

ПОБЕДИТЕЛЬ КОНКУРСА «ЭТО ФАКТ»

В НОМИНАЦИИ «ЗНАНИЯ И НАВЫКИ»

**НАТАЛЬЯ  
МАЧЕНЕНЕ**

# **ПЕРВАЯ КНИГА ПРОДЮСЕРА**

Как создать  
театральный проект  
и заработать

# **Наталья Маченене**

## **Первая книга продюсера**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=57589011](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57589011)*

*SelfPub;*

*ISBN 978-5-532-99609-0*

### **Аннотация**

«Первая книга продюсера» поможет начинающему продюсеру сделать первый спектакль в небольшом городе, в условиях ограниченных ресурсов. Необходимые инструменты менеджмента, маркетинга и финансового менеджмента адаптированы для сферы искусства и изложены простым языком. От идеи до премьеры и проката спектакля действия продюсера расписаны по шагам. Принципам и секретам профессии, искусству привлечения денег и зрителей, посвящены отдельные главы. Книга подходит для создания спектаклей любых жанров и форм, перформансов, иммерсивных шоу – от спектаклей-бродилок до квестов.

# Содержание

Предисловие	6
Почему это важно	9
Для кого «Первая книга продюсера»?	10
Как пользоваться книгой	11
Что вам даст книга	13
Благодарности	14
Введение	16
Представления, мифы и стереотипы о сфере культуры и искусства. Мои комментарии	16
Виды искусства	20
Функции искусства	21
Группы	23
Продюсер	25
Роль продюсера при создании проектов	28
Качества хорошего продюсера	30
Продюсер как решатель задач	32
Бонусы профессии	35
Продюсер – лидер	37
Продюсер-лидер и этика	39
Мышление продюсера	42
Навыки продюсера	43
Знания продюсера	44
Страх и неуверенность продюсера	46

Откуда вы пришли в продюсирование	49
Советы продюсеру	51
Гибкость продюсера	53
Кто эти люди?	55
Работа по правилам и без	56
Глава о времени	58
Лёгкость идеи	61
Продюсер и дисциплина	64
Большое или маленькое?	67
Репутация продюсера	68
Передышки	69
Депрессия	71
Продюсирование	72
Организации культуры	74
Культурный продукт	76
Предназначение	80
Заинтересованные стороны	82
Ответственность и этика	85
Может ли искусство спасти мир?	87
Творцы и исполнители	88
Команда	92
Процессы	96
Сходство и различие	98
Оригиналы и тиражирование	99
Субъективное	102
Дядька Маслоу, культура и деньги	104

Жизненный цикл продукта	109
Сложности менеджмента культуры	114
Риски	118
Ресурсы	122
Конец ознакомительного фрагмента.	124

# Предисловие

Первый самостоятельный проект, который я сделала в далёком 2001 году, был реализован скорее вопреки обстоятельствам, на голом энтузиазме и вере в необходимость существования спектакля «Половое покрытие» по пьесе Братьев Пресняковых. Я была настолько уверена в правильности своего шага, что упустила многие составляющие, которые аукнулись позже. Впрочем, я многого не знала, спросить было не у кого. Сделать спектакль, как оказалось, – это не только творчество и вовремя собрать актёров на репетицию, но и соглашения, договоры, бухгалтерия и пр.

Сегодня, когда вспоминаю первые проекты Другого театра, который придумала и продюсировала, понимаю, что многое было сделано интуитивно и с верой в то, что спектакли найдут своего зрителя. Самостоятельный путь оказался намного сложнее, чем казалось в самом начале. Хотя надо признать, интереснее – больше вызовов, больше свободы, больше опыта.

Я – Наталья Маченене, продюсер, мой творческий путь начался в Русском театре Эстонии, в котором и прослужила 17 лет. Начала с распространителя билетов, потом была помощником режиссёра, параллельно подрабатывала костюмером, декоратором или реквизитором, занималась секретарской работой и персоналом, с нуля построила отдел марке-

тинга и руководила им три года, спродюсировала в театре четыре спектакля.

Это даёт мне основание думать, что я знаю, как устроен театр, и понимаю процессы создания спектакля. На основе этого опыта родился Другой театр, который появился в моей жизни случайно и ненадолго. Это были пять насыщенных опытом и впечатлениями лет. Другой театр оставил след в сердцах зрителей, людей, которые были с ним связаны, в культуре Эстонии.

После закрытия я спродюсировала ещё два спектакля и ушла из театра «навсегда». Поняла, что этот период жизни закрыт и не надо туда возвращаться.

Всего мною было сделано 18 спектаклей. Мне кажется, что это большая цифра, учитывая, что практически все они выпускались при ограниченных финансовых и человеческих ресурсах.

«Первая книга продюсера» подводит итог моей театральной жизни. Мне хотелось поделиться своими знаниями с теми, кто только мечтает делать свои театральные проекты.

Впрочем, все знания и опыт мне пригодились в моей новой жизни – продюсировании аудиовизуальных продуктов.

Одна из личных миссий, которую я реализовала в Другом театре, – помогать раскрывать творческие способности и таланты режиссёров, актёров и т. д. Помочь найти новую дорогу, сделать первый шаг. Так актёры режиссировали свои первые спектакли в Другом театре и потом становились про-

фессиональными режиссёрами. Так актёры-любители шли учиться в театральные вузы.

Надеюсь, что книга поможет и вам выбрать новую интересную дорогу в жизни. В этом миссия книги – открыть вам новый путь.



# Почему это важно

Много интересных возможностей даёт наше время: продюсировать традиционные спектакли в любых жанрах, придумывать спектакли-бродилки, квесты, иммерсивные проекты и вовлекать зрителей в игру. Можно начать играть со зрителем в социальных сетях, задолго до того, как он придёт в зал. А можно делать онлайн-спектакли. Или соединить живой спектакль с приложением в телефоне, где зритель делает свой выбор сам.

Но прежде чем отправляться в квест под названием «продюсирование», надо познакомиться с основами менеджмента, маркетинга и финансового менеджмента. Таких всеобъемлющих книг на русском языке нет на данный момент. Есть сухие учебники, есть отличная, но немного устаревшая книга «Все билеты проданы», но всё это не про то, чтобы создать театральный проект с нуля.

# Для кого «Первая книга продюсера»?

Для тех, кто хотел бы продюсировать спектакли разных жанров, перформансы, иммерсивные проекты, квесты. Сложные культурные продукты, для создания которых требуется привлечь много творческих людей, администраторов, волонтеров и пр.

Цели, которые я ставила перед собой, когда начинала писать книгу:

- Показать, из чего состоит работа продюсера – труд, дисциплина, знания, интуиция, видение конечного результата, ответственность. Книга не о Музе, вдохновении и везении, хотя и они иногда помогают идти к цели.
- Дать читателю рабочие инструменты и рекомендации, которые можно применить для реализации своих идей.
- Поделиться опытом, дать советы практичные и нужные.
- Дать системный подход к производству спектаклей и работе со зрителями.
- Вдохновить читателя – нет ничего невозможного в этом мире, вы можете заняться продюсированием для реализации своих самых смелых идей.

# Как пользоваться книгой

Можно прочитать от начала и до конца, закрыть, использовать для работы то, что запомнилось.

Можно открывать нужный раздел в тот момент, когда требуются ответы на конкретные вопросы.

Логика книги простая: периоды создания спектакля описаны последовательно. Каждая часть начинается с ответов на вопросы «Что делает продюсер» и заканчивается «Сложности продюсера».

Прежде чем брать на себя ответственность, изучите главу «Продюсер», где достаточно подробно я рассказываю о составляющих профессии. Если прочитанное не напугает, вы поймёте, что это ваш путь, то читайте дальше.

В главе «Продюсирование» описаны первые шаги, которые необходимо сделать. Не игнорируйте их, пожалуйста. Это самая важная часть работы. Инструменты менеджмента также лучше изучить внимательно, иначе придётся исправлять ошибки уже на более позднем этапе. Это типично для новичков – не изучить рынок, не проработать вопросы целевой аудитории, не построить планы, а сразу окунуться в создание спектакля. Не повторяйте распространённой ошибки.

Глава «Производство» подробно рассказывает о периодах создания спектакля, касаясь и современной составляющей – создания аудиовизуальных продуктов. Видео часто исполь-

зуют современные режиссёры – это расширяет возможности рассказать историю.

Глава «Маркетинг» даёт представление об объёме работы продюсера над проектом. Отдельная глава посвящена сторителлингу, важному и бесплатному инструменту.

Глава «Искусство привлечения денег» поможет понять, откуда приходят деньги на культурные проекты, как работать со спонсорами и фондами.

Главный раздел книги, который нельзя игнорировать – «Финансовый менеджмент». Достаточно подробно и простым языком рассказываю о том, как управлять финансовыми потоками и общаться с бухгалтером.

Я постаралась не перегружать читателя информацией и сложными терминами, чтобы не отбить охоту работать. Постаралась вдохновить и поддержать на первом этапе, чтобы не опускались руки в неподходящий момент.

# **Что вам даст книга**

Структуру, понимание взаимодействия процессов, системный подход к созданию театрального проекта.

Не летать в облаках, а понимать, что продюсирование – это работа, требующая большой ответственности.

# Благодарности

Писала книгу и вспоминала спектакли, режиссёров, актёров, технический персонал, который помогал строить Другой театр. Я невероятно благодарна всем, кто был со мной в этом сложном путешествии, кто помогал мне, кто мешал, как казалось тогда. Сегодня понимаю, что каждый человек на этой дороге был важен. Этот опыт и лёг в основу примеров в книге.

Воспользуюсь возможностью сказать доброе слово и моим родным, которые так или иначе помогали мне: маме, папе, сестре и сыну за поддержку и понимание.

Благодарю:

- друзей – за терпение, поддержку и вдохновение;
- всех, кто стал частью Другого театра и этот период считает лучшим;
- всех, кто соглашался работать в моих проектах, и тех, кто отказывался в них работать;
- всех зрителей, кто приходил на спектакли – без вас бы ничего не получилось!

Отдельная благодарность тем, кто помог мне стать профессионалом: Александру Ильину, Ирине Фьелльнер Патлах, Марине Алексеев, Елене Левшиной и Юлию Мурашковскому.

Р. S. Когда будете читать книгу, вам будут приходить идеи для своих проектов. Не упускайте момент – сразу записывайте и потом возвращайтесь к записям, реализуйте их.

В путь!

# Введение

## **Представления, мифы и стереотипы о сфере культуры и искусства. Мои комментарии**

Продюсеры очень часто сталкиваются с пренебрежительным отношением к своей работе людей, далёких от культуры и искусства. Со стороны кажется, что профессии в этой сфере лёгкие и каждый может поставить спектакль, снять фильм, стать продюсером музыкальной группы, провести фестиваль, сделать телепередачу. И главное – собрать зрителей на свои мероприятия.

Профессионалы стараются не объяснять непосвящённым, насколько порой сложно сделать тот или иной культурный продукт, с чем приходится сталкиваться, какие вопросы решать, чтобы зритель ровно в семь часов вечера увидел актёров на сцене.

С какими же мифами, стереотипами чаще всего сталкиваются продюсеры:

*Сделать спектакль – это легко. Главное – взять известного актёра на главную роль.* Конечно, любой человек, дай ему возможность, сделает спектакль на высочайшем уровне,



просто у него нет времени этим заниматься. (Сарказм.) Как должен играть актёр и какую пьесу выбрать – знает каждый зритель... Вы тоже сталкивались с этим?

*Мой спектакль (фильм, концерт, передачу) будут смотреть все – зрители от 1 года до 99 лет.* Нет такой целевой аудитории «все», есть группы людей, которых по тому или иному признаку объединяет конкретный продукт.

*Зрители хотят смотреть мой спектакль.* Не хотят. Зритель вообще не знает, чего он хочет. А те, кто знает, что хотят дать зрителю – работают в сфере культуры и искусства.

*У меня нет конкурентов.* Рынок культурных продуктов перенасыщен и находится в условиях жёсткой конкуренции. Сегодня, как никогда, сложно выйти со своим продуктом к зрителю.

*Моя идея самая лучшая, мне не нужна разработка проекта, мою идею и так возьмут.* Если вы решили, не утруждаясь, предложить свою идею театру, телевидению или кинокомпании, знайте – не возьмут и даже разговаривать не станут. Просто ваша идея ничего не стоит.

*Дайте мне денег, и я сделаю крутой продукт.* Так думают только наивные непрофессиональные люди.

*Мне не нужны дополнительные знания, чтобы сделать это.* Ох, как нужны! Каким бы вы крутым руководителем ни были в другой сфере, знания специфики сферы культуры, в которую вы собираетесь пойти работать, получить просто необходимо.

*Мне нужно профессиональное образование, чтобы сделать это.* Не всегда. Люди других профессий прекрасно могут работать в сфере культуры и искусства. Необходимы дополнительные знания – специальные курсы, литература, видеоуроки, например.

*Я делаю это для того, чтобы заработать деньги.* Приходить в театр заработать деньги – это наивно. Вообще, делать в жизни что-то только ради денег – большая глупость. Заработать деньги с меньшей головной болью лучше в другом месте.

*Продюсеры – богатые люди.* Наверное. Есть такие примеры. Но большинство продюсеров не могут похвастаться таким результатом. Работать будете много, без выходных, и не факт, что ваша материальная мечта сбудется.

Мифы рождаются в головах людей, далёких от сферы культуры и не сталкивающихся с внутренней стороной создания культурных продуктов. Почему? Потому что человек ежедневно сталкивается с продуктами сферы искусства – книги, сериалы, телепередачи, видеоролики, реклама. Ежедневное потребление огромного количества контента создаёт иллюзию «это не сложно, я тоже так смогу».

Хотя «ты же продюсер, почему у тебя нет денег?» может прозвучать и от актёров, и от работников технических служб, работающих за гонорары.

