

СЕРГЕЙ ВОЙТКОВСКИЙ

ПРОДЮСЕРСКОЕ МАСТЕРСТВО



ТВТ ДИВИЗИОН

Секреты профессии

Сергей Войтковский

**Том 4. Продюсерское
мастерство для антрепренеров
и арт-менеджеров**

«Издание книг КОМ»

2017

УДК 379.85

Войтковский С. Б.

Том 4. Продюсерское мастерство для антрепренеров и арт-менеджеров / С. Б. Войтковский — «Издание книг ком», 2017 — (Секреты профессии)

ISBN 978-5-98724-253-7

Работа посвящена основным аспектам продюсерской деятельности, а также знакомит с базовыми принципами её организации и плодотворного функционирования. Для специалистов и всех желающих ими стать. В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

УДК 379.85

ISBN 978-5-98724-253-7

© Войтковский С. Б., 2017

© Издание книг ком, 2017

Содержание

Благодарности	6
Вместо предисловия	7
Введение	8
Глава I. Продюсер – введение в круг профессиональной деятельности: функции, содержание деятельности, разделение обязанностей	13
Глава II. Проект: проектный менеджмент, роль и место продюсера	24
Общие замечания	24
§ 2.1. Проектный менеджмент: подробно и по существу	27
§ 2.2. Роль и место продюсера в проекте	31
Глава III. Производство: структура организации, основные функции, обязанности и комплекс взаимодействия	37
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Сергей Войтковский
Том 4. Продюсерское мастерство 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 возможно 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

Это четвертый том серии «секреты профессии Московской школы антрепризы и арт-менеджмента имени С.И. Зимина», состоящей из четырех пособий, одного исторического исследования и одного конспекта лекций, 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 и составляют полный объем профессиональной подготовки базового специалиста.

Необходимость появления этого тома определялась исключительно тем фактом, что, к глубокому сожалению, не только на общественном уровне, но и в действующем профессиональном сообществе сложилось неверное понимание того, что же такое «продюсер», и каковы его функции и назначение на рынке искусств. Кроме того, это непонимание распространилось и глубоко внедрено уже и на уровень действующего законодательства, и в программное обеспечение высшего образования, и в научный оборот, и в философию государственного управления. Некоторые деятели даже гордятся тем, что создали продюсерские факультеты, чем, как они считают, двинули отечественное искусство вперед, вводя уже более 25 лет в заблуждение молодое поколение.

И поскольку со всем этим хозяйством необходимо когда-то раз и навсегда разобраться, а также показать действительное и реальное место и назначение производства и производителя в структуре арт-индустрии и в рамках арт-бизнеса, то абсолютно вынуждено и появилась эта работа, а не как дань моде. Отнюдь, это боль! Поэтому рекомендуем издания других отечественных авторов по данному вопросу обходить по большой дуге стороной, не относиться к ним серьезно, не принимать их во внимание и не брать их положения и выводы за основу своей практики!

Введение

Прежде, чем приступать к рассмотрению насущных вопросов продюсерского мастерства, представляется оправданным показать некоторые убедительные примеры того, каким образом производственные вопросы решались в историческом прошлом и почему для индустрии это так важно.

Вспомним, что первый публичный оперный театр в истории искусств – театр «Сан Кассиано» открылся в благословенной Венеции (Торговая республика) в 1637 году. По имеющимся данным, в период с 1641 по 1649 года в этом театре было поставлено 30 оперных спектаклей, что составляет в среднем чуть более 3-х спектаклей в сезон. Обращаем внимание, что речь идет об абсолютно новых эксклюзивных спектаклях, что было нормой!

Справочно: сегодня Большой театр России ставит в сезон не более двух «премьер» (декларируя 8-10), и то не каждый год. Да и премьеры эти спектакли можно назвать с большим трудом и огромной натяжкой, поскольку истинных новинок, а тем более эксклюзивных здесь не представляется десятилетиями.

Культовый оперы в Венеции доходил до того, что годами в городе существовало одновременно от 2-х до 4-х оперных театров, тогда как жителей-то в городе в то время было немного – до 10 тысяч человек. Непростые условия оперативной практики привели к тому, что именно здесь был понят и освоен главный механизм реальной практической работы оперно-театрального организма, который складывается в формулу: публичный театр → публичный спрос → публичный вкус → кассовые сборы.

Именно в Венеции с первых же шагов своего публичного существования искусство оперы оказалось перед фактом быть актуальным или умереть. Именно отсюда опера пошла в народ, получив статус публичного спектакля. Здесь были найдены, проработаны и решены все проблемы жизни оперного театра как тонко настроенного и уравновешенного механизма. И именно поэтому отсюда публичный оперный театр пошел триумфальной поступью по всей Европе, симпатии которой завоевал всего за **98** лет, что очень символично.

За это время опера блестяще оккупировала художественное пространство многих дворцов, городов (где строились специальные театральные здания и комплексные сооружения, уточнялась архитектура театрального зала в связи с особым вниманием к акустике и одновременным увеличением реального количества посадочных мест) и резиденций. Обустраивались театральные пространства и в замках, и на открытом воздухе – в парках, садах и т. д. В завершении она успешно добралась и до России, где в 1735 году, как указывают многочисленные источники, дебютирует.

Там же, в Венеции, была освоена и прагматика драматического театрального дела! Именно здесь в условиях жесткой публичной практики было выявлено, что труппа не может быть больше количества регулярно используемых в спектаклях персонажей – протагониста и его (для создания рельефности представления и контрастности типажей) характерного окружения. Поэтому здесь естественным образом складывались в сценическом искусстве амплуа (действующих персонажей спектакля), отмененные в России в XX веке. Именно поэтому труппы собирались в таком количестве актеров (амплуа), чтобы было возможно играть любую известную (ходовую) и любимую публикой пьесу своего времени.

Это не только закон театральной жизни, но и закон выживания творческого коллектива!

Развитие сценического дела и культуры спектакля постепенно вывело и точное количество действующих лиц, без которых пьеса не может быть массово воспринимаемой и стать популярной – это в среднем от 5 до 7 персонажей. Именно такие небольшие труппы в основном кочевых актеров (комедиантов) и сделали театр массово любимым зрелищем, тем театром,

который благодаря таким труппам проник во все слои общества: от элиты (храмы, дворцы, замки и т. п.), до черни (улицы и площади), и стал всенародно любимым.

Широко известно, к примеру, топонимическое название «Базарная площадь». Здесь и играли актеры. Искусство и быт, искусство и торговля, искусство и праздник (ритуал), искусство и церемониал, всегда и во все времена шли нога в ногу и сосуществовали бок обок, подпитывая друг друга. Поэтому у каждого явления (в том числе исторического) есть своя глубинная суть и своё (прагматическое) объяснение.

С особым трепетом покажем пример беззаветного служения искусству и понимания механизмов обретения публичного внимания.

Прославленный венецианец Карло Гольдони, служа у антрепренера Медебака, для спасения труппы и с целью сохранения проданных уже абонементов идет на творческий подвиг и публично заявляет, что именно в следующем сезоне он напишет, а труппа поставит 16 новых спектаклей. Заявление фиксируется на бирже и на него делаются ставки!

В результате не только реально пишутся драмы, но и труппа с разной степенью, но абсолютно успешно исполняет публично новые произведения! Вот, что значит *градус художественной жизни общества*! Это называется чудом искусства театра и чудом театра как искусства! Все же остальные досужие рассуждения от лукавого.

Это пример настоящей выдающейся работы антрепренера, драматурга и антрепризы в целом, когда *успех каждого определяется успехом всех, а успех всех зависит целиком от успеха каждого*!

Так вот! После публичного заявления К. Гольдони на бирже не только не были возвращены уже купленные абонементы, но, фактически, полностью скуплен на абонементы весь сезонный объем билетов зрительного зала! Публика делала ставки: «напишет – не напишет», «сыграют – не сыграют». В силу вступил закон игры: общество разделилось на противоборствующие партии, чем регулярно поддерживался интерес к выступлениям труппы. Да-да, появилась живая настоящая интрига!

А она ведь нужна не только на сцене. Без нее пьеса скучна и беззуба. Она нужна и в зале, и в холле, и вокруг здания, и вокруг каждого актёра, спектакля, премьеры... Вот, где жизнь! Вот, где простор для проявления своих симпатий для любителя и для фаната! И у каждого свое место и своя собственная роль в этом уникальном общественно-публичном спектакле! По итогам сезона руководство города публично украсило К. Гольдони лавровым венком, а биржевые маклеры выдали биржевой выигрыш! Ват так с давних пор общество поощряет своих великих художников.

То же имело место и в Париже в годы рождения французской национальной оперы – противоборство двух публичных партий фанатов: «Пиччинистов» и «Глюкинистов», к которому ни Пиччини, ни Глюк отношения не имели.

Это всё тот же театр и всё те же законы его публичного существования!

Девятнадцатое столетие по праву называют «золотым веком» европейской и русской оперы. В этом веке был разработан (и по жанрам, и по форме, и по темам, и по общим принципам) и воплощен в партитурах основной репертуар мирового оперного театра. Именно этот, созданный в XIX – начале XX веков репертуар, является самым неповторимым, самым востребованным и самым ходовым: и с точки зрения самого репертуара, и с точки зрения осуществления собственно репертуарной политики как отдельного театра или оперной труппы, так и отдельной антрепризы или оперного фестиваля.

Но мало кто понимает, что в основном весь ныне ходовой репертуар был разработан и подсказан авторам теми же антрепренерами. Вспомните лучшие произведения Дж. Верди. Все они нашёптаны и подсказаны: и тот же «Набукко», и та же «Аида»! Но никто и не задумывается, сколько сил и таланта положил сам антрепренер, чтобы эти темы были взяты композитором в работу. Художникам (композитору, либреттисту, драматургу) очень нужен интеллектуальный

попутчик и добрый подсказчик, советчик сюжетов и творческих идей. Вдохновение, конечно же, они находят сами.

Театр как искусство и как сфера общественной деятельности закалился в многовековых (тысячелетних) публичных баталиях. В то же время концертное дело как общественная ценность вышло в массы из храмов и дворцов, где оно длительное время культивировалось и развивалось в качестве служебного обихода. Оно не могло развиваться иначе до тех пор, пока не произошли процессы демократизации общества и пока не появился общественный запрос на это искусство.

Именно общественный запрос не только запустил механизм удовлетворения своего же общественного спроса, но и задал вектор дальнейшего развития инфраструктуры концертной публичной жизни для реализации самой альтернативы.

А что здесь является альтернативой?

Это:

- строительство новых публичных зданий и сооружений;
- создание управляемых средств коммуникаций (откуда и пошел запрос на активное развитие средств массовой информации);
- организация деятельности специальных структур, призванных управлять и концертно-сценическим хозяйством, и публичными процессами.

Концертный публичный зал – это институция общественной жизни, которая способна появиться только в контексте конкретно-определенного исторического времени, когда у населения (обывателя) есть (личные) средства оплачивать свой (индивидуальный) интерес.

Именно таким образом то, что ранее оплачивалось сюзереном (властью) для своих подданных в качестве увеселений и развлечений во дворцах, парках, на площадях, теперь оплачивали подданные сами для себя же любимых. При этом сюзерен еще мог брать и налог. Правда, теперь он не называл себя сюзереном, а государством, а подданные стали называться гражданами.

