

**А**нна Васильевна, Москино – старейшая городская кинопрокатная организация – возродилась в 2002 году. Почему так долго она пребывала в состоянии летаргического сна?

– Московский кинопрокат едва не умер в 91-м году. Начинаясь реорганизация всего народного хозяйства, появлялись отдельно хозяйствующие субъекты, кинотеатры стали такими же субъектами и отделились от головной организации, какой и было тогда Москино. Московский кинопрокат старался выпустить на экран в основном российские фильмы, на это Москва выделяла деньги. А в то время, как вы помните, наши экраны захлестнула волна американского кино. Мелкие дистрибьюторские компании «Каро», «Пирамида», «Парадиз» стали укрупняться, создали свои киносети, у них появились свои кинотеатры. Они подпитывались большими деньгами, заключая договоры с крупнейшими западными кинопроизводителями. Конкурировать с ними «Московскому кино» было трудно, для кинотеатров прокат отечественного кино стал невыгодным.

– Я хорошо помню начало девяностых. Российское кино было интересным, острым, критическим, соответствовало настроениям публики, и она шла именно на отечественные фильмы. Почему же они не давали сборов?

– Зрителей, о которых вы говорите, все-таки было мало. Чтобы их стало больше, наши фильмы должны были идти во всех кинотеатрах, о нашем кино должны были больше писать, требовалась хоть какая-то реклама. Но директора кинотеатров, получившие полную самостоятельность в формировании репертуара, подписывали с дистрибьюторами договоры, в которых оговаривалось даже время сеанса. В таких условиях было очень трудно, как мы говорим, ставить на экран российский фильм в хорошее время. А какая была у российских фильмов реклама? Да никакой! Или резко негативная: наши критики не особо заботились о том, как их слово отзовется. И люди шли на фильм американский, где ничего сложного, все празднично, все хорошо кончается... И не надо забывать: компания, которая вложила большие средства в рекламу, она ведь вложила средства и в то, чтобы получить хорошо пишущих критиков.

Словом, шло планомерное разрушение сети государственного проката, шло по всем направлениям. Почему? Да потому, что Россия представляет собой огромный рынок для западных производителей и кинодистрибьюторов. Если американский фильм показывают в России, 50 процентов прибыли уходит в Америку.

И наше кино начало умирать – одновременно с польским, чешским, венгерским... Потому что и в этих странах начал умирать государственный кинопрокат. Да, создавались интересные фильмы, но их мало кто видел!

Примерно два года назад во всей Восточной Европе начался возврат на экраны отечественного кинематографа. Но это постепенный процесс. Да еще стыдливый, мало чем подкрепленный...

– И как же московская киносеть прощупалась от летаргии?

– Сначала стала получать небольшую дотацию из московского бюджета на пополнение кинофонда. Поэтому многие фильмы уцелели. Ведь в последние годы, когда продюсерами часто были случайные люди и отечественные кинокомпании исчезали, то и следов фильмов порой нельзя было обнаружить. Надо отдать должное московскому правительству – оно находит деньги не только на кинопрокат, но и на поиск хороших отечественных фильмов. И вот к нам обращаются директора кинотеатров: «Хотим показать такой-то фильм». Но даже если он создан недавно, отыскать его бывает нелегко. И все же находим!

С 2002 года, когда было принято постановление правительства Москвы о воссоздании московской кинопрокатной организации, то есть о воссозда-

**Переоборудование всех московских муниципальных кинотеатров должно завершиться в 2006 году. Для этого в 2005 году потребуется ориентировочно 800-900 миллионов рублей, а в 2006 году – до 1 млрд. рублей.**

## Анна ПЕНДРАКОВСКАЯ:

Анна Васильевна Пендраковская – генеральный директор московской прокатной организации «Москино». Окончила МГУ и ВГИК. Психолог, кинодраматург, преподаватель, продюсер, имеет опыт административной работы. Мать двоих детей.