И всё же, если вы хотите работать в сфере культуры и искусства – идите! Это необычайно увлекательно – создавать

то, чем будут наслаждаться зрители. Добро пожаловать!

Постепенно вы будете избавляться от мифов и стереотипов мышления. К окончанию книги у вас сложится реальная картина профессии «продюсер». Это представление вы будете корректировать уже сами, исходя из собственного опыта.

Начнём с общих представлений о сфере культуры и искусства и придём к конкретным инструментам менеджмента, маркетинга и финансового менеджмента.

# Виды искусства

Вы о них всё знаете: литература, поэзия, музыка, танец, живопись, архитектура, театр, цирк, кино, фотография и т. д.

Классифицировать виды искусства можно по-разному. По количеству использованных средств, по соотношению времени и пространства, по степени применимости в повседневной жизни, по времени создания.

Нас интересуют пространственно-временные виды, или синтетические, или зрелищные виды искусства – театр.

В книге слова «театр» и «спектакль» будут обобщать все продукты, которые попадают под это определение: спектакль, иммерсивный спектакль, квест, музыкальный спектакль, мюзикл, детский спектакль, балет, перформанс и т. д.

Именно о создании спектакля, продукта сложного, я буду говорить в этой книге.

# Функции искусства

Философские размышления, что же такое искусство, мы оставим за рамками книги. Читайте, пожалуйста, труды теоретиков.

Моя задача рассказать вам, что у искусства, организаций культуры, культурных продуктов есть свои задачи и функции, которые должен знать продюсер, чтобы понимать, какой продукт он собирается делать.

У одного продюсера могут быть спектакли и развлекательные, и драматические, и детские, и музыкальные.

Основные функции искусства:

- Эстетическая – воспитывать чувство прекрасного в человеке. Красивые спектакли: красивые декорации, красивые костюмы, движения, танцы – всё это будет радовать глаз. Главное, чтобы содержание было достойным.

- Воспитательная – этика, мораль, нравственность, передача знаний, воспитание личности. Когда искусство формирует чувства и мысли. Катарсис – воспитание через очищение.

- Познавательная – искусство как познание мира и человека через художественные образы.

- Развлекательная – искусство может быть лёгким, поп-культура имеет право на существование. Люди тоже хотят отдыхать. Все массовые мероприятия, дни города, тематиче-

ские вечеринки, концерты поп-исполнителей, голливудское кино – то, что создаётся для приятного времяпрепровождения зрителя. Если в этих продуктах присутствуют и другие функции, то это идеальный продукт.

- Социальная – для преобразования общества.
- Компенсаторная функция – скрашивает серые будни зрителей. Длинные сериалы, когда зритель проживает чужой опыт как собственный, компенсируют отсутствие эмоций в своей жизни.

Функций искусства много. Вы можете погрузиться и подробно изучить их все. Наша задача сейчас понять, в каком направлении вы собираетесь развиваться.

Если в планах делать познавательные спектакли для детей, театр опытов, например, и рассказывать об увлекательных химических экспериментах, то сосредоточьтесь на познавательной функции.

В одном культурном продукте функции могут соединяться. Например, спектакль об устройстве мира в красивых декорациях.

Определите, какой продукт вы будете создавать, какую функцию будут выполнять ваши спектакли. От этого зависит ваша целевая аудитория, ваш посыл к ней, возможность обращаться в профильные фонды, искать спонсоров, которым важно поддерживать то или иное направление.

# Группы

Мир делится на группы.

Группа «русские» будет очень большая. Группа «семья» может быть из двух человек. Группа «любители Apple» и группа «любители Samsung» довольно многочисленны, и у каждой из них будет свой аргумент, почему они предпочитают тот или иной продукт.

Так и в сфере культуры – люди делятся на группы: любители балета, оперы, драматического искусства, поклонники Стаса Михайлова или фанаты группы Metallica. Люди, которые любят смотреть сериалы, и те, кто терпеть их не может.

Один человек может принадлежать к разным группам – любить японское аниме, классическую музыку и сериал «Игру престолов». Продюсеру надо очень чётко понимать, что он собирается делать, чтобы люди, которые принадлежат той или иной группе, и ваш продукт нашли друг друга.

Вы даёте сообщение, группа находит вас.

Может ли быть вариант, что такой группы, для которой делаете продукт, в вашем городе нет? Может. Значит, задача чуть усложняется – необходимо создать эту группу. Воспитать. Прикормить. И сделать своими фанатами. Собрать социальную стаю, о которой будем говорить позже (глава «Маркетинг»).

У каждой группы есть правила, своя групповая культура.

Например, в мире «любителей балета» действует правило – покупать билеты на премьеру и брать автограф у режиссёра, что означает, что вы самый истинный ценитель.

Уже сейчас надо понимать, что не все жители вашего города станут участниками группы «зрители моего спектакля». Потому, что они принадлежат к другой группе и у них другие культурные предпочтения, они предпочитают другие формы досуга. Хотя ничего не исключая, можно предположить, что с течением времени они могут стать вашими зрителями.



# Продюсер

Это человек, который берёт сырую творческую идею и создаёт из неё культурный продукт. В моей книге – спектакль. Человек, который в состоянии сформулировать мысль и выразить её в произведении, используя талант режиссёра, художников, актёров и т. д.

Продюсер должен знать всё о той отрасли, в которой делает свой продукт. Может сделать любую работу сам, но на это нет времени, и он не может быть один в разных ипостасях. Должен знать своих конкурентов, как развивается отрасль, какие тенденции в мире. Вести переговоры, искать деньги, управлять командой, временем, рекламировать, продвигать и продавать проект.

Тот человек, который готов возложить на себя ответственность за деньги, за людей и нести её до конца. Невзирая на препятствия, которые появляются сразу, как только продюсер принимает решение сделать культурный продукт.

Настоящий продюсер должен:

- постоянно учиться – читать, проходить курсы или коучинг;
- уметь договариваться с людьми и управлять командой так, чтобы всё работало на общее дело, на финальный результат, который он видит;
- уметь отказаться от проекта, от разработки идеи, потому

что не получается по тем или иным причинам, проанализировав вложенные усилия, деньги, стадию проекта;

- уметь увидеть в идее то, что до него не увидели 20 других продюсеров, почувствовать её, понять, что из неё можно сделать хороший продукт, и в итоге выиграть;

- идти впереди публики, вести её за собой. Конечно, настоящих продюсеров, которые чувствуют время и видят завтрашний день, мало. Но ничто не мешает тренировать вкус, интуицию, навыки и стать таким продюсером, на которого будут равняться, приводить в пример;

- уметь совмещать искусство, ремесло, коммерческий интерес и техническую подкованность;

- быть в постоянном поиске финансирования своих проектов;

- управлять всем и всеми. И все будут вынуждены ему подчиняться, ведь этот человек даёт им работу, возможность применить знания и таланты, раскрыть свой творческий потенциал;

- хорошо относиться к людям, быть справедливым ради своей большой цели.

А ещё продюсер:

- просто работает – всегда находится в поиске новых форм выражения, новых талантливых режиссёров, актёров, пьес, новых рынков сбыта;

- не вкладывает свои деньги в проекты, исключение – если это единственный способ завершить проект;

- умеет видеть целое, тогда как люди в команде видят свой кусочек работы;
- умеет продать продукт, до того как он будет создан, спонсорам, фондам, зрителям;
- знает, что он всегда может вмешаться в творческий процесс, но даёт свободу художникам в заранее оговоренных рамках;
- управляет художниками, творцами, персоналом;

Продюсеру, по большому счёту, не нужна слава – его реализованные идеи важнее личной славы, но ему важна востребованность его произведений, которые принесут новые деньги на новые проекты.

Продюсеру тоже присущи сомнения. Большие цели, желание быть в вечном потоке продюсирования не дают ему всё бросить.

# **Роль продюсера при создании проектов**

Эта роль – главная. Не будет в проекте продюсера, не будет самого проекта. Это часто не понимают люди искусства и пытаются с благими намерениями собраться, сделать продукт и «катать по школам», например. Чаше происходит так – собрались актёры на репетицию, поговорили о больших перспективах, о том, что надо заработать деньги, и всё сошло на нет.

Потому, что надо: назначать время репетиций, собирать участников, подстраивать время репетиций так, чтобы всем было удобно. Надо найти костюмы, транспорт, разослать рекламу и договориться о времени показов. И это самый лёгкий проект.

Если актёры вдруг сделали продукт, показывают его – это значит, что кто-то внутри коллектива взял на себя роль продюсера.

Продюсер нужен даже в маленьких проектах для того, чтобы соединять людей, вдохновлять, подталкивать к действию, не остановиться на середине пути. Что говорить о больших проектах, в которых занято 30, 50, 70 человек. А если больше?

Если продюсер не вмешивается в творческий процесс, а занимается только административной работой, то творцам

может показаться, что «продюсер ничего не делает». Да, и такое бывает. Творцы ценят свой вклад, считают его самым главным, и это надо будет принять. Или выработать жёсткий стиль руководства, контроль над каждым шагом, когда им придётся смириться, что продюсер главный человек в проекте.

Так что же должен делать продюсер в маленьких проектах?

Контролировать каждый этап производства, собрать команду, ставить сроки, договариваться о площадках, об интервью, о продажах билетов, об аренде техники. Контролировать финансовые потоки и искать финансирование. Видеть творческий результат и принимать решение о дополнительных репетициях, если необходимо.

В больших и сложных продуктах, конечно, продюсер не может всю работу делать сам. Тогда находит людей, которым делегирует часть обязанностей и контролирует их. Это должны быть те люди, которым продюсер может доверять, и делать они должны свою работу так, как бы он это делал сам. Или лучше.

В разделе «Производство» мы подробнее рассмотрим, что должен делать продюсер на той или иной стадии производства. Вам важно понять, что процессы создания культурных продуктов находятся полностью под контролем продюсера. Напрямую или через помощников. Чтобы не было в конце проекта удивления – «а я думал, что будет по-другому».

# Качества хорошего продюсера

«Хороший продюсер» – это понятие относительное.

Это может быть человек, который умеет создавать качественные культурные продукты с хорошими актёрами, всегда собирающие полные залы, и обладать при этом невыносимым характером. Чрезмерная требовательность, жадность, вечные претензии к подчинённым и партнёрам, занудство – дополните список сами.

Это может быть прекрасной души человек: открытый, понимающий и любящий творческих людей, идущий им на уступки, компромиссы, выплачивающий гонорары по первой просьбе, но не обладающий художественным вкусом и требовательностью к результату. Продукты такого продюсера могут быть среднего качества, плохо продаваться. Хотя актёры его будут любить – конечно, все любят, когда им платят деньги, да ещё и вовремя.

Примеры крайние, но кого мы будем считать «хорошим»? Как будем оценивать «хорошесть» продюсера? По конечно-му результату или по комфортности процесса для творческих людей?

Нет одного верного варианта. Нет идеальных продюсеров. Для разных творческих людей найдутся нужные продюсеры, которые предоставят лучшие условия для реализации их творческих способностей.

А значит, не надо стремиться стать «хорошим» продюсером. Надо стремиться стать профессионалом, под именем которого будут производиться качественные культурные продукты. С которым будут хотеть работать творческие люди.

Нет, я не говорю о том, что все самые плохие черты характера надо проявлять и любыми средствами достигать результата. Я о том, что, несмотря на наши слабости, которые могут проявляться в работе, мы должны на первое место ставить профессионализм и конечный результат – культурный продукт, сделанный максимально хорошо в тех условиях, в которых этот продукт рождается.

# Продюсер как решатель задач

Продюсер многое должен знать, уметь, обладать разными рабочими и человеческими качествами. Должен, да. Самый главный навык, которым должен владеть в совершенстве продюсер – решать задачи. Ежедневно и ежечасно. Без этого нет профессии.

Продюсеру придётся научиться принимать решения:

- быстро,
- оперативно,
- наилучшим образом для настоящего момента,
- учитывая множественные составляющие,
- не жалея о принятом решении,
- отказываясь от решения в пользу лучшего,
- не посвящая всех сотрудников в нюансы своих решений,
- находя способы донести решение до команды.

Хуже нет продюсера, за которого принимает решение кто-то другой. Продюсер в сомнениях и неделями принимающий простые решения в итоге сходит с дистанции. Хотите результат – учитесь принимать решения.

Всегда будут вопросы, на которые нельзя ответить моментально – нужно сопоставить разные факторы, поговорить с разными людьми, вовлечёнными в процесс, собрать данные для дополнительного анализа и тогда уже принять решение. Желательно быстро.



Не знаю, сколько решений каждый день принимает продюсер, но это явно не одно-два и не лёжа на пляже под пальмой в тёплой стране.

Каждый день, каждый час, продюсер вовлечён в создание своего продукта и принятие решений. Эти решения, как правило, нестандартные – нет правил в продюсировании, которые можно применять из раза в раз. Каждый творческий процесс индивидуален и, работая с творческими людьми, вы можете принимать разные решения в похожих ситуациях. Всё зависит от множества составляющих. А если одновременно в производстве несколько проектов? Значит, принятие решений увеличивается.

В разные периоды работы у вас будет разное количество решений. В период выпуска спектакля количество принимаемых решений увеличивается в разы.

Например, и такое тоже бывает, заменить режиссёра на запущенном проекте. Это может быть сопряжено с разными факторами и будет непростым решением для продюсера. Отложить работу, найти замену режиссёру, перенести дату премьеры, начать работу снова. Замена режиссёра может повлечь замену некоторых актёров. И обо всех решениях необходимо сообщать участникам проекта.

Видите, сложность продюсерских решений связана ещё и с тем, что многие вопросы касаются творческих людей и творческих задач. Это сложные вопросы, где нет критериев оценки, по которым вы определите лучшее решение.

Решать задачи с творческими составляющими вы научитесь. Это всего лишь дело практики.

А если вы не любите принимать решения, то всегда можете уйти в другую профессию.