То же произошло и с храмом. Обиход, за который платил настоятель, постепенно становился предметом самостоятельного спроса. Поэтому и здесь также произошёл свой поворот. Теперь уже настоятель отдавал храм в свободное от служебной деятельности время под проведение публичных мероприятий. Условие одно – они должны быть богоугодны.

Эта традиция существует и сегодня и во многих странах.

Началось же публично-концертное дело не в середине XIX века (как многие пишут), а с момента появления в Европе буржуазно-демократических обществ. Именно они затребовали к возвращению в жизнь эллинистических и римских традиций публичных отношений и публичной жизни. Поэтому вся эпоха Возрождения практически готовила появление в XVIII веке (где раньше, а где позже) самостоятельного публичного концертного дела, которое уже в начале XIX века в Европе выделилось в отдельную индустрию.

Вспомните, кто такой А. Вивальди? Венецианец, величайший скрипач, композитор и настоятель приюта (аббат), обучающий несчастных сироток. Он обязан был служить, чтобы иметь возможность творить. Публичная деятельность для его сана была неприлична. Писать он мог, и был обязан – он и писал. Не пройдет и ста лет, и кто такой Н. Паганини? Звезда! Свободный художник и первый в мировой истории и практике миллионер от исполнительского искусства. Именно с этого человека начинается не просто концертное публичное дело, а уже индустрия концертной жизни!

Теперь очень коротко и о русском публичном театральном-сценическом искусстве. На протяжении XIX века и особенно активно с его середины здания публичных театров и публичные концертные залы возводятся и в крупных промышленных центрах, и в губернских городах, и в стратегически важных населенных пунктах России. Возводятся они по-разному: или в склад-

чину, или на деньги крупного купечества, или именитый купец, а иногда и антрепренер строит свой собственный театр. Поэтому в региональной России в это время в чести:

- художественно-творческая самоорганизация;
- репертуар как способ развития искусства и воспитания зрителя;
- и касса как инструмент публичного поощрения и общественного содержания (поддержания) искусства.

Репертуар – принадлежность любого отечественного театра, труппы, группы или коллектива, будь то императорские (государственные) или антрепризные, потому что *репертуар – это возможность сохранения и финансового оправдания затрат на постановку высокохудожественного спектакля, чем особенно славилась русские (московские) антрепренеры*.

Бродвей в России отдыхает!

Поэтому русские антрепренеры уже тогда знали, что продукты театрального искусства являются таким же товаром, как бы кому это не очень нравилось. И чтобы его хорошо продать, необходимо показать, чем он лучше других, чем отличается. Они знали, что на рынке искусства (и это закон) продается лишь то, что неповторимо и уникально. Поэтому чтобы у труппы была публика, ей необходимо точно выделиться и позиционироваться. А уже для этого необходимо иметь всё свое: свое лицо, свой жанр, свой репертуар, своих авторов, свою афишу, своих актёров и исполнителей, свой театр (здание)... Оно должно быть не только своим, но и лучшим, и только здесь и сейчас, и более нигде и никогда!

И это также театр, еще одна важная грань театра.

Чтобы удержать публику, нужно культивировать разнообразие представлений, для чего необходимо иметь разносторонний и разноплановый творческий материал. Этого достичь было не так уж и просто! Поэтому наши предшественники чаще всего шли путем вовлечения зрителей в театр и концертный зал, стараясь максимально дольше их здесь сохранить, максимально полно удовлетворяя художественно-эмоциональные запросы. А чтобы решить последнюю задачу, осуществляли великую постановочную работу и выдающуюся общественно-публичную деятельность. Не грех здесь вспомнить Ф.А. Корша и его «премьеры по пятницам».

А есть ли у театра или сцены более серьезная и более важная задача?

Да-да, артист должен постоянно расти, или он как артист умирает. Но, чтобы расти, ему необходимо постоянно растущее в творческом и художественном стремлении окружение, новые задачи, новые достижения, новые высоты, другой уровень, выше планка и т. д. Это неумолимо.

А для искусства это самый лучший способ его реального сохранения, культивирования и развития!

Кроме того, напомним, что рынок искусства имеет свои точные законы и действующие институты, которые и обеспечивают бесперебойную работу самого рынка искусства. Одним из этих законных инструментов является институт артистической агентуры и мировая артистическая агентская сеть. Отсюда золотое правило арт-бизнеса: есть агентура – есть рыночная среда – есть спрос и предложение – есть работа и успех – результат достигают все!

Поэтому, как бы ни сладок был процесс создания и производства, но для арт-индустрии и общества важны лишь публичные представления, готовые зрелища и многоуровневая реализация многослойного конгломерата конкретного творческого продукта. Только так искусство способно сегодня стать общественным достоянием и создавать свою персональную экономику, независимую от количества реальных посадочных мест в конкретном зале и проданных на конкретное мероприятие билетов.

В этой связи запомните навсегда:

- экономика создается законом больших чисел!
- мастерство достигается бесконечностью поисков и проб!
- искусство развивается игрой свободного ума!

- производство имеет свои точные параметры!
- все и любые процессы требуют грамотного управления!

Глава I. Продюсер – введение в круг профессиональной деятельности: функции, содержание деятельности, разделение обязанностей

Продюсер – (от английского слова «продьюс» – производство) – производитель. С точки зрения потребительского рынка продюсер – производитель художественных продуктов массового потребления. Отсюда у специалиста, выполняющего данную функцию, возникает и особый круг обязанностей, поскольку он не наемный управляющий (не менеджер). Он главный технолог конкретного производства: кино, театрального или музыкального проекта и т. д.

Продюсер поэтому, как правило, занимается менеджментом конкретной компании под конкретный проект или постановочную задачу. Как и менеджмент, продюсеры могут выполнять разные обязанности и функции, поэтому там, где это важно, к примеру, на телевидении, они стратифицируются – делятся на разные уровни: высший, средний и низший (с учетом конкретной зоны ответственности и объема выполняемых задач):

- низшие – линейные продюсеры – действуют на радио, телевидении, кино, интернет, многих творческих компаниях. К примеру, линейным театральным продюсером считается продюсер, реализующий проект создания конкретного спектакля;

- среднее звено – сопродюсер – курирует и координирует линейных продюсеров, наблюдает за созданием ими конечных продуктов, иногда помогает или принимает непосредственное участие в самой работе над конкретным продуктом, иногда – нет;

- высшее звено – генеральный продюсер – отвечает за весь продукт и всё производство компании в целом. К примеру, на конкретном канале телевидения (конкретном радио) он отвечает за:

1. Всю сетку вещания;
2. Программную политику канала (радио) в целом;
3. Качество представляемых каналом продуктов.

У каждой программы (продукта) реализуемой сетки вещания (каждого ток-шоу, новостей и т. д.) имеется свой конкретный продюсер, точно также как и у каждого отдельного кино или телефильма всегда существует свой.

Все и любые продюсеры отвечают исключительно за одно и то же – за создание качественных конкретных конечных продуктов (и, как правило, потребительского рынка, и в первую очередь рынка массового спроса).

И поскольку мы уже указали, что продюсеры выполняют особые функции – функции главных технологов производства конкретного конечного продукта, то возникает потребность еще раз показать разницу между этими фигурами и менеджментом.

Разница между менеджером и продюсером:

Базовая обязанность менеджера (менеджмента) – создать благоприятные условия:

1. Для организации и бесперебойной деятельности компании в области производства конечного продукта;

2. И для его (продукта) последующей эффективной публичной эксплуатации.

Тогда как базовая обязанность продюсера в свою очередь:

1. Грамотно распорядиться имеющимися (созданными менеджментом) условиями и ограниченными ресурсами;

2. Собрать костяк творческой команды;

3. Разработать и спланировать точный график производства;
4. Распределить между участниками команды конкретные зоны ответственности и обязанности;

5. И в соответствии с утвержденным планом производства преобразовать творческую работу коллектива в конечный художественный продукт.

Таким образом, главная задача продюсера – создать продукт. И на его выпуске работа продюсера фактически заканчивается. В этой связи после подписания с менеджментом акта приемки-сдачи проекта и переходом его в эксплуатацию, продюсер получает окончательный расчет и далее волен свободно приступать к новым работам и заблаговременно спланированным следующим контрактным проектам.

Поэтому продюсер – не профессия, а производственная функция.

Но в отличие от профессии режиссера, основная функция продюсера как главного технолога и управляющего конкретным производством отличается решением всего объема не только творческих, координационных и технических задач, но и значительной административной практикой. Однако в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации (часть 4), результаты работы продюсера приравнены к результатам работы художника и поэтому первый также имеет право и на авторскую собственность. В этой связи он может претендовать не только на неотъемлемое и на не отторгаемое право на именование себя как одного из создателей в афише или соответствующих титрах, но и на авторские отчисления с любого объема эксплуатационной работы созданного им продукта, в том числе от его проката, копирайта и т. д.

В связи с вышесказанным требуется внести уточнение: управление – управлением, производство – производством, а сбытовая и маркетинговая деятельность имеет свои собственные законы! Делаем это замечание не случайно, поскольку любое, особенно массовое производство (производство, рассчитанное на массовое потребление) всегда предваряется глубоким и всесторонним маркетинговым изучением ранка и спроса, а также реальных ожиданий потребителей конкретных сегментов продукта, выявляя те ниши и те потенциально возможные направления организации работы, которые способны удовлетворить имеющиеся запросы публики. Серьезными компаниями только по результатам указанного изучения принимаются конкретные решения и разрабатывают или прорабатывают возможные идеи создания конкретного конечного продукта. Каждая из этих возможных идей рассматривается всесторонне:

1. И с точки зрения самого творчества;
2. И с точки зрения реальных возможностей осуществления;
3. И с точки зрения достижения за счет этой работы прибылей;
4. И с точки зрения достижения дальнейшего стратегического влияния на публику и закрепления за собой значительной доли соответствующего рынка.

И эта кропотливо и тщательно проделываемая предварительная работа всегда завершается выбором одного и самого оптимального варианта продукта, максимально удовлетворяющего заданным параметрам, к созданию которого основательно готовятся и в итоге приступают, запуская проект в работу.

Что касается уже конкретного производства, то, к примеру, в кинопроизводстве иногда могут существовать и временные совмещения ряда не только функций, но и отдельных самостоятельных профессий.

К примеру, режиссер может одновременно осуществлять функции продюсера в одном лице.

Также часто встречается и возможен вариант, когда один человек может быть одновременно и сценаристом, и продюсером, и исполнителем главной роли.

К примеру, сценарии писали для себя и под себя как главных действующих лиц или ролей второго плана проектов художественных фильмов, выполнив впоследствии в реальном про-

изводстве конкретной кинокомпании функции продюсеров своих фильмов и С. Сигал, и Ч. Норис, и С. Сталоне, и Дж. Чан, и К. Тарантино, и многие другие.

