

*Культура. — 1999. — 22-28 апр. — с. 3.*

# Сцена может быть доходным местом

*Директор Театра "Эрмитаж" ЛиА ФАТТАХОВА защищает этот пост второй сезон. За короткое время проведена реконструкция здания: отремонтирован балкон в большом зале, куда в течение многих лет не ступала зрительская нога, повысилась зримость, в среднем в десять раз увеличилась доходность театра.*

— ЛиА Огаровна, по общему мнению, театр есть предприятие убыточное. На какие средства он может существовать?

— В сегодняшней системе, которая существует со времен плановой экономики, театры могут полноценно жить только на дотации. Соответственно, чтобы попробовать прыгнуть с этих дотаций, нужно сначала изменить саму структуру хозяйствования в театрах. В связи с этим сразу возникает вопрос: а есть ли возможность изменения этой схемы, дабы театры могли быть самоокупаемы? Мне трудно сказать, что означает для театров такое понятие, как "прибыль", потому что это организации некоммерческие. Но как хозяйственные единицы они нуждаются в живых деньгах и имеют совокупный доход, который возникает в процесса реализации театральных билетов. Поэтому будем говорить не о прибыли, а о доходе. Что касается Театра "Эрмитаж", то я знаю, что здесь нужно сделать, чтобы через какой-то промежуток времени — возьмем условно один год — театр вышел на приличный уровень доходности, когда

мы смогли бы из своих собственных средств выплачивать зарплату и ставить спектакли. Единственная статья расходов, которую при любых обстоятельствах надо оставить за государством, — деньги на содержание здания. И, может быть, на оплату коммунальных услуг. А все остальное можно было бы зарабатывать самим.

— Каким образом?

— Я думаю, что сказанное мной сейчас будет совсем непопулярно для большинства театров. Но я говорю пока только о Театре "Эрмитаж". Если пофантазировать и представить себе, что это возможно, я с полной ответственностью взяла бы на себя проведение некоего эксперимента на примере своего театра. На недавно прошедшем театральном форуме не прозвучала, на мой взгляд, одна простая мысль: каждый из существующих ныне театров мог бы предложить свой проект развития — не столько творческий, сколько хозяйственный — и показал бы свой возможный уровень доходов при неких изначальных капиталовложениях. Каждому театру нужны свои мето-

ды, рецепт не может быть универсальным. Я знаю, что по затратной части сегодня нужно Театру "Эрмитаж". Например, нам необходимо перестроить зрительский вход. В нашем случае он выглядит несколько странно: это глухая дверь, а она должна быть прозрачной, стеклянной. Это должно в конечном итоге сработать на привлечение зрителей, за счет которых формируется доход театра. Далее — наше месторасположение: с одной стороны, мы в центре города, а с другой — в некотором удалении от метро и не выходям (фрастам) на проезжую часть. Сад, в котором мы находимся, обнесен забором. И я хотела бы обратиться к дирекции сада, чтобы мне разрешили на заборе поставить световые лайтбоксы. Третий момент — окраска фасада. Надо также привести в порядок Малый зал, оснастить "Эрмитаж" современной звуковой и осветительной аппаратурой и прочее, и прочее. На примере своего театра я предложила бы государству такой эксперимент. Расписала бы всю затратную часть, то есть то, что необходимо вложить, а также показала бы потенциальную динамику роста доходов при условии первоначальных затрат, что в результате привело бы к возможности выплачивать зарплату и выпускать спектакли исключительно за счет собственных средств. Очевидно, что даже имея со стороны государства так

называемые первоначальные деньги, привести театр к состоянию самоокупаемости непросто. Кто-то сможет это сделать, кто-то — нет. Я убеждена, что даже при прочих равных условиях результат будет разным. И выполнение предложенной мной схемы зависит от качества того человека, который за это дело возьмется.

— То есть театры должны преодолеть финансовую зависимость от государства?

— Думаю, да. Многие театральные деятели понимают, что система "давания" — это до каждого следующего раза. А потом в экономике случается очередной кризис, и получается, что должны были дать — да не дали. Театры становятся заложниками политико-экономической нестабильности. А я думаю, что надо просто представить свой бизнес-план (хотя многим непонятно, как бизнес и театр могут быть едины), при единственном условии — театр должен оставаться театром, выпускать спектакли, и именно его основной вид деятельности должен формировать его бюджет.

— Какую роль в вашей схеме играют спонсоры? Во многих театрах даже на программках печатают список помогающих.

— Как правило, спонсоры, о которых вы говорите, — не финансовые, и денег они не дают, происходит некий бартер. А театру нужны живые деньги. В сущности, поиск прямого

спонсора сводится к тому, что я прихожу к предпринимателям и убеждаю их, что не хлебом единым... Это сложно, не говоря уже о том, что унизительно. Я считаю, что мои коллеги-предприниматели не должны ждать, пока к ним придут, им нужно самим проявлять инициативу. Но это уже называлось бы не спонсорством, а меценатством, чего в нашем обществе пока нет. А чтобы предпринимателю было выгодно быть спонсором, должен быть закон, согласно которому ему за это, например, снижали бы налоги. Но так как этого не происходит, объективных условий для спонсорства нет. На этом этапе общественного развития, когда сознание предпринимателей не готово к меценатству, государство обязано взять на себя регулирование даже такого вопроса, как спонсорство. То есть надо выработать и предложить некий законодательный механизм, при котором все участники сделки: государство — спонсор — деньгополучатель — находят свою выгоду. В частности, государство чужими средствами поддерживает культуру и искусство, спонсор получает некоторые льготы на налоги, у театров появляется финансовая возможность для деятельности.

Беседу вел  
Алиса НИКОЛЬСКАЯ