

## **Управление продюсерскими проектами на основе управления рисками.**

**Автор: А.Ю. Лайков**

**из вышедшей в 2016 году коллективной (ВГИК) монографии  
"Управление кинопроектом"**

### **1. Риски как объект управления.**

Риски всегда сопровождали, сопровождают и будут сопровождать человеческую деятельность. Многообразное воздействие рисков на бизнес является постоянным. Риски – существенное неотъемлемое свойство предпринимательской деятельности и опосредующих её отношений.

К настоящему времени оценка влияния рисков определяет и условия привлечения ресурсов для бизнеса, и его процесс, и его результаты, и его эффективность. Соответственно вопрос о рисках как объекте управления возник не спонтанно, а вследствие необходимости повышения эффективности бизнеса.

Для правильного применения риск менеджмента очень важно понимать, с каких позиций мы его рассматриваем. Дело в том, что современный риск менеджмент представляет собой сложную систему отношений, в которую всё больше вовлекается государство, разные группы предпринимателей, предоставляющих услуги по управлению рисками, а также потребители этих услуг. Доминирующая в мире и в России теория риск менеджмента в основном выражает интересы тех, кто предоставляет услуги по защите от рисков, а также государств, которые, как правило, систематически путают развитие риск менеджмента с ростом доходов поставщиков услуг по управлению рисками. Более того, современные предприниматели и, в частности, продюсеры, должны знать, что сегодня «риск менеджмент» с помощью административного ресурса государств буквально навязывается обществу: его внедрение в бизнес-структурах всё более приобретает принудительный характер.

Конечно, об интересах потребителей говорят и «заботятся» постоянно, и это не просто слова: как правило, именно потребителям приходится оплачивать многочисленные чуждые им инициативы по внедрению риск менеджмента в современный бизнес и общественную практику. И это при том, что, как показывает эта практика, риск менеджмент пока защищает своих потребителей плохо. Достаточно посмотреть на то, что происходит сегодня в мировой и в отечественной банковской системе, и вспомнить, что во всех этих закрывающихся и находящихся на грани банкротства банках (включая разорившийся Lehman Brothers или испытывающий сегодня серьёзные финансовые трудности Deutsche Bank и многих других), действовали и продолжают действовать дорогостоящие и бесполезные системы управления рисками, содержание которых, естественно, перекладывалось на плечи потребителей услуг этих банков.

Свою задачу мы видим в том, чтобы проанализировать тему управления рисками и его внедрения с позиций возможного потребителя услуг по защите от рисков. Скажем прямо, это необычный подход для современной теории риск менеджмента.

В настоящее время управление рисками пытается решать задачи защиты от рисков «внутренних» бизнес-процессов в предпринимательских структурах, а также пытается обеспечить привлекательность предпринимательской деятельности для сторонних инвесторов,

Сегодня за рубежом сторонних лиц, предоставляющих в той или иной форме ресурсы для функционирования бизнеса, принято называть «стейкхолдерами». Это общее определение можно для краткости применять и у нас.

В целом, справедливо будет отметить, что в настоящее время управление экономическими отношениями и деятельностью практически любого уровня должно строиться не просто с учётом, но на основе управления рисками.

Что это значит – «на основе управления рисками»? Это значит, что любое предпринимательское решение должно приниматься на основе предварительного выявления (идентификации), оценки, анализа и исследования рисков, а также создания и практического применения механизма защиты от них.

Однако, ситуация с правильным пониманием сущности риск менеджмента остаётся сегодня сложной, если не сказать, запутанной.

В стандартах, в соответствии с которыми внедряются и функционируют системы управления рисками в бизнесе<sup>1</sup>, используется неприемлемо расплывчатая трактовка риска — «*воздействие неопределенности на цели бизнеса (risk — effect of uncertainty on objectives)*»<sup>2</sup>. Идентичный международным стандартам отечественный ГОСТ Р 51897<sup>3</sup> переводит понятие риска как: «*следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей*», причем под «следствием...» подразумевается «*отклонение от ожидаемого результата или события (позитивное и/или негативное)*». Таким образом, рисками фактически называют любые события, влияющие на бизнес и ***риски смешиваются/путаются с любыми событиями, имеющими отношение к предпринимательской деятельности.***

В связи с этим подразумевается, что система управления рисками должна быть направлена на управление любыми событиями, оказывающими воздействие на бизнес.

---

<sup>1</sup> В настоящее время применение системы управления рисками бизнеса развивается через выполнение стандартов ISO 31000:2009; ISO / IEC 31010:2009&ISO Guide 73:2009. Режим доступа: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=51073](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073) См., также ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска. — М.: ФГУП «Стандартинформ», 2011.

<sup>2</sup> Kevin W Knight. ISO 31000:2009 -ISO/IEC 31010 & ISO Guide 73:2009 New Standards for the Management of Risk. P. 8. Режим доступа: [http://www.iram.com.ar/eventos/ISO-JTCG/Presentaciones/Kevin\\_Knight-Overview\\_of%20ISO\\_31000\\_ISO-IEC\\_31010\\_amp\\_%20ISO\\_Guide\\_73.pdf](http://www.iram.com.ar/eventos/ISO-JTCG/Presentaciones/Kevin_Knight-Overview_of%20ISO_31000_ISO-IEC_31010_amp_%20ISO_Guide_73.pdf)

<sup>3</sup> ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения. С. 4 -5. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200088035>

Как следствие в практике риск менеджмента под рисками (риском) понимаются события с неопределённым исходом, реализация которых может привести как к ущербу, так и к выгоде для бизнеса.

