



**HAL**  
open science

**Рынок против плана? Эксперименты в организации и  
оплате труда в советском кино (1961-1976). Часть вторая  
[Le marché contre le plan ? Expérimentations dans  
l'organisation du travail dans le cinéma soviétique  
(1965-1976)]**

Irina Tcherneva

► **To cite this version:**

Irina Tcherneva. Рынок против плана? Эксперименты в организации и оплате труда в советском кино (1961-1976). Часть вторая [Le marché contre le plan ? Expérimentations dans l'organisation du travail dans le cinéma soviétique (1965-1976)]. *Perspectivia.net*, 2016. <hal-01527045>

**HAL Id: hal-01527045**

**<https://hal.science/hal-01527045>**

Submitted on 23 May 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ирина Чернева

## Рынок против плана?

### Эксперименты в организации и оплате труда в советском кино (1961-1976)

#### Часть вторая

<1>

В ходе применения в кино экономической реформы Либерман-Косыгин<sup>1</sup>, перевод работников на контрактную форму работы выявился как самый конфликтный аспект и элемент ориентированного прочтения внедрения экономическ преобразований в кино<sup>2</sup>. Первая часть этой статьи показала, что на территории введения «гибких» условий найма режиссеров, операторов, звукооператоров и художников в кино скрестились разнохарактерные проблемы, а именно критика промышленной организации труда в кинематографе, пересмотр влияния творческого Союза кинематографистов на развитие советского кино, рождение восприятия зрительской аудитории как потребителя фильмов. Сопrotивление части кинематографистов выводу из штатов и колебания ЦК КПСС и Совета министров СССР в отношении изменения трудовой политики в кино привели к тому, что предложение ввести кратковременный найм «творческих» работников кино было реализовано только в некоторых советских киностудиях. В Экспериментальной творческой киностудии (ЭТК) же эта попытка была предпринята системно и являлась одним из основополагающих пунктов эксперимента. Студия, проработавшая до 1976 года, опиралась на три основных правила. Отказываясь от штатных режиссеров, операторов, художников и звукооператоров, она заключала контракты с профессионалами классических студий. Также она действовала в отношении технических специалистов и рабочих, которые состояли в штате других студий. Кроме этого, намеренно не располагая своими съёмочными площадками, цехами и оборудованием, студия арендовала их у классических организаций. Наконец, прибыль от созданных фильмов должна была быть единственным источником её дохода, а студия и её работники получали вознаграждение, напрямую зависящее от количества посещений фильмов. Предполагалось, что не будучи уверенным в стабильности своего заработка, работник должен был применить как можно больше таланта и изобретательности, чтобы сделать **свой** фильм наиболее привлекательным для зрителей. Студия же, не обременённая штатами, была призвана выступить как своеобразный продюсерский центр, который занимался разработкой проектов на пересечении собственных экономических интересов, предпочтений зрителей и политических приоритетов советского кино. Вторая часть статьи

<sup>1</sup> Irina Tcherneva, « Imiter le marché, une recette pour le cinéma soviétique ? L'histoire du Studio artistique expérimental (1965-1976) », *Cahiers du monde russe*, 2014, vol. 54, 3-4, P. 589-621.

<sup>2</sup> См. Ирина Чернева, « Рынок против плана? Эксперименты в организации и оплате труда в советском кино (1961-1976). Часть первая», *Soviet History Discussion Papers*, 7, 2015, URL: [http://www.perspectivia.net/publikationen/shdp/cherneva\\_rynok](http://www.perspectivia.net/publikationen/shdp/cherneva_rynok).

посвящена воплощению одного пункта реформы — введения контрактных отношений — в рамках ЭТК, а после интеграции студии в Мосфильм на правах объединения в рамках ЭТО (Экспериментального творческого объединения).

## **Конфликтное «сосуществование» двух систем**

<2>

По мере претворения реформы в жизнь в рамках Экспериментальной творческой киностудии, значение таких её элементов как автономия студии в выборе темы и ведении проекта каждого фильма, принизилось. Поле манёвра основоположников эксперимента постоянно сжималось, что достигло своего апогея в 1968 году, когда эксперимент был признан неудачным с экономической точки зрения. С этого года дебаты о «материальной заинтересованности» студий сосредоточились на введении контрактных отношений, что придало этому аспекту дополнительную политическую окраску. «Творческие» работники, нанятые студией по контракту, оставались в штатах своих студий и пользовались стабильными условиями труда классической системы. Иначе говоря, экспериментальная ситуация была имитацией нестабильности, а её функционирование было встроено в экономику кино, как дополняющий, альтернативный её элемент. Исходя из этого не представляется возможным судить сегодня о жизнеспособности той или иной экономической системы, и речь может идти о «гибких» условиях труда как об элементе имитации рынка. Данная часть статьи, основываясь на анализе архивов Экспериментальной студии, а затем объединения в составе Мосфильма, ставит целью очертить веер реакций студий и профессионалов на введение нестабильной формы найма.

### **2.1 Кинематографисты между Экспериментальной Творческой Киностудией и «классической студией»**

<3>

Как приводится в жизнь непреложное правило перевода работников на контрактную форму труда? Каким пространством манёвра обладают последние? С самого начала, экспериментаторы дифференцируют стабильность условий работы. Согласно проекту, «творческим» работникам Экспериментальной Киностудии должна выплачиваться зарплата по тарифным ставкам должностных окладов. Дополнительно, они должны получать надбавку в зависимости от результатов проката фильма за 12 месяцев, а другие члены съёмочных групп смогут получать надбавку авансом в объеме 20 процентов от оклада в месяц. Это обещает тем работникам, которые по классической системе получают не «постановочные», а премии в зависимости от тарифной ставки, зарабатывать вдвое больше<sup>3</sup>. В ходе обсуждения проекта ЭТК в Совете министров, этот пункт вызывает сопротивление<sup>4</sup>. С точки зрения министерств, участвующих в переговорах, одним из

<sup>3</sup> В новых условиях, они должны получать авансом премии, исчисляемые от качества работы и выполнения месячного плана, которые опосредованно зависят от проката фильмов.

<sup>4</sup> ГАРФ, ф. Р 5446, оп. 99, д. 1395, л. 31.

главных критериев реформы является снижение финансовых вложений в кино в целом. В случае технических работников студий, с которыми ЭТК заключает контракт, материальная заинтересованность не связана с результатами проката фильмов, в создании которых они принимают участие<sup>5</sup>. Наконец, редакторы, советские *продюсеры*, по замыслу одного из создателей студии и её директора Владимира Познера, не пользуются прерогативами своих американских аналогов, но имеют право вести фильм с начала и до сдачи. Обладая полными правами на ориентацию съёмочной группы в зависимости от проекта ЭТК, они призваны переводить на язык творчества экономические постулаты экспериментаторов<sup>6</sup>. Их работа должна обеспечить студии автономию в принятии решений о создании фильмов. Изначально стабильная форма найма признана необходимой в их отношении, но со временем роль редакторов в студии принижается<sup>7</sup>. Уже в январе 1967 года руководители экспериментальной студии запрашивают у Комитета по кино разрешение изменить статус редакторов, нанимать их для каждого проекта в отдельности и ввести почасовую оплату<sup>8</sup>. Иначе говоря, они ищут возможность сделать более «гибкими» и найм редакторов в том числе, а также ввести количественную норму оценки их «производительности». Комитет по кино положительно отвечает на это предложение<sup>9</sup>. В данном случае, акцент на перевод на контрактные условия работы сопровождается потерю автономии студии по отношению к администрации кино.

