

Илья КОГАН: Отмывать деньги в театре невозможно

Илья Аронович КОГАН — самый знаменитый театральный директор в стране. Нынешнее место работы — Московский театр на Малой Бронной. Родился 80 лет назад — 4 июня 1921 года. Профессиональный юрист. Председатель клуба директоров московских театров. 35 лет работает театральным директором, сменив за это время всего лишь три площадки — Московский ТЮЗ, Театр на Таганке и Малую Бронную, где директорствует 23 года. До прихода в театр работал в управлении культуры Москвы. В его рабочем кабинете мы беседуем о театральной экономике. О том, можно ли отмывать деньги на высоком искусстве. О том, как покупаются режиссеры и продаются билеты.

— Илья Аронович, когда театр стал частью экономики?

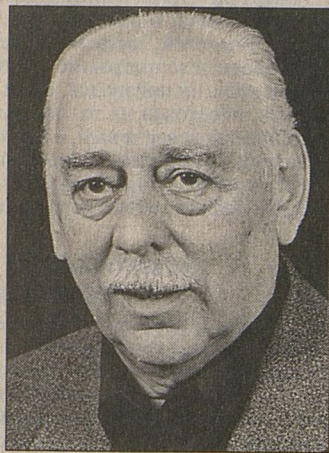
— Всерьез работающие люди нашей сферы еще в стародавние советские времена пытались добиться экономической свободы для театра. Идеологическая все равно не снислась. Директора думали, как ослабить хотя бы экономический пресс. И кое-что придумали. Ходили в Госплан, там попадались вполне интеллигентные люди. «Били на совесть», уговаривая экономических начальников в порядке эксперимента разрешить театрам зарабатывать на жизнь. Вот и вышло, что театры превратились в ТЗП — театрально-зрелищные предприятия и перешли на хозрасчет. Случилось это в начале горбачевской перестройки. Кстати, государственные театры никогда не содержались исключительно на дотации. Скажем, наш театр примерно каждый пятый рубль зарабатывал сам.

— И как выглядел этот театральный хозрасчет?

— Нам в порядке эксперимента великодушно разрешили оставлять на счетах переходящие остатки — не отнимали то, что мы заработали за старый год, позволяя тратить эти деньги в новом. Разрешили более свободно платить актерам. Вот, пожалуй, и весь хозрасчет.

— Что произошло с театральной экономикой после распада СССР?

— Главные экономические изменения оказались сугубо поли-



тическими. Нас перестали контролировать, заставлять ставить «датские» спектакли (спектакли к юбилейным датам государства. — С.Н.). Перестали следить, сколько у нас пьес наших драматургов и сколько — западных, сколько современных пьес и сколько классики. У нас появилось право на репертуар. А самостоятельный репертуар — важнейшая часть театральной экономики. Мы теперь могли выбирать спектакли, которые больше нравятся публике. В 1992 году нам перестали «спускать» цены на билеты. Осталось только одно ограничение, действующее до сих пор, — на каждый спектакль не менее 20 процентов билетов должно продаваться по льготным ценам.

(Окончание на 5-й стр.)

Илья КОГАН:

Отмывать деньги в театре невозможно

(Окончание. Начало на 1-й стр.)

— Но ведь у государства, особенно в первые годы рыночных реформ, явно не хватало денег? Куда делись дотации?

— Все не так уж трагично. Сегодня театры, состоящие на дотации, получают от государства примерно 40 процентов необходимых денег. Причем наша смета каждый год утверждается Комитетом по культуре Москвы в полном объеме. Но никаких финансовых гарантий государство не дает. В учредительном договоре записано, что театр будет финансироваться «в зависимости от полученных средств из бюджета города». Есть еще одна существенная проблема. За годы рыночных реформ число тех же московских театров практически удвоилось, а денег у казны больше не стало. Известные мастера культуры, не буду их называть, как говорится, путем «хари лица», с помощью хождения по кабинетам высоких начальников стали открывать свои театры. Причем не всегда оправданно — ни с финансовой, ни с творческой стороны. Часть театров, заявленных как частные, антрепризные, потихоньку переходят на дотации.

— Где вы берете недостающие деньги?

— Во-первых, экономим. Цеха работают исключительно на производство наших спектаклей. Урезаем расходы, где только можно. Стараемся сделать так, чтобы зал был полон независимо от цен на билеты. На наше счастье, государство полностью дотирует нам так называемые материальные (мы называем их «матерные») затраты, то есть расходы на коммунальные услуги. Дает деньги на зарплату по тарифной сетке. Частично оплачивает текущий и капитальный ремонт. Но это — все равно гроши сегодня.

— Как живут люди в вашем театре? Можно ли вообще свести концы с концами, работая на Малой Бронной?

