Москва ГАБТ

апр. 2001

ГАБТ

Муз. обозрение - 2001 - апр. (№4). - с. 9

Анатолий ИКСАНОВ: «Жизнь Большого театра больше, чем юбилей»

В газете «Культура» (№ 14, 12-18 апреля 2001) опубликовано интервью Натальи Шадриной с генеральным директором ГАБТ Анатолием Иксановым.

Редакция «МО» выражает благодарность главному редактору «Культуры» Юрию Белявскому за разрешение напечатать эту актуальную и интересную беседу на страницах нашей газеты. Материал публикуется с сокращениями.

Анатолий Иксанов оказался в театральном вузе потому, что был саблистом, — его, мастера спорта по фехтованию, переманили туда из Военмеха. О чем он никогда не сожалел, ибо скоро осознал свое настоящее призвание. Окончив отделение экономики и организации театрального дела ЛГИТМиКа, пришел по распределению в Малый драматический театр. Всего год там проработал — и его позвал к себе Товстоногов. Принимая на работу, Георгий Александрович сказал ему: «Помните, что главный человек здесь — актер. Научитесь его любить — и вас ждет нормальное будущее в театре». Будущее оказалось вполне нормальным. С 1978 по 1998 Иксанов работал в БДТ, прошел все ступени служебной лестницы — от администратора до директора. В 1991 стажировался в США — в Милуокском репертуарном театре и Йельском университете. С 1998 по 2000 был финансовым директором телеканала «Культура». Ныне, как известно, является директором ГАБТа, и, судя по всему, менеджмент скоро станет самой сильной стороной этого театра.

— Анатолий Геннадьевич, почему Вы, в конце концов, ушли из БДТ?

— Мне было хорошо в БДТ, очень хорошо. Просто в какой-то момент возникло ощущение монотонности. За 20 лет я досконально изучил этот театр и ничего принципиально нового для себя — в смысле своей работы — здесь уже открыть не мог. И всерьез стал опасаться, что, если не изменю свою жизнь, что-то важное в ней пройдет мимо. Так, в конце концов, я оказался на телеканале «Культура». Это был очень интересный опыт, однако довольно скоро я понял, что без театра (или чего-то вроде театра) я все-таки не могу. И начал вести разные переговоры. Практически уже согласился идти к Темирканову директором Петербургской филармонии, как вдруг поступило предложение насчет Большого. Первый театр страны — конечно, я не мог отказаться. Это вершина карьеры для любого администратора. (...)

— Вы уже привыкли управлять одновременно как минимум двумя театрами (оперы и балета)?

— Постепенно привыкаю. Хотя постоянное столкновение интересов — отдельного артиста и театра, различных коллективов между собой — конечно, создает массу сложностей. Капризничают молодые солисты балета: им хочется, чтобы их отпускали на гастроли, когда им это заблагорассудится, а руководство пусть само выкручивается, как знает. С другой стороны, контракт ведь предусматривает отдельную оплату каждого выхода на сцену, так что на самом деле артист заинтересован в том, чтобы этот выход был ему обеспечен. Составить репертуар так, чтобы никто не оказался обездоленным, чтобы были учтены все новые вводы, соблюдены пропорции между оперой и балетом, немыслимо трудно. С оперой проблемы еще серьезнее, чем с балетом. У певцов вообще заключены контракты по всему миру, и там они получают значительно больше, чем здесь... Очевидно, нам придется перенимать западную систему проката репертуара: оперные спектакли давать блоками, одно и то же название несколько раз подряд, может быть, и не каждый день, но достаточно плотно. Так легче собрать команду исполнителей, и будет возможность пригласить какого-нибудь именитого гастролера сразу на несколько представлений. (...)

— Если ведущему артисту гарантировано не более одного-двух выступлений в месяц и дату своего спектакля он узнает за весьма непродолжительное время до того, как спектакль состоится, может быть, и не стоит его очень винить за то, что он внезапно заключает посторонние контракты?

