

С.А. Капков: культура для людей

В 2011 году Сергей Александрович Капков волшебным образом преобразил московский ЦПКиО имени Горького, показав на примере, что государственное учреждение культуры может предложить успешному, активному, платежеспособному взрослому населению. А после – продолжил преобразования на посту руководителя Департамента культуры города Москвы. Журнал “Справочник руководителя учреждения культуры” встретился с Сергеем Александровичем, чтобы обсудить текущую ситуацию в сфере культуры и дальнейшие планы по ее преобразованию.

Сергей Александрович, на Ваш взгляд, в чем главная проблема культурной сферы Москвы?

Я бы обратил внимание на то, что 70% учреждений культуры находятся в пределах третьего транспортного кольца. А, например, в районе Северное Тушино, в котором живет 400 тысяч человек, есть всего один объект культуры – парк. И наши с вами ровесники сидят дома, потому им некуда пойти. Если они решат сходить в театр, им придется ехать в центр за билетами или покупать билеты с рук у спекулянтов, потому что пока они доберутся до театра после работы или из дома, касса уже будет закрыта. Вот на эту ситуацию я бы обратил внимание.

А нехватка денег, о которой так много говорят, поверьте, далеко не всегда является проблемой.

Вы намерены открывать новые учреждения культуры в таких районах, как Северном Тушино?

В течение одного года – нет, а в течение трех лет новые учреждения, скорее всего, там появятся. У Департамента культуры города Москвы появилась совместная идея с Москомимуществом. Дело в том, что на балансе города есть много совершенно разных помещений – Москва сдает их под магазины и другие коммерческие предприятия. Но ведь мы можем отремонтировать их и прийти туда с культурой. Надо понимать, что мы сейчас говорим не об огромном Доме культуры, а о помещении площадью 400-500 квадратных метров, где могли бы поместиться три кружка. Жители спальных районов могли бы приводить туда своих детей. С детьми вообще удобно взаимодействовать: у них удобное расписание, под которое просто подстраивать культурную программу. Например, до обеда, пока дети в школе, свободные помещения можно открыть пенсионерам. А после обеда предусмотреть занятия для учащихся. Похожим образом нужно пересмотреть, расширить философию библиотек, увеличить количество оказываемых ими услуг.

Как Вы это себе представляете?

На сегодняшний день в Москве есть 440 библиотек. Есть очень большие прогрессивные библиотеки, со своими театральными студиями, с залами иностранной литературы и совместными программами с различными образовательными учреждениями. Во всех библиотеках Москвы есть компьютеры и есть возможность бесплатно пользоваться Интернетом. Думаю, в ближайшее время мы проведем модернизацию всех компьютеров, постараемся везде организовать Wi-fi, чтобы читатели могли приходить в библиотеку со своими ноутбуками. Собственно, идея заключается в том, чтобы интегрировать учреждения культуры в одну единую сеть. Я считаю, что было бы очень удобно, если бы в любой библиотеке можно было купить билет в театр. Вообще, надо из всех библиотек сделать интеллект-центры, с возможностью ксерокопирования и скачивания информации в электронном виде. Зачем человеку ехать в центральные театры или искать городские билетные кассы, если в шаговой доступности от его дома есть библиотека?

Конечно, во всех библиотеках работают разные люди, с разной степенью готовности к переменам. По статистике, которой располагает департамент, только 16% всех работников сферы культуры – а их около 60 тысяч человек – младше или достигли 35-летнего возраста. Остальные относятся к старшему, предпенсионному или пенсионному возрасту. Им будет сложнее, но мы будем работать в этом направлении.

Все библиотеки Москвы будут превращены в интеллект-центры?

Здесь нужно учитывать специфику места. В спальнях районах не хватает чего-то одного, а в центре города сложилась совсем другая ситуация. Предположим, есть библиотеки в переулках Арбата. Раньше там жили партийная номенклатура и артисты. Потом квартиры были проданы. Новые жильцы – достаточно обеспеченные люди, у них есть возможность провести домой Интернет и купить интересующую их книгу. По крайней мере, в библиотеку за книгой они не пойдут.

Возможна и обратная ситуация: библиотека в спальном районе пользуется спросом, потому что это тихое место, в котором есть Интернет, периодика, там проводятся литературные чтения и всегда можно пообщаться с культурными соседями. Практически во всех библиотеках есть какая-то своя программа.

