

Анатолий ИКСАНОВ:

Искусство требует жертв. И денег

Артисты Большого театра с наступившим годом связывают как никогда большие надежды. Вот уже пятый месяц согласно указу президента у коллектива новое руководство. Государство приняло на себя обязательства по содержанию Большого и гарантировало стабильное финансирование его реконструкции. В театре, понятно, расценили этот давно ожидавшийся шаг как лучший подарок к 225-летнему юбилею. Чем завершился для Большого ушедший год и с чем он вступает в XXI век? Об этом беседа с генеральным директором Анатолием Геннадиевичем ИКСАНОВЫМ.

— Начну со знакового события: 22 декабря принят в эксплуатацию один из корпусов будущего вспомогательного блока театра. В нем — репетиционные классы для оперы, большой репетиционный зал для балета, специальные помещения — киновидеостудия, студия звукозаписи... По оборудованию это уже XXI век. Артисты впервые увидели, в каких благоприятных условиях можно, оказывается, существовать.

— Как известно, почти все крупные театры мира жалуются на финансовые трудности...

— Говорят: если культура перестала просить деньги — значит, она умерла. Тут важно выяснить, сколько денег не хватает им и сколько — нам, имея в виду не только средства для постановок, но и зарплату артистов. К примеру, сейчас бюджет Большого театра — 15 миллионов долларов, а скажем, Венской оперы — 180 миллионов. Сопоставимо? Вот почему для движения по избранным направлениям рабочие груп-

пы специалистов засели за бизнес-планы.

— Расшифруем хотя бы несколько направлений?

— Например, работа со спонсорами. Она должна быть системной и прозрачной — спонсор справедливо желает знать, на что идут его деньги. Не обеспечить прозрачность, о спонсорстве и помышлять нечего. А для контроля, в частности, нужен попечительский совет. Особая забота — взаимодействие с ЮНЕСКО, объявившей о приоритетной для себя программе помощи Большому театру. Ее суть — знакомить мировую общественность с обликом и нуждами Большого и способствовать привлечению для него спонсорских средств из-за рубежа. При этом ЮНЕСКО говорит: «Мы не банк, мы просто обращаем на вас заслуженное вами внимание».

(Окончание на 8-й стр.)

1998-2001-10.01.08

Анатолий ИКСАНОВ:

Искусство требует жертв. И денег

(Окончание. Начало на 1-й стр.)

Другая проблема — передача прав на использование товарного знака Большого театра. Практически эта работа на нуле, хотя потенциал здесь сумасшедший: марка Большого незаконно используется по всему миру. Сегодня существует эксклюзивный договор с одной английской фирмой, но пользы за три года действия он не принес практически никакой. Идет мучительная тяжба по его расторжению. Одновременно ищем серьезных партнеров в мире, готовых принести нам тоже не один миллион долларов. Еще задача — улучшение планирования репертуара и увеличение числа спектаклей. Значительно больше, чем сейчас, могли бы давать гастроли. Но для этого нужно создавать так называемые конкурентоспособные финансовые предложения: сегодня наши требования к принимающей стороне весьма завышены, по этой причине от ряда проектов приходится отказываться. Надо решить: или мы снижаем цены и увеличиваем количество гастролей, или требуем слишком много и так же много теряем — мало ездим и сидим без денег.

— А будет ли изменяться система продажи билетов?

— Сложнейший вопрос. Главное — перейти к компьютерной продаже. Она существует во всем мире, а вот в России почему-то не приживается. Но порядки здесь изменятся: до 1 декабря дистрибьюторы получали сумасшедшее, по моим понятиям, вознаграждение — до 30 процентов от стоимости билета. Они жیرهли, а мы худели. Война с ними шла серьезная.

— Была какая-то «система убеждения»?..

— Была конкретная акция. 31 декабря ставим «Щелкунчика». Все билеты отдали на реализацию фирме, которая первой согласилась работать за 7 процентов.