— Но мы ведь и не применяем репрессивных мер. Наоборот, как раз пытаемся свести все интересы воедино. Надо еще учитывать размеры труппы. Она огромная — занять всех действительно практически невозможно. Эту проблему, видимо, будем решать, выходя на другие сценические площадки. На сцену Кремлевского дворца, например.

— Вы как-то сказали, что собираетесь приблизить контрактную систему к более приемлемому состоянию. Что конкретно Вы имели в виду?

— На самом деле контрактная система нормально работает лишь тогда, когда она подкреплена достаточно большими деньгами. Но для начала ее надо просто привести в соответствие с законодательством — без этого она вообще ущербна. Ныне существующие контракты носят гражданско-правовой, а не кзотовский характер. Отсюда множество проблем — с пенсионным обеспечением, например. Нельзя каждый раз решать вопросы в виде исключения, действовать надо по правилам, по закону. Как преодолеть противоречия между контрактами и КЗОТом, решаем сейчас с Министерством культуры.

— Другие сценические площадки не столь пригодны для выступлений Большого театра и, кроме того, создадут дополнительную проблему в виде арендной платы. Это вас не смущает?

— Нет. Аренда нам вполне по силам. Что до несовершенства условий, то придется с этим мириться. На том простом основании, что иначе пропадем. Два или три года займет реконструкция основного здания. Работать все это время только в филиале невозможно — там небольшая сцена и всего тысяча зрительских мест. Это значит — отказ от проката части репертуара или показ его в ущербном виде, половина труппы в простое и резкое снижение доходов.

— А в филиал еще нужно переехать. Когда все-таки реально планируется этот переезд?

— По идее, 30 марта будущего года его должны сдать под ключ. Если это состоится, первый пробный спектакль мы смогли бы сыграть 30 сентября. Я говорю «если», потому что мы, конечно же, не застрахованы от перебоев в финансировании. Выплата внешнего долга страны может создать проблемы и для Большого театра. В апреле должна состояться очередная проплата (4,9 миллиона долларов) австрийской фирме, занимающейся поставкой сценического оборудования. Сейчас решается, получим ли мы эти деньги. Если вдруг не получим, фирма все законсервирует. А возобновить — далеко не так просто, как остановить. Потребуется время, и немалое.

— К вопросу о доходах: недавно вы значительно подняли цены на билеты. Большой театр становится все недоступнее для широкой публики...

— Интересы широкой публики тоже предусмотрены и в очень большом диапазоне. Мы сделали десять ценовых поясов соответственно качеству мест в зрительном зале. Причем приблизительно на 30 процентов мест (на два пояса) цены даже понизили: самые дешевые билеты стоят 10-20 руб. Зрительский спрос тоже учтен — балет пользуется большей популярностью, чем опера, так что и билет в балет у нас дороже, чем в оперу. Внутри жанра тоже цены разные и тоже определяются степенью популярности спектакля.

— Какой спектакль сейчас самый дорогой?

— Самый популярный, «Лебединое озеро». Именно в отношении его мы практически достигли своей заветной цели — сравнять обычные и коммерческие цены. По коммерческим ценам, как известно, проходит пресловутый интурист, привыкший у себя дома достаточно дорого платить за посещение театра оперы и балета — поступают заявки на определенное число билетов, мы изымаем эти билеты из комплекта, «гасим» и на принтере печатаем новую, естественно, более высокую цену. Но и нашим богатым зрителям тоже придется привыкать к тому, что опера и балет — это дорогие удовольствия.

— Вы и дальше намерены повышать цены? Приведите, пожалуйста, примеры.

— Возьмем первый ряд партера, выделенный в особую категорию. «Лебединое озеро» будет стоить 2.000 руб. «Щелкунчик», «Спящая красавица», «Спартак», очевидно, столько же. «Жизель» — 1.750. Верхним пределом для самых популярных опер (таких, как «Аида» или «Князь Игорь») поставим 1.250 руб. А вот, скажем, «Любовь к трем апельсинам» можно будет слушать в первом ряду уже за тысячу. Все это взято не с потолка — разрабатывая программу повышения эффективности экономической деятельности Большого театра, мы самым тщательным образом изучили зрительский спрос.