<4>

Как реализуется имитация отбора «творческих» работников и какие конфликты она порождает, учитывая гибридный характер студии? С первого же проекта её, документального фильма *Если дорог тебе твой дом* (1967), посвящённого 25летию битвы за Москву, выявляются сложности в отношениях с классическими студиями. Они касаются в первую очередь найма на работу сотрудников обычных студий. По причине сопротивления дирекций и профсоюзов студии имени Горького, Мосфильма и Центрнаучфильма, контракты с их работниками для данного фильма заключены с опозданием. Долгое время группа не может найти монтажницу, которая наконец принята на работу в августе 1966 года, в то время как фильм должен быть сдан в ноябре. По этой причине монтажница и режиссер фильма Василий Ордынский работают одновременно, в две смены. На исходе работы над фильмом, монтажница проработала большее время за меньшее вознаграждение, чем то, что предусмотрено по контракту, и её ситуация не исключение<sup>10</sup>. Первый проект ЭТК оказывается таким образом противоположностью обещанного комфорта работы и

<sup>5</sup> Приказ председателя Комитета по кино при Совете министров СССР, 22 января 1966, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 9, 63 лл.

<sup>6</sup> Там же, лл. 1-12.

<sup>7</sup> Этот пункт более детально изучен в статье *Tcherneva I. Imiter le marché.*

<sup>8</sup> Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 370, л. 15.

<sup>9</sup> 11 марта 1967, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 370, л. 6

<sup>10</sup> Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1. д. 415, 30 лл.

повышенного вознаграждения. Остается только представить мотивацию членов съёмочной группы (в особенности работников второго состава), которые пошли на неизвестную им практику заключения контрактов. Они вынуждены предварительно договориться со своей студией о временном отстранении от работы, что несомненно ставит производственный план последней в трудное положение. Даже если сами работники не страдают материально, находясь в рамках гибридной системы, они подвергают себя критике коллег и руководителей<sup>11</sup>.

<5>

Экспериментальная система существует параллельно классической, в отдельно созданной организации до 1968 года. После экономической и политической неудачи, признанной как основоположниками, так и киноадминистрацией, экспериментаторы включены в состав крупнейшей киностудии страны, Мосфильм. До конца эксперимента, остается неизвестно, какую форму организации кинопроизводства и работы предпочтут Государственный Комитет по кино и Совет министров СССР. Вопрос открыт и для профессионалов. На протяжении всего этого периода Мосфильм и его объединение существуют как конкурирующие системы, находясь под оценочным взглядом экспертов, экономистов, руководителей Мосфильма и других организаций. В ходе сравнения двух систем найма и их обсуждения в органах государственного управления выявляются новые белые пятна. Например, в первые годы существования эксперимента, остается нерешённым вопрос, какая организация возьмёт на себя выплату пособия по безработице, отпускных и пенсионных отчислений. С 1965 года, когда проект обсуждается в Совете министров, решено, что ЭТК не будет нести эту обязанность. Трудно сказать, как этот вопрос решается между 1966 и 1968 годами, когда студия независима, но с 1968 года именно Мосфильм берёт на себя оплату 66 процентов зарплаты в течение 6 месяцев для тех, кто заканчивает работу в ЭТО и возвращается в студию<sup>12</sup>. Это порождает конфликты в студии между дирекцией и работниками, плановиками и «творцами». По мнению экономистов Мосфильма, последняя оказывает тем самым финансовую поддержку ЭТО, делая частично невидимой подлинную экономическую ситуацию Экспериментального объединения в то время, как оно претендует на соперничество с Мосфильмом. Экономисты Мосфильма, Семён Брудник и Михаил Левин, с 1968 по 1976 предлагают несколько сравнительных исследований двух экономических систем. Их анализ выявляет кроме прочего, что выплата аванса «не творческим» работникам, который призван заменить крупное поощрительное вознаграждение для «творческих», фактически не применяется. Формально надбавка за продажу фильма, которую объединение получает исходя из присвоения группы каждому фильму<sup>13</sup>, должно

<sup>11</sup> Интервью с Инной Хлопьевой, руководителем планового отдела Мосфильма в этот период. Июнь 2009 г. Москва. Дом ветеранов кино.

<sup>12</sup> Анализ производственно-экономической деятельности ЭТО, С.К. Брудник и М.И. Левин, 16 марта 1972, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 32, л. 61.

<sup>13</sup> При отнесении фильма к 3<sup>ей</sup> группе, от которой зависит тираж фильма, его распространение и оплата. Присвоение фильмам оценочных групп практикуется с 1961 года и является промежуточным итогом в истории признания в советском кино творческой составляющей создания фильмов. Это выражается в том, что

использоваться для выплаты премий всему составу съёмочной группы и штатным работникам Экспериментального объединения. Весь коллектив должен быть заинтересован в лучших показателях. Действительно, это не практикуется на Мосфильме, но и в ЭТО формы «материального поощрения» отличаются от тех, что прописаны в контракте. Брудник и Левин указывают:

руководство съёмочной группы [в ЭТО] опасаются возможной необходимости покрытия аванса на счёт и поэтому предпочитают получить согласие работников съёмочной группы на производство расчёта по окончании производства фильма.<sup>14</sup>

<6>

В окончательном аналитическом документе эта фраза зачёркнута и написано: «Это положение является существенным стимулирующим фактором на отдельных участках и периодах процесса производства фильма, но оно не применяется по всем съёмочным группам, так как некоторые из них предпочитают получить премию по окончании производства фильма»<sup>15</sup>. Сложно, однако, представить ситуацию работников, которые предпочли бы повысить риск получения своей премии. Что касается надежды «отобрать наиболее талантливых» людей путём контрактных отношений, фактически этот выбор оказывается не всегда свободным. С одной стороны, Кинокомитет СССР продолжает высказываться по поводу назначения режиссёров на фильмы. С другой же, отбор по художественным качествам приводит к конфликтам между Экспериментальным объединением и Мосфильмом. В частности, руководство ЭТО указывает на попытки Мосфильма «навязать простойных» режиссёров<sup>16</sup>, то есть кинематографистов, которые по творческим или финансовым причинам не работают в нужном для кинопромышленности ритме. В свою очередь, директор Мосфильма, Николай Сизов, в одной из внутренних оценок сосуществования двух систем отмечает:

ЭТО недостаточно активно расширяет круг режиссуры. Предполагалось, что в объединении будут работать режиссёры высокого класса и пробовать свои силы начинающие способные режиссёры, однако сейчас в ЭТО наблюдается, за некоторыми исключениями, тенденция к использованию постоянного состава зарекомендованных себя мастеров.<sup>17</sup>

---

профессионалы кино участвуют в оценочных комиссиях (на уровне СССР, республик и студий), и сами группы присваиваются исходя из профессиональных критериев. Одновременно группа, которая присваивается фильму до выхода его на экран, — это предварительная оценка успеха, который он будет иметь у публики. Исходя из этого, рассчитывается, где и как долго будет демонстрироваться фильм. Наконец, политическая составляющая этой оценки несомненна, так как у комиссий остается возможность приподнять или, напротив, принизить фильм, увеличивая или уменьшая его тираж, улучшая или затрудняя условия его доступа к зрителям.