# Бонусы профессии

В любой профессии есть то, ради чего стоит ею заниматься. Каждого продюсера ждёт вознаграждение:

- возможность реализовать свою идею,
- самореализация,
- участие в творческом процессе с самого начала,
- контроль над всеми процессами и т. д.

Для людей, которые много знают и умеют, возможность участвовать в разных ипостасях в создании творческого продукта на каждом этапе производства и есть главный бонус.

Продюсер не выполняет одну работу из проекта в проект – не пишет только пьесы, не создаёт костюмы для разных спектаклей, не монтирует фонограмму. Продюсер – тот человек, который создаёт эти процессы и в состоянии их контролировать. Обладая необходимыми знаниями и компетенциями, он может, используя свою власть, работать в нужном направлении.

Управляя идеями творческих людей, используя их как инструмент для реализации задуманного, продюсер создаёт продукт, где основа – его видение конечного результата.

Да, продюсер не выходит на сцену на поклон на премьере. Слава за создание продуктов достаётся/приписывается режиссёру и актёрам. Ну что ж, пусть будет так. Вы же знаете, что все культурные продукты создаются под управлением

продюсера. Сколько сил вложено, чтобы реализовать идею, дать зрителям возможность погрузиться в историю, переживания, эмоции. И этого достаточно.

И только вы будете переживать, что не смогли что-то сделать по каким-то причинам, где можно было подтянуть, приложить больше усилий, от чего-то отказаться.

Продюсеры – фанаты творческого процесса. Результат, конечно, тоже важен. Но сам процесс! Ради этого продюсер, только-только закончив один проект, уже с головой окунается в другой, который потребует от него новых навыков и знаний, новых нестандартных решений, творческого подхода к выбору материала, созданию команды, новой творческой энергии. В этом настоящая радость!

Ни одна профессия не даёт таких возможностей – управлять процессами и творчеством, держать всё под контролем. Применить свои знания в менеджменте, маркетинге, финансовом менеджменте. Управлять людьми, экспериментировать. И «ничего вам за это не будет», потому что вы главный!

Итак, главный бонус профессии – самореализация и власть. Согласны?

# Продюсер – лидер

И это не оспаривается. Продюсер должен быть лидером и обладать теми качествами, которые помогут привести команду к результату.

*Лидер – это тот человек, который, удовлетворяя собственный эгоизм, реализует общественный интерес.*

*Антонио Менегетти*

Продюсер-лидер, развивая свой собственный проект, даёт работу и возможность развиваться творческим людям, развивает искусство, создаёт коллектив, который в состоянии достичь поставленной цели.

Лидер воспитал в себе те качества, которые превосходят среднестатистического жителя планеты. Жизненный опыт, образование, умение учиться и получать знания из разных источников, умение анализировать – всё направлено на то, чтобы наилучшим образом реализовать задуманное.

Чтобы стать лидером, продюсеру недостаточно обладать знаниями общей культуры. Ему необходимо знать всё, о каждой профессии, об отрасли, в которой он работает. В случае необходимости он может помочь каждому человеку, на каждом этапе производства.

Он должен обладать бóльшим видением, чем все члены его команды. Вдохновлять и помогать, открывать новые гра-

ни таланта творцов. Не просто выпускать продукт, в котором люди зарабатывают деньги и используют навыки профессии, а именно давать возможность максимально реализовать творческий потенциал. Такую возможность не всегда имеют творческие люди в других местах и готовы работать с продюсером-лидером на особых условиях.

Такой продюсер становится лидером не только для своей команды, но и для отрасли, в которой работает. Видит далеко вперёд. Использует новые методы работы. Переходит границы обычного и изобретает дороги для создания продуктов и продвижения на рынок. Его художественные произведения отзываются в сердцах зрителей и меняют мировоззрение.

Продукты, созданные настоящими продюсерами-лидерами, отличаются на рынке аналогичных. Они обладают той неповторимой творческой энергией, которая и привлекает зрителей.

В лидере сочетаются амбиции, любовь к своему делу, высочайший уровень профессионализма, оптимизм, что воодушевляет творческую команду и двигает вперёд.

Действия лидера будут оправданы способностью добиваться результата. Любыми ли средствами? У каждого свои этические нормы. Решайте сами.

Развивайте в себе лидерские качества. Это навык, а не врождённый талант.

# Продюсер-лидер и этика

Этические нормы, которых придерживается продюсер, могут привлекать или, наоборот, отталкивать, как творческих людей, так и партнёров.

Вы не платите вовремя аренду? Вы считаете, что обещанного «три года ждут»? Или пообещали бонусы, а потом отменили их? Запустили проект, люди начинают работать, а вы передумали? Пообещали актёру N главную роль, а потом взяли актёра K, но «забыли» сообщить актёру N, что планы изменились? И вообще – у вас такой ужасный характер, что люди не хотят с вами работать больше одного раза? Вы любите кричать на подчинённых?

Вариантов может быть много, когда продюсер ведёт себя непорядочно. Мало того, что он некорректен с людьми, так и вредит себе, своей репутации и своим продуктам.

Какие качества необходимо в себе вырабатывать и всегда придерживаться:

- *Ответственность.* За команду, за выплаченные гонорары, за сторонние договорённости, за деньги фондов и спонсоров, за сохранность арендуемого имущества.

- *Честность.* Перед командой, партнёрами, перед самим собой.

- *Терпение.* В команде, в работе с партнёрами и фондами.

- *Объективность.* Рассматривать все стороны ситуации и

принимать лучшее решение для дела на тот момент времени, в которое решение принимается.

- *Рациональность.* Умение совершать необходимые действия в нужное время.

Да, в жизни продюсера могут быть разные ситуации – может прогореть проект, вы можете не собрать зрителей и не расплатиться по всем обязательствам сразу. Всякое бывает. В таких ситуациях пригодятся выработанные этические нормы, которых вы будете придерживаться.

Если вы тот продюсер, который делает проект, собирает деньги и исчезает, «кидает» людей, то вы и не продюсер. Вы просто мошенник, с которым в итоге никто не будет работать – ваша репутация будет говорить о том, что с вами лучше не иметь дела.

Это работает и во внешней среде. Не отчитались вовремя за фондовые деньги? Не ждите, что в следующий раз их выделят. Потратили спонсорские деньги на личные нужды? Ну, вы поняли... Мир маленький, людей, готовых помогать вам – мало. Слухи распространяются быстро. Финал вашей деятельности может быть не очень радостным.

Но если в сложных ситуациях вы готовы сделать максимально возможное для нанятых в проект людей, а потом подумаете о себе, то вас поймут, с вами будут работать и дальше.

Вы должны быть готовы к тому, что в сфере культуры и искусства не бывает идеальных проектов и процессов. Все-



гда «можно было сделать лучше». У вас будут удачи и неудачи. И всё это ваш бесценный опыт.

# Мышление продюсера

Первое, важное, главное – отказаться от стереотипов.

Если большая часть людей в проекте повязла в стереотипах, то продюсер не может себе этого позволить. Стереотипы тормозят развитие и не дадут сделать продукт, который будет интересен.

Я не знаю, как это работает, но по продукту всегда видно, кто его создатели и какие цели они ставили, когда реализовали замысел.

Стереотипное мышление, в котором может пребывать продюсер, будет сказываться на всём – от выбора режиссёра и команды, до упрощения смыслов продукта. Продюсер не сможет вырваться за рамки своих представлений, которые будут тормозить развитие всей деятельности.

Стереотип «мы не сможем это сделать, потому что в нашем городе это никому не удавалось» – может иметь печальные последствия. Вы так никогда и не сможете реализовать свою мечту. Ведь стереотип похоронит благие намерения.

Мышление продюсера должно быть гибкое, современное, актуальное, опережающее время. Вполне возможно такое мышление натренировать, хоть и задача не из простых.

# Навыки продюсера

Человек, который так много должен (см. выше) в профессиональном плане, не может не обладать определёнными качествами характера. Конечно, ничего нет врождённого. Не слушайте мифы. Все качества, которыми должен обладать продюсер – это наработанные качества. И их может выработать любой человек. Только на это нужно время, понимание необходимости.

Навыки, которыми должен обладать продюсер могут быть развиты в большей или меньшей степени, но они – часть профессии.

Умения:

- общаться,
- решать конфликты,
- работать в команде,
- выслушать,
- анализировать,
- идти до конца,
- видеть целое,
- обладать системным мышлением.

Эти качества нужны как для работы внутри организации, так и во внешней среде.

# Знания продюсера

Степень владения теми или иными знаниями может быть от «знаком», «изучал» до «имеет диплом». Идеальный вариант, когда все знания, которыми владеет продюсер, достаточно глубоки в этих областях:

- менеджмент,
- финансовый менеджмент,
- маркетинг,
- управление персоналом,
- управление организацией,
- развитие организации,
- управление ресурсами,
- основы психологии,
- развитие систем,
- основы макроэкономики (при желании работать на международных рынках),
- основы искусств (по своему направлению как минимум),
- история развития отрасли (в которой работаете) и т. д.

Ну, это минимум, как вы понимаете. Добавляйте в свой список те дисциплины, которые вам надо изучить.

Решили поставить мюзикл – изучите историю развития мюзикла, посмотрите лучшие примеры, узнайте, как пишется сценарий, музыка, какими навыками профессии должны обладать актёры этого жанра, кто в вашем ближайшем окру-

жении может вам помочь с постановкой и т. д.

Может быть, не всё вам пригодится в одинаковой степени, но понимать основы разных дисциплин хорошо бы. Идеально – не просто знать, изучать, а применять знания в своей деятельности. И не от случая к случаю, а постоянно. Сделать это привычкой.

Например, вы сами не будете заниматься маркетингом, а возьмёте на работу маркетолога. Без знания основ, как вы сможете поставить задачу человеку? А контролировать их выполнение? Вы же не хотите потратить много денег на ненужную рекламу в тех СМИ, которые не читает ваша целевая аудитория.

И сразу ответим на вопрос: «А надо ли учиться на продюсера?». Надо. «Зачем?». Ваших знаний никогда не будет достаточно. Читайте книги, интервью с продюсерами, смотрите мастер-классы и вебинары. Всегда можно найти что-то новое или ответы на те вопросы, которые вас волнуют.

# Страх и неуверенность продюсера

Как бы вы ни были уверены в выбранной дороге, ни любил сам процесс продюсирования и результат, готовый продукт, в какой-то момент вы можете испытывать неуверенность в правильности выбранного пути. Можете испытывать страхи, которые сжимают горло или активизируются в солнечном сплетении так, что трудно дышать. Можете просыпаться в холодном поту, с негативными мыслями. И что делать? Закрыть проект, уйти из продюсирования?

Вы творческий человек, и страхи, если и не нормально, то, во всяком случае, объяснимо. Вы переживаете за свой проект, за результат. Не знаете всё и на каждом проекте учитесь. И естественно, что сомнения, неуверенность в собственных силах, в виде страхов могут всплывать в подсознании.

Вы же не самоуверенный чурбан, который идёт напролом, сметая всё на своём пути. Вы человек, который хочет реализовать свою мечту, создавая новое. И неизбежно столкнётесь с внутренними страхами.

И что делать в таком случае? Прежде всего, – не впадать в панику. Продолжать работать, может быть, в другом, менее напряжённом режиме, и уж точно не думать, что надо закрыть проект.

Внимательно отнестись к своим страхам – они о чём-то вам пытаются сказать, уберечь, поднять глубинные пробле-

мы, о которых вы не думаете в суете дня. Постарайтесь спокойно проанализировать ситуацию и честно найти причину. Страх бывает много и связаны они только с вашим личным опытом:

- Справлюсь ли я.
- Придёт ли зритель на представление.
- Понравится ли зрителю спектакль.
- Как оценят проект профессионалы и критики.
- Хватит ли денег.
- Смогу ли заработать.
- Смогу ли выполнить финансовые обязательства и т. д.

Если рассматривать внутренний страх, чувство тревоги, как сигнал, который указывает на то, что в вашей деятельности есть проблемы, на что надо обратить внимание, то необходимо найти причину страха и искать решение. Посчитайте это помощью, которую ваше тело и подсознание транслирует вам.

В такие периоды, если это возможно, сделайте перерыв в своей деятельности. Найдите больше времени для прогулок, размышлений, чтения или временно погрузитесь в другую деятельность. Идеально – в тот процесс, который не требует работы мозга: косите траву, сделайте генеральную уборку квартиры, сшейте себе платье, отремонтируйте забор на даче и т. д. Вы успокоитесь, страх уйдёт, в теле появится лёгкость, в голове – новые идеи.

И возвращайтесь в обычный режим работы с новыми ре-

шениями.



# Откуда вы пришли в продюсирование

В продюсирование приходят разными путями. Самый распространённый – люди творческих профессий решают продюсировать свои идеи сами. Второй – люди из другой сферы решают прийти в продюсирование. Есть ещё молодые люди, которые заканчивают вузы или курсы, работают с юных лет сначала в чужих проектах, а потом и в своих.

Моя книга для тех, кто меняет свою профессию и осознанно приходит в продюсирование, уже будучи взрослым человеком.

Если вы пришли в продюсирование из театра, в котором вы проработали много лет, то это будет несомненным плюсом. Вы уже знаете основы профессий, процесс производства, людей, которых можно будет привлечь к проектам.

Вам необходимы дополнительные знания в области управления, маркетинга. Слабая сторона таких руководителей, чаще всего в том, что они считают, их предыдущего опыта достаточно для того, чтобы стать продюсером. А знания менеджмента и маркетинга – это не очень-то и важно. Как-нибудь зритель и сам придёт.

Быть наёмным работником – это один опыт. Руководить организацией с государственным финансированием и уйти в независимые продюсеры – это другой. Для воплощения своих личных проектов вам потребуются новые навыки и до-

полнительные знания.

Вторая категория продюсеров, пришедших из мира коммерции, знает, как управлять организацией, умеет хорошо продавать, имеет хорошие организаторские навыки, но совсем не понимает, как работает творческий коллектив. Все знания и умения, предыдущий опыт – всё пригодится обязательно.