А это, в свою очередь, негативно влияет на практическое применение риск менеджмента в процессе управления предпринимательской деятельностью, существенно снижает его эффективность.

Вследствие недостатков в определении основополагающего понятия - риска, доминирующее сегодня в мире представление о комплексном управлении рисками пытается *дублировать или даже подменить собой управление предпринимательской деятельностью в целом*. В процесс управления бизнесом вносится неизбежная путаница, вытекающая из дублирования функций риск менеджеров и других менеджеров и специалистов, он делается хаотичным, а риск менеджмент превращается в дополнительный дорогостоящий и вредный нарост на «теле» бизнеса.

В то же время российский бизнес остро нуждается в разработке и применении действительно эффективных механизмов защиты от рисков.

Для того, чтобы стать, наконец, общественно полезной деятельностью (и не только в России) риск менеджмент должен иметь высокоточное применение<sup>4</sup>.

Важным шагом к выработке адекватного представления о риске, является чёткое усвоение представления о том, что риск – это **только** то событие, реализация которого ведет либо к ущербу или незапланированному увеличению издержек, либо к неполучению доходов и, таким образом, - к снижению экономической эффективности деятельности.

Таким образом, можно утверждать, что в самом общем виде **риск – это опасность случайного и непредсказуемого снижения экономической эффективности деятельности.**

---

<sup>4</sup> См. А.Ю.Лайков. Риск как объект управления: как преодолеть вульгаризацию риск менеджмента? Страховое дело. 2015 г. №1. С. 3 -13

Ни о какой «выгоде», ни о каком «случайном и непредсказуемом» увеличении выручки в результате реализации риска речи быть не может. Такого рода события должны быть исключены из сферы применения риск менеджмента. Они находятся в компетенции общего управления предпринимательской структурой,

Известно, что наиболее общее выражение эффективности человеческой деятельности определяется соотношением затрат (издержек) и выручки. Соответственно, для объективного определения понятия риска необходимо выяснить его влияние на элементы, из которых складывается эффективность, т.е. на издержки и на выручку.

Снижение эффективности может происходить как вследствие увеличения издержек, так и вследствие снижения выручки.

Следующим требованием к более конкретному определению понятия риска является правильное понимание и учёт такого его свойства как «случайность и непредсказуемость». Реализация рисков – это не просто события, а именно случайные, непредсказуемые события.

Какие события могут быть отнесены к случайным и непредсказуемым? Прежде всего, это события, находящиеся вне пределов разумного контроля лица, испытывающего воздействие рисков.

Кроме того, случайными и непредсказуемыми могут быть события, находящиеся в пределах разумного контроля лица, подверженного риску, и возникшие вследствие его непреднамеренных ошибок и упущений. Это – события, которые зависят от него, от его личностных особенностей.

Там, где причиной реализации риска является личность человека, который принимает решения и производит действия, способные привести к возникновению ущерба или неполучению выручки/дохода (его моральный уровень, цели, способности, знания, опыт, уровень профессионализма, ответственности и др.), говорить о «случайности и непредсказуемости»

можно только при отсутствии злого умысла и при непреднамеренности действий.

Вопросы же недопущения и купирования потенциального ущерба вследствие злого умысла, недостаточной квалификации и ответственности менеджмента и персонала должны решаться в рамках управления трудовыми ресурсами и к управлению рисками отношения не имеют.

Таким образом, **под риском следует понимать опасность незапланированного увеличения издержек или снижения выручки (доходов) у его носителя вследствие воздействия событий случайного и непредсказуемого характера, находящихся как вне пределов, так и в пределах его разумного контроля (при отсутствии умысла).** В этом заключается сущность риска как экономической категории.

В теории риск менеджмента существует множество «классификаций» рисков. Общепризнано, что существуют десятки таких «классификаций». Договорились даже до того, что, мол, в каждой отдельно взятой предпринимательской структуре вполне может быть своё собственное понимание риска и своя классификация рисков, как элемент «корпоративной культуры»! Опыт показывает, что такая неразбериха неслучайна и выгодна дельцам от риск менеджмента. Поэтому надо сохранять бдительность.

Современному предпринимателю, современному продюсеру необходима реальная защита от рисков, которые могут оказать негативное воздействие на эффективность его деятельности. Здесь необходим объективный подход, свободный от меркантильных интересов.

Из проведённого выше анализа, который позволил выявить объективные свойства риска (реализация ведёт только к ущербу; случайность и непредсказуемость), можно сделать вывод о наличии двух основных типов рисков:

1. Риски, являющиеся результатом воздействия факторов, находящихся вне пределов разумного контроля лица,

подверженного рискам, – экзогенные риски. По своей природе это – «чистые» риски, т.е. риски-опасности, реализация которых ведёт только к ущербу. Примеры: стихийное бедствие во время и на месте проведения съёмки фильма, длительная болезнь или несчастный случай с исполнителем главной роли фильма и т.п.

