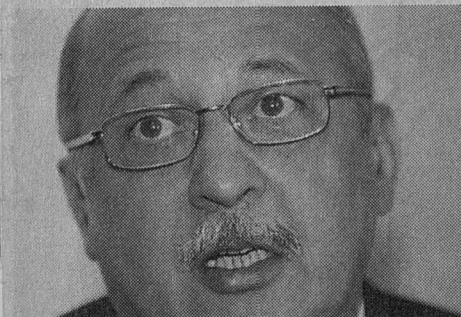


“В Большом ошибаться нельзя”

Новое руководство Большого не может пожаловаться на отсутствие внимания к своему театру. Это касается не только творческой стороны, но и внутренней перестройки работы всех подразделений театра. О том, как идет реформа управленческого аппарата главного театра страны, его генеральный директор **Анатолий Иксанов** рассказал в эксклюзивном интервью корреспонденту Газеты **Вадиму Журавлеву**.



Гендиректор Большого Анатолий Иксанов надеется, что следующий сезон для его театра будет переломным Фотограф: Юрий Штукин/Газета

Почему вы решили заняться аппаратом управления?

Структура управления Большим театром работала неэффективно. Просто потому, что она была создана для работы в других условиях. Сейчас мы резко увеличиваем количество новых постановок, с 2003 года будем работать на двух сценах, начинаем программу обмена с европейскими театрами. В театре теперь многое основывается на долгосрочном планировании, и это требует качественных изменений аппарата.

Откуда берутся деньги на новые постановки? Или в театре всегда были неиспользованные ресурсы?

Мы дополнительно получили на продаже билетов 4 млн. долларов в год. У нас есть спонсорский отдел, которым я, правда, не очень доволен. Есть попечительский совет, который не только помогает нам консультациями, но и дает деньги под конкретные проекты. Это дает больше, чем все спонсоры. Без этих поступлений мы не можем увеличить количество постановок.

Уменьшается ли при реформировании число чиновников?

Не могу сказать, что принципиально, но уменьшается. Конечно, появилось много людей, которые просто из этого процесса выпадают. Когда начался процесс реформирования, я с удивлением обнаружил, что

были люди, которые не могли конкретно ответить, чем они занимались. Конечно, это связано с трагедиями, сейчас начнутся судебные разбирательства. Но без этого невозможно.

Знаменитый американский сценограф Георгий Цыпин несколько дней назад в интервью Газете пожаловался, что в русских театрах невозможно найти одного человека, который бы отвечал за работу.

Для этого мы создали продюсерский центр, который будет заниматься планированием работы, организацией гастролей, международной деятельностью, заключением контрактов с приглашенными режиссерами, дирижерами, певцами. В этом центре теперь будут работать исполнительные продюсеры, они будут отвечать за конкретные постановки. Потому что сейчас, чтобы выяснить ситуацию с выпуском нового спектакля, мне приходится беседовать с десятью сотрудниками. В новых условиях каждый новый спектакль будет вести один человек. Например, нужно постоянно отслеживать бюджеты конкретных постановок, ведь раньше театр ориентировался на освоение средств в прошлом году, а бюджеты спектаклей строились по принципу — сколько уйдет. Если мы сейчас так будем работать, то к концу сезона уже не хватит денег на последние из запланированных премьер.

Руководителем продюсерского центра назначен известный в Питере менеджер Антон Гетьман. Вы не боитесь обвинений в том, что приводите в театр «питерских»?

Самая главная проблема сейчас — это отсутствие театральных топ-менеджеров. Меня удивило, что, когда мы расстались с Александром Степановичем Ворошило, пресса стала так много об этом говорить. Но он был седьмым из моих заместителей, с которыми я расстался за полтора года. Есть только вопрос соответствия людей занимаемой должности. И еще — где его интересы: в этом театре или в соседнем банке?

Гетьман обладает набором качеств, которые необходимы топ-менеджеру, имеет колоссальный опыт в менеджерской работе: был директором Театра на Литейном, директором Петербургской филармонии, заместителем директора Мейерхольдовского центра. Я знаю, что и как он делал, я был рецензентом на его дипломной работе, вся его жизнь прошла на моих глазах. Это не вопрос Москвы или Петербурга, а вопрос профессионализма. Я уволил семь заместителей не потому, что у меня плохой характер. Но если мы говорим о деле, то приходится увольнять.

Столь серьезный, с привлечением консалтинговых фирм, подход к процессу

управления Большим — это особенность работы в этом театре?

В Большом театре одному человеку разобратся невозможно. В другом месте можно применять опыт, интуицию, но здесь этого мало. Для этого мы приглашали американскую фирму McKinsey. Но не только ее. Сегодня мы уже заняты повышением эффективности мастерских театра, которые также работают по старинке. Поэтому мы пригласили питерских ученых под руководством профессора Левшиной, которая консультирует и СТД, и Министерство культуры. Я с ужасом обнаруживаю в мастерских огромное количество неликвидов. Материалы закупаются тоннами, километрами и лежат на складах. Это замороженные деньги. Тот же институт будет разрабатывать и внедрять линейные методы математического программирования в процессе планирования репертуара, использования сценических площадок, репетиционных классов, выпуск спектаклей. Без компьютеризации это все сложно координировать — но это программа на целый год.

В отличие от своих предшественников или от Валерия Гергиева вы хотите, чтобы театр не замыкался на вашем кабинете?

В Большом будет саморегулирующаяся система, чтобы машина театра работала всегда — со мной или без меня.

Это значит, что вы пришли надолго и не собираетесь уходить на повышение в министерство, как ходили слухи?

Для театрального менеджера большего повышения не может быть. Я ничего, кроме работы в Большом, не представляю. Но моя работа будет целиком зависеть от эффективности процессов в театре. Вопрос в другом: сможем ли мы переломить ситуацию. Есть серьезная оппозиция внутри театра.

Когда вы сможете вздохнуть спокойно?

Переломным будет следующий сезон. Если все запланированное будет выполнено качественно, на высоком художественном уровне, тогда можно будет сказать, что мы переломили ситуацию. Ведь сами себе менеджерские изменения не так важны. Цель другая — выполнить миссию театра. А это творческая сторона.

Что для вас будет критерием творческого успеха театра?

Оценка театральных событий. В этом сезоне постановка «Адриенны Лекуврер» была событием. «Сила судьбы» — не такое событие. Если мы будем делать следующий сезон на таком уровне, то это будет провал. Я многого жду от июньской премьеры «Хованщины», рассчитываю на «Турандот», «Руслана и Людмилу». И очень переживаю за «Снегурочку», за постановку балетмейстера Алексея Ратманского.