

Концерт классической музыки



Ил. 1.

Музыкальная классика всегда требовала особого к себе отношения, понимания своей сущности живого, эмоционального, заново возрождающегося в каждом исполнении искусства, обладающего бесценной возможностью приобщения к высшим духовным ценностям. Во времена СССР главными проводниками классического искусства и государственной политики в сфере музыкальной культуры были филармонии. Некоторые из них, возникнув в тридцатые – начале сороковых годов

XX века, имеют почти 80-летнюю историю. За эти десятилетия сформировался и утвердился образ организации, доказавший свою ценность и не имеющий аналогов в других странах. Институт филармонии вмещает в себя собственные коллективы, солистов, залы. Это необходимый центр культуры, особенно для провинции. Некоторые из них дают свыше тысячи концертов в год, организуют фестивали, насчитывающие многолетнюю историю, ищут новые формы приобщения публики к классическому искусству.

Филармонии – далеко не единственный участник в сфере организации концертов академической музыки в России. Появились концертные агентства, частные менеджеры, стремящиеся организовывать концерты академической музыки в разных городах страны и за рубежом. Несмотря на это именно филармония по-прежнему остается главным звеном, аккумулирующим творческие, организационные, финансово-хозяйственные компоненты концертной деятельности в Российской Федерации.

Лучшие из филармоний сохранили свои давние традиции, цели и задачи, социальный статус и первоначальную идею просветительской организации. Вместе с тем, в последние годы происходят процессы, вызывающие тревогу о будущем этого института в России. Из-за множества образований, возникших под именем «филармония», но на деле дискредитирующих сам образ и идею организации, происходит девальвация утверждаемого десятилетиями имиджа филармонии. Желание зарабатывать, а не воспитывать приводит к повторяющимся программам популярной классики – беспроигрышным «хитам», гарантированно собирающим публику. Филармонии сегодня в основном ориентируются на «звездные» имена, не замечая молодых талантливых исполнителей и коллективов (в том числе – и у себя в области). Этим же грешат

появившиеся концертные агентства и менеджеры, перенимающие для академической музыки «правила игры» шоу-бизнеса. Много проблем в сфере управления концертными организациями, – будь то несовершенство государственных законов, когда они применяются в области культуры, или необходимость воспитания поколения менеджеров, знающих не только законы функционирования рынка, но и специфику музыкального искусства.



Ил. 2.

Облик современной филармонии сегодня трудно привести к единому знаменателю. Созданные некогда по общему принципу, сегодня они имеют разные масштабы деятельности, разные цели и задачи (часто определяемые вкусами местных властей). Появились новые организации, именующие себя филармониями, но не соответствующие статусу и роли этого образования.

Исполнение академической музыки, бывшее неоспоримым приоритетом филармоний в течение многих десятилетий, в некоторых из них нередко отсутствует вовсе, уступая место эстрадным и танцевальным коллективам, фольклорным ансамблям. Эстрадное искусство действительно присутствовало в деятельности филармоний еще с конца 1930-х годов, однако это всегда была лишь часть работы концертной организации, уделявшей главное внимание музыкальной классике. В девяностые годы эстрадная музыка постепенно начала отделяться, большинство филармоний стало отвечать своему

первоначальному названию, сосредоточившись на классике и фольклоре. Однако эстрада в ряде филармоний иногда составляет почти всю концертную нагрузку организации. Большинство таких филармоний являются национальными, где грань между традиционной национальной эстрадой и фольклором относительна. «Строго говоря, эти “филармонии” представляют собой профессионализированную художественную самодеятельность», – считает профессор, доктор философских наук Е.В. Дуков [1]. Филармонии в нашей стране, по его мнению, по сию пору – всего лишь обозначение организаций культуры, каприз учредителя. К ним может относиться что угодно, – «лишь бы был коллектив, не важно, какого жанра, направления или стиля, а в качестве его учредителя поставлен какой-нибудь орган культуры» [2, с. 10].

