lifestyle/characters/2018/11/15/786595-hudruk> (дата обращения: 28.01.2020).
15. Muraveva I., Urin V. «Opera bez dekoratsiy» [Urin V. «Opera without scenery»]. In: *Rossiyskaya gazeta*. 2007. 11 September. Available from: <https://rg.ru/2007/11/19/teatr.html> (accessed 20.01.2020).
16. Barykina L., Samodurov V. «Pereformatirovanie truppy i zritelya – vot moya cel» [«Reformatting the troupe and the audience is my goal»]. In: Colta.ru. 2014. July 8. Available from: <https://www.colta.ru/articles/theatre/3821-vyacheslav-samodurov-pereformatirovanie-truppy-i-zritelya-vot-moya-tsel> (accessed 25.08.2019).
17. Parhomovskaya N. «Zritel Bolshogo teatra dostatochno konservativen» [«The audience of the Bolshoi Theater is quite conservative»]. In: *Vedomosti*. 2018. July 5. Available from: <https://www.vedomosti.ru/lifestyle/characters/2018/07/06/774788-bolshogo-teatra> (accessed 21.01.2020).
18. Fokina Y. *Oksana Kardash: tantsuya svoyu zhizn* [Oksana Kardash: dancing own life]. In: *Local drama queen*. Available from: <http://localdramaqueen.moscow/2019/12/interview-oksana-kardash/> (accessed 25.01.2020).
19. Predeina T. B. *Tvorcheskaya individualnost baletnogo teatra: priznaki i faktory, vliyayushchie na ee formirovanie* [Creative individuality of the ballet theater: signs and factors influencing it]. In: *Vestnik CHGAKI*. 2011, no. 3 (27), pp. 80–86.
20. Kurova N. *Boris Eyfman: samoe glavnoe dlya menya – realizovat svoi tvorcheskie idei* [Boris Eifman: the most important thing for me is to realize my creative ideas]. In: *RIA Novosti*. Available from: <https://ria.ru/20190725/1556835724.html> (accessed 25.01.2020).
21. Alovvert N. «Valerij Gergiev protiv baleta Mariinskogo teatra» [«Valery Gergiev against the ballet of the Mariinsky Theater»]. In: *Russkij Bazar*. Available from: <http://www.russian-bazaar.com/ru/content/166410.htm> (accessed 17.08.2019).
22. Levshina E. A. *Planirovanie prokata repertuara dramaticheskogo teatra* [Drama theatre repertoire rental planning: A study guided]. Leningrad: LGITMIK, 1985. 66 p.
23. Fiks K. *Mechty o teatre mechty* [Dreams of a Dream Theater]. In: *ETV*. Available from: [https://ekburg.tv/articles/gorodskie\\_istorii/2019-01-06/mechty\\_o\\_teatre\\_mechty?](https://ekburg.tv/articles/gorodskie_istorii/2019-01-06/mechty_o_teatre_mechty?)

fbclid=IwAR2z9eEFQ6UTB411OC-su-fUEOviChm3PLENU04PtXC8Fi8kn\_TAISh-PjX-U (accessed 25.01.2020).

24. Yaschenkov P. *Po 100 tysyach rubley v chest stoletiya* [100 thousand rubles in honor of the centenary]. In: *Moskovskiy komsomlets*. 2018. December 24th. Available from: <https://www.mk.ru/culture/2018/12/24/po-100-tysyach-rublej-v-chest-stoletiya-kazhdomu.html> (accessed 25.01.2020).

25. Zhilyaeva A. «Kogda mertvyie ne vstayut, spektakl stanovitsya zhivym». *Direktor teatra im. Stanislavskogo i Nemirovicha-Danchenko o novoy opere* [«When the dead don't get up, the show becomes alive». Director of the Theater Stanislavsky and Nemirovich-Danchenko about the new opera]. In: *Forbes*. 2019. Available from: <https://www.forbes.ru/forbeslife/388477-kogda-mertvye-ne-vstayut-spektakl- stanovitsya-zhivym-direktor-teatra-im> (accessed 28.01.2020).

26. Levshina E. A. *Letopis teatral'nogo dela rubezha vekov. 1975 – 2005 g.g.* [Chronicle of theatrical affairs of the turn of the century. 1975 – 2005]. Saint-Petersburg: Baltijskie sezony, 2008. 462 p.

27. Parhomovskaya N. *Hudruk baleta Moskovskogo muzyikalnogo teatra: «Yanikogdani s kem ne sorevnyuyus»* [The ballet artist of the Moscow Musical Theater: «I never compete with anyone»]. In: *Vedomosti*. Available from: <https://www.vedomosti.ru/lifestyle/characters/2018/11/15/786595-hudruk> (accessed 28.01.2020).

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Иванова Ирина Вячеславовна – аспирант кафедры продюсерства и менеджмента исполнительских искусств Российского института театрального искусства – ГИТИС.

E-mail: [ivanovairra@mail.ru](mailto:ivanovairra@mail.ru)

ORCID: 0000-0003-4166-3866

Иванова И. В. Принципы планирования репертуарной и прокатной афиши в музыкальном театре (балетная афиша) // *Театр. Живопись. Кино. Музыка*. 2020. № 1. С. 130 – 145. DOI: 10.35852/2588-0144-2020-1-130-145

#### ABOUT THE AUTHOR

Irina Ivanova – postgraduate student, the Production and Management of Performing Arts Department, Russian Institute of Theatre Arts (GITIS).

E-mail: [ivanovairra@mail.ru](mailto:ivanovairra@mail.ru)

ORCID: 0000-0003-4166-3866

Ivanova I. The principles of the repertoire and playbill planning in musical theatre (ballet playbill). In: *Theatre. Fine Arts. Cinema. Music*. 2020, no. 1, pp. 130 – 145.

DOI: 10.35852/2588-0144-2020-1-130-145