Люди, приходящие в искусство и осуществляющие в нем работу по созданию конечного продукта, то есть функции продюсера, знают всю механику и технологию конкретного производства: начиная от того, как выставить свет, как выстроить скульптурную композицию актеров в кадре, вплоть до того, как его отснять и смонтировать. При этом и в монтаже кадры могут быть использованы как в позитиве, так и в негативе. Кроме того, они знают все тонкости работы звукооператоров, композиторов, режиссеров звукозаписи, владеют приемами натурной и павильонной съемки, а также обладают исключительным чувством времени (поскольку сценическое, музыкальное и киноискусство живет в определенном объеме времени и каждое имеет и свой ритм, и свой метр) и формы.

Зачастую, если они не приходят в производство из литературы, эти люди параллельно вырастают в неплохих сценаристов, поскольку продюсеры, как правило, постоянно и повсеместно на практике сталкиваются с необходимостью корректуры и/или редактуры (по предварительной договоренности и с письменного разрешения самого автора) чужих текстов только для того, чтобы их грамотно реализовать.

Часто (и даже чаще всего) продюсеры-мастера не столько создают, сколько копируют оригинальную стилистику понравившегося публике конечного продукта. И делается это исключительно для того, чтобы выпустить очередной ажиотажный продукт. Да и делается это тоже не случайно, а сознательно и, чаще всего, по заказу конкретной компании (напоминая роль маркетинга).

В практике реального арт-менеджмента эта предпринимательская деловая стратегия имеет и своё конкретное объяснение, и свое название – «удар в спину» в её второй разновидности «предпринимательское айкидо» (П. Друкер).

С учетом сказанного, смеем еще раз и с полной уверенностью заметить, что продюсер – это не профессия, а функция, граничащая с призванием! Поэтому в продюсеры выходят или ими становятся исключительно опытные производственники или блестящие управленцы, либо опытные представители творческих профессий – режиссеры, реже – актеры, еще реже – артисты и совсем редко – композиторы (но есть и такие).

Продюсер, выполняя функцию главного технолога, должен полноценно знать всю творческо-производственную кухню создания конкретного продукта конкретного вида и жанра искусства. Но, кроме того, он еще и должен обладать выдающимся ощущением времени, пространства, художественным вкусом и пониманием реальных механизмов определения и управления художественными ожиданиями зрителя.

В этом – в понимании механизмов определения и управления художественными ожиданиями зрителя – главное отличие любого продюсера от любого действующего режиссера или художественного руководителя. Продюсер просто не имеет право делать такую работу, которая не будет массово и с восхищением воспринята реальной публикой, а значит – иметь приличный и в любом случае заметный потребительский успех!

Именно поэтому в ежедневной работе каждого продюсера большое место и значение занимает изучение законов и опыта чужого успеха, не важно, кем он был достигнут. Важно как! А поскольку в основе производственных процессов заложены известные технологии, то важно разобрать и достаточно подробно изучить все нюансы и мелочи, которые играют великую роль в достижении конкретного успеха. Если эта работа продюсером проделана грамотно, то все процессы можно использовать играючи, зная как, и для чего!

Именно в этом и заключается главный секрет нашего успеха (успеха менеджмента) и успеха функции производителя (успеха продюсера), поскольку успех сам по себе крайне технологичен.

В этой связи возникает необходимость указать на ряд базовых условий, которые всегда приводят нас и производителей к реальному успеху.

Условия успеха продюсера:

1. Знать психологию массового потребителя и понимать его ожидания!
2. Создать соответствующую атмосферу своего продукта!
3. Соответствующим образом позиционировать свой продукт!
4. И грамотно продать свой конечный продукт!

В свете всего вышесказанного вам еще очень необходимо знать, что в искусстве редко когда возникает потребность в абсолютно новом продукте. Как правило, публике всегда и везде нужно обязательно что-то знакомое или что-то подобное (напоминающее ему известное). Поэтому, если новое никому не нужно, поскольку оно всегда и долго испытывается временем, то нужно использовать уже имеющийся успешный образ или опыт. Через это у вас и появляется возможность создавать что-то конкретно подобное! Однако уже через этот конкретный механизм у вас существует вполне реальный и определенный шанс достигать своего персонального успеха.

Учитесь на лучших и у лучших!

Помните, что творческие традиции и преемственность не имеют ни национальности, ни границ и поэтому свободно перетекают из одной культуры в другую. Поэтому заложенный одним мастером в одной стране в один производственный продукт эффект массового потребления всегда имеет и обязательно сопровождается экономическим эффектом везде. Ну, или почти везде.

Кроме того, что касается истории великих достижений, то нужно знать и помнить, что творческий взрыв никогда и нигде не происходит на пустом неподготовленном месте! Нужен фундамент! Поэтому он всегда является результатом значительного накопления созидательных потенций конкретных производственных и художественно-творческих сил.

Этому реальный пример: Россия середины XIX – начала XX веков. От 1861 года (отмена крепостного права) к началу XX века фактически прошло время жизни одного поколения. Но! За эти годы в России была сформирована экономическая, управленческая, артистическая, композиторская, актерская, изобразительная и художественно-постановочная школы, которые вывели в первой четверти XX века отечественное музыкально-театральное искусство на уровень мирового подиума.

И мир ахнул!

И ахнул не случайно, поскольку в большинстве своем он знал нас и представлял себе как «лапотную» Россию. А тут вдруг абсолютно для всех неожиданно русское искусство демонстрирует не только высочайший уровень художественности и самобытности, но еще и становится флагманом мирового художественно-творческого процесса и застрельщиком новых управленческих и организационно-творческих форм художественно-производственной деятельности.

Русское искусство становится модным и популярным! А у С. Дягилева еще долгое время официальные и обличенные властью лица зачастую интересуются, а чем же это он сам в труппе конкретно занимается?

В эти годы (рубежа XIX – XX веков) появляются новые средства массовой коммуникации и искусства, которые сыграют значительную роль в создании фундамента для дальнейшего развития массовой культуры: фотография, радио, кино (движущая картинка завораживает), звукозапись. В это же время появляются первые серьезные профессиональные мастера антрепризы – грамотные управленцы созидательных процессов производственно-художественной деятельности сцены. И как следствие появляется другого уровня профессиональное сце-

ническое искусство – оно стало универсальным, мобильным, многомерным, полнокровным, всеохватывающим, подвижным и в высшей степени актуальным, отражающим все малейшие нюансы событийного ряда текущей страницы общественной жизни. Оно, к счастью, вобрало в себя абсолютно все лучшие находки и тенденции всего мирового театрального искусства.

Но не только вобрало, творчески переработало!

И в таком выдающемся виде он (русский театр) был уже в начале XX века блестяще предъявлен миру великими русскими антрепренерами: оперный, балетный, драматический, музыкальный и сатирический! И всё же, как это символично: великий русский театр поставлен был на подобающее ему место в мировом художественном процессе не кем-нибудь, а именно великими русскими управленцами – антрепренерами.

Что же касается чиновников Двора его императорского величества, то не грех в этой связи и напомнить, что еще в 1898 году в своих дневниках директор Московской дирекции императорских театров В. Теляковский делает свою знаменательную историческую запись, что, дескать, перед ним впервые и серьезно встал вопрос – вопрос режиссерский, доселе неведомый. И эту запись можно считать фактическим признанием необходимой для сценического искусства профессии. А сама эта запись может считаться днем рождения режиссуры как профессии.

Вам как самым заинтересованным деятелям искусства очень необходимо знать, что на любом технологическом рынке можно достичь конкретной прибыли исключительно обеспечив массовое потребление. На симуляциях и моде это также вполне возможно сделать, правда, ненадолго: мода имеет глубину 3-4 года, симуляция и того меньше – не более 1,5-2 года.

Именно поэтому продюсер должен:

- знать, уметь чувствовать и понимать конкретные художественные вкусы, реальные запросы и эмоциональные ожидания зрителя;
- опираясь на свои ощущения, понимание и представления, точно определять, что необходимо именно сейчас взять в реальную работу и что произвести для удовлетворения конкретного зрителя (имеется в виду конкретную пьесу, драматургию, жанр и т. д. и конкретный сегмент реального художественного рынка);
- понимать, каким образом заинтересовать окружение в производстве.

Обращаю ваше внимание на тот факт, что продюсеру вовсе не обязательно уметь и знать абсолютно всё! Это попросту невозможно.

Продюсеру важно знать следующее:

1. Что существует сейчас на эстраде, сцене, в прокате, на экране и т. д.?
2. Что пользуется спросом, и каким?
3. Какими приемами можно скрасить любое «безобразие» (если ему представился случай с ним иметь дело), подкрасить его и сделать максимально перевариваемым.
4. В каком конечном виде конкретное «безобразие» может пользоваться зрительским вниманием и значительным публичным спросом.

Генеральный продюсер канала или радиокомпании, или творческой компании должен, бесспорно, знать всего очень много, и гораздо больше любого линейного продюсера. Но у всех продюсеров есть одно неотделимое общее качество – каждый из них должен уметь и быть способным реально сформировать свою рабочую творческую команду под любой конкретный художественный проект!

Резюме: либо он – продюсер – и умеет это делать, и способен на это в любой конкретный момент, либо он – продюсер – совсем не продюсер, а только так себя называет. Вот и всё!

Это ясно?

Теперь, наконец, наступило время конкретно описать главных действующих лиц, кто в основном всегда будет составлять базовую рабочую творческую команду любого продюсера сценического искусства.

Кто входит в команду продюсера:

1. Сценарист (драматург) – выстраивает сюжетные линии и пишет драматическую основу для подавляющего большинства сценических, радио, теле, кино, политических, событийных, государственных, исторических и иных значимых публичных действий;

2. Режиссер-постановщик – занимается разведением действия на конкретные мизан-сцены или движения в кадре и т. д., увязывая в одно целое череду разнородных, разнообразных и разрозненных событий;

3. Композитор – специально для спектакля пишет *новую авторскую музыку*, или

3а. музыкальный редактор, который подбирает соответствующий звукоряд из множества уже написанной музыки (как правило, вышедшей в публичное достояние), который подходит для сопровождения конкретного действия спектакля в соответствии с его характером и духом;

4. Сценограф – создает партитуру художественно-декорационного оформления спектакля в целом (а это не только декорации и их колер для конкретной сцены, и костюмы для конкретных персонажей, которые не должны потеряться на фоне колера декораций, но и бутафория героев на фоне колера их костюмов и декораций сцены). И создаёт это всё как в 3-D формате компьютерной графики, так и серию реально рисованных материалов и объемных сценических макетов.

5. Художник-декоратор – реализует созданные образы сценографом в реальном масштабе и размерах применительно к конкретной сцене.

6. Художник-дизайнер-модельер – делает всё для создания конкретного образа конкретного артиста;

7. Художник-бутафор – создает стиль определенного века с учетом реальных и адекватных подробностей, которые обязательно дополняют собирательный исторический или художественный образ артиста: инструменты, оружие, символы власти, символы сословной принадлежности и т. д., и т. п.

8. Художник по свету – разрабатывает партитуру света, тени и цвета.

9. Звукорежиссер – снимает звук, фильтрует и микширует его и в обработанном виде направляет в зрительный зал в соответствии с авторской партитурой композитора или «партитурой» музыкального редактора;

10. Мастер спецэффектов – создает уникальные сценические фокусы;

11. Инженер-конструктор специального оборудования – разрабатывает уникальное штучное оборудование для реализации сценических фокусов;

Вот, исходя из перечисленного нами выше списка, любой грамотный продюсер должен уметь спокойно и быстро создать свою конкретную рабочую творческую команду под любой конкретный проект создания конечного художественного продукта.