<sup>14</sup> Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 32, л. 24.

<sup>15</sup> Там же.

<sup>16</sup> Отчет Комитету по кино при СМ СССР о ходе эксперимента по внедрению новой системы экономики и организации кинопроизводства, 1971 г., Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 30, л. 12.

<sup>17</sup> Письмо Н. Сизова Комитету по кино, 5 августа 1971, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 30, лл. 34-39.

<7>

Позиция двух руководителей свидетельствует о конкуренции между Мосфильмом и ЭТО за творческих работников. Экспериментаторы имеют тенденцию ориентироваться на режиссёров и операторов, уже доказавших свой профессионализм на классических студиях и готовых представить свою работу на суд зрителей. Этот аспект существует в классической системе, но в рамках индивидуализации рабочих отношений, каждый контракт является возможностью и поводом оценки профессиональной компетентности. *Репутационная логика*, по терминологии Пьера-Мишеля Менже, выходит таким образом на первый план, а важными критериями становятся система кооптации и пересекающиеся сети патронажа и рекомендаций<sup>18</sup>. В случае ЭТО, такая система, возможно, и даёт больше гибкости, но не решает проблему профессиональной иерархии, на что изначально рассчитывали основоположники эксперимента.

Причины конфликтов между классической студией Мосфильм и Экспериментальным объединением многочисленны. Тем не менее, в начале 1970х годов вопрос – будет ли экспериментальная система распространена на все студии – остаётся открытым. Именно поэтому руководители двух структур обращаются к экспертному мнению экономистов. В 1973 году руководитель Экспериментального объединения Григорий Чухрай запрашивает вне-студийную экспертизу экономиста Александра Бирмана, работавшего в Госплане СССР и с 1948 года преподававшего в Московском государственном экономическом институте. Александр Бирман входит в число экономистов, активно поддерживающих косыгинскую реформу<sup>19</sup>. Поэтому неудивительно, что в письме начальнику планового отдела Мосфильма Инне Хлопьевой, Бирман отстаивает сам принцип введения временного найма для части работников кино:

Совершенно правильными представляются и основы взаимоотношений с творческими работниками и производственной базой. Даже Научно-исследовательские институты во всем мире отказываются от жестких штатов, когда невозможно освободиться от ненужных людей и пригласить нужных, а производственная база работает спустя рукава, так как её расходы при всех условиях уже предусмотрены в смете.<sup>20</sup>

Позиция Александра Бирмана является одной из самых радикальных из тех, что обсуждаются в этот момент в Советском Союзе. Он положительно отзывается о перспективе «освободить от ненужных людей» научные организации. Тем не менее, он упоминает, что эксперимент не пользуется широкой поддержкой в индустрии кино, и уточняет касательно «творческих» работников:

Для успеха [экспериментальной] системы необходимо создание соответствующего

---

<sup>18</sup> Menger P.-M. *Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle* // *Revue française de sociologie*. 1991. Vol. 32. No. 1. P. 72.

<sup>19</sup> А.М. Бирман и его время. К 100-летию со дня рождения // сост. Ю. Бокарев, М. Покидченко, М. Воейков, Г. Татевосян. Институт экономики РАН. М. 2010. С. 43-49.

<sup>20</sup> Письмо А. Бирмана, доктора экономических наук, профессору И.Н. Хлопьевой, 18 апреля 1973, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 30, лл. 100-105.

общественного мнения. Творческие работники, принимающие приглашение ЭТО, должны рассматриваться не как шабашники, гонящиеся за длинным рублем, а пользоваться поддержкой.<sup>21</sup>

<8>

Как указано выше, давление на кинематографистов, работающих в ЭТК (затем в ЭТО), со стороны их коллег, дирекций киностудий и технических работников значительно. Со временем и руководители Экспериментального объединения<sup>22</sup>, и директор Мосфильма, который не исключает возможность перехода Мосфильма на новые условия, приходят к выводу, что вывод из штатов целесообразен только для режиссеров, операторов и художников. Николай Сизов считает, что для остальных членов съёмочных групп эффект далек от положительного, так как контрактная основа «снижает ответственность последних за результат»<sup>23</sup>. Иными словами, принцип нестабильности и соревнования, который подразумевает найм по контракту, не является для них стимулирующим. Это может объясняться тем, что для второго состава съёмочных групп более высокий заработок (что, как мы видели выше, не гарантировано) не в состоянии компенсировать стабильное положение советского работника кино.

После второй половины 1960х гг., когда контрактные отношения мыслились как логическое решение проблем различного толка — от экономических до творческих —, отдельные пункты этого предложения пересматриваются в начале 1970х гг. Изменения также претерпевает идея творческой автономии эксперимента, а именно её центральный элемент — определение успеха.

## 2.2 Объективность критерия «рентабельности»

<9>

В случае Экспериментальной Творческой Киностудии, речь идёт о многоплановом экономическом эксперименте, так как претворение в жизнь его основополагающих принципов предполагает создание новой для советской экономики кино информации и иных систем её сбора и учёта. Создание таковой и её стабильные значения также являются источником конфликта внутри студии и между экспериментаторами и Мосфильмом.

Изначально, студия пытается научно обосновать построение репертуара. Сотрудничая со студией до её растворения в Мосфильме, Борис Ланда из Института Автоматики и Телемеханики при Академии Наук моделирует расчёт успеха каждого фильма. По его проекту, сценарий и съёмка должны предварительно оцениваться по критериям жанра (сатира, комедия, драма), теме (гражданская, революционная, производственная, личная, искусствоведческая) и направленности (пропагандистская, воспитательная, развлекательная). Он также предлагает ввести

---

<sup>21</sup> Там же.

<sup>22</sup> Справка «О результатах эксперимента ЭТО», Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 33, л. 52.

<sup>23</sup> Письмо директора Мосфильма в Комитет по кино, между 1972 и 1974 гг., Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 33, л. 12.