— Большой театр — не только для москвичей, он для всей России. Есть ли что-нибудь новое для «гостей столицы»?

— Отныне командированный люд сможет получать определенное количество билетов по своим

удостоверениям за 45 минут до начала спектакля.

— Считается, что выручка от продажи билетов — всего лишь небольшой процент дохода театра...

— Это не так, особенно если этот процент по-разумному увеличить. Например, за счет новой «распоясовки» зрительного зала. Разница между хорошими и не совсем хорошими местами слишком заметная, а цена на них одна. Пора ее дифференцировать. Вскоре переходим на 8-поясную сетку (была 12-поясная), и разница в ценах будет весьма ощутимой. 25 процентов билетов останутся неизменно дешевыми, остальные — по качеству мест.

— Все знают, что у вас существует система брони, их имеют Минкульт, дипкорпус, Дума и т.д.

— Это нормально — ненормально, когда броня стоит дешево. Хотите хорошо сидеть — броня ваша, но цены — наши. Дармовые цены отменяются. Держатели брони не должны жить за счет бедного театра. Нет денег — покупайте билет по броне, но на третий ярус.

— И, наконец, одно из самых больных мест российского театра — зарплата артиста. Впрочем, наверное, не только артиста...

— Все сказанное выше не результат лишь страсти к нововведениям. Искусство всегда нуждается в деньгах — это естественно. В данном случае цель — повышение заработной платы артисту и, следовательно, его уважения к себе. Шаги к этому, конечно же, предпринимались и раньше, это не мы придумали. Большую роль сыграла здесь контрактная система, по-настоящему она внедрена как раз в Большом, и это колоссальная заслуга предыдущего руководства театра. Но, как все новое, эта система требует доработки, шлифовки. Например, проблема, общая для всех театров, — ротация кадров. Наилучший регулятор здесь — контрактная система. Пенсию, социальную защищенность — это должно обеспечить государство. Надеемся, проблемы ветеранов искусства будут учтены в новом трудовом законодательстве. А за театром останется оплата конкретной работы: гонорар за спектакль, за

репетицию, за гастроли, — из этого должна складываться зарплата артиста, режиссера, дирижера, всех, имеющих отношение к спектаклю, единственной мере их труда.

— Нет ли здесь опасности произвола руководителей?

— Существует много способов избежать этого. Но мы говорим сейчас о контракте: идеальный контрактной системы нет нигде в мире, однако это не значит, что не надо к ней стремиться. Ее идеал — платить за хорошую работу хо-ро-шо. Хорошо платить надо и приглашенным звездам, а приглашать — значит сесть, значит, нужна служебная площадь... Словом, перечислять все — никакой газеты не хватит. Вывод: хотите иметь театр с выдающейся труппой, качественным спектаклем, с достойной аурой — учитесь зарабатывать.

— Предполагается ли реформа громоздкой структуры театра?

— Она уже произошла. Например, на уровне топ-менеджеров: было шесть заместителей генерального директора, осталось три. Известный баритон Александр Ворошило — зам по организационно-творческому направлению; у него система продаж билетов, организация репертуара, информационно-издательская служба. Второй большой блок — постановочная часть — у Дмитрия Родионова, давнего работника театра. Третий блок — финансы — возглавляет новый для театра человек, Леонид Болховитинов, по профессии банкир. Создано несколько важных служб — по работе со зрителем, по связи с генеральным подрядчиком, издательский отдел, отдел маркетинга...

— А дочерние подразделения, вроде АО «Буфет», остались?

— Нет, избавляемся от всего надуманного. Рассасываем, например, с так называемым Клубом друзей Большого театра: он оказался непрозрачным. Автоматически я получил статью, в которой объявлен «странным человеком, отказывающимся от друзей»... Думаю, что нам достаточно Фонда развития Большого театра, организованного еще в 1992 году.

Георгий МЕЛИКЯНЦ