

СЕРГЕЙ ВОЙТКОВСКИЙ

ЭКОНОМИКА  
И ФИНАНСЫ  
СУБЪЕКТОВ  
АРТ-ИНДУСТРИИ



ТВТ ДИВИЗИОН

**Сергей Брониславович Войтковский**  
**Том 3. Экономика и**  
**финансы субъектов арт-**  
**индустрии для антрепренеров**  
**и арт-менеджеров**  
**Серия «Секреты профессии»**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63536701](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63536701)*

*Том 3. Экономика и финансы субъектов арт-индустрии для антрепренеров и арт-менеджеров: ТВТ Дивизион; Москва; 2017  
ISBN 978-5-98724-252-0*

### **Аннотация**

Работа посвящена основным аспектам экономики и финансов субъектов арт-индустрии, а также знакомит с базовыми принципами организации и привлечения финансирования для плодотворного их функционирования.

Для специалистов и всех желающих ими стать.

В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Благодарности   | 5  |
| Вместо предисловия  | 7  |
| Введение в экономику дела   | 9  |
| Глава I. Бюджет и бюджетирование  | 17 |
| Глава II. Импресарская практика: экономика и финансы  | 22 |
| Глава III. Основные участники прокатного рынка: их функции, содержание деятельности и разделение обязанностей | 32 |
| Глава IV. Агентская практика: экономика и финансы   | 47 |
| Глава V. Стационар: экономика и финансы   | 53 |
| Сценическая практика: советы по эксплуатации  | 53 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 66 |

**Сергей Войтковский**  
**Том 3. Экономика и**  
**финансы субъектов**  
**арт-индустрии для**  
**антрепренеров и**  
**арт-менеджеров**

© Войтковский С.Б., 2017

© Оформление, ТВТ Дивизион, 2017

# Благодарности

Материал этих лекций был прочитан в период 2002 – 2009 годов и составил основу специализации «арт-менеджмент» студентов I–IV курсов кафедры менеджмента факультета социально-культурной деятельности Московского государственного университета культуры и искусств.

К сожалению, в связи с управленческой чехардой в учреждении (за 7 лет сменилось 7 ректоров и произошло соответственно 7 реорганизаций), а также в связи с профессиональной некомпетентностью, человеческой нечистоплотностью и педагогической несостоятельностью руководства кафедры, дальнейшая практическая работа в качестве доцента, ведущего специализацию, в таких условиях не представлялась возможной.

Тем не менее, отдельными студентами – фанатами нашего дела прочитанный нами лекционный материал был не только законспектирован, но и бережно сохранен. И этот факт требует особой признательности и благодарности, поскольку в нашей работе над текстом издания мы на них ориентировались и опирались.

Одним из тех, кто фактически дважды прослушал все без исключения циклы лекций, был Александр Терехов, без конспектов которого и активного участия в подготовке публикаций, эта работа, по меньшей мере, не была бы полной, а воз-

можно и не увенчалась бы успехом. Он не был официальным студентом кафедры. Он просто пришел однажды в аудиторию и попросил разрешения посещать занятия по расписанию вольнослушателем. Поскольку и нас в Московской консерватории учили по системе «открытых дверей», да и нашу работу всегда отличала широкая публичность и открытость, то и он, и пришедшие с ним друзья были естественно допущены. Да так и остались.

Вот благодаря этой уникальной случайности и персональным стараниям Александра Терехова вы получили особым образом и с любовью организованные и сохраненные знания.

Искренняя признательность и благодарность!

# Вместо предисловия

Напоминаем, что это третий том серии «секреты профессии Московской школы антрепризы и арт-менеджмента имени С.И. Зимина», состоящей из шести книг, которые необходимо изучать в следующем порядке: «Основы и структура арт-индустрии», «Гастрольно-передвижное дело», «Экономика и финансы субъектов арт-индустрии», «Продюсерское мастерство», «Русская опера и достижения антрепренеров Москвы (1885-1925)» и «Кросскультурные коммуникации и управление», поскольку в этом порядке они составляют полный объём информации для профессиональной подготовки базового специалиста. При этом следует отметить, что поскольку вопросов экономики и финансов нашего дела мы касаемся везде, где только это имеет реальный смысл для понимания действующих процессов и процедур и где это максимально полезно, то это пособие оказалось чуть меньше в своем объеме. Именно поэтому в предисловиях к каждому тому серии мы настойчиво рекомендуем изучать материал последовательно.

Обращаем также внимание на то, что на этих страницах мы не приводим никаких формул и расчетов. Не в этом состоит наша задача. Но мы даем всем желающим реальную возможность познакомиться с различными базовыми матрицами и описываем существующие процессы продук-

тивной экономической деятельности отдельных организационно-производственных направлений, а также реально действующих на рынке субъектов арт-индустрии и индустрии арт-перформенса.

Изложенный здесь материал не всеобъемлющ и предполагает наличие активного желания у читателя не останавливаться на этом и не ограничиваться, а продолжать изучение предмета в целом. Поэтому всем, кто заинтересован понять теорию и общие механизмы, действующие в реальной экономике, а также полноценно освоить существующие на глобальном рынке финансовые инструменты, представляется целесообразным дополнительно обратиться к многочисленным работам не менее многочисленных авторов.

# Введение в экономику дела

Напоминаем, что вся художественно-артистическая деятельность в целом и гастрольно-передвижное дело в частности опирается на три базовые целесообразности: экономическую, художественную и политическую.

Экономическая целесообразность любого дела создает условия устойчивой деятельности и благополучного развития всей индустрии в целом, её отдельного направления, вида или жанра искусства, да и конкретной компании тоже.

Экономическая целесообразность в целом отражается и проявляется в двух основных типах деятельности:

а) *коммерческая деятельность* – это все сделки, производственно-экономические процедуры и процессы, которые приносят предприятию, коллективу, труппе, отдельному художнику (артистической единице, государству) прибыль, которую возможно извлечь и достичь исключительно через массовое потребление или уникальное свойство. Она *создает базовый фундамент и условия для устойчивого развития не только самой арт-единицы, но и всего общества в целом*;

б) *некоммерческая деятельность* – предполагает, что все вложенные в конкретную деятельность предельно ограниченные ресурсы, обязательно возвращаются (окупаются), включая затраченное время, эмоции, настроение, безусловную доброжелательность, великое мастерство, щедрость та-

ланта и т. д. Она направлена на сохранение и культивирование в обществе и сознании людей базовых традиций и ценностей.

По большей части именно *некоммерческая деятельность* сопровождает художественную целесообразность с точки зрения осуществления реальной работы по созданию новых высокохудожественных продуктов, сохранению и поддержанию уникальных коллекций и предметов художественно-культурного наследия или подготовки нового поколения специалистов и деятелей рынка арт-индустрии всех направлений. В этом случае речь уже идет не столько о прибыли, сколько о создании оптимальных условий для сохранения и передачи человеческого опыта и знаний. Это включает в себя и сохранение, с одной стороны, профессиональных школ и преемственности в самых разных направлениях деятельности, с другой – достижение равновесия общественной художественно-культурной жизни и создания фундамента её гармоничного и полноценного развития.

Для порядка укажем, что существует еще и *третий актуальный тип деятельности – благотворительный*. В основе его экономической природы заложен принцип осуществления оптимальных затрат в связи с необходимостью оказания бесспорной и, безусловно, безвозмездной помощи попавшим в беду людям в необходимом и достаточном её проявлении и объеме. И в этой связи для порядка отметим, что именно *благотворительная деятельность чаще всего и со-*

*проводится политической целесообразностью*, поскольку это всегда чистый расход!

Мы рассматриваем экономику (человека, предприятия или государства) в целом как оптимальное соотношение всех трех основных описанных видов деятельности. И в этой связи можем уверенно указать, что там, где:

– коммерческий вид деятельности (КД) преобладает, обеспечивая наращивание доходной базы, составляя при этом 54 % – 62 % всех видов деятельности;

– некоммерческий вид деятельности (НКД) поддерживает и стабилизирует интересы общества и людей, составляя примерно 34 % – 44 % всех видов деятельности;

– а благотворительный вид деятельности (БД) уравнивает и выравнивает экономические возможности и перспективы, составляя максимально не более 4 % всех видов деятельности, всегда возникает устойчивая и здоровая атмосфера.