ФОТО АНДРЕЯ НИКИТИЧЕВА

# ВСТРЕТИМСЯ В КИНОТЕАТРЕ!

нии киноотрасли как сферы народного хозяйства под одним головным предприятием, все вернулось на круги своя. Восстановлен москиновидеопрокат под нынешней маркой «Москино». Когда-то все директора московских кинотеатров были сотрудниками этого ведомства, все кинотеатры были на его балансе. На фоне беспредела, потери документации, утраты всего и вся правительством Москвы был сделан правильный шаг. И удалось восстановить хоть какую-то информацию, какие-то традиции, какие-то человеческие контакты. Иногда бывает проще, когда приходят новые люди, без предвзвешенных сложившихся стереотипов... Тут сколько «за», столько же и «против», но я считаю: процесс логичен. Лишь бы в отрасль приходили искренние, заинтересованные профессионалы.

– Можно считать, что московский кинопрокат относится не столько к сфере искусства, сколько к отрасли городского хозяйства?

– Так и есть. Ведь речь идет об использовании городского имущества. Кинотеатры – это и здания, и прилегающая к ним земля, и оборудование. От того, насколько эффективно все это используется, зависит пополнение бюджета Москвы. Ведь до сих пор директора кинотеатров могут распорядиться всем этим так, как им выгодно. Рассуждая по-человечески, это понятно, рассуждая по-государственному – это полный экономический беспредел. Договоры заключаются напрямую, арендная плата организациям, которые «поселяются» в кинотеатрах, подчас совершенно чуждым искусству, устанавливается произвольно.

Во многом законодательная база давала основания так жить и действовать. Поэтому кинопоказ многие администраторы от кино вообще забросили – он был менее выгоден, чем сдача кинотеатра в аренду. Надо было прилагать усилия для привлечения зрителей, но горе-руководителям не хотелось. И все зашло в тупик. К тому же спрос был уже на кинотеатры не холодные, не с плохим звуком, с дурно пахнущими туалетами и неприветливым персоналом, а современные, уютные, такие, где поход в кино становится праздником. Что и произошло в кинотеатрах частных. Надо этого добиваться и в муниципальных кинотеатрах. Правительство Москвы это понимает, дает на это средства – и это вселяет в меня надежду.

– Значит, вы, Анна Васильевна, теперь хозяйственный работник?

– Моя должность требует совмещения многих профессий. У меня есть опыт прокатчика, продюсера, во ВГИКе я была зампроректора по производству, что мне дало возможность понять, как устроена вся государственная «пирамида Хеопса». Имела опыт работы директором кинотеатра «Космос».

– Как вы пришли к нынешней должности?

– Окончила... факультет психологии МГУ! Уникальный курс – у Петра Яковлевича Гальперина. Он научил меня понимать, как устроен любой процесс, а потом самой его выстраивать – для повышения эффективности, для достижения оптимального результата. Придя на любое производство, администратор должен правильно выстроить управление производством. И обучить людей правильно продвигаться в этой структуре. Будь то мукомольная промышленность, птицефабрика... Позже

окончила сценарно-киноведческий факультет ВГИКа, потом аспирантуру, преподавала, основала отдел маркетинга, который занимался продвижением на рынок короткометражных студенческих фильмов. Рада, что они вызывают в обществе все больший интерес. А окончила ВГИК как сценарист – реализовались мои первые сценарии как раз в 91-м, когда наше кинопроизводство было подрезано реорганизацией киносетей, шквалом американских фильмов и многие профессионалы просто уходили из кино.

Видя отчаяние своих собратьев, я хотела понять, почему хорошее кино не попадает на экраны. Я была сценаристом и далека от экономики, но решила все понять до конца. Поработала в объединении «Слово», созданном очень хорошим сценаристом Валентином Черных. Тогда складывался кинорынок, рождались фестивали – и я вышла на острую проблему.

Создала частную фирму, которая специализировалась только на прокате российского кино. Фирма называлась «Василиса». Так зовут мою дочь. Но это еще и символ – прекрасная, премудрая царевна, которая в царевну превратилась из лягушки.

