

Анатолий Иксанов: «Я никого не боюсь»

Независимая - 2002 - 18 сентября, 7.

ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА СТР. 1
или Ведерников на гастролях, процесс не остановится. И еще одно преимущество: в деятельность театра привносится меньше вкусовщины, личных пристрастий.

– Вы приглашали американскую консалтинговую компанию «Маккинзи» для разработки оптимальной структуры управления ГАБТОМ. Что изменилось в результате этого сотрудничества?

– Мы начали с ними работать еще в 2000 году и продолжаем до сих пор, это непрерывный процесс. Первым делом проанализировали финансовое состояние театра и получили рекомендации по увеличению доходности. Усовершенствовали руководство творческими коллективами. До реформы у нас было пять независимых друг от друга творческих подразделений со своими руководителями. Теперь их три – балет, оркестр и опера, которая включила в себя хор и миманс. Это резко повысило результативность подготовки и показов спектаклей.

Меняя структуры управления, мы стремились усилить горизонтальные связи. При обилии отделов раньше очень сложно было получить вовремя нужную информацию и принять решения – они растворялись в согласованиях и надолго зависали. Мы пошли на функциональное группирование блоков ответственности. В частности, создан продюсерский центр, который возглавил один из моих заместителей. Центр включает отдел текущего планирования, гастрольный отдел и группу продюсеров, а теперь хотим передать сюда и информационно-издательское управление.

После такой реформы мы получили возможность долгосрочного планирования, как это принято во всем мире. Сегодня надо сделать так, чтобы минимум до сезона 2005–2006 годов мы знали, что будем ставить, когда и какими силами. Тогда мы получаем возможность приглашать востребованных в мире режиссеров и актеров, график которых распечатан на годы вперед.

– Какие рекомендации по увеличению доходности вы получили?

– Введена компьютерная продажа билетов с оплатой по интернету. Главная задача – не заполняемость зала, она у нас и так традиционно высока, но максимальное приближение цены билетов к реальным рыночным ценам. Раньше, когда наши билеты были дешевы, но пользовались спросом, разница уходила спекулянтам. Теперь эти деньги идут театру. Полностью вытеснить спекулянтов не удалось – точно попасть в цену и сиюминутный спрос очень трудно, – но мы их основательно потеснили. Доход театра вырос на четыре миллиона долларов. За счет этого мы смогли увеличить количество новых постановок и значительно поднять зарплату артистам. Балетные звезды за последние два года стали получать в пять раз больше, в среднем звене балетной труппы – в три раза, оперные артисты – в два. Создан отдел бюджетного планирования, а новый спонсорский отдел системно, а не спорадически, как раньше, работает со спонсорами. И третье: при театре сформирован совет попечителей, который за год своего существования принес нам миллион долларов.

– Почему такая разница в оплате балета и оперы?

– Сегодня наши ведущие артисты балета высоко котируются в мире, это международные звезды.

– И насколько нынешняя система управления театром соответствует мировым стандартам?

– Везде по-разному. Например, театр Ла Скала уже несколько лет меняет систему управления, перебирает варианты, ищет оптимум. Насчет же нашего ноу-хау сказать трудно, потому что на театр, естественно, влияет специфика России, особенности российского менталитета и нашей экономики. Компьютерная продажа билетов мало где есть. Ковент-Гарден, скажем, ввел такую систему лишь в прошлом году.

– А как вы боретесь с законом Паркинсона, который гласит, что количество чиновников увеличивается независимо от объема работы?

– Да, когда аппарат зашкаливает за 200 человек, он начинает работать сам на себя. Тут проблема. На самом деле это вопрос зарплат. Иначе получается по присказке: государство делает вид, что нам платит, а мы делаем вид, что работаем. Не секрет, что лучшие менеджеры уходят в бизнес. А в театре большей частью работают фанатики. Это и хорошо, и плохо.

– Насколько модель попечительского совета, в который входят крупные российские бизнесмены, сходна с принятой в мире моделью советов директоров?

– Тут тоже есть особенности. Если взять, к примеру, Америку, то там советы попечителей стоят во главе некоммерческих организаций, в том числе театров. Мы же – государственное предприятие, поэтому наш совет попечителей не является управляющей структурой. Это скорее общественная организация, которая помогает театру, но не руководит им.

– Но у министра культуры Михаила Швыдкого иное мнение: он говорит, что «руководство театра должно быть подотчетно попечительскому совету».