К примеру, формула (матрица) успешного государства выглядит примерно так: **62 % КД + 34 % НКД + 4 % БД = успешное государство!**

Именно благодаря указанному соотношению видов деятельности возникает абсолютно здоровое, полноценное общество и его социальная среда, имеющие реальные основания и условия для своего перспективного развития. В этом случае возникает постоянно нарастающий и регулярно пополняемый (увеличивающийся) фундамент для процвета-

ния, благодаря чему в обществе достигается стабильность и согласие!

Обращаем особое внимание на то, что *стабильность и согласие достигается исключительно грамотным ведением экономики в целом через сбалансированное соотношение конкретных видов деятельности (матрица)*.

Однако стабильно развиваемая экономика, учитывающая конкретное соотношение основных видов деятельности, которые мы отнесли к стабильно развиваемому обществу и государству, на уровне отдельного человека выглядит как абсолютная сбалансированность его конкретных стремлений, целей и задач с учетом его конкретных видов деятельности, которые в результате и приносят постоянно нарастающие доходы для их реализации.

Такая же сбалансированная матрица имеет прямое отношение и к экономике развития предприятия (учреждения, организации)!

Деятельность любого предприятия (учреждения, организации), как, впрочем, и страны начинается с финансового планирования, в результате чего руководство компании или государства получает конкретный бюджет – основной финансовый документ – закон деятельности предприятия на год. Формирование бюджета начинается с осмысления и планирования конкретных направлений деятельности предприятия и их показателей (ориентиров) в целях осуществления наполнения доходной части бюджета.

Бюджет – это неотъемлемая часть всего документооборота управленца. И грамотный руководитель тот, кто занимается организационным, производственным, финансово-экономическим и бюджетным планированием всю жизнь!

Напоминаем, что в I квартале обычно производится подготовка к сдаче в налоговые органы отчета о финансово-хозяйственной деятельности предприятия за предыдущий год. Этому событию обязательно предшествует годовое собрание акционеров, которое принимает следующие решения:

1. Утверждает баланс расходов и доходов предыдущего года;
2. Утверждает проект бюджета на текущий год;
3. Принимает общие организационные и кадровые решения.

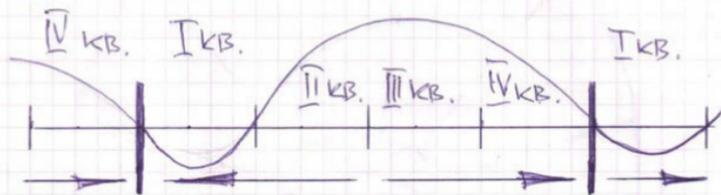


схема годового планирования бюджета и кривая годового цикла активности

С учетом указанных обстоятельств с 20 декабря по 1 ап-

реля (условно) для формирования своего финансового портфеля и партнерской базы деятелям культуры и искусства обращаться в коммерческие акционерные крупные и средние структуры как финансовые, так и добывающие, перерабатывающие и производственные нецелесообразно. В это время они еще не готовы к работе «с открытым забралом» с общественным окружением и социально-культурной средой.

В каждом бюджете расписываются средства по направлениям и статьям: общественные связи, реклама, производство и т. д.

Кроме того, существуют особенности взаимодействия с любыми международными инвесторами. Они заключаются в том, что в подавляющем большинстве их штаб-квартиры находятся по месту дислокации их головных учредителей и офисов (к примеру, в Париже, Лондоне, Нью-Йорке, Токио и т. д.). Поэтому решения принимаются не непосредственным руководством регионального, странового или дивизионного подразделения конкретной компании (они лишь могут дать свои предложения и аргументировать обоснования), хотя могут и благоволить к вам. А руководством головной Штаб-квартиры в связи с их представлениями о перспективах развития компании, разработанными стратегическими планами организации в связи с задачами её присутствия на рынке конкретной территории. Поэтому в этом случае необходимо заблаговременно выстраивать переговорные мосты и заботиться заранее о перспективах реального взаимодей-

ствия.

После завершения годового финансового цикла сдачей утвержденного собранием акционеров годового балансового отчета в налоговую инспекцию, примерно с 1 апреля начинается активное планирование бюджета предприятия на следующий календарный год. Однако как раз самое удобное время для нахождения точного взаимопонимания и определения реальных партнеров по реализации ваших проектов – это третий и четвертый кварталы.

В это время предполагается, что у компании готов (предварительно сверстаный) бюджет, который постепенно доводится до ума и в конце декабря на заключительном производственном совещании дирекция (администрация) сверяет и защищает запланированные показатели и цифры. К слову сказать, в последнюю неделю декабря все финансовые институты занимаются исключительным подведением итогов текущей операционной деятельности и по максимуму закрывают все текущие сделки.

С 25 декабря (Рождество Христово) на определенной территории нашей планеты вся деловая и общественная жизнь замирает. Поэтому все деловые и общественные отношения с финансовыми и коммерческими компаниями, особенно зарубежными, необходимо выстраивать и желательно завершать именно до 20 декабря. Дальше:

– одни разлетаются по штаб-квартирам и домам, поскольку Рождество Христово – праздник семейный;

– другие постепенно подводят итоги и принимают исключительно поздравления!

В этой связи существует такое понятие как «дипломатические каникулы», которые тянутся приблизительно месяц (условно) с 20 декабря по 20 января. Поэтому в указанное время в посольской, да и, как правило, в деловой жизни наступает так называемый «мертвый сезон»!

Всё это нужно помнить и иметь в виду при формировании своего делового рабочего годового календаря, чтобы использовать во благо делу!

# Глава I. Бюджет и бюджетирование

Бюджет имеет каждое государство, регион, район, город, населенный пункт. Бюджет имеет каждое предприятие, учреждение или организация и конкретные выделенные направления их деятельности. Бюджет имеет каждый проект, точно также как каждая семья и отдельный человек.

Бюджет – это основная смета расходов и доходов.

Бюджетирование – это направление определённых объёмов собственных финансовых средств (инвестиций) в заранее определенные направления деятельности предприятия для его развития или направление определенных бюджетом конкретного уровня средств на деятельность конкретных бюджетных учреждений, организаций, предприятий.

Последние годы бюджетирование получило развитие через государственные гранты и систему городских заказов, в рамках которых проводятся конкурсы и аукционы под конкретные программы и проекты. Эти конкурсы и аукционы проводятся как на федеральном, так и на региональном, и на муниципальном уровнях. Кроме того, каждое учреждение и предприятие также проводят свои конкурсы и аукционы.

В искусстве и образовании в области культуры Москвы этими вопросами занимается Департамент культуры города

Москвы, который регулярно проводит конкурсы на театраль-но-сценические проекты, в которых могут принимать участие и антрепризы, и труппы, и отдельные исполнители (организаторы).

Департамент культуры города Москвы имеет также и резервный фонд, благодаря наличию которого в течение года могут рассматриваться и текущие предложения по проведению выставок, концертов, фестивалей, карнавалов и т. д. Некоторые проекты получают гранты или временную поддержку и закрепляются своей строкой в бюджетных планах, получая бюджетирование.

Кроме Департамента культуры гранты выделяет и Комитет общественных связей города Москвы, который проводит ежегодный конкурс на общественно-значимые программы и проекты. Можно получить деньги как на общественно значимые мероприятия, так и деньги на общественно значимый проект (к примеру, День песни о Великой Отечественной войне).

Гранты – это разовая финансовая поддержка.

Ранее подобные гранты выдавались и ныне упраздненным Департаментом семьи и молодежной политики города Москвы, а также Департаментом образования города Москвы, которые поддерживали различные молодежные культурные и патриотические проекты и программы.

Вместе с тем, если предприятие видит какое-либо перспективное направление возможного развития своей дея-

тельности и способно за счет своих доходов это развитие финансировать, то оно начинает вкладывать часть своей прибыли в конкретное направление. Формирование механизма концентрации собственных финансовых ресурсов предприятия на конкретном прорывном направлении и называется бюджетированием.

