

Чем выше риск, тем больше доход

4 декабря 2003 года Центральная киностудия детских и юношеских фильмов им. М. Горького была акционирована и живет теперь в статусе ОАО. Сто процентов акций нового акционерного общества принадлежит государству. В феврале — марте планируется проведение конкурса среди заинтересованных компаний, которые готовы их приобрести. Государство, по всей видимости, блокирующий пакет оставит за собой, и это станет гарантией того, что студия не поменяет свой профиль и завтра на ее территории не откроется казино или торговый центр. О переменах нам рассказал директор киностудии Станислав ЕРШОВ.

— Акционирование — серьезный шаг. Мы к нему долго шли. Постарайтесь объяснить основную посылку нашего стремления к акционированию. 4 апреля 2001 года вышел Указ Президента РФ "О реорганизации федеральных государственных киностудий". А подразумевал он то, что киностудии должны быть разделены на две части. Из их состава выделяется коллекция фильмов, создававшихся в советские годы, — то, что называется золотым фондом студии, для того, чтобы сама коллекция не могла стать предметом акционирования и частного владения. На первом этапе реорганизации произошло разделение студии на "Творческо-производственное объединение" (ТПО) (это, по сути, производственная база) и "Фильмофонд" (коллекция старых фильмов). После чего ТПО отправился в путь акционирования. Фильмофонд же был и остается в формате государственного предприятия (ГУПа). Почему Киностудия им. Горького и "Ленфильм" легко согласились на всю эту историю с разделением, а "Мосфильм" выступил против? Дело в том, что основная доходная статья от коллекции на сегодняшний день — это право на телепоказ. Соответствующие права, связанные с коллекциями "Ленфильма" и нашей студии, были проданы ряду структур сроком с 2001 по 2018 годы, к сожалению, до моего появления на студии и появления на "Ленфильме" А.Зерцалова в роли директора этой киностудии. Такова наша тяжелое наследие. А "Мосфильм" получает более десяти миллионов долларов в год (точной цифры не знаю) благодаря коллекции фильмов, эффективно распоряжается ею и может направить возвратные средства на собственное переоснащение. У нас таких подарков судьбы нет. Мы вынуждены деньги зарабатывать либо брать кредиты и инвестиции. То, что зарабатывается — тратится на реконструкцию и переоснащение студии. Конечно, на студии до сих пор существует немало грязных коридоров, полуразрушенных павильонов, неблагоустроенных территорий. Состояние хозяйства по-прежнему, как разрухой, не назвать. Но некоторые достижения уже есть. Развитие студии должно носить взрывной характер. Именно этого я и добиваюсь. Нужно обеспечить достаточно мощный приток средств, чтобы все это быстро доросло до современного технологического уровня. Планов — громадье. Это реконструкция павильонного корпуса, создание сквера с фонтаном — пафосного центрального входа, который долгое время закрыт, и все традиционно проходят через черный ход. А ведь мы с вами находимся в сталинском ампири. Планируется создание публичной зоны с кафе, музеями, широкоформатным залом. Центральный

вход хотим сделать к концу года. Дедлайн — апрель 2005 года, когда студия отметит 90-летие.

Интерес к нашей студии громадный у крупных банков и компаний, которые планируют создавать свои прокатные сети, производственную базу. И он объясним. Мы за минувший год встали на ноги. А начинали с серьезных финансовых проблем. Все долги возвращены полностью. Более чем в три с половиной раза по сравнению с 2002 годом вырос оборот студии по оказанным нами услугам кинотеатропроизводящим организациям. Мы работаем в сфере, весьма высокодоходной. Киноиндустрия — большой бизнес, и в нем должна позиционировать студия Горького, которая станет со временем клондайком современных технологий.

— Является ли конечной целью создание на вашей базе кинофабрики?

— Невозможно скрестить ежа с ужом. Невозможно, чтобы два бизнеса, принципиально друг друга противоречащих, жили в рамках одной организации. Я имею в виду кинофабрику, которая подразумевает технологию, производство, — те услуги, которые ею оказываются, и второй бизнес — продюсирование, создание непосредственного продукта. Это уже конфликт интересов.