2. Риски, находящиеся в пределах разумного контроля лица, подверженного рискам, и являющиеся результатом его собственных непреднамеренных ошибок и упущений – эндогенные риски. По своей природе эти риски могут быть отнесены к разряду «спекулятивных», т.е. рисков, реализация которых может привести к ущербу или к выгоде. Пример: неполучение запланированной выручки в результате ошибочных продюсерских решений.

Данная классификация рисков привязана не к чьему-либо частному мнению, а к самим их источникам (внешним или внутренним) и к механизму их воздействия на бизнес. Поэтому она является объективно обоснованной и может быть использована в организации практически эффективного риск менеджмента.

Экзогенные риски – это классические «чистые» риски. Их воздействие подчинено определенным объективным закономерностям, которые могут быть описаны с помощью математических методов. На этой базе может быть построена научно-обоснованная политика по защите от их отрицательного воздействия и созданы адекватные механизмы компенсации ущерба. Эти механизмы выражены в страховании рисков продюсера.

Воздействие же эндогенных рисков в существенной степени зависит от личностных, т.е. субъективных, характеристик предпринимателей и нанятых ими людей (их квалификации, морально-нравственных качеств, состояния

здоровья, психической устойчивости и т.п.). Тогда само подверженное рискам лицо, например, продюсер, становится источником рисков.

Это делает неэффективным использование статистических и математических методов при описании влияния эндогенных рисков на деятельность предпринимателя и, соответственно, серьёзно ограничивает возможности реализации страховых механизмов компенсации вызываемого ими ущерба. История кинобизнеса знает множество примеров, когда у одних и тех же продюсеров после коммерческого успеха одного кинопроекта наступал провал по следующему и наоборот.

Если страховые механизмы компенсации ущерба от воздействия «чистых» экзогенных рисков должны применяться широко и в этом заключается их принципиальная особенность, то при создании механизмов компенсации от воздействия «спекулятивных» эндогенных рисков необходимо действовать избирательно, на основе индивидуального подхода.

Страхование – это главный, стержневой, инструмент менеджмента экзогенных рисков. Оно позволяет поддерживать на кинопроекте запланированный уровень издержек.

В свою очередь, защита от эндогенных рисков требует разработки и применения механизмов компенсации неполучения выручки, которые, главным образом, не связаны со страхованием. Эти механизмы могут способствовать обеспечению эффективности продюсерской деятельности через обеспечение определённого уровня дохода продюсера.

Комплексное применение этих компенсационных механизмов защиты от рисков может способствовать успешной реализации кинопроекта и устойчивому функционированию бизнеса продюсера в целом.

Продюсерская компания должна быть комплексно защищена от воздействия страхуемых и нестрахуемых рисков. Это требует проведения системы целенаправленных организационно-экономических мероприятий по обеспечению такой защиты. Для реализации этой системы мероприятий



необходимо правильно определить место и роль управления рисками в современных условиях отечественной киноиндустрии.

### **Контрольные вопросы.**

1. Какое значение имеет риск менеджмент в современном обществе и бизнесе?
2. Зачем продюсеру нужны знания о том, что такое риск?
3. Какими свойствами обладает риск?
4. Что такое риск в бизнесе?
5. Какая классификация рисков отвечает задачам продюсера как потребителя услуг по защите от рисков? Какие типы рисков выделяются при классификации, отвечающей задачам продюсера?
6. Для защиты от какого типа рисков применяется страхование? Почему?
7. К какому типу рисков неприменимо страхование в качестве инструмента защиты? Почему? Как обеспечить защиту от нестрахуемых рисков?

### **2. Место управления рисками в современной киноиндустрии РФ.**

Адекватное представление о месте и роли управления рисками в продюсерской деятельности непосредственно зависит от правильного понимания вопроса о том, в какую систему отношений собираются имплементировать риск менеджмент.

Дело в том, что в российской киноиндустрии присутствуют, как минимум, две принципиально разные модели продюсирования, без понимания различий между которыми невозможно не только эффективно применять риск менеджмент, но и вообще сколько-нибудь разумно управлять производством и продвижением фильмов.

Доминирует модель, которую, условно говоря, можно назвать «затратной». На это нами обращалось внимание ещё в 2008 году в учебнике по мастерству продюсера кино и телевидения<sup>5</sup>. К настоящему времени это стало, наконец, понятно многим, что весьма брутально, но предельно ясно выразил успешный начинающий продюсер И.Найшуллер: «большинство людей у нас делают кино ради процесса, а не ради результата. Они хотят заработать не на вышедшем фильме, а на воровстве и экономии в процессе съемок. Это самое важное».<sup>6</sup> Схожей позиции придерживается и опытный А.Роднянский подчёркивая, что «большое число недобросовестных российских продюсеров зарабатывают...за счёт изначально завышенных бюджетов»<sup>7</sup>.