Бюджет – это финансовый закон предприятия на текущий год. В нем записаны главные параметры финансово-экономической деятельности предприятия и постатейные цифры.

Бюджет города Москвы состоит из отдельных бюджетов:

1. Бюджет комплекса городского хозяйства;
2. Бюджет комплекса строительства и реконструкции города;
3. Бюджет комплекса экономической политики и развития города;
4. Бюджет комплекса социальной сферы города.

Это всё формируется, согласовывается и принимается Правительством Москвы, после чего направляется в Московскую городскую думу, где бюджет должен быть рассмотрен и утвержден депутатами в качестве Закона города Москвы в период до 1 декабря текущего года, который вступит в силу с 1 января следующего календарного года.

Основные статьи бюджета: расходы – доходы.

Доходы формируются из всех видов реальной деятельности, включая полученную прибыль от оказания услуг сторонним организациям.

Расходы формируются из реальных потребностей на содержание.

Бюджет бывает:

- дефицитный – текущие расходы не покрываются текущими доходами;
- профицитный – текущие доходы превышают текущие расходы;
- нулевой – текущие расходы совпадают с текущими доходами.

В Москве очень часто после второго квартала доходы города пересчитываются, бюджет пересматривается, а появившиеся дополнительные поступления перераспределяются. В любом городе существует резервный или стабилизационный фонд, финансовая величина которого постоянно дискутируется и голосуется. Это также не менее жизненно важно и для любого предприятия.

На этом уровне обычно доходы формируются от:

1. Кассовых сборов со спектаклей и других видов зрелищ;
2. От реализованной рекламы;
3. От вторичных и сопровождающих продуктов;
4. От объема оказанных услуг;
5. Грантов (федеральных, региональных, муниципальных);
6. Средств сторонних организаций – спонсоров, благотворителей, меценатов; других вкладов и дарений;

7. Поступления от различных видов совместной деятельности.

Обычно расходы предприятия состоят из:

1. Коммунальных платежей (электроэнергия, вода, метры и т. д.);
2. Средств обеспечения рекламы;
3. Ремонт (текущий, косметический);
4. Содержание и обновление своих цехов, техники и оборудования;
5. Связь, почта, переписка, канцелярские и малоценные товары;
6. Административные, представительские расходы, расходы на имидж;
7. Постановочные (производственные) расходы.

# Глава II. Импресарская практика: экономика и финансы

Профессиональная поговорка гласит: «Нет дохода – нет необходимости шевелить пальцами». И это достаточно справедливо, поскольку то, что не приносит прибыли, везде называется «хобби»!

Импресарио – это не просто организатор гастрольной деятельности. Это уникальный специалист, который способен создавать прибыльные экономические отношения и одновременно удовлетворять запросы всех участников процесса по всему кругу взаимодействия.

Напоминаем, что везде и всюду в арт-индустрии действует лишь три базовые целесообразности, которые работают не самостоятельно, а в парах: экономическая, художественная и политическая.

Импресарская практика зиждется в первую очередь на экономической и художественной целесообразностях, которые и приносят импресарио необходимые дивиденды. При этом всё мировое прокатно-гастрольное пространство поделено на три основные категории агентской деятельности:

1. Региональный агент (региональный импресарио) – он базовый элемент всей прокатной системы, поскольку в своем лице представляет одновременно и мелкооптового дилера, и

розничного дилера (РА).

2. Страновой и межстрановой агент (СА и МСА).

3. Межконтинентальный и мировой агент (как правило, это крупные корпорации, которые создаются на акционерном капитале).

Региональный агент выстраивает свое экономическое поле на среднем и мелком опте, а также рознице.

Экономика странового и межстранового агента опирается в первую очередь на крупный и средний опт.

В основе экономики мирового агента лежит монопольная цена.

Региональный агент при расчете ТЭО любого тура должен иметь такой же показатель, как и любой менеджер концертного зала = 51 %. С той лишь разницей, что он просчитывает 51 % потенциального дохода всего количества посадочных мест залов, участвующих в прокате арт-единицы в данном контракте. Если всё сходится, экономика тура в порядке. Если нет, для осуществления конкретного проекта нужны будут общественные и/или частные экономические костыли.

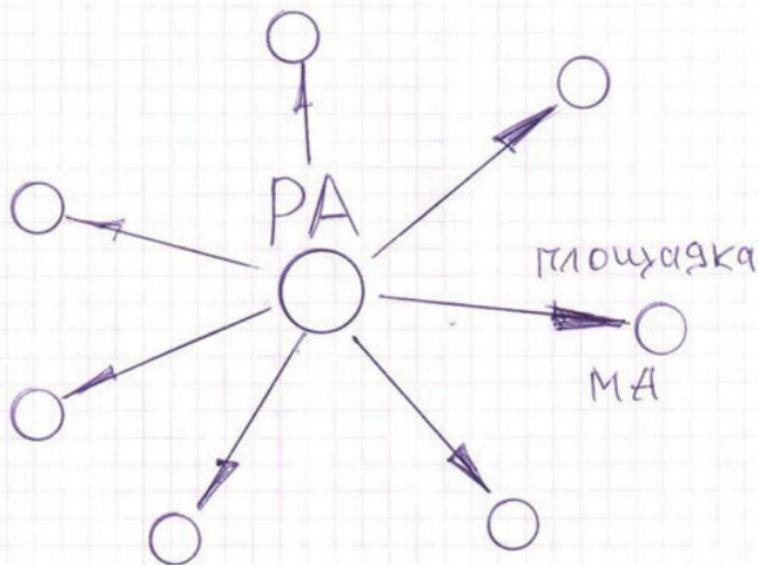


схема работы Рационального агента

Годовой цикл работы РА составляет алгоритм: тур – каждый квартал. Что в результате дает 3 рабочих тура и 4-й квартал (летний) – мертвый сезон. В этом случае один тур в квартал должен приносить такой же уровень дохода, который должен покрывать расходы агента от 4-х полноценных месяцев работы!

Ставка % от объема работы агента составляет от 0,2 % до 25 %, иногда и больше, в зависимости от сумм и конкретного договора, поскольку реальное сотрудничество в нашем

деле возможно лишь на обоюдном конкретном интересе и при полном согласии.

Экономика регионального агента складывается из экономических отношений самого конкретного клиента.

### ***Как строятся взаимоотношения:***

1. Маржа на ставку ( $\frac{1}{4}$  надставка).
2. Соотношение среднего опта с крупным оптом.

### ***Экономика агента и импресарио делается на:***

1. Марже от взаимодействия с прокатными местными агентами;

2. Дилерской марже от поставщика (странового агента).

Дилерские отношения позволяют иметь РА от 20 до 25 % объема сделок, заложенных в дилерский доход.

В этой связи еще раз напомним, что отпускная цена и цена реализации – цены разные. Поэтому региональному дилеру важно быть открытым, и иметь прозрачную экономику!

Нужно точно считать бюджет каждого отдельного проекта и точно просчитывать статьи своих расходов.

Региональный агент должен иметь (минимум):

- 3-4 гастролы в сезон;
- штат не более 5 человек;

– 2 телефонные линии.

Это именно тот минимум средств и минимальный объем работы, на которых необходимо научиться получать максимальную отдачу. Обязательно просчитывать свои расходы (междугородние и/или международные переговоры) для заключения первых договоров.

Афиши также имеют разную стоимость:

– 100 афиш – одна цена;

– оптовый договор на год – цена другая.

Региональному агенту выгодно заключать оптовые контракты издания афиш на год и делать по ним небольшую годовую предоплату. Если использовать этот механизм в своей работе, то каждая отдельная афиша в результате обойдется совершенно дешево. Очень важно данный принцип научиться использовать везде, где это только возможно. Тогда вы сможете спокойно решать любые производственно-экономические задачи. Поэтому услугами типографии и городской рекламы удобнее пользоваться по годовому контракту.

Кроме того, нужно научиться делать предварительный расчет экономики своих дальнейших шагов на ближайшую реальную перспективу. В этой связи подсказываем, что необходимо всегда стараться заключать договора с непосредственными владельцами или управляющими компании, и именно долгосрочные договора. Таким же способом необходимо заключать договора и с железнодорожными, и с авиакомпаниями, гостиницами, таксопарками и цветочными

компаниями.