Допустим, я — директор фабрики. Рядом со мной сидит генеральный продюсер и рассказывает, что делает кино и намерен взять камеру, условно говоря, за 100 долларов в день. Я ему в ответ: "Извините, 150". Он хочет минимально низких расценок, а я — максимально высокие. Сторона, оказывающая услуги, заинтересована в том, чтобы повышать их оплату.

Фабрика должна работать, как фабрика. А вот рядом с ней необходимо сформировать продюсерский центр — компанию независимую, со своими финансовыми и прочими интересами. Она существует при студии, но денежки складываются в разные карманы. Так во всем мире происходит.

Задача студии — привлечь как можно больше толковых компаний. Скажем, не хватает кому-то денег на монтажно-тонировочный период. Мы предоставляем кредит: закончите картину, прокатайте ее и с первых же сборов покроете расходы, связанные с завершением производства.

То, что происходило на студии до последнего времени, называлось вымыванием денег. Пошел продюсер в Госкино, взял 500 рублей, пришел на студию и говорит: "У меня есть классный проект и даже половина денег на него. Но ты же понимаешь, надо заплатить зарплату себе, режиссеру и так далее. Снимать будем, конечно, в Париже — это не обсуждается. Нам нужны костюмы, павильоны, запись



С. Ершов

звука, обработка пленки... На это денег нет. Ты даешь нам тоже 500 рублей услугами, бюджет в итоге составит 1 тысячу рублей. Мы все это за 10 тысяч продадим и будем шиковать. Встретимся на красной ковровой дорожке в Канне! Что получалось на деле? Студия оказывала реальные услуги на 500 рублей. Учитывая, что картины у нас в среднем собирают 30 — 40 процентов своего бюджета, назад на счет компаний возвращалось 400 рублей, из которых половину получала студия. То есть услуги, реально стоившие 500 рублей, студия продавала за 200.

Фабрика может поддерживать продюсерский центр на следующих условиях: покрывающий расходы студии, а потом уже зарабатывающий сверх того, сколько сможете. Иначе речь может идти только о вымывании денег.

Продакшн-компании, как правило, — небольшие образования, состоящие из 5 — 10 человек. На время создания того или иного проекта они разрастаются. Содержать полноценную команду юристов (а договоры с режиссерами и сценаристами — повод для бесчисленных скандалов) для такой компании — накладная штука. А на студии может существовать полноценная команда, которая всем этим компаниям будет оказывать услуги. С актерским агентством — то же самое. Существует централизованный сервис, который может на определенных условиях быть доступен любой из продакшн-компаний. И это выгоднее, нежели содержать соответствующую структуру у себя. Центральную сервисную службу должна содержать фабрика.

Существует и другой аспект проблемы. Скажем, приходят люди к потенциальным спонсорам. Кто такие? Неизвестно. А если они говорят, что входят в состав продюсерского центра Студии Горького, которая готова за них поручиться, — это уже не непонятные люди, которые завтра разворуются и их не найдешь. Так что резонно создания продюсерского центра много. И это одна из серьезных стратегических задач, которую в течение года хотелось бы реализовать.

— А конкретные проекты, находящиеся в работе и в планах, назвать можете?

— Совместно со студией "Полигон" делаем проект "Арье, или Час перед рассветом". Это история двоих детей, начинающаяся во время войны в гетто под Каунасом и заканчивающаяся в наши дни, когда герои стали взрослыми. В подготовительном периоде — картина Веры Сторожевой "Мираж" по сценарию Ираклия Квирикадзе. В запуске фильм "Кража" по Виктору Астафьеву, снимать который будет известный наш документалист Сергей Мирошниченко. Это его дебют в игровом кино. Есть перспективная программа, в которой представлено 13 проектов, получивших гранты Службы кинематографии. Среди них — самый трудный с финансово-производственной точки зрения игровой фильм "Конек-Горбунок". Его снимет Сергей Овчаров. Дебютирует в полном метре картиной "Сезон ветров, или Новая Каледония" Юлия Колесник. Компания "Пеликан" запустится с проектом "Кипятки" — это комедия о новорусской семье, где обливают друг друга кипятком. Есть идея сделать ремейк "Морозко".