Филармонии сегодня возникают как в крупных, так и в небольших городах. Областные филармонии сосуществуют с муниципальными. Ряд областей России при этом не развивают филармоническую работу или полностью отказываются от нее. Все это вызывает беспокойство людей, болеющих за будущее академической музыки в России. «Организацию концертного дела в России надо кардинально пересматривать, – считает знаменитый дирижер Ю. Темирканов. – И не только в столицах, но и по всей стране. Если мы потеряем то, что мы не очень красиво называем провинцией, то все беды в конце концов докатятся и до столицы. Так потихоньку мы погубим свою музыкальную культуру» [3].

Ситуация, когда под названием «филармония» могут существовать организации, не соответствующие сложившемуся авторитету этих образований, вызывает опасение по поводу будущего российских филармоний; очевидна тенденция к разрушению общего филармонического пространства, замыканию его в рамках отдельных территорий. В январе 2010 г. Е. Дуков опубликовал «Открытое письмо друзьям и коллегам», в котором изложил свой взгляд на эти и другие проблемы. Филармонии, по его мнению, в российском понимании, хотя и называются «государственными», сегодня существуют в разных экономических и, нередко, правовых режимах, имеют несопоставимые условия деятельности и творческие силы. Все это усугубляется нетрадиционным для культуры общим законодательством, которое с большим трудом и не без потерь может быть адаптировано к филармоническому делу [4]. В России, по его словам, за филармоническую деятельность никто не отвечает, в общественном сознании доминирует безразличие к судьбе филармонических жанров. Происходит амортизация всех идей, которые объединяют или



Ил. 3.

могут объединить и музыкантов, и менеджмент, поскольку у них на сегодняшний день нет общей стратегии. Ситуацию усугубляет отсутствие серьезного статистического наблюдения за филармоническим пространством.

Филармония в России всегда была учреждением, организующим концертную деятельность, структурой, обеспечивающей распространение лучших музыкальных произведений прошлого и настоящего. Культурно-просветительская деятельность – одна из «первооснов» самого понятия «филармония», ее традиций. Одной из главных форм работы филармоний по-прежнему остается абонементная система, по принципу которой работают многие филармонические организации во всем мире (в том числе в Вене, в Берлине), продавая, таким образом, до 80 % основных концертов. В России абонементная система пользуется успехом, нацеливает на творческие поиски новых тем и программ, вовлекает в свою деятельность известных исполнителей и позволяет появляться новым. Наличие стержня-идеи позволяет охватить слушателей разных возрастов, художественных вкусов и творческих пристрастий. Приоритетными для многих филармоний являются абонементные циклы для детей, в которые вовлекаются известные музыканты, драматические артисты, музыковеды.



Ил. 4.

Посещение абонементных концертов становится все более престижным. Рекордное их количество и феномен их быстрой раскупаемости отмечены, к примеру, Московской филармонией, подготовившей для сезона 2008–2009 годов 152 абонемента. «В числе приоритетных остаются для нас программы, адресованные детям, – замечает директор МГАФ Е. Зубарева – <...> могу смело утверждать, что у Филармонии есть программы на все вкусы и для всех возрастов.

Кроме концертов с комментариями наших знаменитых ведущих Жанны Дозорцевой, Светланы Виноградовой и Натальи Панасюк, а также авторских программ Евгения Бушкова, Артема Варгафтика, Владимира Понькина, у нас есть абонемент “Сказки с оркестром”. Это своеобразные театральные спектакли: сказку читают великолепные драматические артисты – Авангард Леонтьев, Валерий Гаркалин, Павел Любимцев, Сергей Безруков, Сергей Гармаш, Екатерина Гусева, а оркестр исполняет специально подобранные музыкальные произведения. Например, в “Аленьком цветочке” – музыка Чайковского, Гречанинова, Калинникова; в “Золушке” – не только Прокофьев, но и

Россини, и Иоганн Штраус. А в “Кентервильском привидении” – первом концерте этого абонемента в новом сезоне – Дворжак и Гершвин» [5].