социологические критерии: отношение зрителей к определённому жанру и режиссёрам, общественное признание (медали, призы, участие в фестивалях), оценка за рубежом, продолжительность распространения фильма, реклама и формат<sup>24</sup>. Очевидно, что предложение Бориса Ланда выходит за рамки традиционного в этот период информации о количестве копий, предоставляемых администрацией по каждому фильму, и является попыткой более объективно обосновать критерии «творческого отбора», отбора «талантов» путем нестабильной работы вкупе с успехом фильмов. Несмотря на интерес именно Владимира Познера к модели Ланда<sup>25</sup>, другие руководители Экспериментальной студии считают эти критерии второстепенными. Для части руководства студии центральными являются вопросы взаимоотношения с прокатом, материального стимулирования (в его организационном разрезе) и восприятия фильма зрителями<sup>26</sup>. В этом проявляется влияние доминирующего тогда подхода киноведа к изучению зрительских предпочтений<sup>27</sup>. Советские публикации киноведа о зрителях кино в 1960е годы, во-первых, разграничивают «высоко-художественное кино» и «популярное, массовое кино», а во-вторых, ставят во главу угла психологический фактор в восприятии фильмов. В этом разрезе, восприятие фильмов – процесс автономный и индивидуальный, а не социально обусловленный. На этапе существования ещё автономной студии, работа Ланда отвергнута, и его анализ остаётся за пределами внимания Экспериментальной киностудии до начала 1970х годов.

Только в 1971 году в своей записке, посвящённой результатам эксперимента, Григорий Чухрай указывает, что отсутствие связи между созданием фильмов и условиями их распространения является одной из причин неудачи автономной Экспериментальной киностудии и остаётся риском для объединения, которое, как он признаёт:

не имеет возможность влиять на условия проката фильмов. Количество тиражируемых копий, порядок проката – вне компетенции объединения. Однако совершенно ясно, что экономические результаты проката будут различными при различной политике проката<sup>28</sup>.

<10>

Руководство Экспериментального объединения и Григорий Чухрай, в частности, осознают со временем, что важность фактора организации проката и социологического анализа вкусов зрителей привносит сложности в схему «естественной селекции» талантов, аргумент широко

---

<sup>24</sup> Б. Ланда, Два отчёта «Разработка критериев оценки эффективности работы ЭТК и съёмочных групп в условиях усовершенствования технологии производства фильмов», 15 августа 1968 и 29 октября 1968, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 379, лл. 54-60, 32-37.

<sup>25</sup> Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 379, л. 99.

<sup>26</sup> Письмо Оболонского, Шахпаронова, Олешкевича В. Познеру, 2 июля 1968, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 383, лл. 77-80.

<sup>27</sup> Лебедев Н. Кино и зритель, М., 1969; Киноискусство и массовая аудитория // сост. Ю. Семенов, В. Гаевский, Ю. Какх. М. 1971.

<sup>28</sup> Отчет Комитету по кино при Совете министров СССР о ходе эксперимента по внедрению новой системы экономики и организации кинопроизводства, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 30, л. 21.

использовавшийся. Это право так никогда не отойдёт экспериментаторам<sup>29</sup>, и администрация кино сохранит за собой прерогативу «организовывать прокатную судьбу» фильмов, приоритетных с политической или с экономической точек зрения<sup>30</sup>. Как и в отношении отдельных тем, для которых Кинокомитет, заручаясь поддержкой Совета министров СССР, получает отдельное финансирование и улучшенный проката, для фильма Экспериментальной студии *Если дорог тебе твой дом* (1967), Комитет по кино отстаивает особые условия вознаграждения и проката перед Советом министров<sup>31</sup>. Тем самым Комитет по кино нарушает постулат студии, ставящей изначально предпочтения зрителей выше организованного кинематографическим ли сообществом, киноадминистрацией ли успеха. В целом, в опущении автономии решения разных секторов одной экономической цепи разных индустрий – одна из причин неудачи косыгинской реформы<sup>32</sup>. Тем не менее, довод «гибкой» формы найма остаётся в силе и проходит красной линией в анализе работы объединения его руководством. Важно отметить, что в ЭТО образование прибыли и «материальное поощрение» работников зависят от доходов каждого фильма, а не от производства студии как таковой<sup>33</sup>. Эта идея систематически подчёркивается вкуче с финансовой ответственностью художников. Так, типовой договор ЭТО указывает:

Если Ваш фильм окажется нерентабельным в течение 12 месяцев проката, то это будет невыгодно не только обществу и объединению, но и Вам, так как в этом случае поощрительное вознаграждение не выплачивается. Но чем значительнее будет содержание сделанного Вами фильма<sup>34</sup> и чем больше зрителей испытают за этот срок его влияние – тем выше окажется сумма причитающегося Вам и Вашим коллегам поощрительного вознаграждения.<sup>35</sup>

<11>

В аналитической записке, которую Григорий Чухрай готовит для Комитета по результатам эксперимента, он подчеркивает, что система способствует «реальному повышению ответственности за конечные результаты труда», и предоставляет сравнительную таблицу вознаграждений, где главной планкой оценки остаётся 17 миллионов просмотров фильма<sup>36</sup>, цифра, дебатированная в

<sup>29</sup> О результатах эксперимента ЭТО, справка, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 33, лл. 52-56.

<sup>30</sup> Интервью с Александром Розиным, заместителем директора Свердловской киностудии по творческим вопросам с 1965 г. Апрель 2009 г. Москва. Дом ветеранов кино.

<sup>31</sup> Письмо А. Романова в Совет министров СССР, 10 января 1967, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 370, лл. 1-2.

<sup>32</sup> *Lavigne M. Les économies socialistes soviétique et européennes. Paris. 1979. P. 94-101.*

<sup>33</sup> Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 16, л. 42.

<sup>34</sup> Здесь подразумевается группа.

<sup>35</sup> Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 16, л. 53.

<sup>36</sup> В 1965 году, расчеты ЭТК основываются на том, что 17 миллионов просмотров фильма позволяют возместить затраты на производство всей программы стандартного сеанса, включающего полнометражный художественный фильм, один короткометражный фильм и киножурнал. Для этого, средняя стоимость

Совете министров СССР с 1964 г.<sup>37</sup>.

Фильм	Оценка	Количество зрителей (миллионов)	Вознаграждение съёмочной группы по классической системе (тысяч рублей)	Вознаграждение съёмочной группы по экспериментальной системе (тысяч рублей)
<b>Фильмы, созданные в классических студиях</b>				
<i>Шестое июля</i> (1968, Мосфильм) <sup>38</sup>	1 группа	33, 2	8,3	16 <sup>39</sup>
<i>Бриллиантовая рука</i> (1968, Мосфильм) <sup>40</sup>	1 группа	76,7	8,3	42,8
<i>Дворянское гнездо</i> (1969, Мосфильм) <sup>41</sup>	2 группа	16,5	6	2
<i>Гори, гори, моя звезда</i> (1969, Мосфильм) <sup>42</sup>	3 группа	11,4	2,5	1,2
<i>Сюжет для небольшого рассказа</i> (1969, Мосфильм) <sup>43</sup>	1 группа	8,1	8,5	4,5

программы делится на среднюю цену билета. Цена билетов снизилась в 1950е годы и стабилизировалась после денежной реформы 1961 года. В 1965 году в среднем стоимость билета в государственных залах для взрослого зрителя достигает 23 копеек.