Содержание библиотеки в центре города требует больше затрат, а посетители требуют от нее большего сервиса и дополнительных функций. Этими дополнительными функциями может быть все что угодно, начиная с оплаты коммунальных услуг и заканчивая курсами компьютерной грамотности для пожилых людей. Или библиотекарь может распечатывать местным пенсионерам нужные им справки, чтобы люди не ездили за ними в ЖЭК, ДЭЗ и мэрию. Для этого нужно общее программное обеспечение. Создать и установить его – больше дело.

А как планируется решать проблему с комплектованием?

Это – действительно проблема. Как было в советское время? Книги закупались один-два раза в год, но они и печатались с такой периодичностью. А сейчас буквально каждую неделю выходит что-то новое, проводятся презентации книг. Люди видят рекламу, приходят в библиотеку и спрашивают, можно ли взять эту новинку. А библиотека еще не успела ее закупить. Гендерные процедуры представляют из себя длительный процесс. Мы хотим разработать такую форму, чтобы библиотеки могли оперативно покупать книги. Но это непросто.

Вы как-то говорили о том, что в московских парках появится экскурсионный транспорт. Расскажите, пожалуйста, об этом проекте.

Уже в 2011 году все крупные парки закупили электромобили. Теперь нужно сделать красивую и ненавязчивую экскурсионную программу. Сейчас подобная программа действует в Нескучном саду. Парки, которые не закупали специальный транспорт, могут использовать для экскурсионных целей детские паровозики. Мы хотим использовать эти паровозики как внутренний транспорт – парки-то у нас огромные, и было бы хорошо, если бы люди могли заходить в такой “внутренний маршрутный транспорт” и выходить из него, где им нужно. Это небольшая, в общем-то, идея – но дополнительный сервис и плюс для гостей парка.

По информации Москино, планируется реформирование московских кинотеатров. Зачем? Что именно планируется сделать для повышения их конкурентоспособности?

Рассмотрим пример. На Дмитровском шоссе построен новый торговый центр. В нем есть многозальный кинотеатр. Через 30 метров от торгового центра – наш обычный однозальный городской кинотеатр. Как только запустили многозальный кинотеатр внутри торгового центра, число посетителей городского кинотеатра упало до нуля. Значит, с этим зданием нужно что-то делать – например, найти для него инвестора или сделать на этой базе развлекательный центр. Или вложить бюджетные деньги и сделать там детскую школу искусств. Или переоборудовать помещение под концертный зал. С каждым учреждением будем разбираться индивидуально.

Как только я заступил на этот пост, я попросил сделать карту Москвы с нанесенными на нее подведомственными учреждениями культуры. Давайте посмотрим на Северо-Западный округ. Вот новый район – Куркино. В нем находится одна библиотека и четыре музея. Ни кинотеатра, ни школы искусств. Ближайшая ДШИ – в соседнем районе, куда можно добраться только на машине или на общественном транспорте. И таких “слепых пятен” – много. А в центре – например, в пределах

Садового кольца, учреждений культуры масса. Вот мы и пытаемся разобраться с Москомимуществом, как можно выкупить в новых районах какие-то помещения за счет города и пустить в них по более выгодной арендной ставке не магазины, а курсы, кружки, школы искусств.

Можно обсуждать театры и прочие объекты культуры, которые находятся в центре, но наша задача – “растянуть” культурную составляющую.

Также мы пытаемся договориться с Департаментом образования города Москвы о том, что в 2012 году выкупить 600 тысяч театральных билетов для московских школьников. Пусть каждый московский школьник один раз в год бесплатно ходит в театр и один раз – бесплатно посетит с экскурсией музей! Это и загрузка для учреждений культуры (в Москве – 1,2 млн школьников), и полезный опыт для детей. Важно только, чтобы дети пришли в такие учреждения, которые не отбили бы у них желание ходить в подобные места в дальнейшем. Как было бы хорошо, если бы руководитель театра провел их за сцену и показал, как там все устроено! Чтобы театры проводили поэтические вечера в школах в отдаленных от центра районах. Мы часто говорим, что театральная эпоха уходит. Значит, с этой проблемой надо работать, причем именно на таком уровне.

Как, на Ваш взгляд, может выглядеть “музейный центр силы”? Планирует ли Москва финансирование таких центров?