Очевидны и общие проблемы филармонического пространства. Концертные организации часто отказываются от высокохудожественных проектов в пользу коммерчески успешной популярной классики, гарантированно привлекающей публику. Одно и то же популярное сочинение может звучать по несколько раз в течение одного сезона в разных исполнениях. При этом остается невостребованным большой пласт мировой и отечественной классики. Почти не звучат произведения композиторов «Могучей кучки», Танеева, Глазунова, Ипполитова-Иванова, Аренского, Калининкова, Лядова, не звучат Стравинский, Барток, Шнитке, Бернстайн, Губайдулина и т.д. Крайне редко исполняется музыка отечественных и зарубежных авторов, написанная на рубеже XX–XXI веков.

Ориентация на слушательский спрос позволяет решить сразу несколько проблем, но ставит под угрозу выживания некоторые жанры, например, более изысканную и сложную для восприятия камерную музыку. В этой ситуации становится неоценимой помощь государства. В частности – политика дотаций в «неприбыльный» концерт, позволяющая сохранить в репертуаре сочинения классики, дать возможность звучать сочинениям современных композиторов. Классика всегда нуждалась в поддержке: «исторически сложилось, что часто высокое сложное искусство заказывала элита, – считает директор Департамента поддержки музыкального искусства и народного творчества Министерства культуры РФ А. Шалашов. – В демократическом обществе эти функции должно выполнять государство в лице Министерства культуры и управлений культуры. Только нужно заметить, что это <...> не заказ конкретного произведения, а заказ на то, что творческий коллектив может делать в соответствии со своей миссией. Именно государство должно сохранять высочайшую планку этого “заказа”» [6].

Искусство, по мнению многих известных деятелей культуры, все сильнее впадает в зависимость от бизнеса. Концертные организации стремятся сотрудничать с уже известными, «раскрученными» музыкантами. Талантливых, но мало известных российских академических музыкантов филармонии и частные агентства приглашают неохотно и за очень скромные гонорары. Им сложно заявить о себе. Насущной проблемой последних лет стало и отсутствие авторитетных негосударственных продюсерских организаций, постоянно и успешно работающих с исполнителями классической музыки. Большинство из обращающихся к этой области агентств и частных организаторов-посредников стремятся работать с исполнителями, чьи имена собирают залы и становятся залогом финансового успеха концерта, дублируют приемы работы с эстрадными

артистами, выбирают популярные программы. Такие правила, по мнению Ю. Темирканова, диктует время, которое повернуть вспять никто не в силах. «В принципе, искусство и бизнес можно привести к общему знаменателю без ущерба для обоих, – говорит дирижер. – Но ныне раскручивают любое ничтожество. Сегодня в мире много исполнителей, созданных импресарио, а не собственным талантом. Появилось огромное число музыкантов, не стоящих того имени, которое они почему-то приобретают. И большинство слушателей растерянно: солист имеет большое имя, а по сути он не стоит и гроша. Исполнительское искусство превращается в фабрику, и это предвещает плохой финал» [3].

Классическое искусство все чаще смыкается с российским шоу-бизнесом, перенимает его приемы работы. По словам пианиста Н. Луганского, сегодня существует тенденция превращения в звезд с юных лет: идет концентрация внимания в СМИ, заключается контракт со звукозаписывающей фирмой, начинающей активную рекламную кампанию. В то же время талантливый, но неизвестный исполнитель, к сожалению, не привлекает организаторов концертов. По мнению Д. Мацуева, современные продюсеры почти всегда – типичные администраторы, которые мало что понимают в музыке – чутье ушло. «А ведь у продюсера главное – чутье: вложить деньги в молодого, талантливого артиста, а потом уже получать дивиденды. Сейчас никто не рискует. Деньги все делают только на “звездах”. И молодым талантам очень сложно – а иногда практически невозможно пробиться <...>» [7].

В советские времена филармония имела полномочия на организацию концертов лучших отечественных исполнителей. Государственная поддержка классического искусства, в частности музыки, позволила филармонии стать частью огромной системы, в которой регламентировалось практически все (гастроли, концерты, ставки музыкантов, цены на билеты). Филармонии могли сосредоточить свою деятельность на творческих вопросах, составлении концертных программ и работе с исполнителями, большой просветительской работе, всегда составлявшей основу их деятельности. После разрушения в начале 1990-х годов отлаженного механизма существования государственной организации филармония как художественный институт встала перед лицом сложных и ранее неизвестных проблем, которые при всем различии географического положения этих концертных организаций на огромной территории России часто оказываются схожими.