Это первая главная часть работы любого продюсера.

Поэтому на практике очень часто встречаются такие специалисты-производственники, которые работают артельным (колхозным) способом, однажды отобрав и обретя свою полноценную команду. Они создают один за другим продукт за продуктом, кочуя от проекта к проекту от заказчика к заказчику всем своим опытным и маститым творческим табором. И это важно, но не всегда удобно и правильно. Однако артельный способ вполне работоспособен в нашей отрасли и в конкретном виде или жанре искусства.

К примеру, классический балет – своя музыка, свои постановщики, свои исполнители, своя публика, свои учебные заведения и т. д. И такое положение вещей создает уникальные условия для появления в этом виде искусства реальных основ арт-индустрии, которая уже сама по себе рождает и формирует свои ведущие художественно-артистические кланы, и свои базовые художественно-постановочные команды, и свою реальную заинтересованную публику, и своих основных заказчиков и потребителей конечной артистической продукции.

Для сведения уточним, что таким же артельным способом в ранние века отечественного христианства мастера ходили по городам, посадам, монастырям и княжествам, подрываясь на строительство. Они возводили храмы, расписывали их и оформляли внутреннее убранство. Старшими в таких кочевых творческих группах всегда были самые опытные в своём и общем деле старшие мастера, по именам которых иногда называли и всю артель. И эта традиция жива до сих пор.

Продюсер подбирает команду под конкретный проект, поскольку он приглашается для создания универсального уникального продукта – в чем заинтересованы все. Поэтому для разных спектаклей могут приглашаться самые различные режиссеры, художники, музыкальные редакторы или композиторы, а также коллективы, актеры и исполнители. Желательно поэтому иметь творческие отношения с самыми разными драматургами, и минимум с тремя, которые пишут в разных стилях, формах и жанрах. Также желательно иметь минимум трех разных по духу и творческим устремлениям режиссеров, по аналогии – трех сценографов, бутафоров и т. д.

А чтобы команды (или труппы) не мешали в производственно-постановочной работе друг другу, необходимо уметь создать уникальный рабочий план выпуска продукции, чтобы все три спектакля были разведены по конкретным помещениям и площадкам для проведения реальных репетиций и непрерывности творческой работы с тем и так, чтобы не мешали плодотворной созидательной работе друг друга.

Чтобы быть успешным продюсером надо:

1. Знать ныне действующих и реально функционирующих режиссеров, их особенности, кто и что ставит, на что способны. Важно понимать, что режиссер цирка или шоу вряд ли поставит вам драматический спектакль. Поэтому обязательно необходимо знать корпус действующих режиссеров – кто и в каком жанре сегодня работает и на что способен!

2. Обязательно знать начинающую молодежь – режиссеров, артистов, актеров и т. д.! Полезно из одного из них или группу поддержать, поднять и сделать из них восходящую звезду. В этой связи напомним, что режиссеры, впрочем, как и все основные группы профессиональных деятелей сцены и арт-индустрии, делятся на три важные для дела группы: начинающих, мастеров и элиту!

3. Также необходимо знать всех мастеров сценаристов и сценографов, и по той же базовой схеме. Их может быть много, но элиты всегда будет десяток-полтора, мастеров – не более сотни-полтора, начинающих – десятки тысяч!

4. Уметь разобраться в кадровом подборе.

Проект – это всегда подводная лодка – уйти нельзя: либо побеждаем, либо тонем, но все! Это принцип круговой ответственности, девиз которого: все за каждого и каждый за всех! Тогда вы непобедимы, а проекты успешны!

Командная работа всегда серьезна. Поэтому она может быть иногда и суточной. Но здоровая команда всегда должна помнить золотое правило проектной совместной работы: пока не получен успех, нет разговора о деньгах! Поэтому команда продолжает спокойно, уверенно и упорно работать до достижения результата.

Вторая главная часть работы любого продюсера заключается в его умении превосходно выстраивать план производства:

1. В основе любого плана лежит конкретная индивидуальная подготовка к сценической или эфирной работе. Она сопряжена с решением ряда задач и, прежде всего, связана с организацией реального просмотра и прослушивания потенциальных исполнителей ролей главных действующих лиц или ведущих нашего планируемого к запуску шоу, артистов второго плана, эпизодических ролей, а также подбора участников периодической массовки и нужного миманса.

В любом ток-шоу главный ведущий – это лицо всей программы и всего вашего продукта. Поэтому здесь нужно и важно не ошибиться! Тогда как лица второго плана должны просто соответствовать характеру конкретно представляемого сюжета. То же самое имеет непосредственное отношение и к массовке, и к мимансу.

2. Отбор! Для решения конкретной ситуационной целевой задачи, связанной с конкретной натурой, арт-менеджмент использует всегда возможности конкретных действующих структур.

К примеру, если для проекта требуется фактура или колорит «цыган», конкретные типы артистов-исполнителей приглашаются исключительно через дирекцию Московского театра «Ромэн».

Иногда проводится и свободный открытый кастинг для отбора типов под конкретную задачу.

Однако компании, плодотворно действующие на рынке арт-индустрии не один десяток лет, и имеющие на нем реальный вес и реальные творческие достижения, всегда имеют свой производственный банк персонажей. В нем хранятся все реальные люди с их конкретными координатами: типы, артисты кордебалета, балета, хореографии, миманса, цирковые, музыканты, коллективы, дрессировщики, дублеры, каскадеры, артисты конкретных амплуа, главных действующих лиц, действующих лиц второго плана и т. д. «Банк персонажей» создается на все и любые возможные случаи решения конкретных производственных и творческих задач реальных проектов в реальной жизни в режиме реального времени.

Кроме того, для урегулирования всех технических задач любого проекта продюсер должен уметь совместно с заведующим постановочной частью и режиссером-постановщиком решать все вопросы обеспечения соответствующего замыслу звукового и светового художественного оформления спектакля или шоу. В этой связи важно заблаговременно уточнить, сколько нужно и каких прожекторов, каких линз и фильтров, и каких колонок, и т. д. Кроме того не менее важно также расписать и откорректировать партитуру света и цвета, шумовых и спецэффектов.

С режиссером звука совместно с музыкальным редактором и режиссером-постановщиком уточнить и утвердить звуковое оформление спектакля или шоу, которое монтируется в результате с секундомером в руках и с учетом конкретного звучания конкретной музыки в конкретном месте. Кроме того, всегда нужно иметь несколько копий дублей записи и на разных носителях!!!

3. Просмотр всех участников проекта не обязательно осуществлять самому продюсеру в классе или офисе, но обязательно отобранных увидеть на сцене в реальной работе на реальных сценических репетициях (сцены, акты, действия и картины).

Обязательно иметь дублирующий состав!

Это не только дает вам преимущества в возможностях эксплуатации вашего продукта, но и создает условия здоровой творческой конкуренции, что также немаловажно!

Даже если вы по каким-либо причинам сами не смогли участвовать в первичных кастингах и просмотрах, здесь вы уже точно и всегда имеете реальный шанс откорректировать и

основные характерные типы вашего проекта, и исполнителей ролей главных действующих лиц вашего спектакля.

4. Необходимо регулярно проводить художественно-технические советы со своей командой, чтобы четко корректировать и координировать и сам процесс создания продукта, и сам продукт по ходу его создания, и чтобы ни один из ключевых участников создания творческого проекта из этой работы ни на секунду не выпадал.

Это нужно делать не только вплоть до премьеры, но и после её проведения этим работу творческой команды и завершить!

Продюсер должен не только быть на премьере, но и принять в ней самое непосредственное участие. Он имеет право искупаться в овациях публики в случае успеха. Это его звездный час!

В идеале на этом работа продюсера и завершается. Но завершается она обязательным оформлением ряда технических документов:

1. Подписывается и сдается рабочий сценарий (драматургия, режиссерский и постановочные экземпляры);

2. Подписываются и сдаются все технические и сопровождающие партитуры: декораций, костюмов, бутафории, света, цвета, шумов, спецэффектов, сценографии, хореографии и т. д.

3. В результате создается и описывается Паспорт продукта – что, зачем и почему, и перечисляется вся команда с фиксированием дня премьеры и подшивкой всех печатных материалов с премьеры.

Всё это необходимо для того, чтобы в любой момент любой другой профессионал смог в самые короткие сроки ознакомиться с этими материалами и восстановить или сам спектакль в его полноценном виде, или отдельные его части. Поэтому всё должно находиться в архиве. И если понадобится, нужно только найти Паспорт спектакля. А они (паспорта) все пронумерованы и лежат в падающих условиях на конкретных стеллажах.

Репертуар театра в рабочем смысле должен подвергаться регулярному обновлению, а труппа – пополнению. Поэтому продюсеры и их команды постоянно в работе и регулярно гастролируют. Спектакль, который играли пять лет тому назад, сегодня может быть очень востребован. А новой постановочной группе нужны рабочие материалы как основа, чтобы:

- или восстановить былой спектакль;
- или ввести в него нового молодого, начинающего актера;
- или сделать уточненную режиссуру;
- или обновить сценографию и т. д.

В оперативной работе всегда требуются на подхвате самые различные действующие лица (актеры) и режиссеры различных амплуа. Именно поэтому все крупные зрелища требуют от их создателей и менеджмента управляющими их эксплуатацией компаний обязательного создания Паспорта спектакля или шоу и его дальновидного адекватного архивного хранения!

Кроме того, это еще нужно и для истории, как это не покажется некоторым странно. Это нужно для истории искусства, поскольку всё, что сегодня производится, завтра будет названо стилистикой эпохи и будет изучаться сонмом ученых и совсем не ученых.

5. Поэтому продюсер должен уметь грамотно и в обязательном порядке документировать все свои крупные созданные им проекты, начиная от первичных кабинетных почеркушек и мыслей на салфетках.

Что же остается в сухом остатке?

Продюсер готовит, производит, сдает и документирует продукт, который переходит в эксплуатацию заказавшей его создание организации. Но исходные выходные данные создателей продукта сохраняются! В жизни же на сцене остаются только те, кого продюсеры со своей

командой наддрессировали, вынынчили и выпестовали. И по итогам проделанной командой продюсера работы театр (компания) может поставить этот спектакль либо в репертуар, либо в гастрольный реестр, либо в список проектов, подлежащих дальнейшей объективной совместной работе по созданию вторичных и сопровождающих продуктов.

Гастрольный продукт имеет специфические параметры. В нем всегда присутствуют ведущие артисты и артисты второго плана, от творчества которых и зависит основной успех данного спектакля. А остальной состав набирается по месту. Как правило, устраивается кастинг типажей для организации нужной массовки. Особенно это важно делать и по многим причинам, когда гастроли труппы зависают надолго на одном месте. Это дает вам дополнительный шанс и возможности успешно и полноценно втянуть в вашу гастрольную историю и местную интеллигенцию, и местного обывателя, и местную публику разного калибра.