Просто надо иметь в виду, что управлять творческим коллективом это будет новый опыт. Можно взять консультанта из сферы культуры, можно начать работать в паре с режиссёром, можно пройти практику в похожем проекте бесплатно.

Тут надо обратить внимание на то, что вы долго будете чужаком, если не погрузитесь в новую отрасль с головой. Нужно будет выучить новые слова и термины, понять как принято общаться, смотреть много, разбираться в нюансах управления творческим коллективом, понимать критерии оценки хороших произведений.

*Вывод:* любой прошлый опыт – это плюс для вашей новой профессии. Остальному научитесь.

# Советы продюсеру

Не мои. Советы будут давать все вокруг, как только скажете, чем собираетесь заниматься. Каждый актёр будет знать, как лучше сделать спектакль и продавать билеты. Ваши родственники и друзья вдруг станут экспертами по качеству спектаклей и расскажут, с кем надо работать в следующий раз.

Ни у одного из них нет опыта продюсирования и продажи билетов, но есть желание высказаться. Не слушайте! Их опыт субъективен и ограничен той частью работы, которую они выполняют. Если у них нужного вам опыта нет, то почему вы должны их слушать?

Другое дело, что есть человек, который обладает опытом продюсирования, и вы к нему обратились за советом. Выслушайте рекомендации, его опыт может быть ценным для вас. Проанализируйте, поступите так, как посчитаете нужным. Не потому, что дали плохой совет. Потому, что это опыт другого человека, в другой ситуации, в другое время, с другими людьми.

Какой бы «крутой» продюсер ни давал совет, научитесь анализировать сказанное, переносить на свою ситуацию и только тогда принимайте решение. Потому что даже известный продюсер не знает, как лучше поступить в вашей ситуации.

Так же и с книгами. Изучайте доступную литературу по профессии, переносите на свою ситуацию. Думайте, как прочитанное можно применить к вашей деятельности. Кстати, и с этой книгой так же.

# Гибкость продюсера

Будьте гибким, научитесь адаптироваться к изменениям внешней среды и обстоятельств, оставаясь неизменным внутри своей организации, следуя своему предназначению.

Будьте гибким внутри, принимая решения и работая с творцами, и оставайтесь стабильным для своих зрителей.

Нет, противоречия тут нет. Вы должны быть гибким, но стабильным.

Гибким, чтобы выжить в сложном мире острой конкуренции в быстроменяющемся современном мире. Гибким для работы с творцами, но надо иметь стержень в виде правил и принципов. Зрителям необходимо давать всегда стабильный художественный результат, который не будет обманывать их ожидания, но потребуется гибкость в подходах к управлению и принятию решений, чтобы к этому результату прийти.

Развиваясь внутри организации, создавая смыслы в культурных продуктах, вы должны быть актуальными, современными, чувствующими, как мир меняется, и транслировать изменения для зрителей. Изучая внешний мир, тенденции развития культуры и искусства, вы учитесь развиваться вместе с тем миром. Чтобы не стагнировать и не перестать быть интересным зрителю.

Гибкость в понимании изменения общества и потребностей зрителей, плюс гибкость в работе с творцами и смысла-

ми. Имея стержень в виде знания своего предназначения.

Ещё раз – не прогибаться под изменяющиеся обстоятельства и не менять своё мнение под сиюминутные изменения, под капризные требования творцов! Учиться гибко вписывать свои высказывания в художественные произведения и находить лучшие решения, передавать их зрителю.

# Кто эти люди?

В сфере культуры работают люди разные. Люди творческих профессий и те, кто помогает реализовать задуманное, и люди, которые про творчество ничего не знают:

- творческие профессии – режиссёры, художники, актёры, композиторы, драматурги и т. д;
- технический персонал – осветители, машинисты, реквизиторы, костюмеры и т. д;
- административный персонал – продюсеры, администраторы, бухгалтеры, уборщицы и т. д.

Это люди с разными навыками и способами мышления. С людьми, которых пригласите для сотрудничества, придётся научиться разговаривать, настраивать их на работу в команде, на общий результат.

С бухгалтером научитесь разговаривать на языке цифр, с режиссёром – образами, с актёром – разговаривать через режиссёра. Будете разговаривать и со звёздами, и с уборщицами. На всё потребуется время, но вы справитесь. Потому, что будете помнить о результате, к которому хотите прийти.

# Работа по правилам и без

Сложный вопрос для начинающего продюсера – по каким правилам работать, какой стиль руководства выбрать.

Основа творческой организации – люди творческие, ими надо управлять. Идти за творческими людьми и дать им власть? Выполнять их капризы? Не уверена, что сможете долго и успешно работать.

Взять власть в свои руки, а творцов в ежовые рукавицы? Тоже может получиться плачевный результат – художники не могут работать в очень жёстких условиях. Дисциплина им нужна, но не тотальный контроль над каждым шагом.

Как научиться управлять творческой организацией так, чтобы творческий процесс был творческим, но дисциплина соблюдалась. Как давать свободу и быть требовательным в нужные моменты. Может быть сложно.

Творческие люди должны будут подстроиться под ваши конкретные решения и планы проекта. Продавать билеты, собирать зрителей, работать на разных рынках – тут не до творческих мучений... Это реальная, ежедневная, рутинная работа, под которую и должны подстраиваться, по большому счёту, творческие процессы.

Найдите свой стиль руководства, будьте требовательным, но гибким. Будьте жёстким, чтобы Творцы вам не сели на шею и будьте мягким, когда их надо воодушевить, поддер-



жать. Будьте жёстким по срокам и процессам в организации, но гибким в решении текущих вопросов.

Выработайте свой стиль руководства, свои правила и следуйте им. Не идите на компромиссы с собой. Это обычно не очень хорошо заканчивается.

# Глава о времени

Почему кто-то может стать продюсером, а кто-то только мечтает и рассказывает всем о своих планах? Причин много. Одна из них – умение распоряжаться временем, которое отведено на проект.

Время – сильный ресурс, которым надо научиться пользоваться, применять, ценить, уважать и даже договариваться.

Смотрите, вы решили, что сделаете какой-то проект. Допустим, организуете небольшой чтецкий концерт. Решение принято. Что делать дальше? Составить список действий – с кем поговорить, какую площадку взять в аренду, найти дизайнера и сделать афишу, поставить билеты на продажу, сделать мероприятие в соцсети и поставить его на продвижение – это только небольшая часть действий, которые необходимо сделать, чтобы собрать зрителей.

И вот вы медленно ищите помещение для спектакля. Раз в неделю вспоминаете о том, что надо найти помещение – и делаете пару звонков. Не дозвонились, не договорились и снова забываете. Потом вдруг вспоминаете, снова звоните, получаете новую информацию, но не можете принять решение... Так проходит месяц, два. А потом проходит ещё несколько месяцев и вы вообще забыли о том, что хотели сделать концерт. Придумываете оправдание, почему не получилось, рассказываете какие-то байки, чтобы выглядеть в

чужих глазах приличным человеком.

А кто-то берёт и делает – просто и быстро находит площадку для концерта. Не идеальную, но вот дата концерта определена. Быстро печатается афиша и флаеры, быстро запускается реклама и билеты поступают в продажу.

Можете сказать, что это пример о том, что один человек может быстро работать, он собранный, он умеет строить планы и выполнять их. А я скажу о том, что человек умеет ценить время, умеет им управлять.

Главное, что надо понять – если не сделали что-то вовремя, как планировали и думаете, что сделаете завтра, послезавтра, то всё, время ушло. С ним уходит запал, драйв, мотивация и вообще желание что-то делать. Через какое-то время покажется, что и идея была не очень интересная, да никому это не надо, и вообще – «зачем мне напрягаться».

Так вот. Это о том, что время утекает быстро, забирая вашу энергию.

Ничто не губит хорошие идеи так, как ощущение «у меня ещё много времени». Надо просто брать и делать. Просто делать. И тогда время будет вам благодарно – вы не упустили момент, вы работаете, вы его цените. И время растягивается или сжимается и помогает вам.

Можно ли научиться быть хорошим продюсером и управлять временем? Да, – это дисциплина, чёткие планы. Не сделали один шаг вовремя – проект откладывается на неопределённый срок. Не успели подать документы в фонд – всё,

ждите следующего срока. А он может быть и через полгода, и через год.

# Лёгкость идеи

Какие-то проекты будут придумываться и рождаться легко. Какие-то потребуют большего к себе внимания, слова будут медленно складываться в предложения, смысл будет ускользать. С течением времени, с опытом, научитесь понимать на самом раннем этапе, какие проекты принесут радость, а какие из них не будут складываться, но их придётся делать.

Начинаете первый проект – учитесь обращать внимание на то, как он развивается. Легко ли придумывается, с каким настроением в него погружаетесь и горите ли желанием делать. Или он рождается вопреки обстоятельствам, люди в проект собираются сложно, всё против вас.

Научитесь быть внимательным, на первом этапе отказываться от некоторых проектов, чтобы не тратить время на преодоление всех так сложившихся обстоятельств, что становится понятно – хорошего проекта не получится. Так бывает.

И тут есть один важный момент – это не для того, чтобы при первой небольшой заминке отказаться от проекта. Ровных процессов не бывает. И если от всего отказываться, то вообще ничего не сделаете.

Речь идёт о тех проектах, которые не вписываются в концепцию вашей организации. Вы пойдёте на компромиссы с

собой, проекты не будут отвечать большой цели, поэтому возникает сопротивление.

Мой опыт говорит о том, если проект легко придумывается, люди легко собираются в команду, возникает синергия – творческая энергия. Проект, независимо от темы, создаёт лёгкое ощущение эйфории – тогда всё получится, и билеты будут легко продаваться.

В противном случае, когда идёт постоянное преодоление обстоятельств, люди не горят идеей, зарабатывают деньги, вы делаете проект только потому, что надо, неважно по каким причинам. Такой проект будет сложно продать и собрать зрителя.

Не знаю, как это работает, но так и есть.

Создавая первый спектакль, учитесь отслеживать своё состояние. Как реагирует тело, как пишется презентация, как люди принимают идею и с какой энергией проходят первые читки.

Не все идеи, которые кажутся отличными на начальном этапе, будут воплощены. И одна из причин – не складывается. Вот не складывается, и всё. Что ни делай – не получается. То актёра нужного не найти, то художника, что-то не шьётся. В какой-то момент всё начинает рушиться, и силы уходят на спасение проекта. О творчестве забывается. Продюсер превращается в спасательную команду, которая латает дыры то в одном, то в другом месте. Такие спектакли долго не живут – они и после выпуска продолжают разваливаться. В ка-

кой-то момент сил заниматься проектом ни у продюсера, ни у участников не остаётся.

Если чувствуете, что проект «не идёт», отложите до лучших времён, возьмите другую идею. Главное, не превратиться в такого разработчика проектов, которых соберётся множество, но они так и останутся на бумаге и в презентациях.

Нужен баланс, внимание, терпение, лёгкость, хорошее настроение. И тогда всё получится!

# Продюсер и дисциплина

Без чего не бывает хороших продюсеров?

Без дисциплины. Достаточно жёсткой. Чем больше проектов, чем они дороже, тем жёстче дисциплина. Потому, что надо много успевать, всё держать под контролем. Ответственность огромная.

Дисциплина – это не только ранний подъём и режим дня.

Это правила, по которым вы живёте, и от них не отступаете. Потому что знаете, что хаос ни к чему хорошему не приводит.

У каждого своя рутина. Новое модное слово, которое довольно точно отражает то, каким должен выглядеть ваш день. Кому-то может показаться, что в этом нет творчества или свободы. Но это не так. То, что вы делаете изо дня в день, не должно отнимать много энергии и размышлений «а что мне сейчас бы поделать?».

Вам надо работать с документами, отвечать на письма и писать их. Надо встречаться с творцами, актёрами, со спонсорами... Надо иметь время контролировать продажи, рекламу и пиар. Вам надо работать над новыми проектами. Если не будет плана на день или неделю – как будете всё успевать?

Дисциплина – это чёткие правила, по которым комфортно жить и работать. И это тоже важно! Правила, которые раз-



дражают, не будут давать нужного результата. Только энергия будет утекать в никуда.

Если утро, например, для вас лучшее время, когда можете работать с документами, значит, посвятите его только этому делу. Если утром хорошо пишутся проекты – пишите проекты.

Обязательно определите – до которого часа вы отвечаете на телефонные звонки? До девяти вечера? До десяти? До двенадцати? Или до вас можно дозвониться в любое время по любому вопросу?

Огромное количество звонков, в любое время дня и ночи, будет вносить хаос в вашу жизнь и отвлекать от работы. Подумайте, может быть, будет лучше для звонков и почты выделить определённое время в течение дня?

Дисциплина – это смотреть необходимые фильмы в течение недели, например; или читать сто страниц текста; или изучать английский язык каждый день не менее одного часа; делать два проекта в год; вторник – день работы с бухгалтером; воскресенье – с семьёй ходим в зоопарк; до двенадцати часов работаю дома; встречи назначаю после пятнадцати часов и т. д. и т. п.

Вариантов миллион, как распределить свой день. Как включить в свой график спорт, просмотр фильмов и работ конкурентов и т. д. Правила у каждого свои.

Дисциплина – это делать документы вовремя. Если фонд принимает заявки 20 ноября, но начинать готовить докумен-

ты 19 ноября это непрофессионально. Узнать о дате подачи, распределить работу по подготовке документов заранее и подать не в 23:59, а запланировать отправку документов накануне. Всегда надо оставлять время для форс-мажора.

И потом, готовить документы заранее всегда занимает меньше времени, чем потратить один день на документы, отложив все дела, нервничать, суетиться. Зачем?

Чем чётче план на день, тем больше будете успевать, тем больше сделаете проектов, спектаклей, фестивалей, проведёте гастролей. Тем лучше станет мир вокруг вас.