В свое время «сотрудник филармонии мог позволить себе выбор: быть либо “художником”, либо администратором. Сейчас, когда появилась возможность и

необходимость зарабатывать, идеальный менеджер должен совмещать творческий подход с управленческим» [8]. Руководителям филармоний сегодня приходится нести личную ответственность за выбранную стратегию развития концертных организаций, поддержание собственных филармонических коллективов, сохранение традиций и привлечения слушателей. Это требует серьезной перестройки мышления, менталитета, правил и задач на всех ступенях деятельности филармонии. Возможности концертных организаций напрямую зависят от политики их руководства.

Изменившаяся ситуация потребовала иных методов управления концертными организациями. Филармонии активно ищут новые или применяют наработанные (в том числе и зарубежные) принципы управления, активизируют работу со спонсорами, изыскивают разнообразные способы финансовой поддержки филармонических коллективов, изменяют ценовую политику. Не менее значимыми, чем творческие, в академической деятельности филармоний становятся проблемы менеджмента. Несмотря на возможность обучения менеджменту в сфере искусства, в России недостаточно развит институт агентов, способных вести профессиональную деятельность в области академической музыки. Эта деятельность требует владения специальными знаниями. Менеджмент в сфере культуры должен быть профессиональным, координировать свою работу с государственными организациями. «Что такое менеджер? – говорит пианист Н. Луганский. – В наши дни это стало проблемой. У Листа был менеджер. На него смотрели с улыбкой, хотя он очень много делал для Листа, вел его календарь, переписку, договоренности, но к этому тогда не относились всерьез. Сейчас многие смотрят наоборот: какая разница, какой ты артист, важно, кто твой менеджер» [9].

По мнению Е. Дукова, каждой филармонии, которая действительно созрела для того, чтобы двигаться вперед, нужен консультант, с помощью которого концертная организация осознает направления движения. Пока же российскому культурному бизнесу чужда идея рыночного партнерства, объединения для решения общих задач: «подавляющее большинство филармоний на постсоветском пространстве так и не стали рыночными. Многие компании так и не приобрели даже элементарного представления о маркетинге. Хотя, следуя моде, создают у себя маркетинговые отделы <...>. Современный маркетинг для творческой организации – это не отдел, а почти вся творческая организация, автономная она или нет» [10]. «...У свободного художника должен быть агент, по-настоящему преданный человек, который часто лучше артиста знает, что тому надо; который возьмет на себя налоговые вопросы, справки и тому подобное. К сожалению, таких людей нет, – считает А. Шалашов. – Недостаток агентов – это чудовищный пробел в нашей концертной жизни. Частично функции агента в России

исполняют филармонии, организации, даже пытаются отдельные частные лица, но их нужно в сто раз больше, а мы не даем агентам подниматься. Поэтому в нашем филармоническом сообществе мы как раз призываем беречь и растить агентов» [11].

В России очевиден дефицит постоянно работающих в области академической музыки авторитетных негосударственных продюсерских организаций, продвигающих на концертный рынок новые имена отечественного исполнительства. Однако ряд из них, как, например, возникшее в 2007 г. «Русское концертное агентство», показывают способность вести продуманную концертную политику, проводить ежегодные фестивали (в том числе – с участием симфонических оркестров), организовывать гастрольные туры камерных и симфонических коллективов в России и за рубежом. Директор «Русского концертного агентства» Д. Гринченко считает, что со времен СССР не было практики отечественного менеджмента артистов в России и за рубежом: «нам показалось целесообразным вернуться к самой идее организации концертов и всех сопутствующих мероприятий для российских артистов во всем мире именно из России, через российское академическое концертное агентство. Чтобы интересы российских артистов представляли не только зарубежные, но и российские агентства. Это очень важно для развития, прежде всего, молодых российских музыкантов» [12].