— Живем мы по тарифной сетке из 18 разрядов. Чтобы вам было понятно (достаю штатное расписание), артисты, включая народных и заслуженных — это 15–16-й разряд. Народные получают у нас 1800 рублей в месяц, «обычные» — 1400. Зарплата главного режиссера — 2274 рубля, помощника режиссера — 885 рублей. Бутафоры, осветители, представители других технических профессий, без которых немислим театр, проходят по 8–9-му разряду, получают около 1000 рублей. Понятно, что все эти зарплаты намного ниже всевоз-

можных «потребительских корзин». Поэтому мы придумываем всякие премиальные системы, за счет собственных средств обязательно платим ежемесячные премии, если получается — квартальные и годовые. Дополнительно даем деньги на проезд и питание. Я всегда с ужасом смотрел и слушал рассказы о задержке зарплат. Это безумие! За 23 года моей работы здесь мы ни разу не задерживали зарплату ни на день. Более того, мы не потеряли ни рубля на кризисе 1998 года, успели перевести все деньги в надежные банки заранее.

— Живете вы не слишком богато. Как же вам удалось купить вполне коммерчески успешного Андрея Житинкина на должность главного режиссера?

— Андрей несомненно потратил в деньгах, но он этого хотел. Само назначение происходило просто, хотя и не без юмора. По нашему уставу главный человек в театре — его директор. Я имею право набирать весь персонал, включая главного режиссера. Когда в начале февраля этого года мы договорились с Житинкиным, звоню начальнику управления культуры московского правительства Игорю Бугаеву. Говорю: мы определились с художественным руководителем. Называю имя. А Игорь Борисович в ответ: присылай приказ, утвердим. Забыл, что уже давно подобные приказы никем не утверждаются... Конечно, можно было обойтись без художественного руководителя, но, как говорится, каждый должен нести свой чемодан.

— Как выглядит экономическая часть гастролей?

— Скверно выглядит. Развалилась система государственного планирования гастролей. Мы можем куда-то ехать, если нас целиком берет на самообеспечение принимающая сторона. Это может быть субъект федерации, страна или крупная компания.

— Но ведь можно брать банковские кредиты, как уже делают некоторые театры — под постановку, под гастроль...

— Мы кредитов до сих пор не брали. Кредит можно брать, если у тебя есть гарантия успеха. А успех гарантировать нельзя.

— Сколько стоит ваш театр?

— 12–15 миллионов рублей в год. Раньше спектакль можно было поставить тысяч за сорок рублей. Теперь дешевле, чем за полтора миллиона, не поставишь. Мы хотим ставить каждый год 3–4 новых спектакля. На это нужно не менее 5 миллионов рублей. А госдотация на 2001 год —

1,8 миллиона. Так что у нас три заботы — дать зрителям репертуар, содержать коллектив и сам театр.

— Кстати, вы хозяева помещения, в котором работаете?

— Здание принадлежит Москве, хозяин — Москомкультуры. Оно передано нам в доверительное управление.

— Можно ли превратить театр в контору по «отмыванию» денег. Многие театры ведь занимаются побочным бизнесом?

— Это совершенно исключено. По крайней мере у нас — пока есть стационарный театр и стационарный директор. (Смеется) Если мы сыграем за год 340 спектаклей, у нас зарегистрировано 340 билетных книжек. Непроданные билеты сжигаются. Так что никакого «отмывания», во всем строгий контроль и учет.

— Платят ли театры налоги?

— Только социальные — на зарплату, в Пенсионный фонд.

— И последний вопрос. Что будет с репертуарными театрами?

— Никуда они не денутся. Хотя проблемы действительно очень тяжелые. Еще более сложная проблема, чем финансы, — кадры.

— Театрами некому руководить?

— Некому. Нет ни административных, ни творческих руководителей. Я много лет преподавал в бывшем ГИТИСе, ныне Российской академии театрального искусства, предмет, который сам создал — «организационно-правовое регулирование деятельности театра». Через меня так или иначе прошли по меньшей мере треть директоров российских театров. Так вот, молодой человек, если вы спросите, есть ли сейчас толковые молодые директора театров, я едва назову две-три фамилии. А среди художественных руководителей я назову ни одной. Это Утесов как-то сказали, что пора уступать дорогу молодым, которые «едут на ярмарку», а вы, мол, уже «едете с ярмарки». Утесов ответил: «Я-то еду с ярмарки, но что-то никого не вижу навстречу». А если серьезно — очень плохо, что система репертуарных театров основана на двоевластии директора и режиссера. У театра, как и у любого другого предприятия, должен быть один хозяин. Нужен закон о театре, который пока существует только в проекте. Кстати, мы перестали быть ТЗП — театрально-зрелищным предприятием. Теперь мы ГУК — государственное учреждение культуры. Надо законодательно закрепить это изменение так, чтобы оно не нанесло ущерба репертуарному театру.

Семен НОВОПРУДСКИЙ