# Большое или маленькое?

С какого проекта начать? Сразу замахнуться на «Вильяма нашего Шекспира» или «потренироваться на кошках»?

Если есть на выбор несколько пьес, например, и все они вам интересны для реализации, то выберите материал попроще.

Если только один вариант, с чего начать, – начинайте с него. Главное, чтобы материал нравился и вы горели бы идеей.

Если выбор есть – беритесь за проект поменьше. С большим, может быть, и справитесь, но чего это будет вам стоить? Нервы, бессонница, конфликты – сопровождают то, что нам не под силу в данный момент.

Если ваше эго такое большое, что говорит: «не разменивайся по мелочам», снимай самый большой зал в городе, бери самых известных и знаменитых. А ум говорит – у нас нет достаточного финансирования, мы можем не справиться. Слушайте ум. Действительно можете не справиться, хоть и хочется заявить о себе сразу на большую аудиторию и громко.

С другой стороны, если возьмёте маленький проект, и он будет слишком прост? Вызова нет, драйва нет. Скука – не лучший партнёр продюсера.

Вывод – ищите баланс, чувствуйте свои силы.

# Репутация продюсера

Должна быть безупречной для того, чтобы двигаться вперёд. Она нарабатывается годами и может рухнуть в один день.

Репутация продюсера, который делает крутые проекты, умеет собирать зрителей, всегда корректен, честен и выполняет свои обязательства, принесёт бонусы в виде грантов и спонсорских денег. Помимо уважения, внимания к тому, что делаете, вас ждёт сотрудничество со звёздами, с серьёзными коллективами.

Думайте о своей репутации с самого начала – первое мнение о вас будет сложно изменить.

# Передышки

Очень, очень важно отдыхать!

Если вы не на выпуске спектакля или нового проекта, то выделяйте себе дни для отдыха. Это могут быть выходные дни, или удобнее сделать выходной на рабочей неделе. Это должен быть день, когда не будете заниматься рабочими делами. Даже пять минут.

Если проект идёт сложно и уже месяц-два работаете без выходных, то обязательно запланируйте себе неделю для отдыха после завершения проекта. Посмотрите на график, выберите подходящее время.

Что точно нельзя делать – это из одного проекта сразу прыгать в другой. Хотя на волне успеха, энергетического подъёма будет казаться, что сейчас всё под силу и вы горы свернёте.

Остановитесь, передохните. Окунуться в следующую работу всегда успеете.

Новый проект требует новой энергии, не надо запускаться на энергии предыдущего проекта. Она очень быстро закончится, и новый проект начнёт буксовать.

Отдых ещё никому не мешал.

Но отпуск – это не валяться на пляже и ничего не делать. Это посвятить время тому, что не успеваете делать в период выпуска проекта. А значит, можно читать книги, статьи, про-

фильную литературу, учиться. Можно ходить по театрам, в кино, на концерты. Можно сидеть дома и смотреть сериалы, передачи, навёрстывать упущенное.

Передышка – это время для новых идей. Они не приходят тогда, когда вы заняты по уши. Идеи приходят и развиваются тогда, когда в тишине можно подумать, поиграть с ними, представить – как их можно воплотить.

Это время накопления. Когда почувствуете, что готовы – отправляйтесь в новый путь!

# Депрессия

«Зачем я это делаю? Работал бы себе по найму, и было бы мне хорошо... И ответственности было бы меньше...».

Будут, точно будут у вас такие мысли. Будет желание всё бросить.

Что делать?

Сделать паузу. Перезагрузиться. Найти новое вдохновение.

Депрессия может затянуться на несколько месяцев или лет. Выйти из неё, если не можете сами, помогут профессионалы. Нет ничего зазорного обратиться к ним за помощью. Психологи и психотерапевты для того и существуют, чтобы помогать в сложные моменты.

Перезагрузка дело хорошее. Всем нужно время на то, чтобы подумать, порефлексировать, побыть в тишине.

А потом вернуться. С новыми идеями, с новыми силами и на новый уровень!

# Продюсирование

Просыпаясь с мыслью о проектах, проводя день в работе, вечер с друзьями, засыпая с мыслями о задачах, которые надо решить завтра, продюсер постоянно находится в процессе создания культурного продукта. От идеи до премьеры. Этот процесс и называется продюсированием.

Одно из ценных качеств продюсера – умение довести дело до конца, не бросить на полпути.

По сути, продюсирование – это непрекращающийся процесс решения тех или иных задач, которые возникают при создании культурных продуктов. И этот процесс начинается с момента, когда продюсеру необходимо выбрать пьесу, из которой родится спектакль.

Процесс продюсирования включает:

- принятие решения о выборе материала, на основе которого будет создан спектакль – пьеса или сценарий,
- выбор команды – режиссёры, художники, композиторы, актёры,
- составление лимита затрат (бюджета) и его контроль,
- выбор целевой аудитории, составление и контроль маркетингового плана,
- анализ и привлечение ресурсов,
- привлечение финансирования,
- выбор стратегии выхода на рынок,



- работа с поставщиками, спонсорами, фондами, министерствами,
- контроль над производством продукта на разных этапах – репетиции, создание костюмов, съёмочный процесс,
- выбор дистрибьюторов,
- и т. д.

На первом этапе, когда только вступаете в новую реку под названием продюсирование, надо понимать, что её течение вы создаёте сами – спокойное оно будет или бурное, с опасными ли порогами. Будут в ней препятствия, которые легко будете обходить, или придётся приложить усилия для преодоления. Сколько усилий потребуется для этого, с какой силой будете грести или доверитесь потоку.

В этой реке есть опасность неизвестного. В этом и прелесть – не можете знать то, что будет за поворотом.

Продюсирование – для тех людей, которые любят принимать решения, и получают удовольствие не от результата, а от процесса. А результат их наполняет гордостью и подталкивает идти дальше.

Главное – не останавливаться!

# Организации культуры

Организации, которые выпускают сложные культурные продукты, имеют сложную структуру. Часть людей в таких организациях работает постоянно, а часть, чаще всего люди творческих профессий, приходит для работы над одним проектом. Организации культуры связаны с творческим продуктом, который надо создать и продать.

Понятие «организации культуры» более широкое, чем может представить себе обычный зритель. К ним относятся:

- театры, которые производят спектакли в разных жанрах,
- концертные и танцевальные залы,
- галереи, музеи, библиотеки,
- кинокомпании,
- фирмы звукозаписи,
- издательские дома, средства массовой информации (радио, телевидение, периодические издания), интернет-порталы,
- кружки рукоделия, школы по интересам,
- IT-компании по производству видеоигр и т. д.

В книге сосредоточимся на тех организациях, которые собирают творческие команды для создания сложных продуктов. В них участвует много творцов, технический персонал и актёры, которые исполняют задуманное режиссёром.

Ваш первый проект – это ещё не организация культуры,

но процессы будут похожими.

# Культурный продукт

В книге этот термин будет обобщать все продукты: спектакль, иммерсивный спектакль, квест, музыкальный спектакль, детский спектакль, балет, перформанс и т. д.

Это продукт, в котором задействовано много создателей-творцов: сценаристы, режиссёры, художники, ведущие, актёры, технический персонал (рабочие сцены, осветители, машинисты) и пр.

Продукт, который требует усилий многих людей и требует от продюсера особых навыков – знать основы всех профессий, уметь создавать команду и направить творцов в нужном направлении, прийти к нужному художественному результату, найти рынок для своего продукта и т. д.

Размер продукта не имеет значения – это может быть небольшой спектакль в зале на 50 мест, а может быть и на сцене главного зала города.

Любой продукт, с точки зрения маркетинга, состоит из трёх компонентов:

- основной продукт;
- сопутствующие услуги;
- уникальные достоинства товара, ценность, которую ваши зрители добавляют вашему продукту. Эмоции, например.

Когда зритель принимает решение посмотреть именно

ваш продукт, то с билетом он покупает некие ожидания: увидеть любимых артистов, смотреть спектакль в любимом жанре. Зрителя может привлекать тема, режиссёр или актёры. Он купил билет потому, что прочитал отзывы других зрителей или увидел вашу рекламу.

Основной продукт – это собственно и есть сам спектакль в определённом жанре, некий объект, который зритель и критики могут оценивать.

Сопутствующие услуги – это дополнительные услуги, которые зритель получит, когда придёт смотреть спектакль. Кофе в буфете, программка, вежливые билетёры...

Важно понимать, что каждый человек, который будет смотреть спектакль, будет воспринимать его по-разному, т. к. это связано со многими составляющими восприятия. Если человек первый раз попал в театр во взрослом возрасте на сложный спектакль, то, скорее всего, он его не сможет понять и оценить, т. к. просто не знает, с чем сравнить, какой смысл, символы вложил режиссёр, раскрывая текст пьесы.

Точно так же, зритель, который ходит в театр на балет, не оценит спектакль, сделанный в жанре вербатим. И наоборот – ценители документального спектакля, в котором определённый способ существования актёров, не понимают оперу, например. И это не плохо. Это говорит о том, что не каждый зритель может полюбить любой культурный продукт – нужен контекст, некая подготовка и желание разобраться в новом жанре.

Понятие «культурный продукт» равно понятию «сложный продукт».

Чем больше смыслов творцы вкладывают в спектакль, тем большей подготовки требуется от зрителя для его восприятия.

Чем стереотипнее продукт, рассчитанный на массовую аудиторию, имеющий одну не очень сложную мысль, тем легче этот продукт найдёт своего зрителя. Такой спектакль называется «популярный» или «мейнстрим».

А мы всё равно такой продукт будем называть «сложный». Для создания самого простого спектакля продюсер должен привлечь много творцов, которым надо, даже не очень хитрую идею, воплотить в жизнь.

То есть понятие «сложный культурный продукт», с точки зрения продюсера, – продукт, требующий много усилий при создании. С точки зрения зрителя, «сложный продукт» – тот, что сложен для восприятия.

Вы, как продюсер, будете создавать разной сложности культурные продукты и выводить их на рынок. Каждый продукт потребует внимания, новых усилий, новых вызовов и знаний. С течением времени станете обладателем «продуктовой линейки» или «продуктового портфеля» – немного смешно звучит, правда?

Продукты могут отличаться друг от друга, быть созданы для разных целевых аудиторий. Какой-то спектакль в вашей творческой жизни будет главным культурным продук-

том, тот, который станет вашей визитной карточкой. С вашим именем будут связывать именно этот спектакль. Пусть он будет настоящим, художественным, качественным, остающимся в сердцах зрителей.

# Предназначение

То, ради чего творческие люди собираются вместе и репетируют, репетируют, репетируют. То, ради чего готовы забыть о своих домашних делах, отложить свои проблемы, выходить с температурой на сцену, искать «зерно» роли, шить костюмы по ночам, ругаться в процессе репетиций и мириться на премьере.

В условиях ограниченных ресурсов, минимальной оплаты, а то и без неё, за опыт и возможность реализовать свой талант, быть причастным к созданию «крутого» продукта. Ради желания донести важную мысль до зрителя.

Вы, как продюсер, тоже должны понимать своё предназначение. Для чего вы собираетесь делать свои проекты, ради какой большой идеи? Помогать больным детям и организовать движение «Больничные клоуны»? Научить детей видеть прекрасное? Помочь подросткам получать ответы на актуальные для них вопросы через спектакли, которые будете делать? Показать жителям вашего города, каким может быть современный театр? Что?

Предназначение – это польза миру и людям. Пусть она будет маленькая, пусть не изменит весь мир, но именно ваша деятельность может изменить жизнь одному человеку. Это уже и есть «большая польза миру».

Предназначение некоммерческих организаций – не извле-



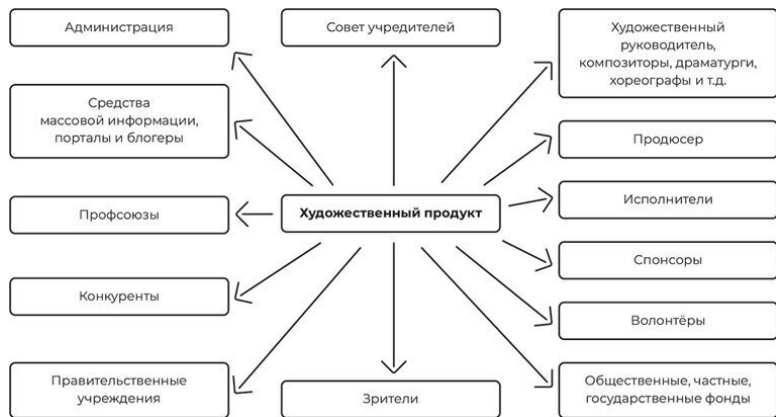
чение прибыли, а другие, духовные и социальные составляющие. Если нашли для себя такое предназначение – используйте все возможные способы, чтобы донести идею до зрителя.

Деньги никто не отменял в некоммерческой организации. Они должны быть, без них ничего не сможете сделать. Если ваша главная цель получение прибыли, то в этом нет ничего плохого – делайте большие мероприятия, где «прибыль» будет стоять как главная цель. Не продавайте всё подряд, будьте ответственны перед зрителем за качество продукта.

Продюсер лучше других должен понимать предназначение своей деятельности. Это то, что будет поднимать его с постели каждое утро, помогать находить выход из сложных ситуаций и каждый день делать маленькие шаги к реализации задуманного.

# Заинтересованные стороны

Кому нужно то, что вы задумали сделать? Кому нужны культурные продукты? Очень частый ответ на этот вопрос – «мне и зрителям». Но это не совсем так. Есть гораздо больше заинтересованных организаций и людей. Вам следует учитывать их противоречивые интересы.



## *Модель «Заинтересованные стороны»*

Чего ждут от вас:

- Творческие люди – возможности реализации своих талантов. Им всегда нужен «паровоз», к которому они могут прицепиться.