Начнем с того, что проблему наполняемости новых музеев невозможно решить только с помощью денег. Надо заказывать экспозиции, приглашать экспертов, которые смогут посоветовать, что следует выставлять в том или ином месте. Мы везде декларируем, что музей – это не то пространство, где из года в год ничего не меняется, и под крышками лежат все те же пыльные экспонаты – мы за то, чтобы музей был живой формацией, где можно посмотреть, поучаствовать, потрогать руками, как в частном музее занимательных наук “Экспериментариум” или Музее Дарвина. Такой подход окупается: Музей Дарвина зарабатывает на билетах 300 млн рублей в год. И посещаемость у него – по 6-7 тысяч человек в выходной день.

Многие музеи сейчас существуют в том же состоянии, в котором они начинали работу еще в советское время. Дореволюционное здание, не приспособленное для множества людей, с тесными коридорами (то есть инвалиду вообще нет шансов попасть туда), с маленьким гардеробом... Конечно, все это надо переделывать. Но не будешь же ломать стены. Значит, надо подстроить экспозицию под это здание.

И потом, жизнь меняется. Например, есть в Москве замечательный музей Маяковского. Очень хороший, серьезный музей, оборудованный в стиле футуризма. Маяковский сейчас так же актуален, как в советский период? Вряд ли. Но музей-то шикарный, с замечательной экспозицией, большим лекционным залом! Надо создавать отдельную концепцию: музей XX века, вечера поэзии, пригласить какие-то маленькие кафе поработать на площадке музея. Чтобы это место стало центром силы.

Сейчас уже не библиотека, ни музей могут являться хранителями чего-то. Они могут быть только культурными центрами. И в них должна быть жизнь.

Мы не пытаемся любой ценой “затащить” людей в музей, мы пытаемся поменять саму концепцию музея. Почему в выходные дни музеи работают до 16:00? Мне кажется, это в корне неправильный подход. Вот мы и пытаемся сделать все для того, чтобы, как в европейских городах, музеи один раз в месяц работали бесплатно и один раз в месяц – по продленному графику, до 21:00, чтобы в них мог зайти и работающий человек.

Со 2 по 9 января 2012 года учреждения культуры, подведомственные Департаменту культуры города Москвы, будут работать бесплатно. Надеюсь, что в будущем федеральные учреждения воспримут наш опыт и решат к нам присоединиться.

Я хочу, чтобы люди ходили в музеи, смотрели, думали, делали замечания. Иначе система не будет работать.

В целом, бюджетные учреждения культуры очень слабо умеют коммуницировать с обществом. Зайдя в Интернет, можно увидеть, где в ближайшее время пройдут коммерческие концерты, антрепризные спектакли. Но найти в одном месте информацию о программе театров, особенно с постановками для детей, очень сложно. Чтобы несколько облегчить задачу, Департамент культуры города Москвы напечатал большую культурную программу: что происходит в московских театрах, музеях, парках и прочих учреждениях культуры во время новогодних праздников. Мы хотим, чтобы родители в долгие новогодние праздники встали из-за стола и вместе с детьми приняли участие в культурной жизни города.

Предложение создать на базе библиотек и других учреждений культуры “мест силы” оформлено документально или пока существует в виде идеи?

Идея существует точно, а дальше есть некие программы и мысли на этот счет. Культура многолика, учреждения разбросаны по всей Москве. Важно, какие люди работают в них. Есть “на том конце провода” кто-то понимающий – он будет делать очень многое для превращения своего учреждения в центр притяжения. В Центральной универсальной научной библиотеке имени Некрасова есть два театральные кружка, ведется работа с пенсионерами и молодежью, работают два кафе, проходят литературные чаепития, идет постановка детских спектаклей... Департамент культуры формально не имеет к этой программе никакого отношения. Все это происходит благодаря директору, которая работает там больше двадцати лет. Это прогрессивный, живой человек. Я могу приводить в пример этого человека, а могу привести в пример себя на посту директора Центрального парка культуры и отдыха имени Горького. Условия, в которых я работал, не сильно отличались от условий, в которых работали другие парки. Суммы, которые нам выделялись из бюджета, были примерно равными. В прошлом году один крупный московский парк потратил на благоустройство 1 млрд. рублей. Если съездить туда и посмотреть, что же изменилось, можно увидеть, что появились дорожки из плитки. Москвичи ощутили пользу от этих дорожек? Я не уверен. А вот от бесплатного интернета в Парке Горького, который стоил каких-то копеек, и благоустроенных газонов, на которых можно сидеть, – точно ощутили. Все дело во взгляде на ситуацию: если директор парка видит себя “крепким хозяйственником”, то он и территорию будет облагораживать, как кладбище – газончиками, плиточкой... Он не поймет, что там можно сделать что-то для людей, что он работает в сфере услуг, сервиса.