Надеясь и рассчитывая на помощь государства и спонсоров, филармонии задумываются о том, как самостоятельно решать свои проблемы, создавать возможности для гастрольного обмена, обучения (проведения семинаров, мастер-классов и конференций), урегулирования правовых вопросов. Знаменем времени стало появление организационных вертикалей, позволяющих консолидировать деятельность российских концертных организаций, способствовать обмену опытом между ними, координировать гастрольную деятельность внутри регионов и между ними, формировать единое музыкальное пространство того или иного региона и страны в целом. В 2000 г. возникла Общероссийская общественная организация «Ассоциация директоров концертных организаций России» (АСДИКОР), ставившая целью объединение усилий членов Организации для содействия развитию филармонической деятельности в России, укрепление ее авторитета в обществе, необходимость сохранить институт филармонии, осмыслить все ценное из его прошлого опыта и консолидировать усилия для дальнейшего развития.

В 2006 г. АСДИКОР была преобразована в Союз концертных организаций России. В состав СКОР входят крупные концертные организации, представляющие собой комплекс, состоящий из концертных залов и концертных коллективов, организации,

представляющие собой только концертный зал или только коллектив, а также артистические и продюсерские агентства. На сегодняшний момент профессиональный союз насчитывает 80 концертных организаций и коллективов из 62 регионов России, где представлены все федеральные округа страны. Деятельность СКОР ведется по четырем основным направлениям: укрепление статуса организации, представление интересов Союза во взаимоотношении с региональными и федеральными государственными органами, российскими и международными организациями; оказание практической помощи в работе филармоний, обучение кадрового состава, взаимодействие различных структур концертных организаций; развитие внутренних общественных процессов через деятельность региональных отделений; информационное обеспечение деятельности СКОР.

В современной России сложились разные подходы к организации филармонического дела, но есть и много общего. Несовершенство общего законодательства по отношению к музыкальному искусству, например, подталкивает филармонии к обретению статуса автономного учреждения (АУ). Определяемый этим статусом более свободный режим экономической деятельности предполагает оперативность в решении тактических задач, возможность быстрого реагирования на изменения в рыночной ситуации, большую свободу действий, что положительно сказывается на конкурентоспособности филармонии. Переход к АУ облегчил организациям проведение госзакупок, позволил отказаться от сметного финансирования, требующего максимальной конкретики по многим, даже самым незначительным вопросам.

«Автономия освободит нас от исполнения федерального закона № 94, по которому любая сделка стоимостью более 100 000 рублей должна оформляться через конкурс. Для творческих организаций это катастрофа! – считает директор Новосибирской филармонии А. Назимко. – Работать в “автономном режиме” для нас было бы гораздо удобнее, чтобы не спотыкаться все время об эти ограничения в сфере финансово-хозяйственной деятельности. В этом случае легче планировать свою деятельность исходя из собственных задач и целей. Но при этом и ответственности больше. В филармонии наработан достаточно серьезный менеджерский опыт, существует высокопрофессиональная команда директоров программ и других служб, умеющая и стремящаяся работать, поэтому для нас форма автономного учреждения могла быть более эффективной. Но многое будет зависеть от принципов финансирования государственного задания, которые выработает Министерство культуры» [13].

Рамки «автономного режима» позволяют долгосрочно планировать свою деятельность, исходя из собственных задач и целей, и при этом выполнять

государственное задание. Государство при этом определяет показатели, по которым контролирует результативность работы. В то же время, новый статус вынуждает больше ориентироваться на рыночные условия. Результатом смены формы хозяйствования часто становится более жесткая ценовая политика, забота о льготных тарифах, выстраивание новых отношений со спонсорами.

Современные концертные организации стремятся к расширению информационного пространства, однако филармонии и музыкальные театры как организации с собственным кругом проблем, по мнению Е. Дукова, почти перестали обозначать себя в медийном пространстве. Ведь за появление в эфире надо платить, а средств на это нет. Филармоническая деятельность на ТВ свелась к показам нескольких блестящих виртуозов и дирижеров. При сложившихся условиях богатейший исполнительский потенциал РФ не может быть адекватно представлен ни в отечественном, ни тем более в мировом культурном пространстве.