— А как быть с посещаемостью? Зал-то здорово опустел.

— Так уж и здорово! Посещаемость снизилась всего на 10 процентов. Зато доходы наши возросли раза в три-четыре. Разумеется, это вовсе не означает, что мы не дорожим своим зрителем. Как я уже сказал, мы рассчитываем на эффект привыкания. Если этого не произойдет, если посещаемость начнет резко падать, мы, конечно, цены понизим. Но, в принципе, повышать их необходимо. В противном случае доходы от продажи билетов по-прежнему будут получать бодрые молодые люди, снующие между колоннами его здания. (...)

— И, наконец, Вы вводите компьютерную систему продажи...

— Да, и недоразумений, связанных с билетами, у нас, надеюсь, уже вовсе не будет. Сейчас во всех театрах Москвы билеты распространяются по принципу квотирования. Энное количество билетов идет через дирекцию театральных касс, энное количество составляет бронь и энное количество поступает в продажу в самом театре где-то за десять дней, где-то за семь. Наша цель — добиться того, чтобы у нас такого квотирования не было. Чтобы потенциальный зритель мог иметь прямой выход к билету. Продажа объявляется на два месяца вперед: пожалуйста, включайте компьютер, если у вас есть доступ к нашему серверу, и заказывайте или приходите — билеты в кассе, и никаких очередей, и никаких проблем. Уже никому не надо объяснять, что это удобно и очень облегчает жизнь. Для удобства зрителей, кстати, мы еще вводим три телефонные линии: можно задать любые вопросы по репертуару, забронировать билет и т.д. Телефонисты будут работать с утра.

— Как скоро это все произойдет?

— В самое ближайшее время. Наше новое управление по работе со зрителем уже этим занимается. Первый этап — введение собственно компьютерной системы продажи. Прежде всего, ведь, надо посадить за компьютер кассира. (Между прочим, мы увеличиваем количество касс: откроются еще две в самом здании театра). Компьютеры у нас уже есть, программы мы закупили и новые билетные бланки для компьютера заготовили. Сейчас обучаем людей. Второй этап — фирма IBS, с которой мы уже договорились, сделает через Интернет доступ к нашим билетам открытым для всего мира. Вы сможете не только найти себе подходящий билет (в идеале — на полгода вперед), но и оплатить его по Интернету с помощью кредитной карты. Только представьте: в любой точке мира станет возможным приобрести билет в Большой театр! Это, я считаю, уже из разряда революционных преобразований. (...)

— Вы собирались провести эксперимент, подключив к распространению билетов новую дистрибьютерскую фирму, согласившуюся работать за гораздо меньшее вознаграждение, чем прежде сотрудничавшие с вами дистрибьютеры. Эксперимент удался?

— Вполне. Дистрибьютеры (фирмы, базирующиеся в крупных гостиницах вроде «Метрополя») работали, получая невероятные комиссионные: от 25 до 52 % от стоимости билета. Во-первых, что 52, что 25 — это настоящий грабеж театра. Во-вторых, подобный колоссальный разрыв в комиссионных создавал дополнительные возможности для манипулирования ценами, для их повышения на рынке. Я объявил: все будут получать 7%. И все отказались. Тогда я нашел новую фирму, и она в лучшем виде отработала «Щелкунчик», шедший 31 декабря. После чего всем другим тоже пришлось соглашаться на 7%. Дистрибьютерскую сеть будем расширять: сейчас у нас порядка семи дистрибьютеров, мы хотим, чтобы их было не меньше пятидесяти. Они тоже, естественно, будут «общаться» с компьютером, получив доступ к нашему серверу. Главный-то наш принцип — все должны быть уравнены в правах. (...)

— Какие еще пункты есть в программе повышения эффективности экономической деятельности театра?