– Да, министр считает, что театры должны отчитываться перед теми, кто вкладывает большие средства и кровно заинтересован в успехе того или иного учреждения культуры. По истечении сезона либо по окончании срока контракта руководитель государственного театра должен доложить о состоянии дел – и не только государству. Это идея здравая, хотя юридически она неправомерна. Речь идет, конечно, лишь об уровне менеджмента, а не о творческих процессах, на которые попечители не вправе влиять.

– Еще раз процитирую Швыдкого. Он призывает печатать бюджеты учреждений культуры и вообще сделать прозрачными все траты: народ должен знать, сколько стоит квадратный метр реконструкции ГАБТа»...

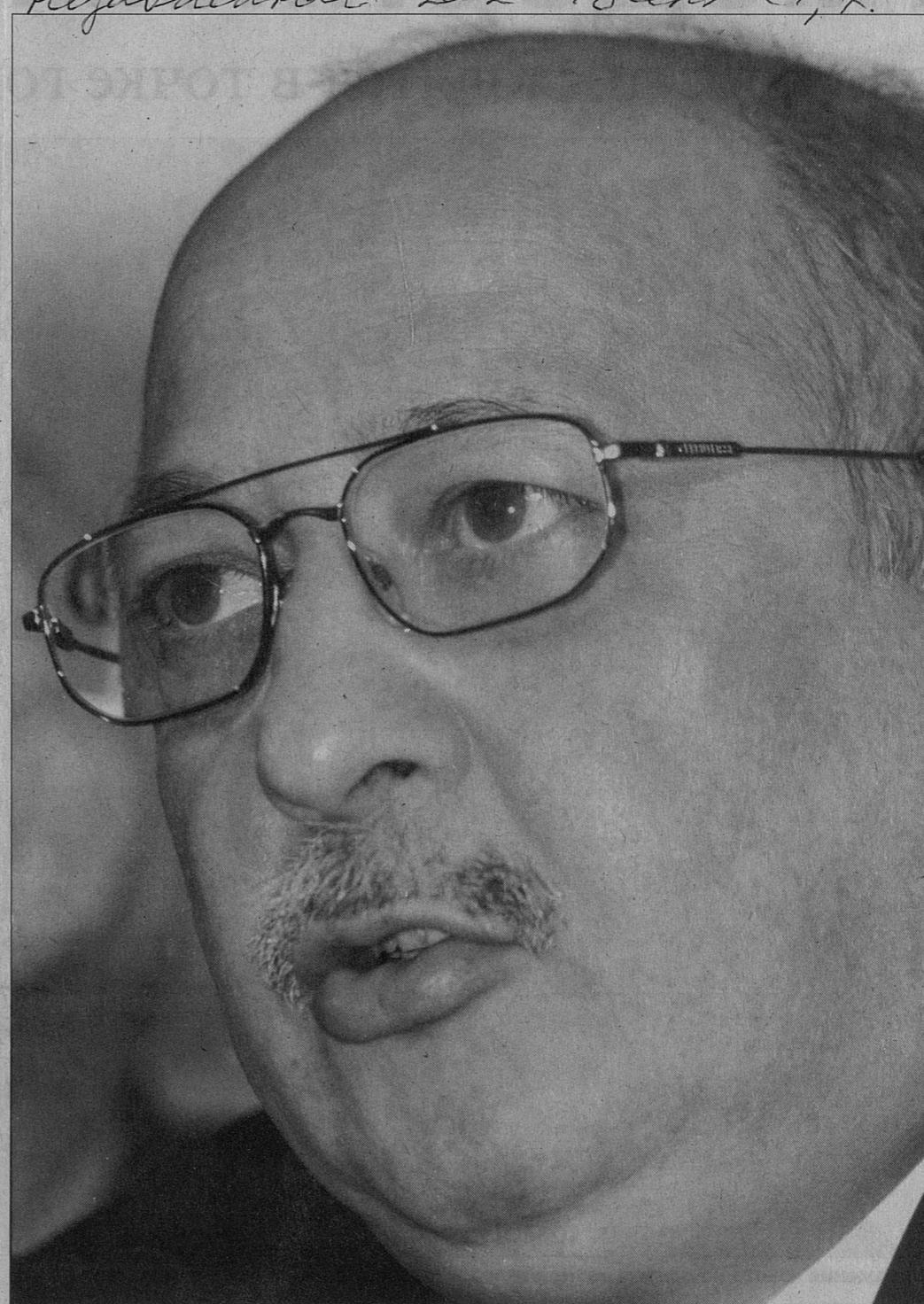
– И это правильно. Без прозрачности бюджетов организации нельзя серьезно говорить о доверии к этой организации со стороны тех же спонсоров. А за-

падные инвесторы, не зная досконально, до копейки, как расходуются наши средства и сколько их, просто не будут ни цента в нас инвестировать. Кстати, наши попечители имеют абсолютно полный бюджет театра, хотя это и не входит в Положение о попечительском совете.