- Зрители – новых впечатлений, эмоций.
- Государство, правительственные учреждения – рабочих мест, новых возможностей досуга населения.
- Спонсоры – возможности помочь хорошему делу, реализовать своё предназначение.
- СМИ – новых интересных материалов. О культуре надо тоже писать.
- Волонтёры – получения новых навыков, учёбы у лучших, причастности к уникальной организации.
- Конкуренты – тоже заинтересованы в вашей деятельности, как странно бы это ни звучало. Понимая, что они не одни на рынке, будут больше внимания уделять качеству продукта. В итоге выиграет зритель, который сможет выбрать то, что ему интересно.

Окружающий мир заинтересован в вашей деятельности, помните об этом, но и вам необходимо сотрудничество с внешними организациями.

Заинтересованность всегда обоюдная – вам нужны спонсоры и фонды, партнёры. Аренда помещения со скидкой, помощь в поиске партнёров и рынков сбыта, внесение спектакля, например, в программу Дней города. Вариантов помощи много, и это не только финансовая поддержка.

Необходимо сотрудничество со СМИ и новостными порталами – нужно использовать все возможности, чтобы рассказать зрителям о себе. И здесь интерес обоюдный – им надо писать не только о политике и преступлениях, но и о куль-

туре тоже.

Составьте для себя список организаций, которым, как кажется, будет интересно видеть вас в партнёрах. Можно в этот список добавить конкретных людей.

# Ответственность и этика

Сейчас, на уровне планирования вашей деятельности, и позже, когда будете работать, необходимо думать о социальной ответственности.

Ответьте на вопросы: какие моральные обязательства вы берёте на себя? Тот смысл, который будете вкладывать в культурные продукты, послание зрителю – какую точку зрения вы готовы представлять? Как будете её отстаивать? Готовы ли нести ответственность за те высказывания, которые прозвучат со сцены? Готовы ли ради выгоды менять смысл ваших произведений? Какое влияние могут оказывать спонсоры, правительство, зрители на вас?

Это очень важные вопросы, с которыми лучше разобраться в самом начале.

Художественные произведения, которые рассчитаны на развлечение зрителя, тоже требуют ответственного подхода – вы готовы нести ответственность за низкий уровень продукта? Готовы развращать зрителя плохим произведением? Точно уверены, что надо удовлетворять непритязательный вкус?

А если ваша деятельность направлена на политические высказывания, изменения общества, изменения системы, в которой живёте? До революции, думаю, дело не дойдёт, но изменение сознания, изменение отношения к власти, к ми-

ровым процессам, могут ваших зрителей подтолкнуть. К каким изменениям в мышлении готовы направить зрителя? Готовы и за это нести ответственность?

Впрочем, помните, одна из функций искусства – изменение отношения к происходящему в мире, а значит, надо действовать, делать продукты актуальные, современные и не бояться, что зритель вас не поймёт. Поймёт и будет благодарен за глубокий смысл, который будете вкладывать в произведения.

Впрочем, морально-этические нормы у каждого свои, и воспитывать я вас не имею права. Просто обратите внимание на этот вопрос до того, как начнёте делать своё первое самостоятельное произведение.

# **Может ли искусство спасти мир?**

Не знаю. На этот вопрос, как мне кажется, каждый может ответить сам. Если будете считать, что может, значит, продукты будут помогать миру. Во что верите, то и получаете.

На эту тему есть много рассуждений философов и критиков. Читайте, размышляйте – это интересно и пользу принесёт.

# Творцы и исполнители

Можно ли сделать спектакль без денег? Да, вполне. Со всем без денег тоже можно, хотя и сложно.

Можно ли спектакль сделать без актёров, художников, технического персонала – тоже можно. Соберёте друзей в выходной день и разыграете пьесу Шекспира, например. Называться это будет самодеятельностью или «проведи свой досуг активно». Правда, к искусству такое времяпрепровождение отношения иметь не будет.

Если вы планируете работать с профессионалами, то это даёт возможность сделать продукт высокого качества, но и накладывает больше ответственности.

Именно творцы будут основой проектов и будут играть исключительную роль. Без профессионалов у вас мало шансов сделать качественный продукт и завоевать мир.

Это довольно специфическая рабочая сила, которая и будет определять качество проектов. Их можно разделить на категории:

- Творцы – драматурги, режиссёры, художники, хореографы, композиторы. Те, кто придумывают художественный продукт.
- Исполнители – актёры, танцовщики, музыканты. Те, кто исполняют замыслы творцов.
- Обслуживающий персонал – те, кто помогают творцам и



исполнителям реализовать творческий замысел: операторы, декораторы, бутафоры, костюмеры, помощники режиссёра, осветители.

- Административный персонал – продюсеры, администраторы, бухгалтеры.

Творцы нужны для создания любых культурных продуктов, потому что без них, без их творческой энергии, видения, профессионализма, произведение не может быть создано.

Сложность работы продюсера с этими людьми заключается в том, чтобы их направить в то русло, которое даст нужный результат. Каждый в этой группе будет считать, что именно он главный в создании произведения, без него этого спектакля не будет. Надо научиться управлять этими людьми, которые, как только появляется минимальная возможность, готовы тянуть одеяло на себя и воплощать своё видение будущего спектакля.

Так бывает, когда слабый режиссёр плохо понимает, про что собирается делать спектакль. Тогда актёр-лидер может взять всё в свои руки и управлять процессом репетиций. В итоге вы получите произведение, которое мало будет похоже на то, которое задумали вначале. Поэтому контролируйте процесс, если это для вас важно.

Идеальный вариант для творцов, но нереально для нашего мира, если вы принесёте им деньги, дадите полную свободу творчества, будете их пиарить, возить по фестивалям, продавать на мировых рынках, но сами в процесс не вмеши-

ваться.

Но так не бывает. Вы ничего им не должны, и такая позиция неприемлема. Только союз творцов и продюсера может дать хороший результат.

В работе с творцами много разных тонких моментов, с которыми продюсер может столкнуться. Их сложно прописать в книге и дать однозначные рекомендации. Как поступать в непростых ситуациях – каждый должен решать сам. Работать с менее талантливыми людьми, но послушными и делающими всё вовремя, или наоборот, работать только с гениями, которые могут нарушать сроки работы и по-своему представлять ваш спектакль. Это ваш выбор.

Творческие люди в новой команде могут не договориться и ругаться весь процесс, но выдать хороший художественный результат. А может быть ровно наоборот – весело репетировать, пить кофе после репетиций, вместе тусоваться, считать режиссёра «душкой», а прийти к премьере с сырым спектаклем.

Актёры могут бойкотировать режиссёра. Приглашённый режиссёр может считать ваших актёров бездарями.

Художник по свету вдруг может решить, что декорация ужасная и предложить режиссёру новый вариант. А режиссёр может согласиться изменить художественное решение в процессе репетиций, позже настаивать на том, что только в таком варианте он готов выпускать спектакль.

Бывает так – заказали художнику к премьере костюмы для

спектакля. Художник «не успел» придумать, портниха «не успела» сшить. Режиссёр принял решение, что актёры выйдут на сцену в джинсах и в футболках, «а пусть это будет новой концепцией».

Всё может быть. Продюсеру надо научиться управлять этими процессами, не допуская, чтобы решения творцов приводили к провалу всего проекта.

Это только малая часть того, что может ожидать в работе с этой специфической рабочей творческой силой, без которой продюсер не сможет сделать свой культурный продукт.

Но вы сами выбрали свой новый путь. Ещё нет повода отступать назад.

# Команда

В создании спектакля любой формы и жанра всегда принимает участие много людей. Как сделать так, чтобы эти люди были «ваши»? Чтобы и они видели цель, верили в успех, посвящали большую часть времени вашему общему делу и были профессиональны, умели выполнять задачи, видели картину в целом и умели работать ежедневно, без капризов?

Если очень повезёт, то на своём пути можете встретить человека, который станет равным партнёром. Тогда работать будет гораздо легче – будете чувствовать поддержку и сможете на него положиться в сложную минуту. Не буду вас обнадёживать – это бывает редко.

Пока рассчитывайте на то, что набираете в команду людей, которым будете ставить задачи, проверять выполнение, направлять внимание в нужном направлении.

Поэтому не ищите партнёра, ищите исполнителей, которые будут выполнять задуманное.

Вы только начали своё маленькое дело, не надо собирать большую команду, снимать для них офис и платить зарплаты. Вы быстро сдадитесь, не справитесь.

Сделайте сначала один спектакль, соберите в команду тех, кто хотел бы участвовать в этом. Посмотрите, как люди проявят себя, как будут относиться к работе, как общаться со зрителями и внутри вашего коллектива. Пообещайте

небольшое вознаграждение, гонорар, который выплатите после окончания проекта. Пусть гонорар будет намеренно не очень большим – важно увидеть, как человек работает за небольшие деньги. И если он выполняет работу ответственно, нет «косяков», может делать больше, чем вы ожидаете, то такого человека берите в команду. Если человек, согласившись на маленький гонорар, не напрягается, а ещё и скажет вам: «да кто работает за такие деньги» – гоните в шею. Такому человеку можете платить серьёзную зарплату, но толку от него будет мало.

Задача продюсера собрать такую команду, которая сможет работать в тех условиях, что есть в этот момент, и не нять о лучшей доле. Эту «лучшую долю» сможете построить с течением времени.

Первый проект – это для эксперимента. Это притирка, исследование, репетиция.

Список должностей, из которых должна состоять команда, можете составить сами, исходя из своих задач. Какую-то работу возьмёте на себя, на то, на что не будет хватать времени, возьмёте помощника.

Какая может быть работа? Писать проекты в фонды и отслеживать время подачи документов; работать администратором на мероприятиях; вести переговоры со спонсорами; контролировать производственный процесс, когда вы сосредоточены на привлечении финансирования; продавать билеты и работать со зрителями и т. д.

Ищите того, кто сможет профессионально помогать. Впрочем, вполне можно взять новичка и научить. Всю работу сами не сделаете – просто на всё не будет хватать времени.

Не стесняйтесь того, что на первом этапе есть финансовые сложности, нет наработанных контактов. Найти человека на всё готовое – каждый сможет. А вот найти человека, который на самом начальном этапе поверит в вашу идею, примет её как свою и пройдёт вместе путь до успеха – это дорогого стоит. Цените таких людей.

Остальных берите по договору, определяйте круг задач, контролируйте и направляйте. Не значит, что по договору будут работать случайные люди. Ищите адекватных и профессиональных. И не требуйте от них сверх того, что они должны делать. Взяли на выполнение определённой работы – пусть они её делают хорошо. Относиться к вашему делу как своему они не должны и ваши проблемы принимать близко к сердцу тоже не должны.

Построение команды, которая будет эффективно работать, дело сложное. Есть много менеджерских инструментов, которые можете изучить и применять. Оценивать эффективность команды, собирать в команду холериков-сангвиников, приглашать коучей для поднятия эффективности и т. д. Всё может быть. Работа с командой не из простых. Читайте, консультируйтесь, придумывайте свои критерии оценки и внедряйте свои способы мотивации. Что-то да сработает.

Инструменты менеджмента единые и для мира бизнеса,

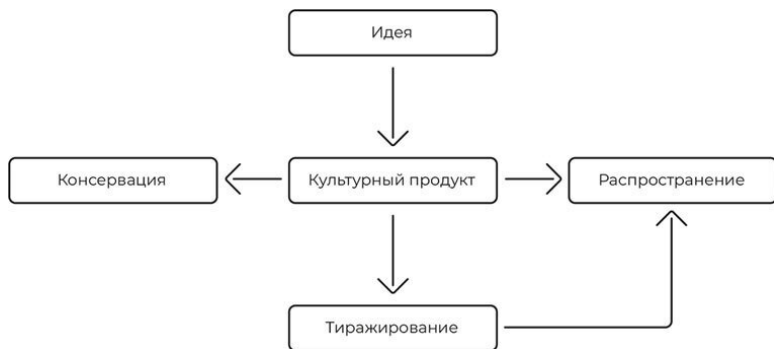
и для сферы культуры. Только люди к вам будут приходить специфические, и к ним, хоть они и не творцы, требуется тоже особый подход. Со временем поймёте, что сфера искусства привлекает людей, каждого по-разному, но работать в ней могут далеко не все. По разным причинам. Кому-то «творческий хаос» быстро надоедает, для кого-то слишком медленный путь к успеху, кто-то хочет больше денег, кто-то стабильности и т. д.

С течением времени соберёте свою команду, которая будет с вами долгие годы. Будьте терпеливы. Если такой творческий костяк соберёте, получится делать высокохудожественные продукты – то это здорово! Путь к успеху станет чуть-чуть короче. Остальных, творцов и исполнителей, собирайте на проект.

А пока первый проект делайте с теми, с кем хочется пойти в первое плавание. Не отказывайте себе в удовольствии работать с хорошими людьми!

# Процессы

Все культурные продукты начинаются с творческого замысла.



## *Схема организаций культуры*

Режиссёр принёс пьесу, вы вдохновились и поставили её в план работы. Или наоборот – вы нашли пьесу и ищите режиссёра для её постановки. Пути бывают разные. Всегда это будет сырая идея, которую продюсер посчитает достойной для реализации, для вложения в неё своего времени, сил и денег.

Следующий этап – создание продукта, когда проходят репетиции, создаются костюмы, декорации, происходят съёмки, монтаж материала и т. д. – об этом мы будем говорить



в главах «Производство» и «Аудиовизуальные продукты». Сейчас надо понять, что у всех культурных продуктов будет одна схема реализации задуманного. Процессы производства будут отличаться.

Распространение – театр играет спектакль столько раз, сколько его готов смотреть зритель и покупать билеты. Это может быть и одноразовый показ, а может идти годами. Показывать спектакль можно в одном зале, а можно ездить по разным городам и работать на разных площадках.

В какой-то момент происходит консервация. Спектакли закрываются и остаются жить в воспоминаниях зрителей. Сегодня повезло и спектаклям – их можно записать и смотреть дома, немного продлить жизнь на другом носителе. Хотя это уже будет другой продукт – в нём не участвуют живые артисты.