— Например, работа с товарным знаком. Три года назад театр заключил договор с фирмой Penncroft Ltd, предоставивший ей эксклюзивное право отслеживать использование товарного знака Большого в коммерческих целях. Условия договора были крайне невыгодны для театра: Penncroft мог передавать свои права третьим лицам, и театру приходилось рассчитывать лишь на 5%, причем от прибыли, а не от дохода. Если учесть, что все, как могут, скрывают свою прибыль, а доказать это практически невозможно, Большой в таких случаях не получал почти ничего. Сейчас мы ведем переговоры с американской фирмой EEMC, которая согласна представлять наши интересы, обеспечивая нам финансовые поступления в размере 35% от дохода. Это тоже не очень высокий процент (года через два мы надеемся выйти на 50%), но на первых порах этой фирме предстоят довольно значительные расходы — она будет исследовать состояние рынка по всему миру, проверять, где и кем зарегистрирован наш товарный знак и т.д. Проблема заключается в том, что Penncroft не хочет расторгать контракт. Мы пытаемся с ними договориться, но пока безуспешно. Если дойдет до судебного разбирательства в Женеве, нам придется, конечно, понести значительные финансовые расходы. Но наладить это дело совершенно необходимо. «Неучтенное» с маркой Большого театра — полиэтиленовый пакет, шампанское или что другое — появляется в мире постоянно, и с этим надо что-то делать. А вышеупомянутые американцы уже соблазняют нас чрезвычайно любопытными предложениями. К примеру, среди весьма известных модных домов обнаружились такие, что совсем не против делать модели по эскизам исторических костюмов, принадлежащих Большому театру.

— Как обстоят дела со спонсорами? Кто сейчас дает Большому театру самые большие деньги?

— Привлечение внебюджетных средств — так называемый фандрейзинг (кстати, я первым употребил это слово в нашей печати) — одно из главных направлений программы экономического развития театра. Мы создали специальный отдел, даже конкурс провели, набирая туда людей. И за первые же 10 дней своего существования этот отдел нашел 30 организаций, не отказавшихся так или иначе принимать участие в спонсировании Большого театра. Причем варианты возникают самые разные — например, выплата ежегодных стипендий нескольким ведущим солистам в размере 5.000 долларов каждая. Самый впечатляющий договор у нас (он заключен еще предыдущим руководством) — с крупной японской табачной корпорацией JTI. Она дает нам 600.000 долларов в год (договор трехгодичного действия). Мы уже воспользовались предоставленными ею средствами, когда делали выставку в Манеже и готовили юбилейный концерт. Еще часть ее средств пойдет на постановку «Игрока». Началась работа и с Внешэкономбанком. Первой крупной его акцией станет наш выезд на Петербургский фестиваль «Звезды белых ночей». Готовится также договор о финансировании новых постановок. (...)

— Как известно, отказался праздновать свой юбилей в Большом театре Г. Рождественский. Это окончательное решение, и как вы намерены выходить из создавшегося положения?

— Слава богу, сейчас он в нормальном настроении. Геннадий Николаевич активно работает над «Игроком», постоянно советуется со мной насчет солистов, ищет их, в том числе и за рубежом... А от юбилея — планировалось, что в свой вечер он продирижирует актом из «Щелкунчика», актом из «Бориса Годунова» и Второй симфонией Рахманинова, — действительно отказался. Официально, в письменной форме, и думаю, что окончательно. Практика показала, что неокончательных решений он не принимает. Видимо, реакция прессы на концерт, посвященный юбилею Большого театра, уже переполнила чашу терпения. Я разделяю его чувства — на мой взгляд, человек, столько сделавший для нашего искусства, заслуживает того, чтобы к нему как минимум относились с уважением. У Большого есть традиция посвящать своим юбилярам те или иные спектакли. Очевидно, так мы поступим и в этом случае. Геннадий Николаевич решил, что жизнь больше, чем юбилей. И, наверное, он прав. Я вот тоже считаю, что жизнь Большого театра больше, чем юбилей этого театра.