<sup>37</sup> См. первую часть статьи.

<sup>38</sup> По данным Сергея Кудрявцева, 33,2 миллионов при тираже 1822 копии. *Сергей Кудрявцев* Посещаемость отечественных и зарубежных фильмов в советском кинопрокате. См. <http://kinanet.livejournal.com/689229.html> (5 мая 2015 г.). Данные, предоставленные Кудрявцевым, совпадают с информацией, собранной мной в архивах (за исключением случая фильма *Корона Российской империи*). Из этого следует, что информация, которую использовал Кудрявцев, была доступна администрации кино. Кроме этого, систематическое сопоставление количества просмотров фильмов с количеством копий фильмов ещё раз доказывает зависимость первого значения от последнего.

<sup>39</sup> Для классических студий, эта колонка приводится исключительно для сравнения. «Творческие» работники этих сумм не получают.

<sup>40</sup> Согласно данным С. Кудрявцева, 76,7 миллионов при тираже 2079 копий. *Кудрявцев*, *Посещаемость ...*, <http://kinanet.livejournal.com/689229.html> (5 мая 2015 г.).

<sup>41</sup> Согласно данным С. Кудрявцева, 16,6 миллионов при тираже 1055 копий. Там же.

<sup>42</sup> Согласно данным С. Кудрявцева, 11,3 миллионов при тираже 407 копий. Там же.

<sup>43</sup> Согласно данным С. Кудрявцева, 8,1 миллионов при 420 копиях. Там же.

<b>Фильмы, созданные в Экспериментальной творческой киностудии (Экспериментальном творческом объединении)</b>				
<i>Белое солнце пустыни</i> (1969) <sup>44</sup>	1 группа	34,5	8 <sup>45</sup>	16,3
<i>Память</i> (1970)	1 группа	Меньше 17 ти	6	3,1
<i>Если дорог тебе твой дом</i> (1967)	1 группа	19	8	10,6
<i>Фокусник</i> (1967) <sup>46</sup>	2 группа	Меньше 17 ти (в данной таблице. В действительности фильм собрал 4,1 миллиона зрителей)	6	3,1
<i>Корона Российской империи</i> (1970, 1971) <sup>47</sup>	3 группа	55,2	5,1	12,9

<12>

Эта подборка данных создана для продвижения экспериментальной модели и не может быть нейтральной. Однако таблица демонстрирует значение, которое члены ЭТО придают разным критериям оценки. Основатели экспериментального проекта изначально отрицательно относятся к присвоению фильмам групп до выхода их на экран<sup>48</sup>. По их замыслу, главенствующим критерием является количество посещений фильма. Тем не менее, работая в рамках советского кино, они с самого начала вынуждены были принять правила игры, в том числе присвоение групп фильмам оценочными комиссиями. Чухрай, создавая эту таблицу, стремится показать, что подчас группа фильма не отвечает действительному его успеху у публики, а цель Экспериментального объединения — продемонстрировать, что зависимая от профессионального сообщества оценка, которую выражает группа, сдерживает по-настоящему популярные у советских зрителей фильмы и защищает тех «мэтров» или те темы, которые не пользуются успехом у публики. Защита или, напротив, непризнание работ отзывается в вознаграждении. Соответственно, Чухрай играет на

<sup>44</sup> Согласно данным С. Кудрявцева, 34,5 миллионов при тираже 1410 копий. Там же.

<sup>45</sup> В данном случае, эта колонка является моделизацией тех сумм, которые создатели фильмов могли бы получить в классической студии.

<sup>46</sup> Согласно данным С. Кудрявцева, при 349 копиях. Там же.

<sup>47</sup> Согласно данным С. Кудрявцева, 60,8 миллионов на одну серию при тираже 1411 копий. Там же.

<sup>48</sup> См. ссылку 13 данной статьи о присвоении групп и первую часть статьи.

сравнении, желая наглядно показать, что создатели популярных фильмов могли бы зарабатывать гораздо больше в рамках экспериментальной системы. Предполагается, что создатели фильмов, таких как *Шестое июля* или *Бриллиантовая рука*, осознают, насколько их вознаграждение могло бы быть другим при иных правилах игры. Создатели фильма *Гори, гори, моя звезда*, получают низкое вознаграждение именно по причине оценки фильма до его выхода на экран. То же самое можно сказать о фильме *Корона Российской империи*, чьи сборы значительно превышают успех других фильмов. Отстаивая экспериментальную систему, Чухрай даже берёт на себя риск показать разрыв в собственных вознаграждениях по фильму *Память* и противоречие, в которое вступает его работа как режиссера, с его же концепцией экономики кино.

<13>

В классической системе с 1966 года первая группа присуждается после того, как фильм просмотрит от 18ти до 20ти миллионов зрителей. Так, группа фильма *Белое солнце пустыни* (квалифицированный критиками как вестерн) была пересмотрена *апостериори*, благодаря высокому уровню просмотров. Таким образом, влияние организованного «общественного мнения», то есть присвоения групп фильму, принижается. Действие системы групп демонстрируется на следующих примерах: и в традиционной и в экспериментальной системах, фильм Сергея Юткевича (*Сюжет для небольшого рассказа*) и фильм Чухрая (*Память*), получают первую группу, не набрав 17 миллионов просмотров. Это несоответствие объясняется политическим значением тех фильмов и позицией режиссёров в профессиональной иерархии. Тем не менее, фильму Юткевича, посвященному Антону Чехову, предоставлено чрезвычайно низкое количество копий (420), несмотря на его профессиональный статус и первую группу фильма. На этом примере очевидно, что количество копий зависит и от политической конъюнктуры, так как предыдущий фильм Юткевича, *Ленин в Польше* (Мосфильм - Польшая Народная Республика, 1966), был удостоен 1389 копий. Несмотря на это, в прокате он собрал 9,4 миллионов зрителей. Иными словами, присвоение групп призвано привлекать во внимание статус режиссера (неофициально), политическую значимость темы и переводить их в большее или меньшее количество копий, от чего зависит и количество будущих посещений. Но это хрупкое равновесие не всегда подтверждается на практике и опровергается зрительским выбором.

С 1968 по 1972 год, из семи фильмов ЭТО, четыре отнесены в первой группе оплаты, два – ко второй, и один к третьей<sup>49</sup>. Это ставит под вопрос способность студии найти золотую середину между качеством, определяемым комиссиями, и предпочтениями зрителей. Например, успех у публики *Белого солнца пустыни* менее велик, чем успех комедии *Бриллиантовая рука*, снятой Леонидом Гайдаем в классических условиях, несмотря на то, что основатели эксперимента стремятся показать, что их фильмы «естественным путем» организации труда и подбора

---

<sup>49</sup> Анализ производственно-экономической деятельности ЭТО, С.К. Брудник и М.И. Левин, 16 марта 1972, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 32, л. 61. По данным ЭТО, из 22 полнометражных игровых фильмов, созданных в ходе эксперимента, 11 получили первую группу, 9 – вторую и 2 – третью.