Гастрольный вариант очень редко имеет большие оркестры, хоры, коллективы. Здесь очень важно иметь усеченные составы базовых исполнителей конкретных партий и конкретных групп. В этой связи, в случае реальной художественной потребности, по месту организуется работа по доукомплектации, проводится дополнительный набор в коллективы и группы труппы артистов и исполнителей из местной артистической богемы.

Таким образом, гастрольный вариант – всегда небольшая труппа, которая обладает сохраненным высоким качеством и возможностью добора массовки и второстепенных участников творческих коллективов на местах.

На гастроли везут обязательно своего учителя сцены (режиссера-постановщика), который корректирует работу труппы и вновь набранных артистов на месте. Кроме этого, он также проводит кастинги и подбирает нужных людей в постановочную группу.

С учетом описанного, менеджменту компании, по заказу которой продюсер осуществляет создание конкретного спектакля, необходимо ему заранее ставить точные и конкретные конечные задачи, в том числе по техническим и практическим условиям дальнейшей возможной эксплуатации продукта.

Продюсер должен всегда понимать: как, с кем, для кого, что и когда. Поэтому он должен постепенно накапливать большие объемы знаний и материала:

- артисты, исполнители;
- художники-сценографы;
- режиссеры-постановщики;
- композиторы и т. д.

И всё это должно быть в личной картотеке!

Обязательно нужно принимать участие в индустриальных выставках и посещать их самим, иметь и собирать исчерпывающую информацию о реальных и потенциальных партнерах, знать действующее и следить за появлением нового оборудования, выписывать и получать свежие каталоги: как поставщиков, так и производителей конкретного оборудования и новых производителей различных постановочных гаджетов!

Вместе с тем, продюсер может быть не только наемным, но и независимым. В этом случае он должен иметь:

1. Собственную партнерскую среду;
2. Собственные технические средства на собственной производственной базе или широкий спектр партнеров, обладающих ими;
3. Собственные счета в финансовых институтах, а также широкий круг деловых партнеров среди финансовых и страховых компаний.
4. Собственные рабочие связи в средствах массовой информации.
5. Собственную среду заказчиков и потребителей.

И это всё объем доступной только вам информации, которая работает и нужна только для вас и только для вашей успешной профессиональной деятельности!

Однако учтите, что в этом случае – в случае, когда продюсер позиционирует себя как независимый, он должен, прежде всего, стать превосходным менеджером. И это не оговорка. Он должен, помимо технологии конкретного производства, овладеть значительными знаниями административного, финансового, кадрового, оперативного, стратегического и маркетингового менеджмента. И в результате он должен стать своим персональным менеджером и промоутером в одном лице.

Глава II. Проект: проектный менеджмент, роль и место продюсера

Общие замечания

1. Работа по организации создания конкретного спектакля, фильма, выставочного проекта и любого мероприятия начинается с проведения маркетинговых исследований. Без этой работы что-либо делать – бесполезная трата изначально достаточно ограниченных ресурсов!

2. На основании результатов маркетингового исследования создается конкретный проект, который впоследствии должен приобрести статус социально важного!

3. Производить необходимо только то, что востребуется зрителем и необходимо для его души!!!

4. Назначение любого проекта – создание благоприятного окружения вокруг вашего предприятия и достижение какого-либо конкретного инструментария управления или производственной базы!

Напомним, формула благоприятной окружающей среды: $4П + 1Ж$, где:

1. П1 – реально существующий потребитель (зритель, публика);

2. П2 – партнерская среда (никто в мире без партнеров ничего достойного не производил);

3. П3 – распадается на два типа:

– попечитель. Попечительский совет – это важнейший инструмент постановки и решения базовых задач бизнеса. В него непременно должны входить лидеры общественных коммуникаций;

– патрон – представитель высших органов власти, помогающий вам решать насущные задачи предприятия.

Разница между ними:

– попечитель не требует благодарности, но требует внимания;

– патрон действует по известной схеме: я вам, вы мне или долг платежом красен.

4. П4 – почитатели. Они должны сопровождать вас и вашу деятельность всегда и всю вашу жизнь. Для бизнеса это залог устойчивости.

5. 1Ж – журналист, превосходно владеющий печатным словом. Это первый ваш партнер в СМИ. Профессиональный журналист существует не сам по себе и не в вакууме. Он имеет свою профессиональную и социальную среду. Поэтому он способен собрать вокруг себя своих собратьев по перу – других журналистов, и удовлетворить их профессиональные интересы. Великое слово «Мы». Так формируется «складчина» как рычаг реализации партнерских отношений для решения ваших организационно-производственных задач и осуществления реальных проектов в качестве общественного художественно-культурного блага.

Формула $4П + 1Ж$ – это опорный круг базового окружения вашего предприятия:



Партнеры делятся на ряд категорий:

1. Творческо-художественные партнеры (цех производителей);
2. Партнеры в области финансов;
3. Бизнес-партнеры, осуществляющие совместно с вами производство и/или продвижение продукта;
4. Партнеры по осуществлению массовых коммуникаций (реклама, общественные связи, личные продажи, пропаганда и т. д.).
5. Партнеры по организации проката;
6. Партнеры по созданию вторичных и сопровождающих продуктов,
7. Иные.

Пути привлечения партнеров:

1. Использование имиджа попечителей (задача – удержание партнера);
2. Метод втягивания в бизнес-процессы.
Суть вопроса лежит в понятии «Успех»!
Дело в том, что у поражения нет творцов, а у успеха – 1000 отцов!
3. Создание межрегиональных и междугородних коммуникаций.
Индустрия представления праздника переросла в индустрию проката.
Главное – изучить вкусы и потребности потребителя в части того, что мы можем делать сейчас, а что не можем.

Три кита нашей деятельности:

1. Экономическая целесообразность;
2. Художественно-эстетическая целесообразность;
3. Политическая целесообразность.

Выгоды экономической и художественно-эстетической целесообразностей обязательно приводят и к выгодам политической целесообразности.

Открытая экономика – это открытый бюджет для партнеров.

От восторга до следующего проекта не должно быть пустоты, поскольку в паузе деятельности нужно найти время выразить благодарности. В это время нужно собрать пресс-релизы, карточки, кино и теле свидетельства, снять рекламу, собрать все печатные СМИ, вырезать свои репортажи и собрать альбом. Всё это вместе представить партнеру с сопроводительным письмом и письменными благодарностями.

Если такая работа ведется постоянно, то через определенное время подобные материалы становятся материалами музея города и/или региона. На них опираются при подготовке исторических экспозиций и формировании тематических блоков выставок.

Нужно правильно относиться к своей работе и к себе самому: я непобедим! В этом случае вам ничто не будет преградой! Очень важно это в процессе выстраивания партнерства в области финансов. Хотите быть королями, будьте вежливыми! И не дергайте журналистов по пустякам.

60 % вашей работы должна занимать работа на имидж свой и ваших партнеров. Кроме того, серьезную роль играет своевременный финансово-экономический отчет, который уже формирует исключительно вашу порядочность среди вашей партнерской сети.

За рубеж необходимо выходить на рынок лишь тогда, когда плотно стоите на ногах уже в России.

Любой проект должен сначала вызреть в голове. Когда картинка полноценно складывается, переносим его на бумагу и все подробности просчитываем. Только после этой работы мы готовы к сотрудничеству. Поэтому на основе выверенных подробностей мы можем приступать к переговорам. Они обычно будут успешны, если буду заканчиваться подписанием каких-либо бумаг: протоколов или договоров. У ваших переговоров должна быть одна реальная перспектива – перспектива в области сотрудничества.

Обычно переговоры складываются в три этапа:

1. Знакомство, ознакомление с позициями, уточнение взаимных интересов, проявление симпатий или антипатий;

2. Если первая встреча грамотно завершена, то вторая нужна для обсуждения конкретных пунктов контракта или договора;

3. Подписание договора (контракта) и рукопожатие (иногда на камеру).

Если на третьей встрече произошел сбой, то 4-я встреча – уточнение подробностей. Но если на 4-й встрече ничего толкового не происходит, сворачивайте отношения, благодарите за внимание и не тратьте на этого партнера больше своё драгоценное время.

Хлопать дверью противопоказано!

§ 2.1. Проектный менеджмент: подробно и по существу

В жизни любого человека важнейшую роль играет различный опыт. Он приобретается через эксперименты. То же происходит и на уровне деятельности любого предприятия. Поэтому удачная серия проектов может быть основой плодотворной работы. А по сегодняшним меркам: 12 осуществленных проектов в год – это стабильно действующее, устойчивое предприятие. Поэтому необходимо непременно закреплять свои производственные успехи в создании конкретных единичных форматов через серии и цепи последующих проектов!

Проект (любой и любого предприятия) всегда зиждется на возможностях его опорного круга базового окружения (ОКБО), который обязательно необходимо создавать или вокруг всего предприятия в целом, или вокруг конкретного проекта! И это норма, поскольку ОКБО позволяет благополучно получить устойчивое профессиональное развитие и создает благоприятную общественную почву для дальнейшего перспективного роста.

Соль любого проекта находится в самой его идее, которая берется, конечно, не с потолка, поскольку любой проект должен решать одну, максимум две конкретные задачи предприятия.

К примеру, основными инструментами менеджмента являются: маркетинг, коммуникации и финансы, которые реализуются через собственную базу, которой владеет или которую арендует предприятие. Но именно для предприятия проект – не является самостоятельной целью, а становится лишь поводом расширить производственную базу или увеличить дополнительные возможности своего инструментария.

Отсутствие необходимого уровня текущего финансирования приводит к созданию очередного конкретного проекта, в результате реализации которого недостающие финансы достигаются. Или, к примеру, отсутствие в текущей практике компании необходимого объема коммуникаций также может привести к созданию конкретного проекта, благодаря которому они будут достигнуты и станут надежно сопровождать дальнейшую плодотворную деятельность предприятия.

Решить одновременно все вопросы и проблемы обеспечения жизнедеятельности предприятия одним махом невозможно – никому не удавалось! Это достигается постепенной продуктивной и выверенной плановой деятельностью. Поэтому постоянно необходимо ставить перед предприятием такие конкретные цели, которое оно способно в своем текущем положении решать.

Но что значит поставить конкретную цель и как это реально делается?

Цель (то, что решаем!) определяется благодаря регулярному проведению самообследования компании, а также маркетинговых исследований и анализа состояния рынка, его возможностей, наличия конкретных свободных ниш, которые возможно или привлекательно занять (застолбить) предприятию.

Цели могут быть, повторим, разные! Да хоть в области достижения и обеспечения финансовых ресурсов. Но если действительно именно в этой области решаются конкретные проблемы, то вам необходимо знать, что дополнительное финансирование можно достигнуть несколькими достаточно реальными для действующих единиц способами:

1. В результате собственной продуктивной доходной деятельности;
2. Через механизмы привлечения к своей деятельности сторонних средств (займы, кредиты, инвестиции, взносы, пожертвования, завещания и т. д.).

По нашему мнению, первый способ (собственные средства) является наиболее оптимальным и максимально предпочтительным по многим основаниям, первым среди которых является ваша творческо-производственная и операционная независимость, которую необходимо оберегать с первых же шагов вашей практической деятельности!

Однако не только финансовые ресурсы могут быть желанны для достижения устойчивой деятельности предприятия. Кроме прочего для плодотворной оперативной и перспективной стратегической деятельности любой творческой компании нужны собственные производственные и публичные площади.