Стремление «заработать» на «процессе», а не на «результате», стимулирует участников такого «кинопроцесса» увеличивать затраты любыми способами. Надо признать, что во многом именно это «самое важное» – системообразующая основа современного отечественного кинопроцесса. В ней ключевой фигурой является так называемый «российский продюсер», нацеленный на то, чтобы обеспечивать себе доступ к «кормушке», охранять этот доступ и «выбивать» для себя из неё как можно больше финансовых ресурсов. Здесь нет нацеленности на возврат с прибылью средств, полученных из «кормушки» и потраченных на кинопроект. Более того, такая цель является «подрывной» для сложившейся системы «затратного продюсирования». Фактически, любой инструмент, обеспечивающий возврат потраченных на фильм финансовых ресурсов, в частности, риск менеджмент, рассматривается такой системой как враждебный ей, т.к. подрывает сам «закон принципиальной невозвращаемости» этих ресурсов и олицетворяет собой неприемлемую для

---

<sup>5</sup> Управление рисками в системе управления продюсерской деятельностью. Глава в учебнике "Мастерство продюсера кино и телевидения"/ под ред. П.К.Огурчикова, В.В.Падейского, В.И.Сидоренко. М. ЮНИТИ-ДАНА. 2008. С. 294.

<sup>6</sup>РЕЖИССЁР «ХАРДКОРА»: «ДОВЕРИЕ К РОССИЙСКОМУ КИНО БЫЛО УГРОБЛЕНО» 10 АПРЕЛЯ 2016 Г. Режим доступа: <https://afisha.mail.ru/cinema/articles/47152/>

<sup>7</sup> А.Роднянский. Выходит продюсер. 2-е издание. Издательство Манн, Иванов и Фербер. Москва.2016.

существования этой системы ответственность за рациональное использование полученных в результате внеэкономических распределительных процедур финансовых ресурсов.

Доминирование этой модели соответствует укреплению и развитию ещё одной тенденции, которые прогнозировались нами ещё в 2009 г.: преобладание идеологии над экономической эффективностью<sup>8</sup> в условиях превращения бюджетного финансирования в эксклюзивный источник финансового обеспечения продюсерской деятельности. Вследствие развития этой тенденции, в результате нарастания необходимости информационно-пропагандистского воздействия на население, потребность обеспечения нужного «контента» в нужном объёме становится не только «в уровень» с требованиями экономической эффективности, но приобретает преобладающее значение. Эта тенденция пока не вступает в острые противоречия с доминирующей в РФ «затратной» формой организации производства и проката фильмов, а значит, и с квазипродюсерами, которые её олицетворяют, и с их клиентелой, которая сформировалась в системе обеспечения кинопроцесса.

Однако в этой системе нарастают противоречия, которые непременно будут обостряться. Государство, фактически отдавшее не откуп «квазипродюсерам» важнейшую функцию - формирование целей кинопроектов - не само формирует заказ на кинопроекты, контролирует его исполнение и оценивает результаты, а вынуждено выбирать из того, что ему предлагают те, кто преследует свои собственные интересы.

В существующей кинореальности фильм продолжает оставаться не столько целью, сколько средством, «поводом», для увеличения и расходования получаемых их «кормушки» финансовых ресурсов в интересах бенефициаров «квазипродюсерского кинематографа».

---

<sup>8</sup> А.Ю.Лайков. «Кинобизнес в России: ограничения и риски развития». Менеджер кино. № 2. 2010 г. С. 18 – 24.

Эта цель закономерно подчиняет себе весь процесс организации производства и продвижения фильма. «Продюсер» в такой системе, строго говоря, бизнесменом не является, а такое «затратное продюсирование» фильмов – не является бизнесом. Это – квазипродюсирование, квазибизнес, это - деятельность по обеспечению доступа к государственным и квазирыночным финансовым ресурсам с последующим их распределением, перераспределением и расходом **под предлогом** производства фильмов. Естественно, что в реальности эта деятельность развивается вне критериев экономической эффективности и, соответственно, риск менеджмента.

Заметим, что такое положение характерно далеко не только для киноиндустрии, но и для других отраслей экономической деятельности в нашей стране. В своём целеполагании такое «кинопродюсирование» принципиально не отличается, например, от бесконечного переукладывания тротуарной плитки, «точечной застройки» и непрерывном «ремонте дорог» в российских городах и т.п.

В «классическом» продюсировании главной целью предпринимателя является увеличение прибыли, в квазипродюсировании – увеличение затрат. Этим принципиально разным целям соответствуют и подчиняются разные системы действий, вырабатываются разные критерии профессионализма, профпригодности, подбора кадров, выбора партнёров, поставщиков и др.

«Квазипродюсирование» - это современная форма существования в киноиндустрии характерного для современной России «квазирынка», или «системы административного торга», где произвол прикрыт «рыночной» демагогией. «Квазирынок – это экономика, в которой формальные рыночные отношения представляются только внешней правовой оболочкой неформальных раздаточных связей»<sup>9</sup>. Так пока происходит и в нашей

---

<sup>9</sup> Бессонова О.Э. Феномен Советского Союза на фоне современности в контексте теории раздатка. Мир России. 2014. № 3. С. 54. Бессонова О.Э. Институциональная матрица для модернизации России // Вопросы экономики. – 2012. – № 8. – С. 122-144. Бессонова О.Э. Институциональный кризис и эволюционные

отечественной кинореальности: под прикрытием рыночной демагогии преимущественно реализуются отношения неэкономического характера.