Год должен иметь конкретную цифру плановых расходов, опирающуюся на реальное годовое планирование с точными расчетами обязательных статей. Если мы хотим расширить работу, то для этого нужно иметь и дополнительные средства. А чтобы иметь дополнительные средства, нужно знать базовые плановые расходы.

Также нужно знать, что у региональных доходов есть потолок и если не работать на развитие, то можно превосходно вылететь в трубу. Именно поэтому необходимо постоянно заниматься экономическими расчетами. Кроме того, необходимо максимально удовлетворять потребности «своего» населения (публики), поскольку именно за него идет повсеместно борьба. Желательно это делать минимум один раз в месяц. Тогда возможно выстроить и собственную систему стимулирования зрителя: розыгрыши дешевых билетов, скидки (система) и благотворительные мероприятия.

Еще раз повторим: регулярная опора на окупаемость полных расходов при продаже объема посадочных мест 50+1 % – это возможность достижения регулярной окупаемости любого мероприятия, тура или цикла и даже получения реальной прибыли. Кроме того, остается 49 % объема посадочных мест – уникальный ресурс, который вы можете использовать на развитие своей публики, привлечение её дополнительного внимания, а также для дальнейшей капитализации своей деятельности. И выбор всегда за вами!

Золотое правило бизнеса: публика не бывает плохой и неблагодарной! Неблагодарными бывают артист и администрация!

Региональный агент (РА) – это важнейшая (стержневая) деятельность, цементирующая всю систему мировой гастрольно-прокатной работы. И она очень почетна! Но она имеет базовую проблему, которая не связана объективно с уровнем квалификации самого агента. Эта проблема связана с тем, что доходность и прибыльность работы регионального агента целиком и полностью зависит от реальных экономических возможностей самого региона и наличия на месте реальных финансовых средств.

### *Экономика странового и межстранового агента.*

Сегодня РФ состоит из 93 регионов, которые на мировом арт-рынке представляют 7 агентов, среди которых «Совинарт», «Росинтерфест», «Росконцерт» и т. д. «Совинарт» помимо организации гастрольно-передвижной деятельности занимается еще и туристическим бизнесом.

Экономика этих агентов зиждется на тех же принципах, что и экономика агентов региональных – та же маржа на эксклюзивной цене. Однако эксклюзивность цены всегда имеет и обратную сторону – она не может устроить большинство регионов. В этой связи нужен принцип разумных экономических отношений и взаимодействия, когда все участники

единого прокатного процесса идут на уступки и/или скидки по всему кругу.

Для достижения реальных перспектив взаимодействия страновому агенту нужно идти на уступки до тех пор, пока региональные системные агенты не сказали «да». Их голос решающий!

Запомните: эксклюзивный продукт «на простое» никому не нужен и художественные достижения имеют смысл лишь тогда, когда они подкрепляются и достижениями финансово-хозяйственными. Эти достижения и работают парами. Но дело всегда спасает лишь поэтапность постоянной работы, которая опирается в идеале на небольшую маржу при регулярном обеспечении средних гастролей: организация проката в 5-ти – 6-ти регионах (12-15 концертов, спектаклей, шоу) за один тур.

Для ободрения заметим, что в настоящее время в текущей экономической ситуации, если вы устроили гастролы и никому не принесли убытков, это уже замечательная работа и вы молодцы!

Точно также требует глубокого расчета полноценная расходная база, основу которой составляют: связь и представительские расходы, включая рекламу. Вам необходимо четко спозиционировать глубоко продуманную и глубокоэшелонированную работу по поддержанию не только вашего имиджа, но и имиджа подопечных творческих сил в странах и регионах вашего присутствия.

## *Доходная агентская часть:*

1. Маржа между стоимостями артистов, часть доли которой остается и для вас;
2. Маржа между стоимостью артиста вам и ценой вашего предложения в страну и/или регион. То есть, к примеру, базовая стоимость арт-единицы может составлять 800\$, а вы ставите стоимость 1600\$, поскольку у нас возникают дополнительные расходы на поддержание процесса заключения контракта + дополнительную рекламу + налоги + нужно иметь % развития + ваш реальный доход.

Золотое правило бизнеса: хороший продукт появляется в регионе один раз в 2 года, что является рабочим гастрольным шагом продукта.

Кроме того, интересно занимать и целевые ниши.

К примеру, агентство по организации проката может заниматься конкретно солистами пианистами, солистами скрипачами или оперными солистами, помогая им подниматься на высокий уровень достижений жанра.

В Европе в настоящее время в рамках годового цикла осуществляется три важнейших сезона: коммерческий, биеннальный и фестивальныи. В этих процессах принимают активное участие и представители США и Канады.

Наличие гастрольно-прокатного сотрудничества с профессионалами из многих стран приводит к возможности ор-

ганизации базовых условий для подготовки и осуществления мировых гастрольных туров. Мировой эксклюзив предполагает наличие персонального договора с арт-единицей (её менеджментом) независимо от дальности нахождения региона.

Необходимо правильно проводить свои расчеты, что создает вам возможность достижения прибыли и минимизации своих расходов.

Важно знать, что в прокатном деле нужны не столько огромные стартовые вложения, сколько реальные знания!

# **Глава III. Основные участники прокатного рынка: их функции, содержание деятельности и разделение обязанностей**

Прокатный рынок включает в себя наличие художественного продукта – это артист, коллектив, труппа с их полноценными программами. Все остальные возможные арт-продукты являются сборными проектами.

Как пример одного из типов сборных продуктов – гала концерт. Он строится по номерной системе: от разогрева до великих исполнителей!

Наличие игроков прокатного рынка: антрепренер и антреприза, агент – представитель, которые выполняют функции промоутеров – продвигают подопечных, их имидж и искусство. В нестандартном варианте – это продюсер и менеджер. И, наконец, концерт-менеджер (менеджер по организации концертов, сценических представлений и шоу) и арт-менеджер (который занимается исключительно вопросами продвижения сценической и рекламной карьеры артиста).

Концерт-менеджеры, как правило, базируются и работают на конкретной площадке, выставочном зале или кинотеатральном комплексе и организуют на указанных точках ху-

дожественно-культурную жизнь.

Антрепренеры – организаторы и содержатели трупп, групп, коллективов, команд или театров (цирков). Они обязаны обеспечивать жизнеспособность своего продукта. Поэтому с точки зрения арт-бизнеса у антрепренера существует пять основных обязанностей:

1. Организовать соответствующую репетиционно-постановочную базу и запуск производственного процесса;
2. Создать уникальный художественно-прокатный продукт («хлебный спектакль», оперу, концертную или шоу программу и т. д.);
3. Обеспечить бесперебойное финансирование участников процессов производства и проката;
4. Создать условия для извлечения максимальной финансовой отдачи от проката созданного художественного продукта;
5. Обеспечить максимальные удобства и условия для комфорта максимального широкого спектра потенциальной публики с целью как можно более продолжительной (по времени) эксплуатации продукта.

Для того, чтобы вкладывать средства в производство продуктов современного сценического искусства, их необходимо уметь зарабатывать и/или привлекать!

Поэтому необходимо подходить к вопросу эксплуатации созданного продукта так, как к нему подходили великие русские антрепренеры. Они выявили основное правило публич-

ного проката «хлебного» продукта: он должен находиться в окружении достаточно привлекательного репертуара, который востребован зрителями, чтобы иметь постоянную притягательность. Это и называется: «Создать благоприятное окружение своему продукту!».

Золотое правило: ни один «хлебный продукт» в одиночку не выживает, поскольку публика всегда и везде требует разнообразия!

Золотое правило: прокат спектакля один-два раза – заведомый убыток! Поэтому, если речь идет о разовом спектакле, концерте, шоу, то такой продукт лучше создавать на условиях ивента – разового события, которое должно иметь самостоятельный бюджет, и обязано самоокупаться!

Агент – представитель артиста, коллектива или импресарио. Его основная функция – представлять и защищать интересы в конкретном месте (населенном пункте, территории) по поручению и за счет поручателя, в связи с чем, имеет полное право на получение своего % прибыли от совместно организованной деятельности. Агент осуществляет свою работу на основе агентского соглашения, в котором определяются все существенные условия выполнения им своих обязанностей, включая финансовые.