Очень важно отнестись к записи спектакля как к отдельному проекту. Этому посвящена специальная глава «Аудиовизуальные продукты».

На каждом этапе продюсер принимает решение «продлить, закрыть, усилить», а может быть, кому-то продать спектакль, на основе множества составляющих, которые видит только он.

Не верьте актёрам, которые говорят: «такой хороший спектакль, давайте его ещё играть, зритель точно придёт». Зритель не идёт. А ответственность за происходящее несёте вы.

# Сходство и различие

В мире много организаций культуры, выпускающих различные культурные продукты.

Сходство организаций в том, что результат их деятельности – культурный продукт, в создании которого принимали участие люди творческих профессий. Надо помнить, что процессы создания одинаковы, а результат разный. Одна команда реализует идею, отличную от другой. Одно высказывание всегда будет отличаться от другого.

Различаются организации культуры размером, качеством продукта, структурой, сферой деятельности, функцией. Хотя на рынке досуга организации будут конкурировать между собой, мы не сможем их сравнить – маленький кукольный спектакль и большой симфонический оркестр сравнивать сложно. Нет критериев, по которым можно провести сравнение. Их будет объединять процесс создания продукта, производство и выступление перед зрителями.

Ни у большой, ни у маленькой организации культуры нет рецептов, которые гарантируют творческий результат для привлечения внимания зрителей.

# Оригиналы и тиражирование

Уже сейчас, на уровне планирования своей будущей деятельности, вы должны точно понимать, какая ваша большая цель – искусство или рынок?



## Критерии различия

Эта простая схема поможет понять, какие продукты планируете выпускать и какие «последствия» ожидают.

Шкала уведёт в два противоположных направления: искусство – рынок. Важно понимать, куда вы целитесь – на создание чистого искусства или на рынок, на массовую аудиторию.

Квадрат 1. Цель – делать только высокое искусство. Спек-

такль самого высокого художественного уровня. Это будет уникальный, штучный продукт на рынке, рассчитанный на небольшое количество зрителей, которые могут оценить качество, спектакль им откликнется. Зрителей у такого продукта всегда будет мало.

Квадрат 2. Цель – искусство, но не создание, а продвижение культурных продуктов. Вы никогда не привезёте в свой город пошлый антрепризный спектакль, будете договариваться только с театрами, которые делают профессиональные спектакли.

Другое, противоположное, направление нацелено на самую широкую аудиторию. Скорее, это продукты, которые не будут отвечать взыскательному вкусу зрителей. Здесь зрители – обычные люди.

Квадрат 3. Цель – продавать продукты по всему миру. Например, продавать антрепризные спектакли в жанре комедии.

Квадрат 4. Цель – создать спектакль, который купят все страны мира. Можете, например, купить права на бродвейский мюзикл, и сразу попадёте в третий квадрат, где главная цель будет – рынок.

Первый и второй квадраты – это путь, чаще всего, в ограниченное финансирование, но очень достойный с точки зрения пользы миру и развития искусства. Третий и четвёртый могут дать больше денег, но результат не всегда будет высокохудожественным.

Нет плохих и хороших квадратов, не плохо и не хорошо заниматься чистым искусством или зарабатывать деньги. У каждого свой выбор и свои цели. Просто сделайте выбор в самом начале. Тогда не будет метаний в будущем – «хотел денег, а получил искусство».

«Первая книга продюсера» для тех, кто планирует выпустить оригиналы, т. е. продукты из первого и четвёртого квадрата. Ваша задача понять, по какой дороге хотите идти. Совмещать искусство и рынок не очень получается, к сожалению. Особенно в самом начале. Создавая кукольный спектакль в подвале, мало шансов завоевать мир. Есть шанс проехать по всем театральным фестивалям мира, если создадите что-то уникальное, но это максимум, на что вы можете рассчитывать. Впрочем, это не самая плохая цель.

Задача на этом этапе быть реалистами и выбрать направление деятельности.

# Субъективное

Скажите, что вы любите смотреть, как проводить досуг?

Вы смотрите полнометражные художественные фильмы? Европейские? Американские блокбастеры? Ходите в местный театр? Посещаете концерты приезжих звёзд? В выходные смотрите все серии сезона крутого сериала? Или не крутого?..

Сколько существует культурных продуктов, столько найдётся зрителей, которым эти продукты будут нравиться. Какие-то будут собирать больше зрителей, какие-то меньше.

Один и тот же продукт разные люди могут оценить от «гениально» до «полная ерунда». И все будут правы.

Зависит от множества факторов, но нам важно понять, что оценивать культурный продукт может любой зритель и у него будет своя, ему понятная, оценка качества того или иного продукта.

Все культурные продукты лежат в области субъективного восприятия и субъективной оценки.

Когда будете играть спектакли в маленьком зале для пятидесяти человек, то должны быть готовы к тому, что получите кардинально разные оценки от зрителей.

Закалённому в боях продюсеру это понятно, он даже знает, как на негатив не обращать внимания и извлечь из этого пользу, но если вы делаете первые самостоятельные шаги,

может быть сложно принять разные мнения.

Как можно оценивать качество продукта, кто тот критик, который сможет максимально объективно оценить вашу работу? И такого не сможете найти, потому что и критики, которые зарабатывают деньги на своих рецензиях, тоже субъективны! Их разборы основаны на собственном опыте, знаниях, насмотренности, пристрастиях и ещё множестве нюансов, о которых только можно догадываться.

Поэтому до того, как окунётесь в мир продюсирования, надо понять, что всё в этом мире субъективно. И то, во что будете вкладывать свою душу, время, деньги – будет оцениваться зрителями и критиками с их точки зрения, которая, на ваш взгляд, может быть несправедлива, обидна, жестока. Но это не должно останавливать – делайте то, что задумали. Для вашего зрителя, для времени, места – это будет идеальный продукт. Это будет ваше высказывание.

# Дядька Маслоу, культура и деньги

Надо обсудить один важный вопрос, без которого я бы не советовала окунаться в мир продюсирования. «Где взять деньги?».

Нам поможет пирамида Маслоу. Про неё никогда не забывают маркетологи, она прекрасно объясняет, как развиваются потребности человека. Коротко – когда человек удовлетворит свои базовые потребности, тогда он готов расти. Не все, конечно, готовы развиваться. Большая часть людей находится у основания пирамиды, к вершине добиваются единицы.

Люди могут довольствоваться тем миром, в котором живут. Кому-то этого мало, и они постоянно учатся, развивают свой вкус, ищут в искусстве ответы на вопросы.



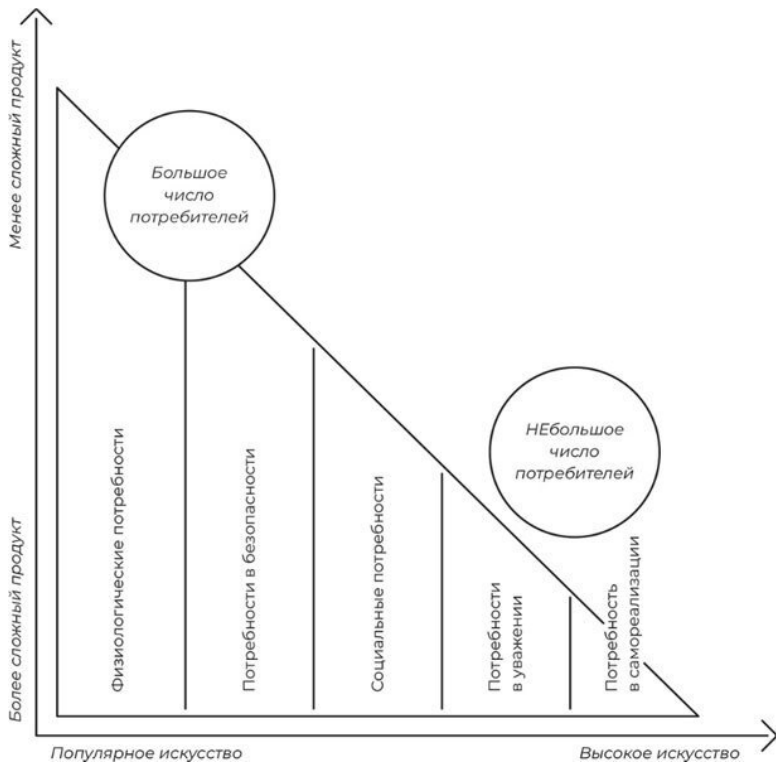


## ***Иерархия человеческих потребностей по Маслоу***

Нам нет смысла здесь подробно рассматривать каждый уровень, открывайте книги по маркетингу и изучайте каждый уровень подробно.

А вам надо понять – как сможете удовлетворить потребности своих зрителей и где находятся ваши деньги. Чтобы не было иллюзий «я сделал крутой продукт, а он не продаётся».

Положим пирамиду на бочок и увидим:



## ***Иерархия человеческих потребностей и зрители***

Самое большое количество зрителей находится в основании пирамиды. Эти люди ещё на стадии удовлетворения своих базовых потребностей, и их интересы сосредоточены на еде, сне, сексе и пр. Эти люди работают по найму и полу-

чают не самую большую зарплату. Их вкус ещё не развит, они потребители массовых культурных продуктов – попсовых концертов, горизонтальных сериалов, которые идут годами, блокбастеров, которые собирают миллионные бокс-офисы.

Этот продукт им понятен, он не напрягает их мозг, который ещё не научился думать и видеть тонкости художественных высказываний.

Тут и деньги. Массовый зритель готов оплатить билет на модный концерт из своих небольших доходов. Зрителей тут много.

А теперь посмотрим на вершину пирамиды. Тут люди, которые уже решили свои проблемы с жильём, образованием, имеют высококвалифицированную работу или свой бизнес. Они самостоятельны, готовы нести ответственность за свою жизнь и развиваться, анализировать и высказывать свою точку зрения, они позитивно смотрят на жизнь, готовы менять мир.

Эти люди готовы потреблять сложные продукты: смотреть фестивальное кино, спектакли больших мастеров, посещать концерты симфонической музыки. Они хоть и могут заплатить большие деньги за билет, например, в театр, но на них нельзя заработать миллионы, т. к. зрительный зал ограничен определённым количеством мест. Этих людей мало, к сожалению. Каждый имеет свой вкус, свои пристрастия. Вполне может быть, что их область интересов не находится в сфере

искусства.

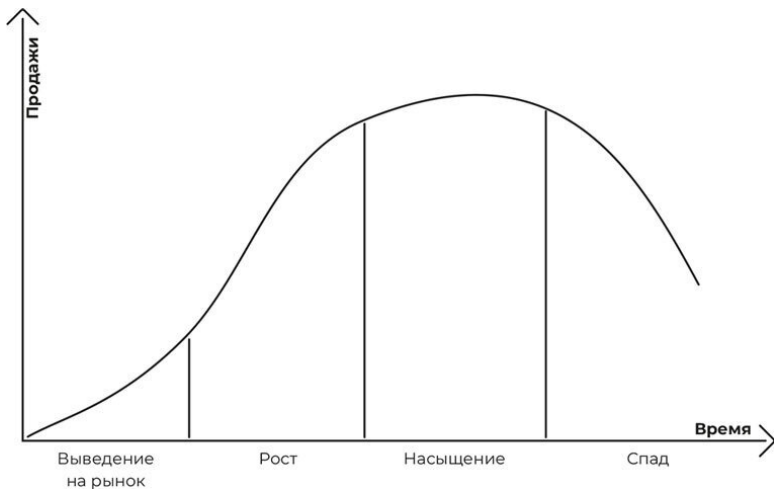
*Вывод.* Хотите зарабатывать миллионы – станьте мейн-стримом и работайте на аудиторию в основе пирамиды. Хотите делать настоящее искусство, то миллионы не заработаете. До той поры, пока не станете мейнстримом. Но это уже другая история, которая выходит за рамки этой книги.

Если сможете сделать продукт, который удовлетворит потребности всех категорий зрителей по пирамиде Маслоу, то вы гений. Как Джеймс Кэмерон (James Cameron), который снял фильм «Аватар». Кассовые сборы по всему миру 1,8 млрд долларов. Каждый зритель нашёл в нём что-то важное для себя: кто-то философию, кто-то красивую картинку, а кто-то поддался массовой волне.

На этом этапе важно определиться – что вы хотите делать, для кого хотите работать. Любое решение будет хорошим.

# Жизненный цикл продукта

Самое время рассказать, что у каждого продукта есть свой жизненный цикл, когда к нему зарождается внимание первых зрителей, когда внимание достигает пика и неизбежно умирает.



## *Жизненный цикл продукта*

Каждый продукт проходит эти стадии. Просто какие-то проекты живут чуть дольше, какие-то умирают практически сразу, не успев принести своим создателям прибыль.

Рассмотрим подробнее по двум шкалам – время и продажи. В какой период времени будут максимальные продажи, а когда спрос уменьшится и перестанет приносить доход создателям.

*Этап 1. Выведение на рынок.* Этот период начинается с первого пресс-релиза, с первых рекламных сообщений и видеороликов. О спектакле начинают узнавать зрители, хотя, по сути, его ещё нет, вы находитесь в репетиционном периоде. Редкие первые зрители готовы купить билет так рано.

На этом этапе надо постараться с рекламными сообщениями, начать собирать свою социальную стаю, чтобы зритель вставил спектакль в свои планы. Об этом будем говорить в главе «Маркетинг».

*Этап 2. Рост.* Активный рекламный период, премьеры, последующие спектакли... Но не все зрители готовы бежать к вам, не все ещё узнали, что спектакль отличный, не все могут отложить свои дела, не все нашли время и деньги. Молва о спектакле только распространяется.

*Этап 3. Насыщение.* Вся целевая аудитория узнала, что спектакль необычайно интересен. Зрители отложили свои дела и торопятся на представление, стараются как можно быстрее посмотреть уникальный продукт, получить удовольствие, обсудить увиденное с друзьями. Этот период насыщен рекламными сообщениями. Вы зарабатываете много и радуетесь успеху.