В связи с этим подчеркнём, что в условиях тотального доминирования кинематографического квазирынка все разговоры и даже «теории» о зрительском спросе и путях его увеличения всегда имеют и будут иметь имитационный характер, т.к. никак не относятся к сути отношений, складывающихся в системе «затратного продюсирования». В конечном счёте эти теоретизирования выливаются в одну из форм маскировки и извлечения денег из системы квазипродюсирования.

Зрительский спрос в этой системе не является значимым источником выручки, что заранее известно, а его «прогнозирование» есть лишь средство, часть перформанса, позволяющего «изобразить», что целью якобы является успех фильма у зрителей. В этих условиях «продюсирование» является лишь средством освоения бюджетных и квазирыночных финансовых ресурсов теми, кто был допущен к этому процессу.

В условиях «затратного квазипродюсирования» вся система управления квазибизнесом, включая и потенциальный риск менеджмент, подчинёна его закономерностям и служит воспроизводству сложившейся здесь системы отношений. Законно и профессионально применяемый риск менеджмент является для него чужеродным элементом, так как предполагает несение расходов на цели, прямо противоположные раздуванию затрат. Поэтому в глазах квазипродюсеров он представляет собой бесполезный вычет из того объёма финансовых ресурсов, которыми они распоряжаются.

У квазипродюсеров стимулы к рациональному использованию финансовых ресурсов, а значит, и к применению профессионального риск менеджмента отсутствуют. В то же время, они могут привноситься извне: например, возникать у других «стейкхолдеров». по требованиям

---

возможности его преодоления // *Общественные науки и современность*. 2014. № 4. С. 73-86. Кордонский С.Г. Сословная структура постсоветской России. – Москва: Институт Фонда «Общественное мнение», 2008 г.

приглашаемых на договорных условиях участников съёмочной группы, исходить от сторонних предприятий, предоставляющих в аренду съёмочную, осветительную и др. технику и т.д.

В настоящее время финансовые ресурсы, выделяемые из государственного бюджета, становятся главным, а нередко, и фактически единственным, источником финансового обеспечения продюсерской деятельности. Вследствие этого, а также вследствие развития общеэкономической ситуации в нашей стране, существенно выросла актуальность рационального использования государственных ресурсов. В связи с этим в современных условиях представляется целесообразной разработка и внедрение механизма управления рисками использования бюджетных средств при производстве и продвижении фильмов. С этой целью необходимо встроить риск менеджмент в систему государственной поддержки отечественной киноиндустрии.

Если государство сочтёт необходимым достижение этой цели, тогда возникнут стимулы для внедрения риск менеджмента в систему квазипродюсирования в части защиты бюджетных средств.

Гораздо меньшее и «несистемное» место в отечественной киноиндустрии занимает реальный кинобизнес: механизм продюсирования, который, условно, можно назвать «возвратным». Он нацелен на возврат с прибылью вложенных в производство и продвижение фильмов средств и фактически функционирует на периферии доминирующей в отечественной киноиндустрии системы квазипродюсирования.

Стремление к получению прибыли от производства и реализации фильмов определяет поведение продюсеров, действующих в этом незначительном по масштабам сегменте российской киноиндустрии. В целом, это – продюсеры без приставки «квази».

Иногда по отношению к ним можно употребить название «независимые продюсеры». Но при этом следует иметь в виду, что эта

красиво звучащая «независимость», есть нередко ни что иное, как «независимость» от финансовых и административных ресурсов, необходимых для производства и продвижения фильма.

Для них защита кинопроекта от срыва, поддержание на кинопроекте запланированного уровня издержек является жизненной необходимостью, т.к. они могут рассчитывать только на чужие финансовые ресурсы, предоставляемые на жёстких рыночных условиях под реальную завершённость проекта. Поэтому вопросы защиты от рисков, которые могут вызвать резкое увеличение издержек, помешать реализации проектов или сделать её невозможной являются для таких продюсеров весьма актуальными.

Стратегия управления рисками в кинобизнесе заключается в минимизации риска некупаемости затрат на продюсерский проект.

Если оставаться в поле бизнеса и исключить какую-либо благотворительность, то должно быть понятным, что риск некупаемости затрат на продюсерский проект устраняется путём решения двух важных задач:

- получением продюсером доходов/компенсации своих расходов на уровне не ниже запланированного уровня издержек;
- поддержанием запланированного уровня издержек;

Решение первой задачи предполагает обеспечение защиты от спекулятивных нестрахуемых рисков эндогенного характера путём реализации продюсером определённой системы управленческих действий. Решение второй – защиту от чистых экзогенных рисков с помощью страхования<sup>10</sup>.

### **Контрольные вопросы:**

1. Какие основные модели продюсирования существуют в современной отечественной киноиндустрии? В чём их сущность?

---

<sup>10</sup> А.Ю.Лайков. Риск как объект управления: как преодолеть вульгаризацию риск менеджмента? Страховое дело. 2015 г. №1. С. 3 -13.

2. Насколько управление рисками востребовано в каждой из этих моделей? Почему?
3. Кто заинтересован в обеспечении адекватной защиты от рисков в рамках каждой из моделей продюсирования?
4. Какие стимулы должны быть созданы для внедрения управления рисками в продюсировании фильмов?