Промоутер – это функция продвижения информации, знаний, имиджа артиста или продукта в массы потребителей. Он первый и последний, кто находится между сценой и зрителем. Без этой работы многие артисты, коллективы и сце-

нические продукты так и остались бы неизвестными. В большинстве случаев (особенно в России) функции промоутеров исполняют дирекции концертных залов, театральных и выставочных площадок.

Обращаем внимание, что в экономически развитых странах здания и сооружения содержатся и поддерживаются в эксплуатации отдельными дирекциями по эксплуатации этих зданий и сооружения. Они занимаются исключительно отоплением, газоснабжением, водоснабжением, следят за работой канализации, замков запираания, систем кондиционирования, вентиляции, пожарной сигнализации, парковочного оборудования, блоков обслуживания зрителей и т. д. Они полностью отвечают за содержание здания и сооружения в полной боевой готовности к встрече с публикой и её приёму, которая сама стремится встретиться с прекрасным, чтобы «качественно» провести своё свободное время!

«Качественное время» – для рынка арт-индустрии многих стран является также базовым экономическим фактором! Он обрел свое значение еще в 90-е годы XX столетия и активно используется в настоящее время при проведении экономических, социологических и маркетинговых исследований и программ, результаты которых обязательно закладываются в основание работы по формированию и наполнению бюджетов отдельных учреждений и предприятий культуры и искусства. В этих целях активно используются механизмы общественного взаимодействия, благодаря чему и до-

стигается стратегическое многоуровневое и мультиканальное финансирование.

Промоутер – это одна из основных (если не главная) функций управления, которое занимается художественным наполнением деятельности конкретного концертного зала или площадки, для которой он покупает или самостоятельно создает конкретное зрелище.

Если функция продвижения не исполняется, то в зале нет и зрителя! Поэтому промоутерами (специалистами в области продвижения) не рождаются, ими становятся по необходимости в силу исполнения своих профессиональных обязанностей.

Хороший управленец-промоутер понимает интересы, вкусы и чаяния не только артиста, но главное – публики! Поэтому *художественные ожидания зрителя* в его деятельности являются категорией экономической и базовой точкой финансового отсчета. Вот как раз на этом поле управленец-промоутер и осуществляет свою оперативную и перспективную работу.

Продюсер – чаще всего производитель сборных спектаклей, представлений или шоу. Особенностью этой работы является то, что для осуществления конкретной постановки могут приглашаться артисты, группы, труппы или коллективы из разных мест, городов, регионов и даже стран.

К примеру, Москонцерт организует и производит шоу. Его сценическая база находится в Олимпийской деревне. Но

в рамках подготовки мероприятия кроме своих артистов и коллективов он (Москонтцерт) приглашает в свою программу ряд исполнителей не только из других городов и регионов России, но и ближнего, и дальнего зарубежья. Именно таким образом формируется некая уникальная художественная программа.

Продюсер обыкновенно собирает со своей командой спектакль максимум за две-три недели, создавая параллельно его литературную основу, музыкально-эмоциональное оформление, а также визуально-артистическое наполнение и художественно-техническую партитуру продукта (декорации, бутафорию, свет, дымы, расстановку, обстановку и т. д.).

Как правило, продюсера нанимает антрепренер, которому нужен новый зрелищный продукт, и который после его создания и премьеры принимает у продюсера этот продукт и запускает в дальнейшую эксплуатацию. В случае превосходной премьеры продюсер больше не нужен. С ним подписывается акт приемки-сдачи, после чего рассчитываются и прощаются до лучших времен, новых проектов или появления конкретных творческо-производственных и/или творческо-организационных задач.

Поэтому вынужденно напомним и еще раз повторим, что, как правило, в большинстве случаев продюсер – это лишь функция, но не профессия!

Продюсер может быть наемным и независимым. В последнем случае после создания своего продукта он должен на-

нять или продать свой продукт импресарио и/или концертному менеджеру. Первый возьмётся за запуск его продукта в гастрольный прокат в рамках своих определенных полномочий, второй – за его эксплуатацию на месте (на конкретном стационаре конкретного города).

Концертный менеджер – представляет продукт на конкретной площадке!

Импресарио – создает условия проката продукта по городам и весям!

В этой связи работа осуществляется следующим образом. Менеджер делает 5 – 7 представлений нового продукта в Москве, после чего берётся тайм-аут для коррекции самого продукта. После осуществления режиссером-постановщиком доработки продукт вновь направляется на сцену и встречу со зрителем. Так происходит до тех пор, пока продукт не обретет своих выдающихся сценических кондиций. И пока продукт доводится до нормы, импресарио создает план его гастрольно-прокатной деятельности.

Поэтому данную работу осуществляют, как правило, не в одиночку, а профессиональной командой!

В прокатном рынке функции конкретных деятелей сценического дела достаточно ограничены. Продюсер создает. Прокатчик обеспечивает прокат. Режиссер-постановщик корректирует продукт и его представление на планшете конкретной площадки. Успех достигается лишь в том случае, когда каждый занимается исключительно и только своим де-

ЛОМ.

Менеджер – это всего лишь наемный управляющий или специалист в области управления. Менеджмент всегда имеет несколько уровней (три основных) и выполняет всего несколько (шесть) основных и специфических функций. Кроме того, менеджмент, по сути, может быть универсальным и независимым, поэтому в своей оперативной работе на конкретные структуры и в рамках решения их конкретных производственных задач конкретный управленец с этими структурами солидаризируется и смыкается.

Однако как бы ни выполнял свои функции менеджмент (как наемный или как независимый управляющий), его основная задача всегда заключается в создании оптимальных условий безопасного и стратегического развития деятельности конкретного продукта. Отсюда и главные функции любого арт-менеджера:

- управление деятельностью продукта;
- обеспечение безопасности деятельности продукта;
- и создание условий долгосрочной эксплуатации продукта.

Менеджер заботиться о качестве и эффективности профессиональной деятельности, поэтому всегда взаимодействует с группой своих партнеров:

- менеджером по рекламе;
- имиджмейкером;
- техническим менеджером и другими.

То есть, менеджмент должен решать управленческие, экономические, коммуникационные, производственные, творческие и технические задачи, осуществляя при этом:

- тактическое и стратегическое планирование;
- организацию и координацию работы всей системы производственного взаимодействия;
- стимулирование реальных и потенциальных партнеров и публики;
- и контроль результатов текущей деятельности.

Концертный менеджер (менеджмент) – на месте в любом городе или населенном пункте мы сталкиваемся с разными функциями конкретных деятелей – это управленцы площадок, концертных залов или галерей.

Артистический менеджер (менеджмент) занимается развитием карьеры художественно-творческих сил, представляя их и их интересы на рынке искусства.

Специальные постановки, шоу и различные сценические действия готовят и представляют проектные менеджеры (проектный менеджмент).

В задачи концертного менеджера (менеджмента) входят:

- создание благоприятных условий для зрителя с целью достижения максимальной регулярности посещения данной площадки;
- создание реальных условий для реализации творческого потенциала управляемого артиста или художественного продукта.

Часто случается на практике, что продукт может существовать без зрителя и не иметь базовой площадки. В этом случае концертный менеджер и арт-менеджер смыкаются на знании вкусов публики и её эмоционально-художественных ожиданий, поскольку эта игра не монопольная! И если это происходит, то они вместе дружно создают и организовывают возможность реальной встречи продукта и его потенциального зрителя.

Кто же регулирует прокатный рынок?

Импресарио!

Он действует, используя принцип колониальной торговли, наполняя конкретное пространство художественным продуктом, отсутствующим на местном рынке. Он реально создает условия замещения отсутствующих продуктов и таким образом насыщает свой рынок. Функция импресарио – восполнять недостаток эмоций, отсутствующих на местном рынке.

Схема этой деятельности проста:

*художественные ожидания публики → импресарио  
→ реальный продукт!*

Как же должно быть оформлено это дело юридически?