*Этап 4. Спад.* Основная целевая аудитория спектакль уже

посетила, составила своё мнение, передала его дальше. Интерес к продукту начал угасать – появились новые продукты, которые надо успеть посмотреть. Финансовый доход также сокращается. Пришло время принять решение «играть – заморозить – закрыть».

В период спада можно приложить дополнительные усилия по привлечению зрителей: добавить рекламных сообщений, сделать скидки на билеты или какие-то другие действия, если чувствуете потенциал для расширения аудитории. Тогда кривая, на какое-то время может вернуться в третью стадию, т. к. зрительский интерес к продукту возвращается.

Если плохо поработали на первом и втором этапах, сообщения до ваших зрителей не дошли, то третья стадия может и не наступить.

Эта кривая редко бывает такой идеальной, как на картинке. Сейчас важно понять, что нельзя сразу попасть в третью стадию – необходимо приложить усилия и пройти первые две.

Продолжительность третьей стадии зависит от многих факторов. Надо хорошо поработать, чтобы эта стадия продолжалась как можно дольше – ведь от этого зависит ваш успех и финансовый доход. Чем дольше о вас будет помнить зритель, тем больше денег соберёте.

А успех напрямую зависит от качества и актуальности продукта.

Внимание к продукту может зависеть и от размера це-

левой аудитории. Если правильно её посчитали, то будете знать, что больше 10 спектаклей, например, сыграть не сможете – просто нет зрителей в вашем городе. Если продуктом заинтересовалась другая целевая аудитория, то сыграете ещё один-два спектакля (в зависимости от мест в вашем зрительном зале). Неизбежно, но спектакль вы закроете. Будьте реалистами, крайне мало зрителей, готовых приходить на один спектакль несколько раз.

Модель «Жизненный цикл товара» нужна для того, чтобы понимать, что ничего не бывает вечного и пик доходов надо научиться просчитывать. И не важно, что создаёте, у каждого продукта будет свой жизненный цикл, свои максимальные точки дохода. Любой проект в какой-то момент будет закрыт.

Я вам желаю находить способы максимально продлевать жизнь спектаклей. И если уж закрываете, то не жалеть об этом, а создавать новый.

PS. К слову о классике. Часто слышу: «а вот фильм такой-то живёт уже 100 лет», «а книга такая-то вышла 10 лет назад, и её все читают». Это миф. Если фильм вспоминают критики как лучший, то его смотрят сумасшедшие любители кино или студенты киноинститутов; книгу читают поклонники или те, кто когда-то не успел прочесть или был слишком мал для неё. Но! Эти продукты уже не на пике популярности, они уже собрали максимальный доход, сейчас доживают свой век и, если и продаются, то приносят очень небольшой

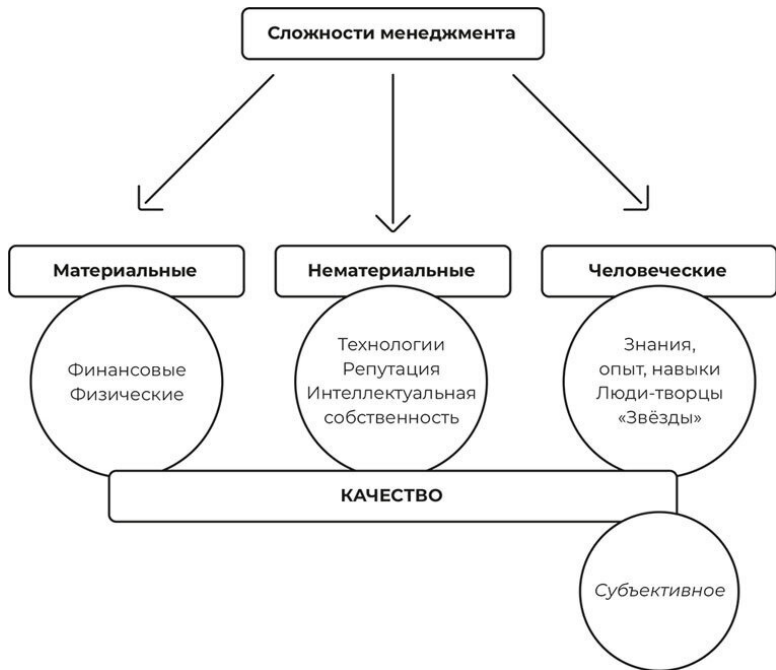


доход правообладателям.

Четвёртый этап – спад внимания зрителей и, как результат, закрытие спектакля. Это не трагедия, это естественный процесс – нет зрителя, нет продукта. Остаются только воспоминания, фотографии, статьи и видеозаписи.

# **Сложности менеджмента культуры**

С чем вы обязательно столкнётесь, изучая классический менеджмент, так с тем, что в книгах не будет примеров управления организацией в сфере культуры. А автор вообще не будет иметь такого специфического опыта и только в теории знать, какие тонкости управления могут возникнуть в некоммерческих культурных организациях.



## *Сложности менеджмента культурных продуктов*

В большинстве случаев столкнётесь с материальными ограничениями:

- Финансовыми. «Добыывать деньги» будет сложно. Про деньги это вообще отдельная тема большая. На начальном этапе надо принять тот факт, что вы будете жить в условиях финансовых ограничений. А может быть, и всегда.
- Физическими. Если вы не живёте в большом городе, где

кипит творческая жизнь, может быть проблемой найти «правильное» помещение, например, для спектакля. Или оно будет занято, или не очень подходит, и переделать не сможете – нет денег, нет разрешения.

Сложности в нематериальной плоскости тоже могут быть. Авторские права; репутация, которую можете нарабатывать годами может рухнуть после одного вашего интервью; скандальный уход актёра из проекта может навредить, повлиять на других сотрудников.

Человеческие ресурсы – люди творческих профессий и технический персонал – это может быть большой проблемой для вас, к которой надо быть готовым. На рынке труда найти хороших свободных художников довольно сложно. А в маленьком городе их и вовсе может не быть. Значит, надо будет растить и воспитывать в своём коллективе. Или приглашать профессионалов из других городов.

Все проблемы можно решить так или иначе, но если в вашем городе нет актрисы, которая может сыграть Джульетту, то придётся придумать новую концепцию спектакля. Тогда Джульетту сыграет та актриса, которая сейчас есть. А это уже настоящее творчество – как выйти из сложившейся ситуации с лучшим креативным решением. Либо придётся подумать о другой пьесе.

Сложности менеджмента напрямую связаны с качеством продукта, который собираетесь выпускать. Профессиональный уровень персонала будет влиять на качество продукта.

Вам придётся уделить время, чтобы найти «правильного» человека.

Если качество требует пригласить «звезду», то проект будет стоить дороже. Можете заплатить больше денег за использование современной пьесы или за специально написанный сценарий, или можете взять пьесу Шекспира, и тогда смета станет меньше.

Качество, которое лежит в области субъективного, может быть серьёзным вызовом. В мире мало творческих людей, которые по-настоящему владеют профессией и работают по самым высоким критериям. Сколько таких людей в вашем городе? Понимаете ли, что сможете с ними сделать такой продукт, который может выйти на международный рынок? Есть у вас такая цель?

Качество вашего спектакля должно быть самого высокого уровня, независимо от рынка, на который хотите его продавать – поднимайте планку высоко! Но помните, что оценивать его будут те люди, которые живут в вашем городе. И ваши представления о качестве могут не совпадать. Воспитывать зрителя? Почему нет. Если в том видите своё предназначение.

# Риски

Что необходимо учитывать, с чем можете столкнуться в работе:

- *Ограниченный жизненный цикл культурного продукта.* Можете создать спектакль и играть, пока не угаснет зрительский интерес, играть детский новогодний спектакль в период новогодних каникул, а летний проект играть только летом, сразу определив количество постановок. Если вы не государственный репертуарный театр, где спектакли могут жить годами, то необходимо планировать количество спектаклей заранее.

- *Невозможность заранее попробовать готовый продукт.* Да, можно до премьеры пригласить зрителей на просмотр, но это будет ещё не законченный продукт. Можете довериться их субъективному мнению и внести правки, изменить акценты, но не сможете полностью изменить декорации, заменить актёров. Только зритель на премьере решит – получился спектакль или нет.

- *Невозможность изменить продукт.* Выпустили продукт, а глобальных изменений сделать уже не можете – полностью поменять декорации и костюмы после премьеры невозможно. Хотя можно поменять одного или нескольких актёров, можно сделать новое музыкальное оформление, частично изменить костюмы, но это уже будет другой продукт,

новый спектакль, который зритель будет оценивать по-новому.

- *Нет гарантии, что выпустите продукт в запланированный срок.* Спектакль, если уже начали продавать билеты, не выпустить нельзя. Перенос премьеры – форс-мажор.

- *Могут закончиться деньги,* что-то пойти не так, придётся на этапе создания расстаться с режиссёром или поменять команду – сроки отодвинутся, интерес угаснет, проект закроете.

- *Творческий процесс может пойти «не в ту сторону».* Можете придумать и продюсировать один спектакль, а творческая мысль режиссёра и творческий процесс его могут увести совсем в другую сторону. Можете услышать от режиссёра «а я так вижу», и это станет для вас катастрофой. Если процесс не контролируете, то можете быть очень удивлены в день премьеры.

- *«Капризы» творцов могут изменить ход проекта* в целом. Можете поменять режиссёра, и сроки проекта изменятся. Актёр, исполняющий главную роль, будет требовать к себе особого внимания, говорить, что не готов к премьере и надо выход спектакля отложить. Музыканты могут считать, что ещё надо месяц репетировать. Вы будете удивлены, как творческие люди могут неадекватно вести себя перед выступлением. Смиритесь.

- *Всё будет выглядеть как самодеятельность.* Пригласили в проект хороших актёров или музыкантов. Надеялись,

что они поразят зрителей своим мастерством. А получилась самодеятельность в самом худшем понимании этого слова. Причин может быть множество, первая и главная – режиссёр не справился с актёрами. Не смог поставить задачу, не обратил внимания, решил «а вроде и ничего».

- *Расходы на производство могут измениться в процессе производства.* Могут сократиться, конечно, но реже. Чаше бывает так: в процессе работы художник и режиссёр могут предложить лучшее решение, чем в начале запуска проекта. Решение может понравиться. Вы согласитесь. И вуаля – проект вырос в цене.

- *Продать продукт не той целевой аудитории.* Начинаете делать продукт и одновременно запускаете рекламную кампанию. Вы готовите рекламу до того, как увидели готовый продукт. Договариваетесь с режиссёром, что он ставит один спектакль, под его концепцию готовите афишу и рекламные тексты, а в процессе смысл меняется. Зритель на премьере недоволен, вы в ужасе.

Афиша, рекламные сообщения – это договор со зрителем о том, что он увидит на сцене, какие эмоции испытает. Если его нарушаете, то зритель, конечно, будет недоволен, что не получил обещанного.

Будьте готовы к любым рискам, которые могут возникнуть. Дать конкретный совет, как поступить в том или ином случае, – невозможно. Профессия «продюсер» тоже в какой-то степени творческая. Вам придётся научиться прини-



мать лучшее решение на тот момент и в той ситуации, в которую попадёте. И не мучиться потом от принятого решения.

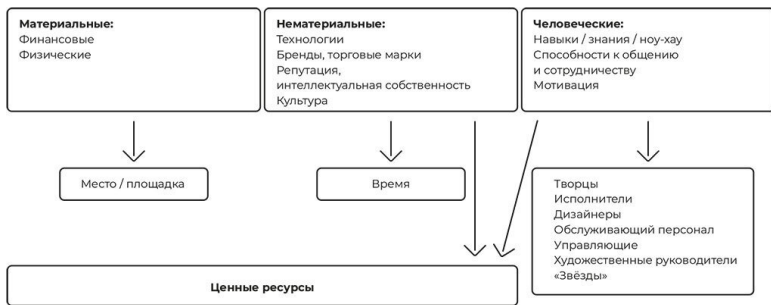
Важно, что вы уже понимаете, с какими рисками можете столкнуться и можете предвидеть их на этапе создания спектакля, до начала творческого процесса. Важно держать контроль над творцами и направлять их в нужное вам русло.

Это, конечно, может вызывать конфликт и сопротивление, но если вы управляете и контролируете деликатно и умело, то всё у вас получится так, как задумали вначале.

# Ресурсы

Прежде чем начать свою деятельность, которая (я в вас верю) будет успешной, надо понять – какими ресурсами вы обладаете, какие ресурсы надо иметь, чтобы выйти на рынок.

Если вы не владелец зала, в котором собираетесь играть спектакль, то надо зал найти и арендовать. А может быть, в городе вообще нет подходящего помещения. Тогда ищите любое и адаптируйте свою идею под него. Не нашли – отказывайтесь от идеи. Зал, в данном случае, ресурс, который надо либо иметь в собственности, либо арендовать для конкретных выступлений.



## Ресурсы

Ресурсы, как видите, могут быть разные, но люди из сферы культуры, чаще всего, считают, что есть один ресурс, ко-

торый им нужен, и тогда всё получится – деньги. Это далеко не так. Точно, без чего не получится создать культурный продукт – люди творческих профессий.

Давайте начнём с анализа – что необходимо для работы, какие ресурсы? Какие у вас есть, или надо получить к ним доступ.

Допустим, у вас сложились хорошие отношения с директором лучшей площадки города, который снизит аренду для вашего представления? Отлично, это хороший ресурс, который поможет сэкономить деньги.

Допустим, вы знакомы со «звездой», которая готова приехать из большого города для того, чтобы сыграть в спектакле. У вас есть, не важно откуда, сто метров красивой ткани, из которой можно сшить костюмы для массовки? Вы знакомы с лучшим в городе человеком, который готов сделать дизайн афиши? У вас есть свободных 1000 евро? Всё это и есть ресурсы, которые помогут воплотить задуманное.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.