– Участвует ли попечительский совет в распределении денег на различные нужды театра – не только тех, что сам дает театру, но и прочих финансовых поступлений? Западные советы директоров, как я понимаю, этим и занимаются. Правда, там и деньги другие, есть что распределять.

– Они следят главным образом за расходованием попечительских денег. Более того, каждый член совета попечителей выбирает сам, какие проекты театра он будет поддерживать. Тут никакого насилия с нашей стороны нет. Но и они не диктуют нам, какие спектакли мы ставим, это прерогатива творческого руководства ГАБТа, об этом театр с попечителями договорился в первый момент. Оптимальное совпадение интересов – способ нашего сосуществования. Вот недавно получилось так, что сразу два члена попечительского совета заинтересовались оперой «Мазепа» и спросили у нас: а не будете ли вы ставить? Просто счастливый случай – в следующем сезоне мы планировали именно «Мазепу».

Что касается размера наших финансовых возможностей, сегодня бюджет Большого тоже измеряется в десятках миллионов долларов. Потихоньку приближаемся к мировому уровню, но, конечно, не можем соперничать с гигантами. Например, с Метрополитен-оперой в Америке. Там самый большой театральный бюджет в мире, по-моему, он составляет порядка 190 миллионов. Потому что в США спонсоры культуры имеют колоссальное количество льгот, прежде всего налоговых. Там выгодно отдавать деньги в некоммерческий сектор. У нас – ничего подобного, и это ужасно. Более того, с 1 января, как вы знаете, отменены льготы для учреждений культуры. Теперь мы наравне с бизнесменами платим



Доход театра вырос на четыре миллиона долларов. Этого добился Анатолий Иксанов, новый гендиректор Большого.

Фото Дениса Тамаровского (НГ - фото)

налог на прибыль, что совершенно неправильно. Ну какая прибыль может быть у театра? Театр – планово-убыточная организация. А мы платим со всего, даже с продажи билетов и спонсорских денег. Хотя во всем мире некоммерческий сектор не облагается налогами для коммерческих предприятий. Сегодня наши спонсоры – просто ге-

рой. Не имея никаких льгот, они тем не менее жертвуют свои деньги.

Получается нонсенс: с одной стороны, государство нас субсидирует, с другой – отнимает деньги. Даже в годы Великой Отечественной войны театры пользовались льготами. А мы сегодня говорим, что экономика наша на подъеме...

– Какие законы надо принять, чтобы Большому театру жилось хорошо?

– Закон о меценатстве, который давно уже завис в Госдуме. А новое трудовое законодательство, действующее с начала года, прогрессивно и удобно для учреждений культуры. Оно позволяет создать нормальную труппу. Раньше если артист по-

падал в театр, то по закону он мог уйти из него, что называется, только вперед ногами. Даже пенсионеров мы не могли уволить. Из-за этого труппа Большого была неестественно огромна: уволить никого нельзя, а молодых надо брать... Задача не стоит просто сокращать штатное расписание, надо понять, сколько нам реально нужно артистов. Тем более что вскоре открывается новая сцена, и занятость соответственно увеличится. Тут не до сокращения, главное – качественный состав.

Сегодня мы заключаем срочные трудовые договора с творческими – повторяю, только творческими – работниками (эти договора в просторечье называют контрактами) на срок от одного года до пяти. Это не касается других театральных служб, но дает возможность обновлять труппу, без чего ни один театр существовать не может.

– Известно, что российские сенаторы приглядели для себя часть здания музея ГАБТа...

– Сенаторы попросили (как они говорят – временно, до того, как найдут другое помещение) сдать им в аренду первый этаж дома Трубецких–Бове в Петровском переулке. В этом старинном доме, памятнике архитектуры, действительно планируется разместить Музей Большого театра. Мы рассматриваем эту ситуацию. Они просят сдать этаж на год, а мы против такого срока, но готовы сдавать помещения на отдельные конкретные сенаторские мероприятия. Ведем переговоры...

– Вы готовы отстаивать свою точку зрения? Не боитесь могущественных законодателей? Большой – госучреждение, и на должность вас ставило тоже государство...

– Тогда я должен бояться еще и Госдумы, которая сейчас требует места перед Большим театром для парковки своих машин... Я отвечаю: «Нет!» Место на Театральной площади принадлежит театрам, здесь расположенным, – Большому и Молодежному. Конечно, давление «сверху» постоянно происходит. На самом деле я никого не боюсь. ■