— Вы пришли на студию в непростое время, не будучи кинематографом. Похоже, кинематограф вас увлек?

— Я работаю по контракту, который заключен государством со мной как руководителем на три года. У меня есть такой дурацкий принцип: я все доводил до конца, даже если конец негативный. И теперь планирую довести эту историю до конца. А он, думаю, будет позитивным. Я появился на киностудии в качестве кризисного менеджера. Но сегодня мне приходится заниматься не только производством и финансами, но и активно участвовать в продакшн-бизнесе. Мне это нравится. Но одно дело "нравится", и совсем другое — получается ли. Время рассудит. То, что из студии можно сделать процветающую кинофабрику — у меня сомнений не вызывает.

— По соседству с вами ВГИК. Дружбой похвастаться можете?

— Цепочки никакой пока не существует, хотя мы дружим. Иногда приходят студенты и говорят, что отец им дал денег на кино. Спрашивают, можно ли чего-то сделать. Один из таких проектов будет осуществлен. Имен называть не могу. Это жизнь, которой мы живем.

Определенный барьер в наших взаимоотношениях со ВГИКом существует. Я считаю, что абсолютно бессмысленно, финансово нерационально иметь во ВГИКе собственную производственную базу. С развитием Студии Горького двери для студентов в любой момент будут открыты. Найти деньги — это сегодня в стране не проблема. Переизбыток капитала налицо. Проблема на сегодняшний день — в творчестве. За любой маломальски адекватный сценарий идет драка. И в режиссуре адекватных людей найти трудно. Открыв двери и запустив на студию студентов, которые могут делать дипломные работы, мы только выигрываем. Когда встанет для них вопрос о том, что и где делать, они выберут Студию Горького. Это их дом. Тут они все знают, здесь выросли и учились.

Я не очень поддерживаю идею создания во ВГИКе своих лабораторий и павильонов. Зачем? Мы не через дорогу даже находимся, а за забором, который я бы сломал, чтобы мы были на одной территории. Абсурд иметь две производственные базы в соседних домах. Прекрасно знаю, что по ночам, втихаря, проявляют у нас ребята из ВГИКа свое кино. Та же ситуация в звукоцехе. Куча платных дипломников приходит к нам. Опасения со стороны ВГИКа понятны. Во-первых, я — человек новый. И вообще, сейчас студия акционирована. Вдруг казино построят. Есть элемент недоверия. Но время многое меняет. И через полгода-год ситуация развернется в нашу пользу.

— Опыт "Мосфильма" повторять будете? Когда пригласите Владимира Путина? Что покажете?

— Как только попросится, так и пригласим. У нас нет больших натуральных площадок, к сожалению. Но есть что показать. Однажды я зашел в павильон и ахнул, увидев каток, который был создан для съемок рекламного ролика фирмы "Nivea". То, что вы видели сегодня на студии из приведенного в порядок, на голову выше того, что есть на "Баррандове". Хотя бы потому, что создавали там все лет 10 — 15 назад. А технологии развиваются быстро. Фабрика — это долгосрочные, просчитанные на много лет вперед инвестиции, которые не зависят от того, в ударе сегодня режиссер или запил. А продюсерский бизнес может за год либо полностью обанкротиться, либо собрать в несколько раз больше денег, чем было инвестировано. Чем выше риск, тем больше доход. Чтобы привести студию в порядок, требуется 15 — 20 миллионов долларов и год — три времени. И тогда никто не поедет в Хельсинки или куда-то еще делать кино. В Финляндии хорошо отдыхать, а звук сводит на соседней улице.

Беседу вел
Светлана ХОХРЯКОВА
Фото Дианы РАДБЕЛЬ

Киностудия — 2004 — 5-й номер — с. 74