Антрепренер – минимум частный предприниматель, который должен иметь минимум индивидуальное частное предприятие. Именно он несет ответственность за заключение и исполнение контрактов и договоров. Но лучше выступать как юридическое лицо. Тогда вы сможете нести не только

персональную, но и иную юридическую и финансовую ответственность, а также иметь соответствующие возможности. В этой связи следует заметить, что в любом случае вам необходима именная производственная база, которая отражается везде. В том числе и на бланке договора как именная антреприза.

В любой антрепризе действует принцип разделения ответственности и делегирования полномочий. Работы много и вся важная. Поэтому антрепренер часто нанимает продюсера для создания конкретного продукта массового внимания, почитания и восхищения, чтобы работать на полную кассу. В этой связи важно делегирование ответственности и полномочий, которые четко описываются в правилах профессионального поведения, взаимоотношений и взаимодействия на вашем предприятии. В грамотно действующем предприятии подобные правила всегда прилагаются к любому контракту и/или договору.

Агент – в обязательном порядке имеет свои типы контрактов с разными игроками рынка. Один тип контракта – с коллективом или художественным продуктом. Это является основанием для представления интересов данного продукта на местном рынке. Второй – контракт с импресарской компанией. Это контракт на представление интересов компании на месте. Третий – контракт подписывается с компанией менеджмента, который делегирует полномочия по организации от его имени конкретных проектов на месте.

Без контракта нет агента!

В зависимости от контракта у агента должно быть агентское удостоверение (где его подпись удостоверена главой конкретной компании). Агент должен иметь пронумерованные бланки с символикой, быть обеспечен всеми документами и иметь полный пакет для осуществления реального документооборота на месте своего присутствия (контракт, удостоверение, всевозможные бланки, амбарные книги, документы для отчетов и т. д.).

Расходы агента покрываются исключительно за счет заказчика.

Функции промоутера обязательно выполняет и владелец частного зала, и владелец определенных (интеллектуальных, прокатных и т. д.) прав, что частично смыкается с арт-менеджментом. Но он также может нанять концертного менеджера, который будет обязательно выполнять и функции промоутера этого зала и представляемых в нем продуктов.

Агент-промоутер может и не иметь своего постоянного концертного зала. В этом случае он должен иметь от одного до пяти контрактов с местными площадками, на которых будет осуществлять свою публичную практику. Однако всем нужно понимать, что такая работа сложна и накладна. Кроме того, если её осуществлять без образования юридического лица, она и сложна, и экономически мало эффективна.

Если менеджер наёмный, то с ним необходимо заключать контракт и издавать по предприятию приказ, с которым он

должен быть обязательно ознакомлен, в чем и расписаться.

Если вы сотрудничаете на международной арене, то должны знать, что все документа переводятся и обязательно заверяются печатью. Кроме того, иногда очень важно осуществить нотариальное заверение, апостилирование или консульскую легализацию переводных документов с русского языка на английский и наоборот.

Продюсеру большой объем юридических документов не нужен. Нужен лишь персональный контракт с антрепренером или с менеджментом компании, где обязательно должны быть отражены его авторские интересы в текущей работе и последующей эксплуатации создаваемого им продукта. Речь идет не только о получении в полном объеме конкретно оговоренного гонорара за создание продукта, но и регулярных авторских отчислениях от финансовых результатов использования и эксплуатации этого продукта в реальном прокате в соответствии с 4 частью ГК РФ.

Менеджмент делится на:

– высший менеджмент – это члены Правления, Совета директоров, Генеральный директор и ведущие руководители основных направлений, влияющих на жизнеобеспечение устойчивой деятельности предприятия;

– менеджмент среднего звена – руководители базовых подразделений всей структуры предприятия (учреждения или организации), которые осуществляют планирование и координацию оперативной деятельности, организуя опера-

тивную и перспективную работу;

– линейный (функциональный) менеджмент – руководители малых производственных структур – групп, коллективов, ансамблей и т. п., отделов и подразделений, которые работают в конкретном виде и направлении деятельности и взаимодействуют с конкретными людьми и организациями.

Высшее звено обеспечивает общее стратегическое управление и решает задачи стратегического развития предприятия. Правление собирается один раз в квартал, слушает и анализирует отчеты, ставит задачи и пишет протокол с поручениями под подпись.

Средний уровень – организует работу предприятия в оперативном режиме на местах: обеспечивает продажу фильмов, встречи и проводы артистов, всю полноценную работу на своем рынке.

Нижний уровень – непосредственно готовит и осуществляет встречи и проводы, получает документы и организует их переводы, регулярно отчитываясь перед начальством о своей работе. Нижний уровень стремится досконально освоить порученное дело и в перспективе стать Боссом или хотя бы перейти на уровень управленца среднего звена.

Однако высокого управленческого уровня достигают лишь единицы.

Юридически у каждого члена своего звена должен быть персональный контракт и по уровню соподчинения, и по уровню ответственности, и по уровню оплаты его работы.

Зарплата может быть один раз в неделю или два раза в месяц. Но очень важно и в приказе, и в контракте (договоре) расписаться и своевременно передать копии этих документов на исполнение в бухгалтерию для обеспечения своевременной оплаты труда.

Импресарио в обязательном порядке должен иметь юридическое лицо. Раньше было можно действовать и как частное лицо. Но сейчас – нет! Импресарио всегда – это персональное имя и персональная ответственность. Однако сегодня важна соответствующая форма предприятия. Кроме того также необходимо иметь и перестраховочный финансовый фонд в размере, который достаточен для организации следующей новой работы после возможного (что случается) провала. Поэтому в идеале необходимо иметь и крупный объем уставного капитала предприятия, и его резервный фонд.

# Глава IV. Агентская практика: экономика и финансы

Агент – главный двигатель бизнеса на основе принципа экономической целесообразности. Его экономика складывается из двух ключевых вещей:

1. Агент действует за счет поручателя, следовательно, его экономика выстраивается исходя из договорных начал, обуславливающих его вознаграждение и оплату текущих оперативных расходов. В этой связи следует отметить, что деятельность агента строго подотчетна, поскольку свои ресурсы он получает только после сдачи отчета фирме, которая и перечисляет ему определенные суммы, компенсируя расходы и выплачивая вознаграждение.

2. Агент – институция независимая, поэтому не ограничивается в своей оперативной деятельности исполнением своих функций лишь по договору с одним поручателем. Это непроизводительно и неэффективно, что и придает деятельности агента дополнительные экономические преимущества.

## *Обязанности агента:*

1. Представляет интересы компании на территориальном

рынке и следит за текущими объемами и тенденциями реализации конкретного продукта. В случаях, если вдруг продукт попадает на местный рынок неофициальным путем, агент об этом сигнализирует и может способствовать сбору доказательной базы для осуществления соответствующих судебных исков и наказанию виновных.

2. Организует различного уровня и назначения имиджевые акции на территории своего присутствия с привлечением средств массовой информации, радио и телевидения.

3. Обеспечивает заключение контрактов и проведение различных гастролей и иных промо акций артистических единиц и продуктов предприятия, чьи интересы представляет, на территории своего присутствия.

Агент работают исключительно по *территориальному принципу* и на условиях эксклюзива, почему и невозможно попадание на любой местный рынок конечной продукции вне зоны внимания местного агента.

Агент обеспечивает финансирование и исполнение всех интересов за счет патрона (головной компании) и за счет персональной выработки, в чем собственно экономически и заинтересован.

Агент региональный требует абсолютно точных юридических отношений, поскольку он по-настоящему *товаром не обладает* – он *обладает правами на место и время*. Сумма вознаграждения агента прописывается на год с учетом стандартного его набора услуг: маркетинг, социологические ис-

следования, организация мероприятий и т. д.

По выработке (организации гастролей и промоакций) – речь идет о том, что агент является владельцем партии (партий) товара и считает свои прибыли и расходы исходя из реальных скидок, представляемых и гарантируемых головной компанией, а также количества реально проводимых на месте мероприятий.

Таким образом, доходы регионального агента составляют: стандартный набор + выработка + возможные дополнительные премии + собственная дополнительная инициатива.