К сожалению, у нас много где такая ситуация, включая музеи. Почему-то бабушки-смотрительницы видят свою задачу в том, чтобы объяснять посетителям, что заходить в зал надо по правую руку, а выходить – по левую, фотографировать экспонаты строго запрещено и т. д.

И что с этим делать?

Объяснять. Воспитывать. Если человеку растолковать его задачу и не ограничивать в способах ее исполнения, он сможет сделать очень много. В Парке Горького работают те же охранники, которые работали там до меня. Только раньше они могли нахамить гостям, а сейчас готовы чуть ли не за руку отвести заблудившегося человека туда, куда ему надо попасть.

Может, это все из-за того, что изменилась публика?

Публика меняется в ответ на каждое действие учреждения. Убрали мусор, запретили продажу крепких алкогольных напитков, соорудили детские площадки – ушла публика, которая приходила в парк за этим. Провели бесплатный Интернет – пришли студенты, которые очень высоко ценят подобные вещи. Другие лица, другие разговоры.

А есть ли возможность провести какой-то финансовый ликбез руководителям муниципальных учреждений? Часто они искренне хотят работать по-рыночному, по-новому, но не умеют договариваться с инвесторами.

Это самая сложная задача. Есть люди, которые не понимают, как это делается и почему-то считают, что зарабатывать можно только на билетах. А как же сувенирная продукция? Никто не думает о других возможных форматах деятельности.

Департамент культуры на базе Центра Всеволода Мейерхольда запускает проект “Школа театрального лидера”. Будем проводить ее вместе с известным театральным деятелем Валерием Николаевичем Рыжаковым. В Школе будет задействовано много преподавателей, включая специалистов финансового отдела Департамента культуры и сотрудников Центра Мейерхольда. Будем обучать художественных руководителей, директоров театров и заведующих литературной частью. Почему именно их? Потому что конфликты художественного руководителя с директором происходят в основном из-за денег. Один считает, что эти средства можно тратить на декорации, другой – на ремонт, а перед третьим стоит вопрос самореализации. Это вечная история. Поэтому мы хотим объяснить людям, по каким принципам существуют обновленные учреждения культуры, что такое субсидированное финансирование. Очень многие не понимают, например, что мы не попросим назад остаток денег, которые перечислим учреждениям в 2012 году, и все, что учреждения сэкономят, они смогут оставить себе и потратить на свои уставные цели. Нам бы хотелось отойти от принципа содержания учреждений культуры – лучше, чтобы на любых площадках была своя жизнь, и одновременно работал принцип вовлеченности в общее дело.

А частный бизнес привлекать планируете?

Осенью 2011 года мэр Москвы Сергей Семенович Собянин поставил перед Департаментом культуры задачу – вернуть Москве доверие инвесторов. В качестве отдельного приоритета была выделена задача привлечения инвесторов под все наши проекты. Мы не скрываем, что готовы приглашать инвесторов в кинотеатры и парки. Впереди работа с земельным комитетом – необходимо сделать наши объекты инвестиционно привлекательными при условии, что на некоторых территориях застройка запрещена.

Мы хотим, чтобы в Москве был концертный зал. Но это не значит, что Москва будет строить его на свои деньги. Мы будем искать соответствующий участок земли, потом – инвестора, который будет готов построить нужный городу объект, а не купит участок в надежде, что через пять лет земля подорожает, и можно будет ее перепродать.

Если аттракцион стоит 160 млн рублей, пусть бизнес-структура купит его и установит на территории парка, заключив договор с администрацией. А Москва потратит эту сумму не освещение, дорожки, детские площадки и спортивные объекты.