составляющих успеха будут направлены в туннель популярности.

<14>

На основе анализа приведённой здесь таблицы видно, что в отношении вознаграждения, классическая система как бы сглаживает углы, принимая оплату, когда фильм популярен, и поднимая её, в случае неуспеха в прокате даже в том случае, когда фильму присвоена низкая группа. Система выплат, принятая в рамках эксперимента, более жёсткая и значительно снижает выплаты, когда количество посещений фильма невелико. Планка в 17 миллионов посещений действует контрастно: фильм *Дворянское гнездо* (1969), снятый Андреем Кончаловским, едва не достиг её, будучи просмотрен 16,5 миллионов раз. Кончаловский работает над этим фильмом в классической студии, но если бы фильм был реализован в Экспериментальном объединении, вознаграждение снизилось бы значительно. По мнению Чухрая, как руководителя объединения, работники кино должны принять подобные «неудачи», и последнее понимается как голосование публики. В этом Чухрай идёт дальше, чем уже упомянутый Александр Бирман, у которого он ищет квалифицированную поддержку. Бирман характеризует специфическое давление подобной формы оплаты следующим образом:

Такая прямая зависимость заработка от конечного продукта отвечает самым высоким и самым полным требованиям хозрасчета. Лишь в безнормальных звеньях совхозов и колхозов, где оплата производится от урожая, существует столь же суровая система оплаты труда. Даже при бригадном подряде в строительстве, гарантированная зарплата включается в смету. Если учесть специфику 'продукции' [то есть фильмов] и то, что её оценка зависит всё-таки не только от работы коллектива объединения, но и от внешних обстоятельств, вкусов отдельных людей и прочее, смелость работников ЭТО, их вера в свои силы вызывает, повторяю, глубокое уважение. С позиций собственно экономики, невозможно придумать более строгой системы материального вознаграждения.<sup>50</sup>

В этом высказывании, проявляется неоднозначное политическое прочтение перевода работников на контракт, и расчёт выплат исходя из работы по каждому фильму.

<15>

Дистанцируясь от объективных причин восприятия работы в Экспериментальном объединении и подводя итоги эксперимента, Чухрай в свою очередь пишет, что кинематографисты полностью принимали свои «немногочисленные ошибки», когда фильм не приносил доход<sup>51</sup>. Но можно ли говорить об их индивидуальных ошибках и приписывать кинематографистам ответственность за успех или неудачу их фильмов в прокате, когда невозможность повлиять на прокат фильма сочетается с изменениями зрительских практик, которые зависят не только от качества фильма, но

---

<sup>50</sup> Письмо А. Бирмана И.Н. Хлопьевой, 18 апреля 1973, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 30, лл. 100-105.

<sup>51</sup> Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 16, лл. 40-41.

и от уровня жизни, от наличия телевизоров у населения? Уже в 1965 году, члены Совета министров сомневались в том, что 17 миллионов просмотров являются корректным уровнем оценки. Тогда, Министерство финансов считало необходимым позиционировать её на уровне 17,6 миллионов. Комитет по труду и заработной плате цитировал данные, по которым между 1960 и 1962 годами 52 процентов фильмов не достигли уровня в 17 миллионов<sup>52</sup>. Несмотря на это, в ходе переговоров, было решено оставить в силе планку вознаграждения по достижении 17 миллионов просмотров и понизить вторую, позволяющую перейти к более крупным доходам, – с 50 до 30 миллионов посещений<sup>53</sup>. Но уже через год, Совет министров располагал данными, по которым количество просмотров по каждому фильму неуклонно снижалось. Если в 1958 году фильмы Мосфильма в среднем просматривались 20 миллионами зрителей, то средний уровень упал с 17 миллионов в 1962, до 13 миллионов в 1964<sup>54</sup>, и до 11 миллионов в 1973 году. В 1974 году 77,3 процента советских фильмов просмотрены меньше, чем 17 миллионов раз<sup>55</sup>. Опять же, речь идет о среднем уровне, а детальные данные показывают, что дифференциация зрительских практик выражается в очень высоком просмотре определённой группы фильмов и падении общего уровня посещения киносеансов. Если в 1960е годы пресса и администрация кино объясняли относительно низкий уровень просмотра фильмов персональной незаинтересованностью или некомпетентностью их создателей, то в 1970е годы становится понятно, что падение числа просмотров зависит не только от работников кино. Во-первых, посещения кинотеатров резко снижаются в 1969 году в контексте общего замедления экономического роста. Во-вторых, ритм и практика посещения кинотеатров меняются в период распространения телевидения и расширения выбора фильмов. Таким образом, за условными планками, по которым отсчитывается легитимность эксперимента, а также « рентабельность» фильмов, их качество и вознаграждения работников, скрывается позиционирование кинематографистов в определении своих аудиторий кино. Для многих из них, работа в классических условиях подразумевает меньший финансовый риск, поскольку их фильмы не нацелены на всеобщую массовую аудиторию, а адресованы определённым группам кинозрителей. Экспериментальная же система обращается к зрителю — потребителю, образ которого обозначен и в профессиональной прессе и в требовании достичь уровень в 17 миллионов просмотров<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> Протокол совещания президиума Совета министров СССР, 6 октября 1965, ГАРФ, ф. Р 5446, оп. 99, д. 1395, л. 59.

<sup>53</sup> Если фильм просмотрен 30 миллионов раз, то окончательное вознаграждение может быть в 2,5 – 3 раза выше, чем то, что выплачивается в традиционной системе. Оно также зависит от количества стран, купивших фильм. Одна страна приравнивается к 200 тысячам зрителей. ГАРФ, ф. Р 5446, оп. 99, д. 1395, лл. 1-14.

<sup>54</sup> Об экономических результатах работы предприятий и организаций Комитета по кино при Совете министров СССР, с 22 июня 1966 по 22 апреля 1967, ГАРФ, ф. Р 5446, оп. 101, д. 1194, лл. 1-12.

<sup>55</sup> 24 октября 1974, ГАРФ, ф. Р 5446, оп. 108, д. 1121, л. 57.

<sup>56</sup> Г. Чухрай в итоговой записке считает, что планка в 30 миллионов завышена, но оставляет в силе первую в 17 миллионов.