### **3. Основы защиты продюсера от спекулятивных рисков получения/неполучения выручки**

Если говорить о конкретных путях решения задачи защиты от спекулятивных рисков получения/неполучения требуемого уровня дохода продюсерами, то в идеале, в современных условиях все затраты продюсера должны бы покрываться за счёт предпродаж. Сам же бюджет будущего фильма должен определяться не «идеями»/ «хотелками»/ фантазиями продюсера, а размером средств, уже вырученных им от предпродаж, либо гарантированных договорами о предпродажах, которые можно использовать для привлечения заёмных средств. Более того, объём средств от предпродаж, определяет не только размер бюджета, но и саму форму реализации продюсерского проекта.

Это очень важно подчеркнуть: бюджет фильма независимого продюсера должен определяться не путём «обсчёта» его «идей», выраженных в умозрительном «постановочном проекте», а исходя из объёма средств, вырученных от предпродаж и от других форм компенсации его расходов (например, грантов и др.). Тогда сам постановочный проект должен «подгоняться» под реальное финансирование, выраженное в уже полученных/обеспеченных доходах.

Таким образом, уровень затрат продюсера на кинопроект определяется уровнем его выручки/компенсаций. Современный независимый продюсер вынужден стремиться к такому решению задачи финансового обеспечения своего проекта.



Например, реализацию кинопроектов с опорой на предпродажи, применяет американский независимый продюсер С. Беспалов (студия Aldamisa Entertainment). Он приступал к реализации проекта только при том условии, если с помощью предпродаж и иных форм компенсации своих расходов (например, таких, которые он называет «возврат от Штатов», т.е. бюджетных субсидий/налоговых льгот, в США возможно также получение грантов и субсидий от некоммерческих фондов) аккумулировал до начала производства сумму средств в размере не менее 70% от необходимого бюджета<sup>11</sup>.

Получалось, что оставшиеся 30% бюджета фильма - это «поле неопределённости», доля участия продюсера в возможном убытке, вызванном недополучением выручки. Это – риск, который принимал на себя продюсер.

Такой порядок финансового обеспечения и распределения рисков кинопроекта описывался С.Беспаловым в начале 2013 года. Отметим, что практика нескольких последних лет показывает, что 30%-ная доля риска слишком велика даже для продюсерского кинематографа в США, и её также следует минимизировать, а долю гарантированных доходов максимизировать. Думается, что в этом убеждает и опыт проектов этого продюсера «Город грехов-2» и «Мачете убивает», когда недополучение съемочной группой финансовых средств в размере 5,1% от совокупного бюджета этих фильмов вызвало заметный скандал<sup>12</sup>, последствия которого ещё предстоит оценить. Сегодня же очевидно, что риски продюсеров возрастают и в США.

---

<sup>11</sup> Сергей Беспалов: «Только широкий прокат – других вариантов нет». Профисинема. 16 сентября 2013 г. Режим доступа: <http://www.proficinema.ru/questions-problems/interviews/detail.php?ID=148361>

<sup>12</sup> Alex Ben Block. Robert Rodriguez Lawsuit Claims Investors Withheld \$7.7M for 'Sin City 2,' 'Machete Kills' (Exclusive). Режим доступа: <http://www.hollywoodreporter.com/thr-esq/robert-rodriguez-lawsuit-claims-investors-741821>. Vladimir Kozlov. Robert Rodriguez Drops Lawsuit Against 'Sin City 2' Russian Producers. Режим доступа: <http://www.hollywoodreporter.com/news/robert-rodriguez-drops-lawsuit-sin-790464>.

В связи с этим, следует отметить, что всемирно известный специалист по риск менеджменту Нассим Талеб, приводя пример из области финансов (инвестиции на финансовом рынке во многом аналогичны вложениям в кинопроекты), рекомендует, чтобы высокий риск, принимаемый на себя инвестором, не превышал 10% от общего размера вложений, тогда как 90% должны быть гарантированно защищены от потерь<sup>13</sup>. Запомним: никакого «среднего риска» в современных условиях, никаких «фифти фифти» и даже «70 на 30»!

Таким образом, алгоритм управления спекулятивными рисками продюсера заключается в уменьшении неопределённости финансового результата проекта путём увеличения доли расходов на производство/продвижение фильма, заранее покрываемой предпродажами, компенсациями некоммерческого характера и авансированными гарантиями покупок прав на фильм, которые можно конвертировать в получение кредитных ресурсов на приемлемых для продюсера условиях.

При этом доля «непокрытой» предпродажами/гарантиями части расходов на производство/продвижение фильма должна минимизироваться.

Как достигнуть этой цели?

Прежде всего, необходимо правильное, адекватное, самопозиционирование продюсера в системе киноиндустрии. Независимый, особенно начинающий продюсер должен понимать, что он в принципе не может вести себя при производстве фильма и на кинорынке как «голливудский мейджор». Собственно говоря, сегодня и «голливудские мейджоры» не могут себя вести так, как они вели себя ещё несколько лет назад.

До недавнего времени ( где-то до рубежа 2010-2012 гг.) крупные голливудские компании применяли стратегию самостоятельного или получаемого на исключительно выгодных условиях финансирования

---

<sup>13</sup> Нассим Талеб. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М. – Колибри, Азбука-Аттикус. 2016. С.249.