В идеале для благополучной долгосрочной деятельности на рынке арт-индустрии и индустрии арт-перформенса компании необходимы:

- репетиционно-производственные помещения;
- складские помещения и помещения для мастерских;
- помещения для хранения и обслуживания транспорта;
- помещения для офиса-приемной со смотровым залом (он же – зал проведения публичных пресс-конференций) и гостевые апартаменты;
- пригородная усадьба с гостевым комплексом и репетиционной базой;
- различного формата (до пяти) публично-зрелищных помещений с различной степенью наполняемости, а также различными техническими, презентационными и сценическими возможностями.

Коротко говоря, если работать по-взрослому, то нужно иметь всё, включая перечисленные помещения, и своё – в собственности, в оперативном управлении и в полном юридическом распоряжении своей компании.

Указанные помещения можно приобрести (купить), построить (самим или в складчину) либо арендовать. А можно их также обрести благодаря совместной с заинтересованными партнерами деятельности. Однако в этом случае, как, впрочем, и всегда, необходимо решать четыре главных вопроса общего менеджмента (управления): кто, за что, как и почему!

Запомните на всю жизнь одно золотое правило бизнеса: везде и всюду в мире покупают и платят лишь за две и очень конкретные вещи:

- за уникальность;
- и за эксклюзивность!

Больше не платят ни за что!

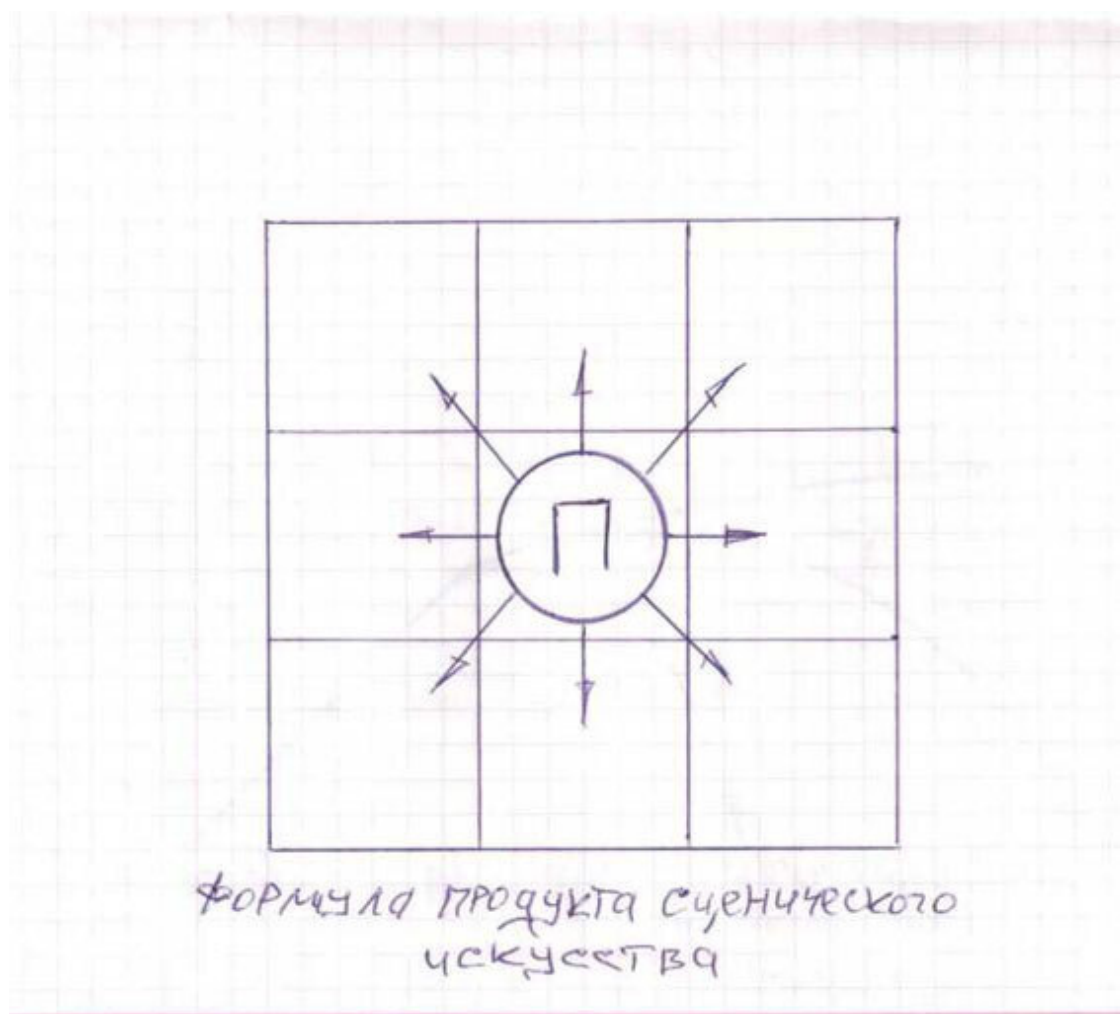
Поэтому вы просто обязаны подходить ко всей своей работе в целом исключительно с учетом указанных обстоятельств, в том числе и с точки зрения организации проектной работы.

Но чтобы приступить к конкретному проекту, предприятие должно для себя ответить на два главных вопроса и решить:

1. Какой продукт (услуга) отсутствует на рынке и что от него ожидает реальный (потенциальный) потребитель?
2. Какой конкретный продукт (или услугу) стоит предложить рынку?

Иными словами, вам нужно понять и определить, какое поле на рынке сейчас свободно (находится без внимания ваших конкурентов), а также способны ли вы в своем нынешнем организационно-производственном состоянии на нем поработать и что-либо конкретное там предложить?

Уже в этой связи вам необходимо прежде исследовать потребности ваших потенциальных зрителей, в том числе определить потребность в конкретном продукте, и понять их конкретные художественные ожидания!



Запомните навсегда: *идея вашего возможного или потенциального предложения (продукта) находится исключительно и только в вашем потенциальном потребителе!*

Поймите и найдите его! И только потом рожайте идею!

Поэтому все творческие проекты должны проходить через сознание и точное определение содержания конкретного тактического технического проекта и его конкретного уровня, который вы должны непременно решить на самом деле:

1. Проект первого уровня – уровень провокационных маркетинговых исследований;
2. Проект второго уровня – уровень создания устойчивых коммуникаций для реализации текущего и последующих проектов;
3. Проект третьего уровня – уровень привлечения дополнительных финансовых ресурсов из самых различных доступных и еще только планируемых к разработке и пока недоступных источников для подготовки к осуществлению своей плодотворной последующей деятельности;
4. Проект четвертого уровня – уровень обеспечения полноценной и перспективной производственно-профессиональной базы, то есть, решение вопроса захвата стратегического плацдарма для осуществления долгосрочной и плодотворной художественно-творческой деятельности.

Если вам посчастливилось указанные проекты благополучно решить, то вы достойны исключительного профессионального уважения!

Но успокаиваться нельзя! Далее необходимо обязательно подниматься на новый уровень своей деятельности и развивать (повторять) их (проекты) снова и снова уже во вновь создан-

ных вами более благоприятных условиях, поскольку общественные отношения и зрительские ожидания достаточно подвижны и никогда не застывают в бронзе!

Проектный менеджмент обязательно предполагает необходимость наличия у вас минимальной базы, которая также должна обладать условным минимумом оборудования:

1. Необходима минимум одна линия связи (контактный телефон), которая позволит расширить ваши возможности техническим оборудованием (факс, компьютер). Важно, чтобы линия работала в точно установленное в стране рабочее время: с 9.00 до 18.00, а далее – до утра – автосекретарь;

2. Наличие минимальной базы справочно-информационного материала;

3. Аналитическая проработка справочно-информационных материалов с выявлением зоны первичной обработки, последующей обработки и резерва возможной работы;

4. План боевых действий (ставится конкретная задача и пишется поэтапный план достижения конкретных результатов в конкретные сроки). Нет плана действий – проект обречен на провал. В плане должны быть зафиксированы уровни задач. План должен отражать проработку конкретных уровней;

5. Иметь минимумы для начала проекта ограниченных, но свободных у вас ресурсов:

- достаточное время;
- стартовые финансовые средства;
- имиджевую (творческую и публичную) составляющую.

Проект – это всегда менеджмент специфического характера, который сам по себе требует:

- оценить все то, что у вас есть, и осознать, чего нет;
- проработать все существующие информационные потоки;
- проанализировать базу потенциальных партнеров и возможных соратников;
- получить партнеров по созданию и эксплуатации проекта;
- заручиться поддержкой или получить патрона;
- собрать свою команду специалистов;
- создать конкретный конечный сценический продукт;
- его необходимо не только эффектно представить;
- но и грамотно направить на эксплуатацию и капитализацию;
- для чего опять-таки нужна своя профессиональная команда и не одна!

1-й уровень решений касается вопросов собственно создания продукта.

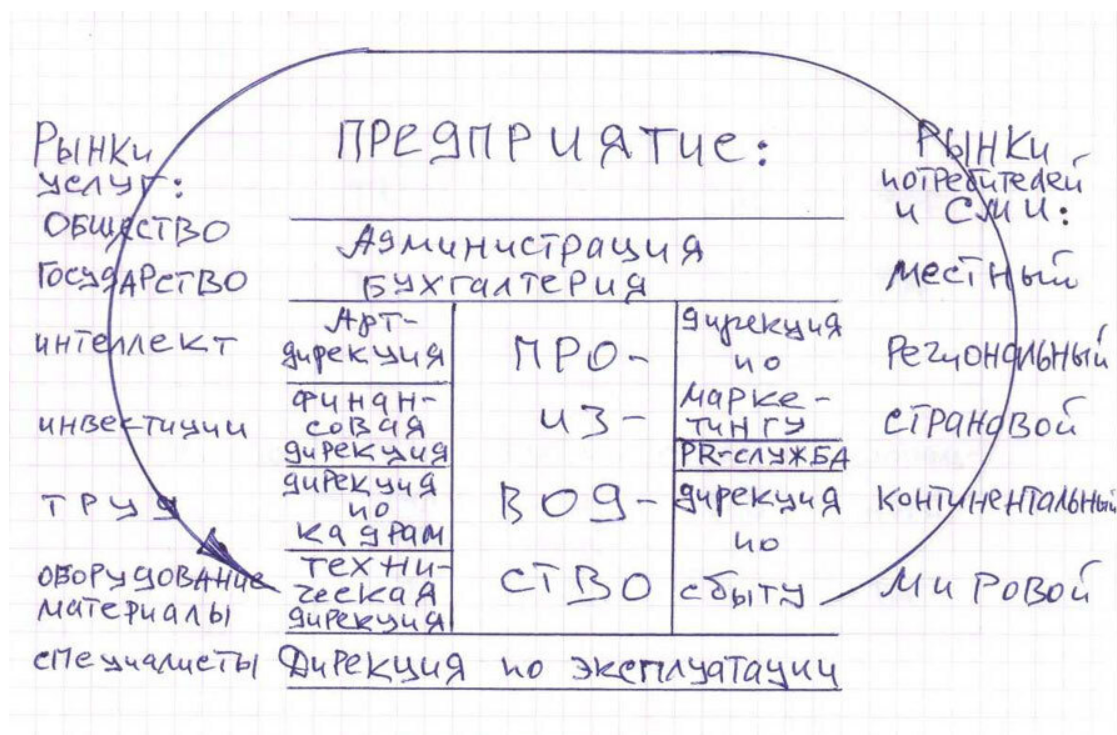
2-й уровень решений касается вопросов его представления, продвижения, реализации и капитализации.