Агентский годовой доход в США в среднем составляет от 35 000 до 70 000 долларов, который стараются повсеместно увеличивать следующими приемами:

- доходы от проката (гастролей);
- доходы от конвейера проектов (поток);
- доходы от целевого объема спонсоров;
- доходы от годового объема рекламно-информационной деятельности;
- доходы от объема реализации на закрепленной территории вторичных и сопровождающих продуктов.

Такой уровень работы в США в среднем приносит от 100 000 до 250 000 долларов в год и более.

Агент нигде и никогда не работает самостоятельно.

Он обязательно организывает и обеспечивает агентскую связь с конкретным журналистом, рекламным художником, посвящает часть времени на взаимодействие с обще-

ственными транспортными компаниями (для организации расклейки и трансляции информации и рекламы, а также для организации оповещения пассажиров).

Мастера-агенты организуют прямые связи с журналистами и далее по всему кругу заинтересованных специалистов с тем, чтобы довести такие отношения до уровня дружеских, поскольку данные отношения на уровне заинтересованности, тем более экономической (постоянство и объем новостных и организационных мероприятий), выгоднее, чем иметь журналиста (и т. п.) исполнителем.

Агентская работа связана с экономикой прямых отношений, поэтому агентскими услугами пользуются в основном небольшие компании или компании средней руки.

Богатые платят много, но недолго. Агент нужен им лишь тогда, когда есть конкретная задача овладеть каким-то важным для бизнеса рынком. Для России и россиян агентский бизнес выгоден. Он не требует больших затрат и вложений для начала продуктивной деятельности. Для оперативной работы нужны: визитки, костюмная пара, связь, документы и язык – искусство убеждения компаньонов.

Агентские отношения бывают разными и нужны во многих сферах и отраслях экономической деятельности. Кроме того, они требуют точности и правильности организации производственных отношений.

К примеру, агентские отношения с отдельным художником или писателем, другими персонами-творцами хороши

лишь в том случае, когда они широко известны, модны и популярны. Во всех других случаях лучше иметь эти отношения с коллективами, труппами, группами и театрами, поскольку только отношения с юридическими лицами создают реальные условия и предпосылки своевременных финансовых перерасчетов и выплат.

Зарубежные артисты заинтересованы иметь своих агентов в России, но дело необходимо иметь только с менеджментом. Для агентов же России представление интересов представителей зарубежной арт-индустрии – это крайне выгодный бизнес, поскольку проведение 2-х – 3-х средних туров в год (по 12-15 выступлений одной арт-единицы в крупных экономических центрах страны) – и вы в полнейшем порядке.

### *Агент должен иметь:*

- визитки;
- легенду (с кем общался лично, где и на кого работал, чему содействовал и т. д.);
- планы (*свободный человек – бездельник!*).

В оперативной деятельности должен уметь взять паузу, рассмотреть и всестороннее проанализировать предложения, создать экспликацию возможных бизнес-процессов и процедур и только через некоторое время встретиться с партнерами и пообщаться.

В визитках должны быть обозначены только такие коор-

динаты, по которым вас можно в любом случае найти! И они должны всегда работать на вас и только на вас!

Кроме того, в нашем деле большую роль играет философия персональная деятельности и цели, которые мы перед собой ставим. В этой связи предлагаю взять на вооружение философию дела великого московского антрепренера С.И. Зимина: «Жить с людьми, среди людей и для людей»!

# **Глава V. Стационар: экономика и финансы**

## **Сценическая практика: советы по эксплуатации**

Стационар – это площадка, которой вы управляете.

Площадки бывают разные и по конструкции и по возможностям (морские суда, маленькие катера, многопалубные корабли, железнодорожные и станционные платформы и т. д. тоже являются площадками). Также существуют стационарные комплексы разных форм, состоящих из 2-х – 3-х площадок и публичных помещений. Есть камерные площадки с малыми сценами и залами до 60 посадочных мест.

Борьба за стационар ведется везде. Без него невозможно вести ни одну форму коммерческих отношений. Поэтому стационар, хоть и захудалый, но свой нужен всем.

Как правило: кто получает стационар, тот получает стартовую площадку. Нет стационара – бизнес под вопросом!

Стационар желателен не только для производства, но и для реализации своих художественных продуктов:

1) Это возможность организации производства конечной продукции с одновременным представлением по месту на-

хождения;

2) Это база для долгосрочного и стратегического планирования.

В результате:

База + Я = ВЕЛИКАН!

Нет базы + Я = лилипут!

### ***Чем же характерна работа стационара?***

Тем, что вы способны реально осуществить главное условие нашего существования – создать вокруг себя любимого благоприятную среду для великой художественно-творческой работы. Напомню, что она создается по формуле: ОКБО = 4П + 1Ж.

ОКБО – это опорный круг базового окружения.

Все П – одинаковы по своему функциональному назначению и все первые!



Схема формулы 4П+1Ж опорного круга базового окружения (ОКБО)

1. П1 – Потребители – разные, но любой потребитель любимый.

Потребитель реального спроса – около 40 % любителей жанра или вида искусства.

Потребители отложенного спроса – это потребители, которые могут найти замену данного продукта, и ваш продукт для них безразличен, пока они не поймут, что вы делаете и что это им интересно.

Потребители отложенного спроса – имеют, как правило, доход маленький, поэтому чтобы получить удовольствие,

они должны экономить несколько месяцев. Собрав необходимую сумму и выбрав удобное время – они ваши!

В мире людей с отложенным спросом около 40 %.

Среди потребителей есть прослойка обезьян – прилипал или стадников. Они-то и создают модные тенденции и ажиотаж.

Оставшиеся 20 % – самый ценный ничейный потребитель, которому всё равно. Но если вы его взяли за сердце, то он создает потребительский костяк – это и будет П4, который представляет собой любительство. Это ваши приверженцы и почитатели вашего искусства, мастерства, дела или театра.

Нет приверженцев (почитателей) – бизнес неустойчив!

П2 – Партнеры:

а) по содержанию – коммунальные службы (водоканал, свет, тепло);

б) по вещепользованию;

в) по оборудованию;

г) по информации;

д) по рекламе;

ж) по транспорту;

з) финансам и страхованию;

и) по прокату на местном рынке;

к) по развитию бизнеса;

л) по конкурсам и фестивалям;

м) по организации гастрольного дела;

н) по издательской деятельности;

- о) по выставкам – (один раз в год обязательно присутствовать на отраслевой выставке);
- п) по производству;
- р) и т. д.

ПЗ – Патроны и попечители:

Патроны – это деятели общественно-политического рынка, которые готовы в силу разных обстоятельств вас поддержать, покрывая ваше дело своим имиджем. У подобных деятелей, как правило, обширный круг знакомств и поэтому он по звонку может решать многие проблемы.

Но с патроном всегда будет особый вид отношений, который потребует от вас определенной отдачи. Всегда наступит время «ч», когда необходимо поучаствовать, к примеру, в его выборной компании (переизбрание и т. п.). И тогда наступает как раз тот самый случай, о котором в народе говорят: «Долг платежом красен!» и вам нужно будет в силу своих обязательств его проблемы решать.

Попечители – это абсолютно другие отношения и другая институция. Это от вас предполагает наличие небольшого имиджевого списка людей, в который могут входить все известные в местном обществе люди, вплоть до домохозяек. Сам факт высокой роли – члена попечительского совета – будет заставлять прикладывать конкретного человека максимальные усилия для поддержки вашего дела, поскольку, если вы достигли успеха – он также его достиг. И он король на этом общественном поле!

Попечитель использует свой временный статус, не предполагая никакой оплаты! Это безвозмездная деятельность человека, осуществляемая на общественное благо, которая может принести исключительно моральное удовлетворение.

1Ж – это журналист, который понимает, чем вы занимаетесь, любит вас или ваше дело. Иметь своего журналиста, это значит иметь при себе всё журналистское сообщество. Это происходит само собой, поскольку никто не живет и не работает один, а всегда в социальной и профессиональной среде.

*Что же представляет собой стационар с точки зрения экономики и осуществления финансово-хозяйственной деятельности?*

Это, прежде всего, постоянный приток в кассу наличности – ежедневные реальные деньги. Они играют главную экономическую роль, поскольку позволяют решать тактические финансовые вопросы в ежедневном формате.