В какой-то момент наше российское кино стало лягушкой, которая сейчас превращается в царевну. На кинорынке я сидела под девизом «Наше российское кино победит и преодолеет все препятствия. Будьте с нами». Это была моя позиция, не имеющая ничего общего с конъюнктурой. А потом стала работать с государством – когда государство осознало, что должно участвовать в создании своей структуры до-

суговых услуг и в продвижении российского кинематографа. Без поддержки государства это бег на месте. Я обращалась в Госкино, но оно не имело никакой власти над разгулявшимися кинотеатрами, в Комитет по культуре Москвы – и тоже столкнулась с полной беспомощностью. Частные компании покупали кинотеатры, а у меня таких денег не было. Обращалась в Союз кинематографистов...

– Почему именно вас избрали на эту должность?

– Пришла со своими идеями, которые не имели для меня коммерческой ценности. Они имели для меня ценность как логическое завершение процесса, который начался в начале девяностых. А я всегда стараюсь довести процесс до результата. Убеждена: не только ты идешь за звездами, но и звезды идут за тобой. Сначала я шла за своей звездой, а потом она освещала мне путь. И вот сейчас создается сеть городского проката, состоящая из 53 кинотеатров.

– Когда вас призвали на работу в Москино, многие вам сострадали: «Не выдержит. Не поднимет заданку махину». Вам было страшно?

– Не до страхов было. Мне сострадали те, кто понимает, что это такое – построить «Московское кино». Государственную сеть в таком огромном городе. А завидовали полагающие, что отхватила некий лакомый кусочек. Это те люди, которые, придя на работу, стали бы распродавать все по частям. Но моя должность не дает никаких сумасшедших денег, никаких привилегий.

– Вас назначили чиновники. А ставят ли они вам палки в колеса? Приходится ли использовать женское обаяние?

– Никаких усилий для этого не делаю. Может быть, срабатывает эффект неожиданности, контраста с привычным образом чиновной дамы. Я не боюсь признаться, что чего-то не знаю. И основной залог моего успеха – чувство свободы. Ведь люди, долго работающие в системе, обрастают стереотипами: взглядов, манер, связей. Боятся сделать самостоятельный шаг. А без этого не преодолеть сопротивление на всех уровнях законодательной и исполнительной власти. Граждане хотят смотреть то кино, которое им нравится. А для появления такого мотива – смотреть российское кино! – необходимо обеспечить условия: чтобы фильмы были достойные, чтобы цены были соразмерны кошельку, чтобы кинотеатры соответствовали всем параметрам современных досуговых центров и средний москвич не чувствовал там себя бедным родственником, пришедшим к богатому на бесплатный обед.

Мест для отдыха людям с состоятельными в Москве

много, а для других – либо замки на кинозалах, афиши, объявляющие для отвода глаз нереальные сеансы, либо унылые, доживающие век в ожидании лучших времен старые кинотеатры.

– Так, может быть, арендаторы для них – это выход? Какая разница человеку, на чьи деньги, частные или государственные, – лишь бы хорошее кино было...

– Что бы ни делал частник, у него одна цель – с лихвой вернуть свои деньги. И это его право. Мы же, вступая в отношения с арендатором, ставим условия, при которых сохраняется государственный интерес: определите время и условия для показа российского и европейского кино. Моя цель – чтобы на рынке досуговых услуг Москино стало одним из привлекательных партнеров. Приходится быть тактиком, дипломатом. Иногда кажется, что нет возможности влиять на репертуарную политику. Но можно найти подход и к бизнесменам. Коммерческие структуры нам, городской кинопрокатной организации, предлагают инвестиции, но вопрос этот надо тщательно проработать. Бывает и так, что реконструированный за муниципальные деньги кинотеатр перекупает частная компания. С этим, конечно, не поборешься, но город, столица России, может стать конкурентом корыстолюбивым частным фирмам. Главное – добиться альянса города и частных фирм, чьи интересы совпадают с интересами города, зрителей и моими. Нам всем необходимо российское кино. Ведь уже есть что смотреть!

Беседовала Елена БЕЛОСТОЦКАЯ