Однако крупные специалисты-практики их обычно всегда решают одновременно!!! В этой связи на практике возникает прямая производственная потребность в создании целого ряда планов:

- организационно-административного;
- информационной подготовки потенциальной публики продукта проекта, а также привлечения и обработки для его осуществления потенциальной партнерской базы (коммуникационного);
- производственного;
- рекламной кампании и порядка использования конкретных каналов;
- финансового;
- сбытовой деятельности (импресарио, агентура и т. д.) и промо акций.

Каждым конкретным рабочим планом оперативной деятельности компании в области реализации конкретного проекта должен заниматься минимум один крупный её специалист.

§ 2.2. Роль и место продюсера в проекте



Как только коснулись вопросов производства, сразу приходим к необходимости вовлечения в свою работу конкретного продюсера – главного технолога производства конкретного конечного продукта, который будет полностью отвечать за его создание!

Его функциональную роль в любом художественно-творческом проекте и его процессе умалить невозможно – это не обсуждается!

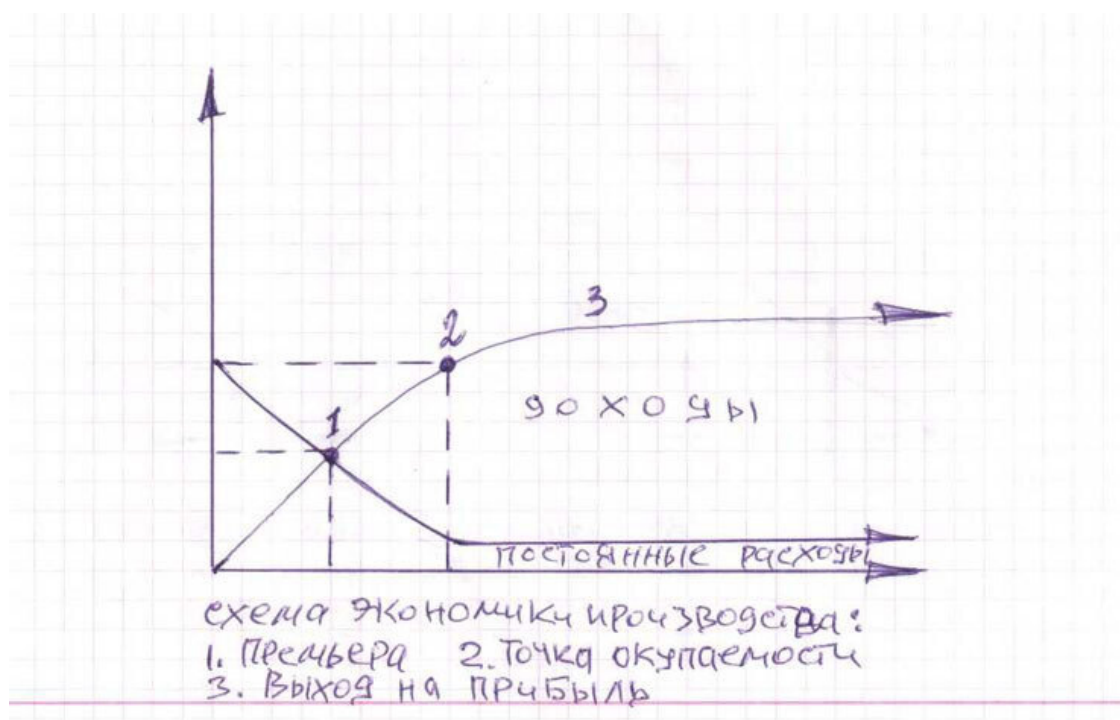
Но именно от вас – менеджеров – будет зависеть конкретный результат создания конечного продукта, поскольку для этого вам необходимо, прежде всего:

1. Создать качественные условия запуска производства;
2. Организовать и получить для производства качественные материалы (качественно отобранные исполнители, коллективы и т. д.);
3. Обеспечить качественный производственный процесс качественной управленческой командой (на каждом ключевом и ответственном направлении проекта должен находиться свой прекрасный менеджер);
4. Спланировать объективно необходимое для получения конечного продукта время.

К примеру, 6 часов работы в студии утомительны и затратны для нервной системы – нужны перерывы. Поэтому необходимо заблаговременно и точно просчитать допустимо необходимое расчетное время выхода (получения, достижения, завершения создания) конечных продуктов. Это более чем важно не только для менеджмента проекта, но и всей компании. Поскольку исключительно под её производственный план выстраиваются не только организационно-административный, но и коммуникационный, и рекламный, и финансовый планы, а также планы информационной работы и публичной промо деятельности;

5. Производственный план – это базовый плацдарм для работы менеджмента компании в целом;

Золотое правило нашего дела заключается в следующем: *чем быстрее будет создан (произведен) и представлен продукт, а также получено (достигнуто) его публичное признание, тем быстрее он окупает вложенные в него затраты и вы начинаете зарабатывать!*



Ключевая схема производства и его затраты

Золотое правило: чем качественнее создан ваш продукт, ориентируемый на конечного потребителя, чем ближе он по духу к возрасту конкретного потребительского контингента в целом, тем быстрее он находит признание у реального зрителя и тем дольше сохраняется в публичном обороте!

Независимо от места нахождения и уровня работы учреждения или предприятия культуры, проект всегда будет играть в вашем деле особую роль – роль локомотива и будет занимать в вашей практике особое место – место драйвера вашей оперативной и перспективной деятельности.

Только проект может вывести вас и вашу продуктивную работу на широкий общественно-публичный и высокий художественно-творческий уровень. Поэтому плоха та компания, которая не разрабатывает свои собственные проекты, не занимается анализом проектов чужих, не производит и не реализует великие проекты и не ищет, таким образом, для себя и искусства новаторские пути.

Кроме того, без проекта нет и продюсера!

Именно поэтому еще в начале XX века большая часть отечественных творческих компаний, олицетворявших в те времена на рынке величие нашего бизнеса, перешла постепенно на систему проектного менеджмента (Ф.А. Корш, С.И. Зимин и другие) и только через эту деятельность достигла невероятных художественных высот.

Проект – это эксперимент, цепь которых складывается в серии, что в итоге образует конвейер проектов. Конвейер вашей проектной деятельности для зрителя – это конвейер уникальных впечатлений. Новые же творческие работы: картины, спектакли, шоу, фильмы и т. д. как дрожжи! Они значительно поднимают и возбуждают общественный интерес к творческому процессу вообще и деятельности конкретной компании в частности.

Кроме того, любой, даже незначительный проект по художественному обновлению спектакля поднимает и активизирует работоспособность и творческие потенции всего персонала любой компании. Вот почему в компании, которая переходит на проектный менеджмент, обязательно и непременно начинаются и постановочные эксперименты. А для всего нашего дела,

как и для искусства в целом, нет выгоднее работы и нет важнее задач, чем постоянное производство художественно-эстетических экспериментов.

Подобная нацеленная деятельность вызывает у зрителя ощущение безграничных возможностей искусства вообще и конкретной творческой компании в частности. И тогда даже самый не обремененный талантом человек подгоняет собственное удовольствие от эмоционального воздействия под имеющийся в его время технологический процесс и создаваемые обществом незримые культурные каноны.

Чем они – эти стандарты – выше, тем выше творческие потенции самой нации, что незамедлительно отражается и реально сказывается и на её производительности, и на её экономическом благополучии, и на её значимости в семье народов мира, поскольку они вызывают восхищение и безусловное преклонение.

Однако прежде необходимо освоить тонкости нашего дела!

Проект и стандарты проектов:

Правило дела: среднему зрителю необходимо типовое удовольствие!

А поскольку любому менеджменту необходим не просто продукт, а безусловный успех, то в основном он ориентируется и опирается в своих предпочтениях при выборе того или иного художественно-творческого проекта на средний вкус потенциального массового зрителя! Именно поэтому общий уровень культуры российского общества последние 25 лет не восхищает. Он убог! К сожалению, развигателей художественного вкуса общества в обществе нет!!! Нет художественных поводырей!!! Нет проводников в мир прекрасного, вечного и великого!!!

Вместе с тем, на мировом профессиональном уровне стандартизация и канонизация проектной художественно-творческой деятельности достигла своего технологического апогея и является сегодня основой оперативной деятельности любого художника и/или творческой организации.

Что же нужно иметь, чтобы выстрелил зрелищный проект?

1. Актуальную проблемную фабулу;
2. Положительного и отрицательного героев;
3. Дам сердца и их интригу;
4. Поучительную историю и бесспорную мораль;
5. В обязательном порядке должны просматриваться возможности – тупику места нет;
6. Должно быть противостояние героев, обязательно не менее двух и всегда сильных;
7. Герой не обязательно должен оставаться жить. Но «наши» должны победить! Поэтому сама жизнь (какой бы она не была, но которая сохранена и продолжается) уже воспринимается зрителем как «хэппи-энд»;
8. Победа должна стать явлением психологического отпуска;
9. Историю нужно записать на сердца поколения – в анналы и получить право вдохнуть в неё вторую жизнь, что в свою очередь позволяет создать комплекс вторичных и сопровождающих продуктов. Тогда они: и проект, и история обязательно обретут третью жизнь – в потребительских каталогах и человеческой памяти!

В содержательном плане любой проект должен быть классикой!

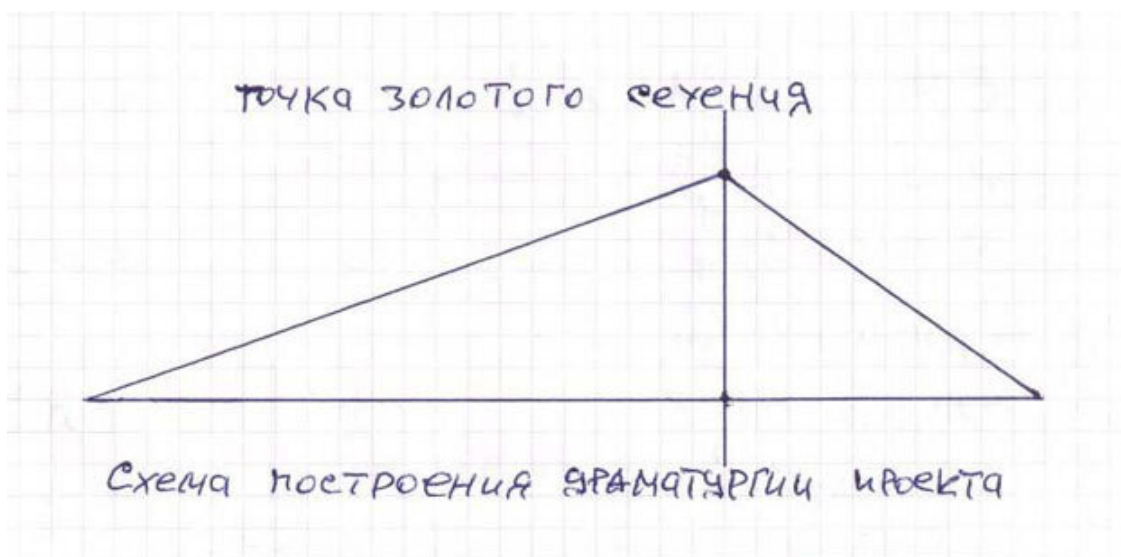


Схема построения драматургии проекта: вступление (увертюра или пролог) → экспозиция → разработка → реприза → кода. На грани $2/3$ длительности звучания всего произведения обязательна кульминация – точка золотого сечения, а далее в течение оставшейся $1/3$ длительности опуса происходит отпуск (разрядка и кода).