## 2.3 Персональная ответственность и тенденция к снижению себестоимости фильмов

<16>

Низкая себестоимость фильма — важный критерий оценки работы съёмочной группы в классической советской студии. С точки зрения кинематографистов того периода, это связано с промышленной организацией труда, которая не берёт во внимание ни творческие цели, ни возможность того, что затраты с лихвой окупятся в прокате. Действительно, в плановой экономике, где производство и показ фильмов структурно отделены, «рентабельность» фильма «зависит от выполнения плана по себестоимости. Если фактическая себестоимость фильма ниже плановой, получается сверхплановая экономия, в противоположном случае, образуется перерасход»<sup>57</sup>. Таким образом, определение стоимости фильмов находится в сердце цепи конфликтов и договорённостей на студиях. Кинематографисты участвуют с 1950х годов в составлении сметы и пытаются повысить её до возможного предела, чтобы располагать достаточными ресурсами. Администрация кино же рассматривает эту реакцию работников как намеренную тенденцию на удорожание фильмов и, подозревая их в этом, систематически урезает сметы. Согласно экспериментальному проекту, этот критерий должен был автоматически потерять значение, но он останется значимым, и для Экспериментальной студии (а после, объединения) и для Мосфильма. Более того, низкая себестоимость фильмов становится элементом оценки успешности двух систем организации труда. Для ЭТК, себестоимость фильма играет центральную роль, поскольку киностудия, а затем объединение продаёт фильмы прокату по себестоимости (не выше сметы), а не по смете. В этом заключается её отличительная особенность. После первой работы над фильмом *Если дорог тебе твой дом*, Владимир Познер пишет заместителю руководителя Главного управления по производству фильмов М. Литваку, что опыт «подтвердил необходимость установления обратной экономической связи между стоимостью производства фильма и поощрением, выплачиваемым работникам ЭТК (штатным и договорникам)». Но, по его мнению, работники не должны стремиться «делать дешёвые фильмы», поскольку это «рискует дискредитировать сам принцип материального стимулирования». По мнению Владимира Познер, следует не снижать цену фильма, а использовать недорогие средства производства<sup>58</sup>. Чтобы продемонстрировать альтернативный подход, Экспериментальная Студия намеревается ввести сетевое планирование и управление организацией труда<sup>59</sup>. Таким образом предполагается воздействовать на самые дорогостоящие этапы производства (в частности, период съёмок) лучшей организацией труда. Но введение сетевого планирования, модной организационной модели в 1960е годы, сталкивается с сложностями в реализации. Оно требует в частности обучение всех членов групп новым принципам работы. Кроме того, кинематографисты,

<sup>57</sup> Калистратов Ю. Экономика производства и обращения кинофильмов в СССР. М. 1958. С. 151.

<sup>58</sup> Письмо Познера М.А. Литваку (заместителю председателя Главка по производству художественных фильмов), 27 марта 1967, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 370, лл. 7-14.

<sup>59</sup> Без даты, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 379, лл. 17-18 ; ф. 2453, оп. 1, д. 335, л. 10.

технические и административные работники не должны быть постоянными, а подготовка новых работников к введению сетевого планирования должен идти непрерывно и требует дополнительных ресурсов и нагрузки для них<sup>60</sup>.

<17>

После интеграции Экспериментальной Студии в Мосфильм, руководители объединения, размышляя о неудачах первого этапа, приходят к выводу, что одной из главных причин стала их неспособность сдерживать рост стоимости фильмов. Рассматривая это как «невольное поощрение расточительности», Григорий Чухрай пишет: «Нам оказалось трудно бороться с аппетитами режиссёров, которые никак не сдерживались системой», и предлагает ввести «подвижный порог рентабельности», рассчитанный для каждого фильма отдельно. Такое изменение может быть ответом на некорректную планку рентабельности, как было показано выше, но Чухрая интересует в первую очередь, что при «подвижном пороге рентабельности», группа будет поставлена в ситуацию, которая обязует её быть как можно более экономной:

Известно, что сейчас фильмов, собравших 18 миллионов, только 3,6 процента, собравших 19 миллионов еще меньше, только 1,2 процента, и так далее. То есть, собрать каждую дополнительную четверть миллиона зрителей имеется все меньше и меньше шансов. Всё это, по нашему мнению, является достаточно эффективным психологическим тормозом для любого члена группы. [...] Сегодня режиссёр рассуждает так: "Я мог бы за счет хорошей подготовки, для которой мне в ЭТО предоставляют достаточно времени и все условия, так разработать календарно-постановочный план, чтобы завершить съёмки за 60 дней. Но это потребует от всей группы высокой организованности и вообще дополнительных усилий. Широких материальных выгод нам это не сулит, зато если мы перерасходуем съёмочные дни, то нас накажут (по новой системе, удержат 1 процент поощрительного вознаграждения за каждый такой день). Значит, лучше запланировать максимум съёмочных дней, которые нам полагаются. А если удастся снять быстрее, то останется резерв, которым можно будет перекрыть низкую выработку, возможную в дальнейшем." И нельзя в этом режиссера упрекнуть – на голом энтузиазме нельзя работать повседневно, но должна быть объективная материальная потребность снимать быстрее и дешевле.<sup>61</sup>

Эта цитата, отражая достаточно тонкое понимание реакции работников, свидетельствует о признании того, что научная организация труда не достаточно эффективна, а создатели фильмов действуют точно так же, как в классических студиях. Из этой позиции исходит, тем не менее, что малое количество зрителей должно выражаться в низкой стоимости. И, напротив, чем дороже фильм, тем более широко он должен быть показан. Противоположной точки зрения

---

<sup>60</sup> Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 383, лл. 2-6. Письмо от 2 февраля 1968, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 383, лл. 19-24.

<sup>61</sup> « О введении подвижного порога рентабельности », без подписи, подготовлен ЭТО для И. Хлопьевой, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 30, л. 32, об.

придерживается Александр Бирман, который сопоставляет экономический эксперимент в кино с реформой Либерман-Косыгин в общем:

Что касается задания по снижению себестоимости, то оно не случайно исключено из числа директивных при введении хозяйственной реформы. Снижение себестоимости, как самоцель, наносит громадный ущерб даже в самых простых отраслях производства. Применять его в кино равносильно, на наш взгляд, переводу хирургов на шельщину. Поэтому мы не можем согласиться с мнением ЭТО о необходимости связать доходы объединения со стоимостью фильма. Такой шаг является отступлением от СИСТЕМЫ, разработанной Экспериментальным Творческим Объединением.<sup>62</sup>

<18>

Гибридная форма, в которую постепенно превращается испытание экономической реформы в кино, сочетает, таким образом, жёсткие условия вознаграждения и давление на каждого члена группы с критерием, унаследованным (по мнению советских кинематографистов и экономистов) от плановой экономики. «Подвижный уровень рентабельности» так и не применён, и ЭТО ограничивается мерой материальных санкций работников. А именно, согласно санкциям, члены съёмочных групп могут потерять до 50 процентов своих вознаграждений<sup>63</sup>, если им не удастся снять быстро и дёшево. В классической же системе, до 20 процентов вознаграждений могут быть вычтены, но в расчете не по каждому съёмочному дню, а по простоям, зависящим от группы в целом. Иначе говоря, в традиционной студии, финансовое давление снижено. Если нам не известно мнение самих кинематографистов, поставленных в ситуацию выбора между условиями работы в двух типах структур, можно опереться на то, как это представляет Чухрай в 1976 году. Он признаёт, в частности, что принцип материальной ответственности «предполагает взаимную заинтересованность, а в нашем случае, – пишет он, – она была односторонней»:

Талантливые и профессиональные люди, за редким исключением, находятся в штатах студий. И хотя постановлением правительства нам было разрешено приглашать их на условиях договоров, преодолеть известный "психологический барьер" оказалось чрезвычайно трудно: люди просто не решались уйти из стен родной студии.<sup>64</sup>

Он констатирует, что сами режиссеры неохотно приобщаются к эксперименту, несмотря на то, что новая организация труда сулит им большие доходы. Препятствием, по мнению Чухрая, являются «психология людей, сложившиеся привычки и традиции, профессиональные навыки». В такой интерпретации он не одинок (поэтому собственно он и цитирует «известный» психологический барьер). Провал косыгинской реформы в целом чаще всего объяснялся в тот период

<sup>62</sup> Письмо А. Бирмана И. Н. Хлопьевой, 18 апреля 1973, Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 18, д. 30, лл. 100-105.