Гастроли и фестивали приносят полнокровные и достаточно неограниченные финансовые ресурсы, поскольку они проводятся ежегодно и на территории всего мира. Но нужно также понимать, что спрос на конкретные услуги распределяется неравномерно.

Стационар важен для получения опорных партнеров, поэтому быстрее и надежнее помогает достижению устойчивого экономического эффекта (успеха). В этих отношениях с вами, как с владельцами стационара, могут применять различные финансово-кредитные схемы, вплоть до щадящих:

возвратный платеж или беспроцентные кредиты.

Если я функционирую долгие годы, то они (финансовые партнеры) будут со мной соответственно взаимодействовать, поскольку я никуда не убегу!

Беспроцентный кредит и возвратный платеж – это основные формы финансового взаимодействия, которые максимально приемлемы для искусства и для организации работы по его развитию. Как правило, это технические финансовые средства, обеспеченные реальной недвижимостью.

Журналист, который решит о вас написать, должен также написать и где вы находитесь, и как к вам прийти, и как с вами связаться, поскольку с момента выхода публикации начинает работать процесс втягивания зрителя в стационар, независимо от вас и журналиста.

Главная задача стационара – объективно выстроить ОК-БО, ориентированный как на ежедневный, так и на стратегический бизнес с учетом разработанного плана перспективного развития его публичной деятельности.

Театральный стационар в оперативном публичном режиме работает 6 дней в неделю. Понедельник – выходной. Но выходной только для труппы. А для сцены нет и его важно использовать для представления других жанров и видов искусства – как прокатную площадку, чтобы она не простаивала и в целях разнообразия впечатлений вашей же публики!

Ординар – понятие экономическое, которое использовали управленцы в XIX и первой четверти XX века. Именно

оно создает реальные условия ориентирования на конкретные кассовые доходы, позволяя вести публичную работу без убытка и без ущерба для самого дела!

Расчет кассы ведется таким образом, что вся стоимость вашего действия, включая часть возможной прибыли, направляемой на развитие, не должна превышать 50 % + 1 %. Если стоимость затрат пережестывает через показатель 51 %, это реальный повод задуматься. Поскольку в одном случае это может привести к реальным убыткам, а в другом – у вас не будет люфта для достижения возможных при благоприятных условиях исхода проекта прибылей. В этом случае всё, что вы получаете на своем стационаре свыше 51 % – прибыль, которая создает вам возможность собрать достаточный объем независимых средств, чтобы приглашать к сотрудничеству и сотворчеству лучших – лучших дизайнеров, лучших режиссеров, лучших сценаристов, лучших дирижеров, лучших композиторов, лучших художников, лучших исполнителей и т. д.

Хотите быть лучшими?

Работайте только с лучшими и великими!

Экономика стационара рассчитывается исходя из следующих позиций:

### *Доходная часть:*

1. 7 дней в неделю вечерние мероприятия;

2. Суббота и воскресенье – утренники и/или дневники;  
– вечерники, ночники;

3. Праздники и юбилеи (общественные, отраслевые, жанровые, частные и личные) – особая статья! Под них выделяются дни и проекты заблаговременно. Особое место среди прочего занимают мероприятия празднование Рождества Христова и встречи Нового года, для которых необходимо обязательно бронировать время и находить место в своей программе в период с 24 декабря по 14 января ежегодно.

4. Юбилеи и специальные мероприятия (профессиональные) – особая статья! Это, как правило, великолепные зрелищные гала или шоу, которые необходимо проводить исключительно под зарплату или аванс.

Премьеры необходимо обязательно давать минимум раз в месяц.

Также важны поощрительные творческие бенефисы. К примеру, бенефис, посвященный 30-летию сценической деятельности какого-либо пупсика или творческого коллектива (хора, балета, оркестра, ансамбля) вашего театра.

Однако в любом случае раз в неделю на вашей сцене необходимо представлять какое-либо ударное событие! Это важно не только для вас, но и для всей окружающей вас среды.

К примеру, для журналиста крайне важным является событийно-новостной ряд, который позволяет написать захватывающий репортаж, содержательное интервью, убедительный анализ или вдохновенный анонс!

Если ваш недельный репертуар нормально выстроен, то и в месяце всё будет прекрасно, и в квартале – будет чудесно, и в году – будет превосходно! Но такая работа требует заблаговременного творческо-художественного осмысления и художественно-репертуарного моделирования, планирования, финансового калькулирования и логистического просчета:

9 месяцев полноценной работы = 280 дней в году. Из них 72 дня дневники или утренники, или и то, и другое вместе. А если присовокупить Новый год и Рождество = до 100.

Вечерний стационар рассчитывается исходя из базы = 50+1 %;

Утренние и дневные просчитываются по другой базе: 25+1 % от 100 % заполнения зала.

В этом случае вы получаете реальную цифру потенциальных денежных средств, которыми в принципе имеете право распорядиться в течение сезона. И её необходимо точно знать, чтобы не перерасходоваться.

Но, кроме этого, важно уметь рассчитать и другие вещи.

5. Заказные мероприятия – любит любая дирекция, поскольку они, как правило, идут вне кассы и не отражаются по бухгалтерии и в налогах. Они проводятся специально для того, чтобы выявить экономику специального формата, поскольку дают доход неодинаковый. Здесь следует заметить, что среди специальных (закрытых) мероприятий могут быть:

- и собрания акционеров какой-либо компании, использующей ваш зал для своего имиджа, а ваших артистов для

проведения культурной программы по окончанию мероприятия;

– и целевые спектакли вашего репертуара, полностью реализуемые для коллектива и партнеров какой-либо компании, учреждения или банка;

– и всевозможные общественно-политические акции и деловые презентации, которые полностью покрывают ваши финансовые затраты на организацию и проведение ежедневного спектакля, а иногда и ваш недельный расход.

Но! Для того, чтобы этим практически пользоваться и производить подобный расчет, необходимо точно знать стоимость одного рабочего дня всего театра вместе с труппой и реальными коммунальными услугами. Кроме того, важно и здесь соблюсти рамки приличия и заставить арендаторов использовать не только обустроенный вами комплекс недвижимости, но и высокий художественно-творческий потенциал вашей труппы в ходе своего планируемого мероприятия.

Во все времена, как докладывают великие русские антрепренеры, в случае плохих сборов в начале сезона, провальные дела поправлялись в конце декабря – начале января за счет череды самых любимых публикой мероприятий – празднования Рождества Христова и встречи Нового года. Их готовили заблаговременно и специально, и их формы проведения были самыми невероятными. Они везде и всюду пользовались огромным успехом.

В бытность времен Российской империи театры обяза-

тельно проводили Великопостные и Пасхальные (гастрольные) сезоны. Подобные различные мероприятия заканчивались в конце апреля, и поэтому сейчас существует мартовский театральный спад и майский провал, когда все по давно выработанной поколениями привычке уезжают на воздух, природу, дачи и огороды. Указанные промежутки весеннего сезона неблагоприятны для работы, поэтому в эти периоды необходимо давать великие представления и делать уникальные показы. Но если вы это осуществить не способны, просто закрывайте сезон!

Все заказные мероприятия нужно откладывать на самое неудобное время сезона либо представлять тогда фестиваль-но-гастрольные циклы.

6. Экономика стационара складывается также и из рекламно-информационных потоков, маркетинговых и промо акций (духи, шоколад и т. д.), которые запускаются для организации и проведения в холлы и фойе вашего зала в сопровождении платной рекламы этих организаций в буклетах и программках ваших концертов или спектаклей – это реальные деньги стационара.

7. Стараются стационары делать универсальными. Летом стационар приспособливается под площадки для представления шоу-программ и различные всевозможные репетиционные проекты.

8. Организация буфетной и ресторанной деятельности разыгрывается на конкурсной основе. Победителям (тем, кто

предлагает лучшие условия) сдаются соответствующие помещения и оборудование по договору на сезон.

9. Соревнуются артельщики гардеробщиков за контракт на обслуживание гардероба, поскольку здесь имеют место приличные чаевые, реальные тарифы оплаты аренды вешалок и другие специальные услуги (к примеру, по хранению багажа и пакетов посетителей).

# 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.