производства и продвижения своих фильмов практически по всему миру непосредственно до конечных потребителей через собственные сети дочерних и аффилированных компаний. Используя свой мощный финансовый, административный и организационный ресурс, свой исключительно масштабный контент они буквально «продавливали» свои проекты на все рынки сбыта кинопродукции.

Такое рыночное поведение, которое являлось беспрецедентным в силу масштаба деятельности ведущих кинопроизводителей США, было в принципиально иных условиях нашей страны механически/некритически взято за образец представлений о том, кто такой продюсер, каково его место в киноиндустрии, как он должен себя позиционировать и как должен действовать в системе производства и продвижения фильмов<sup>14</sup>.

Действительно, давление крупнейших кинопроизводителей США на всю мировую индустрию производства, проката и показа фильмов было впечатляющим. Оно продолжалось в течение десятилетий и лишь в настоящий момент, вследствие развития глобального экономического кризиса, крупнейшие кинопроизводители вынуждены менять модель своего рыночного поведения, которая всё более становится похожей на поведение независимых продюсерских компаний. То, что ситуация с голливудскими мейджорами существенным образом меняется, понимают пока далеко не все, особенно у нас в стране.

Отметим, что ещё в 2012 г. Маршалл Гершкович, почётный президент Американской гильдии продюсеров, заявил, что в настоящее время в киноиндустрии США происходят «тектонические сдвиги» и что «каждый продюсер... должен учиться независимому финансированию».<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> См. например: В начале был продюсер. Интервью с Президентом Гильдии продюсеров России Р. Давлятьяровым. Режим доступа: [http://zhar-ptica.com/news/news/intervyu/v\\_nachale\\_byl\\_prodyuser/](http://zhar-ptica.com/news/news/intervyu/v_nachale_byl_prodyuser/)

<sup>15</sup> Kathrin Arnold/ The New Core of the Film Industry – The Sales Agent. March 16' 2012. Режим доступа: <http://theentertainmentexpert.com/? P=573>

Что такое «независимое финансирование»? Это финансирование из нескольких и даже из целого ряда разных источников.

В этих условиях совершенно неправильно, когда продюсеры у нас в стране пытаются подражать тому, как вели себя крупнейшие голливудские производители в недавнем прошлом, как они себя уже не могут вести, копировать их устаревшую даже для них самих рыночную стратегию и тактику.

К сожалению, для традиционно поверхностного восприятия нашей местной кинопублики совершенно неподходящий для неё «голливудский» стереотип «продюсирования» оказался привлекательным и живучим. Он сохраняется в дискурсе экономически безграмотных людей, которых в отечественной киноиндустрии подавляющее большинство. Отсюда же и пошёл тиражируемый дилетантами миф о продюсере, как о «ключевой фигуре» отечественной киноиндустрии.

Следует, наконец, понять, что голливудский «мейджор» - это не образец для подражания, а оставшееся в прошлом недостижимое исключение из общего правила. И когда у нас, в узких рамках российского квазикинорынка, пытаются слепо копировать приемы этих «эксклюзивных» продюсеров, не имея их исключительных возможностей (которых у них уже тоже нет), то это неизбежно ведёт к провалу, к значительным экономическим и репутационным издержкам, к потере доверия к отечественному кино.

В реальности даже у североамериканского независимого продюсера (а это компания с годовым бюджетом 200 млн. - 1 млрд.долл. США в год!) на порядок меньшие масштабы и возможности, чем они были у крупной голливудской компании. Он не может самостоятельно без мощной сторонней поддержки «продавливать» свой фильм до зрителя. Он – не «ключевая», а в существенной степени зависимая фигура. Зависимая от тех, кто ему платит и обеспечивает компенсацию затрат на производство и продвижение фильма, от тех, на чьи деньги он может реализовать свой проект.

Поэтому в системе киноиндустрии поведение независимой продюсерской компании из США существенно отличается от того, как себя ещё недавно вели американские «мейджоры». Американский независимый продюсер не ведёт себя как «ключевая фигура», он вынужден искать компромиссы с другими участниками киноиндустрии. А за компромиссы приходится платить, приходится делиться доходами со всеми участниками кинематографической «пищевой цепочки». К этому надо быть готовым и это надо делать профессионально.

Что же тогда можно говорить о российских продюсерах, у которых у всех вместе взятых ресурсов в 2, в 3, а то и в 10 раз меньше, чем у одного крупного независимого продюсера в США?

Надо и у нас в стране внять призыву уважаемого почётного президента Американской гильдии продюсеров и выстраивать систему отношений, принципиально отличающуюся от той, которую до недавних пор формировали под себя голливудские мейджоры и которая понапрасну всё ещё продолжает волновать воображение доморожденных «мейджоров». В этой системе центр находится в том звене, которое обеспечивает компенсацию затрат продюсера на кинопроект.