<sup>63</sup> О результатах эксперимента ЭТО, справка, Архивы Мосфильма, д. 2453, оп. 18, д. 33, лл. 52-56.

<sup>64</sup> Справка ЭТО киностудии Мосфильм «О выполнении постановления Совета министров ССР #1031 от 2 декабря 1965», Архивы Мосфильма, ф. 2453, оп. 1, д. 16, л. 39.

«психологическим фактором». Однако ситуация гораздо более сложная и в кинематографе, и в других сферах применения экономической реформы. По мнению Моше Левин, неудача реформы свидетельствовала о глубоком изменении самой структуры сфер промышленности<sup>65</sup>, а в кино это отсылает нас к независимым от кинематографистов изменениям зрительских практик и политического действия администрации кино. В таком контексте, ввод «гибких» условий труда, не сопровождающийся информацией о спросе и автономии решения, постепенно прочитывается в разрезе доходности, прибыльности каждого участка работы и связывается не столько с выводом творчества кино из промышленной организации производства, сколько с концентрацией финансового давления на каждого работника в отдельности. Для кинематографистов же, получить путём договорённости большее время для создания фильма, нормы плёнки и других ресурсов, возможно, гораздо важнее. Снимать фильмы, не нацеленные на массовую кино-аудиторию также более комфортно в условиях классической системы. В то же время, опыт студии является скорее не примером политики свободы действий «экономического фактора», но свидетельствует о внедрении новой логики в советской киноиндустрии, где плановые критерии сочетаются с индивидуализацией финансовой ответственности.

## Заключение

<19>

В 1976 году ЭТО потеряло право заключать контракты с работниками, что означало сворачивание эксперимента. Эта статья пытается показать, что он закончился не столько потому, что был «задушен» плановой экономикой, сколько потому, что не встретил достаточной поддержки у советских кинематографистов. История экспериментальной киностудии часто прочитывается как оппозиция рынка плану. Здесь же она рассматривается как траектория гибридной экономической модели. Наёмный труд, цена и рыночные отношения существуют и в рыночной, и в централизованной плановой экономике, а специфика последней заключается в опосредовании, смягчении экономического давления на предприятия и в наличии многочисленных договорённостей о ресурсах и нормах труда<sup>66</sup>. В рамках классических студий существовало перераспределение сил и средств в то время, как в Экспериментальной студии, а затем объединении, детальный контроль над финансовыми параметрами, невозможность повлиять на прокат фильма, возросшее давление на контрактных работников легли в основу более напряжённой организации труда. В отсутствие независимости принятия решений, хозрасчёт был сведён к инструменту давления на отдельное предприятие, отдельную съёмочную группу и по каждому проекту, не позволяя перераспределять средства внутри организации. Выбор контрактной системы, как метода отбора наиболее

---

<sup>65</sup> *Lewin M.* Political undercurrents in Soviet economic debates: from Bukharin to the modern reformers. Princeton. N.J. 1974. P. 346-247.

<sup>66</sup> *Motamed-Nejad R.* Le capitalisme et le socialisme: similitudes et différences // *Chavance B., Magnin E., Motamed-Nejad R., Sapir J.* (Ed.) Capitalisme et socialisme en perspective. Évolution et transformation des systèmes économiques. Paris. 1999. P. 217-246.

талантливых кинематографистов, выступил как свидетельство сокращения поля реформирования кино и сведения его к одному, чрезвычайно политизированному аспекту косыгинской реформы. В результате, в рамках гибридной системы, созданной в ходе эксперимента, имитация рынка поставила под вопрос те области автономии, которыми располагали советские предприятия и работники. Этим можно объяснить нерешительность последних перейти на условия новой системы. Профессиональная среда и Союз кинематографистов были далеко не едины в отношении вывода «творцов» из штатов киностудий, а эксперимент был отражением тенденций и взглядов определённой группы профессионалов, которая нашла поддержку у администрации кино. Именно благодаря этой поддержке Кино-комитета, работа ЭТК получила широкую огласку. Эксперимент вписывался в историю пересмотра промышленной организации производства фильмов, установленную в 1930е годы в Советском Союзе, и по этой причине мог получить значительную поддержку у определённой группы советских кинематографистов. В социальном же разрезе, он означал поиск новой легитимности кинематографа, после частичного пересмотра его политических функций в период «оттепели». Искусство или развлечение? Всеобъемлющее понимание киноаудитории или разнообразные аудитории разных типов фильмов? Жёсткая связь между количеством проданных билетов и вознаграждением кинематографистов не была в состоянии дать ответы на эти вопросы. А именно они являлись разграничительными линиями в профессиональной среде 1960х и 1970х годов.

Киноадминистрация в свою очередь была заинтересована в эксперименте и не случайно постепенно переняла отдельные его пункты. Уже по постановлению Совета министров от 22 апреля 1967 года, киностудии стали финансироваться в зависимости от покупки их фильмов прокатом<sup>67</sup>. В 1974 году Госкино намеревался ввести договорные отношения между режиссёрами и киностудиями художественных фильмов<sup>68</sup>. Позже Филлип Ермаш, председатель Госкино, предложил ввести критерий рентабельности по каждому фильму и распространить систему премий на большее количество членов съёмочной группы<sup>69</sup>, и эти предложения были приняты Советом министров. А в 1976 году, по просьбе Госкино и при поддержке других министерств, на киностудии распространилось положение 4 октября 1965 г., по которому директора киностудий приобрели право решать вопросы о совмещении рабочих функций, уменьшать или увеличивать заработки и утверждать структуру персонала<sup>70</sup>. В 1976 году эксперимент окончен, но он свернут не только из-за повышения уровня конфликтности, но и потому, что все руководители киностудий получили больше прав по сравнению с 1960ми годами.

---

<sup>67</sup> Постановление Совета министров СССР, 22 апреля 1967, № 354, ГАРФ, ф. Р 5446, оп. 101, д. 1194, лл. 80-81.

<sup>68</sup> ГАРФ, ф. Р 5446, оп. 108, д. 1121, л. 61.

<sup>69</sup> ГАРФ, ф. Р 5446, оп. 108, д. 1122, лл. 1-2.

<sup>70</sup> 5 ноября 1976, # 913. ГАРФ, ф. Р 5446, оп. 110, д. 1250, л. 11.