Размер инвестора совершенно не важен. На аренде велосипедов, лодок и катамаранов Парк Горького зарабатывал 9 млн рублей в год. А фонд заработной платы людей, которые осуществляли прокат, составлял 11 млн рублей. Этот отдел был расформирован, а в парк мы пустили частный бизнес. Он стал сам рекламировать свои услуги, формировать свое сообщество. В масштабах Москвы это минимальная инвестиция, а в масштабах парка – достаточно приличный заработок. Задача – научиться отпускать какие-то вещи.

Возьмем ДК ЗИЛ – сейчас он называется ДК “Южный”. Размеры здания впечатляют – 21 тысяча квадратных метров! Тысячу метро занимает библиотека. Есть огромный 600-местный театральный зал, который используется время от времени: то для проведения совещания руководителей ЖКХ, то для празднования Дня милиции. А зал, между тем, прекрасно оснащен за счет московского бюджета. Никто не говорит о продаже этой площади, но, например, можно было бы организовать там лекторий.

Свою задачу я тоже вижу как некую инвестицию: привести неформальных людей на формальные объекты культуры. Разобраться и понять, кого и куда можно пригласить, начиная от человека, который поставит стол для пинг-понга, и заканчивая застройщиком, который построить нужный объект на прилегающей территории.

Как увязать частный бизнес с имиджем учреждений культуры? В Парке Горького это получилось очень удачно.

Нам было важно, чтобы за все услуги, оказываемые в парке, отвечал парк. Даже если их оказывает частный бизнес. Если мы пустили к себе этот бизнес и работаем с ним, значит, мы отвечаем за то, что его услуга – качественная. Действительно, у парка была проблема: люди не были готовы покупать там еду – боялись отравиться. Мы разработали общий логотип, который наносился на продукцию, продаваемую в парке. То есть мы всячески давали гостям понять, что печенье изготовил Парк Горького, и если у вас есть претензии к качеству печенья, то это претензии к парку. А дальше, уже без участия потребителя, парк будем разбираться с производителем печенья.

Важно, чтобы аудитория была посчитана – чтобы понимать, кому, сколько и каких услуг предоставлять. Под услугами можно понимать все, что угодно: от общепита, на котором парк может зарабатывать, до доступа в Интернет и проката катамаранов.

Если аудитория посчитана, ее можно продавать рекламодателям. В 2011 году, по предварительным оценкам, Парк Горького заработал 100 млн рублей. До этого у него был убыток 30 млн рублей.

Что делать музеям-усадьбам и природным паркам, в которых посидеть на траве значительно сложнее?

Возьмем, например, усадьбу Останкино. Важно четко разделить у себя в сознании усадьбу, где действительно не стоит бегать и шуметь, и общую территорию, куда можно прийти, погулять, посидеть на лавочке, пообщаться, можно даже открыть на этой территории кафе. Если в Коломенском, саду Эрмитаж, Останкино или Кусково сесть на траву, что-нибудь культурно съесть и потом аккуратно выкинуть за собой мусор в урну, вы этим не нарушите историческую память предков.

Принцип инвестирования применим к театрам?

В 2012 году мы хотим объявить конкурсы, в которых смогут принять участие не только театры, но и независимые режиссеры. Получить грант под свою концепцию и пойти реализовывать идею на свободную площадку. Во-первых, на это будет интересно посмотреть – это практика для режиссеров, молодых и не очень. Во-вторых, мы хотим сделать госзаказ на спектакли для детей от 11 до 15 лет.

Может ли московская сфера культуры что-то предложить недавно приехавшим людям, в том числе трудовым мигрантам?

На сегодняшний день в Москве работает 200 тысяч только официальных мигрантов. Для них мы хотим сделать специальные программы на базе нескольких музеев: это Музей Москвы (Москвы как города, в широком смысле слова), Коломенское, где у нас есть экспозиции про традиции русского народа, и литературные музеи (Маяковский, Цветаева, Есенин). Мы хотим рассказать людям, которые приезжают в Москву на заработки, о наших традициях, принципах, правилах проживания и поведения в этом городе. Показать им, что ценят люди, живущие в Москве. Мне кажется, и гостям столицы, и москвичам важно ощущать сопричастность.

Нужно помнить, что помимо мигрантов в столице есть “вновь обретенные москвичи” – люди с московской пропиской, которые пока не научились ориентироваться в городе и не успели понять, куда здесь можно сходить. Для них будет предусмотрена такая же программа, как и для всех москвичей. Мы не делим москвичей ни по цвету кожи, ни по национальности. Это, пожалуй, важнее всего.