В последние годы филармонии пытаются освоить телевизионное Интернет-пространство. Появились прямые музыкальные трансляции, дающие для жителей разных городов и, особенно, для российской глубинки уникальную возможность увидеть лучшие концерты филармоний, ощутить их атмосферу. Интернет-трансляции концертов Московской, Свердловской филармонии, Мариинского театра становятся очевидным культурным фактором. Развитие системы трансляций спектаклей и концертов при этом идет двумя путями. Первый предлагает высококачественную передачу изображения и звука на большие экраны в специальные залы. Этот путь был освоен театром «Метрополитен-опера», на протяжении нескольких лет транслирующим свои спектакли в оборудованные кинотеатры больших городов. Другой путь дает возможность приобщения к концерту рядовому пользователю компьютера, с помощью домашнего Интернета.

В Мариинском театре создана одна из самых совершенных в России студий аудиозаписи. Театр – пионер в создании Интернет-трансляций, первая из которых состоялась в 1999 году. Технику для съемки видео высокой четкости театр приобрел одним из первых в стране, на федеральные средства. Уникальная аппаратная была по просьбе Мариинки модернизирована, чтобы улучшить аудиопараметры записей и материалов, идущих в прямой эфир. Для них создан новый сайт, – <http://media.mariinsky.ru> – на основе HD-технологий, одновременно Мариинский театр готовится к трансляциям концертов в кинотеатры примерно 50 городов России.

В Свердловской филармонии существуют десять филиалов виртуального концертного зала. Они расположены в библиотеках небольших городов с населением 10–30 тысяч человек. Установленные в них большие экраны дают возможность в полной мере

воспринять происходящее на концерте. Формат виртуального концертного зала предлагает очень высокий стандарт качества звука и картинки. «Мы нашли фирму, единственную в России, которая обладает программным обеспечением (это их изобретение), чтобы такой поток, который дает Full HD, можно было сформировать, отправить в обычные сети, а абонент получал бы их на скорости всего-навсего два гигабайта в секунду, хотя каждый концерт занимает терабайты, – говорит директор филармонии А. Колотурский. – Пока мы – единственные в мире, кто дает Full HD не в записи, а онлайн» [14]. Во время записи в зале находится семь камер, которыми режиссер может управлять. Картинка идет одновременно с пяти камер в Интернет. На мониторе компьютера зритель видит одну большую картинку и пять маленьких: имея возможность выбирать ту камеру и ракурс, который хочет видеть во время концерта.

В СГАФ поставили задачу создать целый комплекс виртуальных услуг, прежде всего для жителей своего региона, хотя и не только для них. «Люди на местах формируют общества – Филармонические собрания, – рассказывает Александр Колотурский. – Их участники сами создают из предложенных трансляций и записей филармонический сезон. Мы им предлагаем 10 записей, сделанных в течение года, а они сами выбирают, как будут смотреть их – онлайн, офлайн (все это наша техника позволяет). У нас есть волонтерская служба. С лидерами этого движения мы заключаем договоры. Они отвечают за организацию, проведение, продвижение, приглашение специалистов, которые могли бы прокомментировать показы (есть же, например, в городах музыкальные школы)».

Проект «Культура Online» – <http://www.cultureonline.ru> – создан коллективом профессионалов Главного информационно-вычислительного центра Министерства культуры Российской Федерации. «Культура Online» имеет свою сетку ежедневного вещания с анонсами. Благодаря новым технологиям посетители сайта могут посмотреть в хорошем качестве прямые трансляции значимых мероприятий российской культуры, в том числе – записи концертов, спектаклей, фестивалей, мастер-классов известных педагогов из разных городов и многое другое. Цель ресурса – информировать людей о том, что происходит в российской культуре сегодня, прививать интерес пользователей интернета к искусству. Большинство материалов выложено в полном объеме, среди них немало уникальных, практически не освещаемых в других СМИ.