Хитрость захвата внимания зрителя в строении проекта:

1. Очень важно верно настроить зрителя на восприятие и аккуратно его ввести в оборот образной сферы произведения – это зона ответственности экспозиции продукта.

2. Произведение, как правило, делится на четыре основных части: экспозицию, разработку, репризу и коду. Кульминация всегда наступает на грани $2/3 \times 1/3$ – это классика. Но также крайне важно точно рассчитать художественную и образную составляющие проекта, поскольку все должно ниоткуда появиться и не понятно куда уйти. Только в этом случае основная часть зрителей захочет повторения, поэтому обязательно появится на вашей площадке еще и еще не один раз.

Все и любые творческие инновации построены именно на этом приеме. Однако вам – деятелям искусства – нужно помнить, что само искусство – это не столько розы и нежные вздохи под луной, не только возможность для самолюбования, но мерзость, проза и грязь жизни! Их необходимо умело проявлять и тонко преподносить, втягивать зрителя в психологические ловушки, преподавать уроки и показывать, как с этим жить, как правильно себя вести, как нужно поступать и действовать.

Это главное и самое важное, что может искусство дать обществу!

Поэтому правителям необходимо помнить: если злободневные темы и варианты жизни не прожиты и не переварены искусством, в реальной жизни общество ожидают необратимые процессы! И только потому, что ни человек, ни общество не знают, что их ожидает в конце, и не понимают, как нужно себя вести в конкретных обстоятельствах, чтобы избежать серьезных потерь.

Чтобы понять, насколько это важно, просто оглянитесь вокруг!!!

История правильно расставляет акценты и крайне редко ошибается!

Поэтому искусство в целом, а также процессы развития и потребления обществом искусства необходимо всемерно и всем миром поддерживать. Кроме того, это также главная обязанность и государства в соответствии с Конституцией Российской Федерации. Но только госу-

дарственным органам и их руководителям необходимо, наконец, определиться в главном: что они делают и кому служат?!?

Что касается основ нашего дела и нашего производства конкретного продукта, то пришло время указать на принципиальные задачи, которые решает в своей деятельности продюсер.

Основные обязанности продюсера:

I. Продюсер – это главный технолог производства подавляющего большинства современных художественных продуктов. Поэтому он является главным руководителем процесса визуализации конкретного художественного или сценического проекта, в чем и заключается его первая обязанность.

Именно он должен рассчитать действие любого проекта, как по времени, так и по эмоциям, и по силе морали (в басне), и по тишине зала, которая обязательно должна наступить в результате действия (шок зрителя), как и его непереносимый итог – приходящее эмоциональное опустошение (катарсис).

II. Вторая обязанность продюсера – совместно с арт-директором произвести выверенный кастинг и точно отобрать ролевых исполнителей, отвечающих своими внешними и профессиональными данными, а также жизненным опытом тем конкретным образам, которые им предстоит реально воплотить.

III. Третья обязанность продюсера – вместе со своими линейными продюсерами разработать план создания отдельных деталей этого действия. Четко спланировать производственные процессы по каждому цеху. В идеале все процессы сомкнутся: сценография – партитура, костюмы – партитура, партитура декораций, партитура света, цвета и спецэффектов будут наложены на музыкальную партитуру.

IV. Четвертая обязанность продюсера – спланировать и выстроить репетиционную работу, развести и назначить отдельные репетиции с массовой, где отрабатывают отдельные ключевые эпизоды. Дальше репетиции проводят по сценам, по половине действия, по действию, по половине спектакля и весь спектакль в целом.

Как правило, *третий прогон считается генеральной репетицией!*

Мастера-импресарио и антрепренеры генеральные репетиции делают публичными и осуществляют их в основном как специальные показы. Их (специальных показов) главная роль: создать вокруг будущего представления особый публичный ажиотаж жгучего ожидания (к примеру, за неделю до премьеры).

На публичные репетиции и специальные показы в начале XX века мастерами непременно отбиралась и приглашалась исключительная и абсолютно специальная публика.

Здесь всегда были и сегодня также существуют различные варианты:

1. Иногда продавали закрытый спектакль (его генеральную репетицию) учащимся и студентам (конкретным учреждениям образования) за полцены. Если детей и молодежь «зацепило», в городе будут разговоры, а значит зрелище пойдет в народ!

2. Приглашали пенсионеров и ветеранов – проводили яркую и знаковую благотворительную акцию – тоже после будут разные разговоры, которые расползутся как по всему обществу, так и по соседкам.

3. Но если были гарантированы в успехе, то приглашали на смотрины деятелей своего цеха (актеров, режиссеров, художников, композиторов, дирижеров, драматургов, критиков и антрепренеров) – для получения внутреннего удовлетворения от наблюдения за проявляемыми ими реакциями творческой и профессиональной зависти!

Если подобное происходило, вы угадали – успех у зрителя неминуем!

V. Пятая обязанность продюсера – четко рассчитать публичный успех!

VI. Шестая обязанность продюсера – обеспечить организацию правильной работы по дальнейшему содержанию своего проекта в его самостоятельной автономной жизни: подготовить и ввести в проект дубль артистов, определить способы и методы перевозки и длительного хранения всего реквизита и декорационного хозяйства и т. д.

Содержание – это главная забота продюсера, потому что здесь работает прямая экономическая зависимость: чем популярнее продукт, чем грамотнее обеспечено содержание его реквизита и декораций, тем дольше и больше в неизменном виде он будет публично эксплуатироваться и, соответственно, тем больше авторских отчислений он принесет самому продюсеру.

VII. Седьмая и последняя обязанность продюсера – вовремя и с достоинством выйти из текущего завершенного им проекта (разорвать пуповину) и оперативно переключиться на следующий очередной новый творческий проект, потому что:

– *главная обязанность и базовая функция продюсера – производить!*

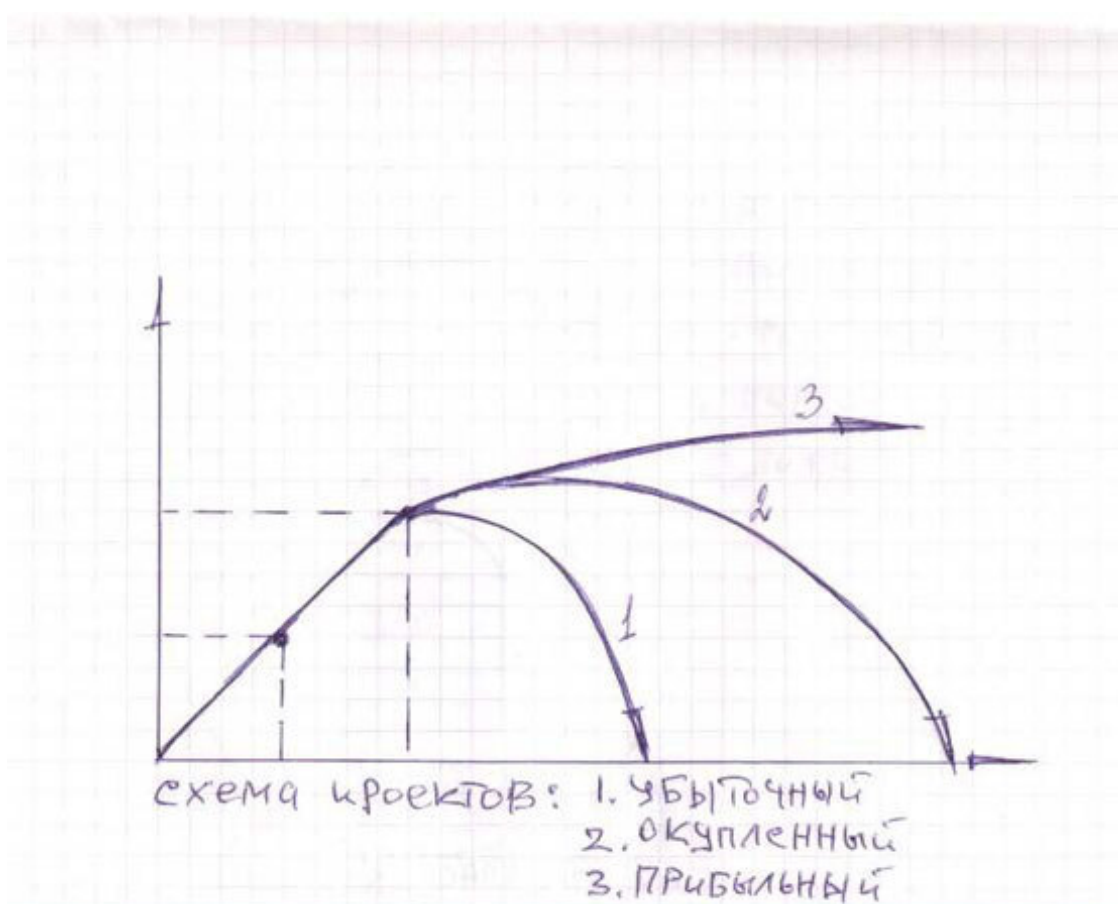
Глава III. Производство: структура организации, основные функции, обязанности и комплекс взаимодействия

Все в этой жизни – плод творческой деятельности человека. А всё творчество осуществляется через конкретное производство, начиная от концепции написания пьесы и дальнейшее её литературное оформление. Любой постановочный или сценический процесс является плодом интеллектуальной деятельности человека. Такой же продукт творчества – создание временных или постоянных структур производства.

Каждый продукт имеет характерные организационные основы, конкретный набор участников, которые выполняет определенные функции. Во главу угла ставится план конкретного производства – производственный план, в котором заложены все этапы производства, задачи этих этапов и исполнители.

Если нет такого плана – производство идет на самотек!

План – это база для эффективной координации исполнительских функций, поскольку завязан на целом ряде конкретных участников всего единого процесса.



Любая серьезная организация имеет высшее руководство – Дирекцию во главе с Генеральным директором. В неё обязательно входит коммерческий директор, директор-распорядитель (или управляющий), финансовый директор, директор по маркетингу и рекламе, директор общественных связей и социальной политики, директор производства, административный

директор, технический директор, арт-директор. В рамках дирекции создается основной производственно-хозяйственный план деятельности предприятия на отчетный период, который является главным документом компании. Одним из ключевых в общей структуре всего производственно-хозяйственного плана, будет план компании по выпуску собственных продуктов (план производства – план продюсерской работы).

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.