Академическое искусство всегда будет нуждаться в поддержке государства. Одна из важнейших задач современного времени – сохранить российские филармонии как большие концертные организации, имеющие сложную и многофункциональную

структуру (свои оркестры, камерные ансамбли, концертные залы, солистов). Необходимо вернуть престиж и уважение институту филармонии, создать бренд организации, посвящающей почти всю свою деятельность лучшим образцам мировой музыкальной классики. Важен охват этой деятельностью как можно более широкой территории страны, создание филиалов, появление новых концертных площадок. У этих проблем много составляющих. Организационные моменты (развитие культуры музыкального менеджмента, консолидация руководителей концертных организаций и обмен опытом) здесь часто неотделимы от этических качеств людей, причастных к концертной деятельности – будь то забота о продвижении молодых талантливых исполнителей, достойных и разнообразных программах, фестивальной деятельности и широкой гастрольной деятельности, ответственности за уникальность и значимость каждого вновь возникшего события, именуемого «концерт классической музыки».

Список литературы:

1. *Дуков Е.* Концерт окончен? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1386582/> (дата обращения: 30.03.2011).
2. *Дуков Е.* Стратегия филармонической деятельности в России // Проблемы менеджмента в сфере академической музыки. – М.: Композитор, 2010.
3. *Темирканов Ю.* Музыка губят профсоюзы / Беседу вела М. Бабалова // Ведомости. – 2005. – 15 сент.
4. *Дуков Е.* Открытое письмо друзьям и коллегам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.openspace.ru/music_classic/projects/155/details/15796/ (дата обращения: 30.03.2011).
5. *Седов Я.* Кто заказывает музыку. Новый руководитель Московской филармонии рассказала о планах ближайшего сезона // Российская газета — 2008. — 20 авг.
6. *Шалашов А.* Реформа системы показателей бюджета и практика исполнительских искусств // Справочник руководителя учреждений культуры. – 2011. – № 1.
7. *Мацурев Д.* Ты должен доказывать свой класс постоянно. Интервью радиостанции «Голос Америки» /Беседу вел С. Москалев [Электронный ресурс].– Режим доступа: URL: <http://www.mazuev.ru/main.mhtml?Part=4&PubID=105> (дата обращения: 30.03.2011).
8. *Немзер А.* Современная жизнь классической музыки [Электронный ресурс].– Режим доступа: URL: <http://www.strana-oz.ru/?numid=25&article=1118> (дата обращения: 30.03.2011).

9. *Луганский Н.* Интервью / Беседу вела М. Аршинова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.philharmonia.spb.ru/rus/pers/l/luganskyint.php> (дата обращения: 30.03.2011).

10. *Дуков Е.* Концертные коллективы в условиях новой экономики // Проблемы менеджмента в сфере академической музыки. – М.: «Композитор», 2010.

11. *Гайкович М.* Игра вокруг музыкантов. Союз концертных организаций России обещает вырастить целый класс концертных агентов // Независимая газета. – 2006. – 7 авг.

12. *Гринченко Д.* Все о концертной деятельности по-русски // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2011. – № 3.

13. Сотрудники Новосибирской филармонии отправятся в автономное плавание в тельняшках. Интервью с директором филармонии А. Назимко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.tayga.info/news/2010/09/14/~99964> (дата обращения: 30.03.2011).

14. *Когаловский В.* Филармония в сетях. В России создано театральное киберпространство // Культура. – 2010. – № 1. – 14–20 янв.

Сведения об использованных иллюстрациях:

Иллюстрация содержания. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://activerain.com/image_store/uploads/7/0/2/7/9/ar122542672297207.jpg (дата обращения - 20.09.2011).

Ил. 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://activerain.com/image_store/uploads/7/0/2/7/9/ar122542672297207.jpg (дата обращения - 20.09.2011).

Ил. 2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.openspace.ru/photogallery/7344/210145/> (дата обращения - 20.09.2011).

Ил. 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.stihi.ru/pics/2009/09/27/3116.jpg> (дата обращения - 20.09.2011).

Ил. 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://gorod48.ru/print/news-37545.html> (дата обращения - 20.09.2011).

Источник: *Культура в современном мире. — 2012. — № 1. — [Электронный ресурс]. —* Режим доступа: URL: <http://infoculture.rsl.ru>