В случае с американскими независимыми продюсерами это, главным образом, кинопрокатные компании. В случае с российскими – ещё предстоит разобраться. На данном же этапе важно уяснить принципиально важный момент: независимый продюсер должен проектировать и делать фильм не для «зрителя», а для того, кто непосредственно компенсирует его затраты на производство и продвижение фильма. «Зрительский успех» здесь вторичен, первичен интерес и платёжеспособный спрос со стороны тех, кто готов заплатить деньги в таком объёме и в таком порядке, чтобы на них можно было реализовать кинопроект.

Не продюсер, а именно эти участники кинопроцесса являются его «ключевыми звеньями». Отметим, что в течение последних 2-3 лет, т.е. в

условиях нарастающих ограничений доступности финансовых ресурсов, «новым ядром, новой основой киноиндустрии» ( «new core of film industry») стал «агент по продажам» ( «film sales agent»), на коммерческой платной основе обеспечивающий привлечение прокатчиков, готовых платить деньги за кинопроект. На поиск подобных фигур, а не на мифические «прогнозы зрительского успеха» должны быть, прежде всего, нацелены усилия продюсера.

Подчеркнём также, что независимые продюсерские компании США опираются в своём взаимодействии с прокатчиками не на абстрактную «привлекательность идей-проектов», а на собственные прокатные/маркетинговые подразделения, которыми руководят специалисты, пользующиеся авторитетом и доверием дистрибьюторов. Фактически – это штатные «агенты по продажам». Так, например, в компании Aldamisa дистрибьюторский отдел возглавлял Джерри Хаусфатер, бывший президент Miramax, а компания STX Entertainment привлекла к работе в качестве руководителей направлений развития, производства и продвижения фильмов бывшего руководителя Universal Pictures Ноя Фогельсона и бывшего главы служб маркетинга 20<sup>th</sup> Century Fox и Disney Орена Авива. Очевидно, что это – общая практика современного независимого продюсирования в США.

Понятно, что авторитет этих и подобных им специалистов в среде прокатчиков играет ключевую роль в обеспечении предпродаж и, соответственно, в минимизации рисков недополучения выручки продюсерами. На первом месте здесь стоят авторитет, доверие, знакомства и связи этих людей, а всё остальное: маркетинговые планы, питчи/бизнес-планы, презентации/премьеры является необходимым, но вторичным ритуалом, который «подгоняется» под уже принятые на основе неформальных связей и доверия решения.

С учётом этой практики современных систем независимого продюсирования отечественным продюсерам, особенно начинающим,

необходимо сосредоточиться на формировании устойчивых связей в тех кругах, откуда возможно получение финансовых ресурсов в значимых для продюсирования фильмов масштабах. В США – это, прежде всего, прокатчики, у нас придётся культивировать эти отношения на более широком поле. Важно понимать, что это – жизненно необходимая часть профессиональных функций продюсера.

Всё это не значит, что независимому продюсеру нельзя работать и с показчиками, контролировать их т.д. Но всё это для него – второстепенные вопросы. Главное – поиск тех участников киноиндустрии и финансовой сферы, которые проявят реальный интерес к его проекту и заплатят ему средства, компенсирующие будущие затраты на фильм.

У начинающих продюсеров, как в России, так и за рубежом, ещё не сформированы ресурсы для того, чтобы нанять на работу авторитетных профессионалов, которые с помощью своих связей обеспечат необходимый объём предпродаж и финансового обеспечения. Поэтому надо искать другие пути защиты своих кинопроектов от рисков неполучения дохода.

В настоящее время ежегодно в Каннах в рамках кинофестиваля/кинорынка демонстрируется не менее 1600 фильмов. Как сделать так, чтобы именно на конкретный продюсерский проект обратили внимание покупатели?

Этот вопрос актуален не только для тех, кто представляет свои проекты в Каннах, Торонто, Роттердаме, Трайбеке (Нью-Йорке) и др. Он актуален для всех независимых продюсеров.

Зарубежная киноиндустрия нашла ответ на это вопрос, поставив сегодня на первое место агента по продажам, сделав его ключевой фигурой. Это именно тот участник процесса, который помогает продюсеру правильно определить как потенциальную выручку, так и, соответственно, бюджет будущего фильма. Вновь подчеркнём: бюджет фильма независимого

продюсера не может быть выше его (не вообще, а именно продюсера) потенциальной выручки от предпродаж, оцениваемой агентом по продажам.

Агент по продажам – это специалист, профессионализму которого доверяют те, кто финансирует производство и продвижение фильмов. Обладая необходимым опытом и связями, он находит покупателя (прокатчика или более крупную студию), готового либо купить проект, либо, что сегодня бывает гораздо чаще, заключить с продюсером сделку «negative risk» (когда покупатель обещает купить законченный фильм и этот договор может быть использован при получении кредита на производство фильма). За свои услуги агент получает от продюсера вознаграждение в размере от 7,5 до 25% от размера привлечённых средств. И это нормально: лучше получить 80% от «чего-то», чем 100% от «ничего».

Таким образом, с помощью агентов по продажам в зарубежной системе продюсерского кинематографа минимизируются спекулятивные риски неполучения дохода продюсером и компенсируются помехи их возможной реализации..

Что мы имеем для реализации системного подхода к минимизации спекулятивных рисков продюсера в современных российских условиях?

Можно сказать, что в целом необходимая инфраструктура функционирования независимого продюсерства у нас не сформирована.

Вместо этого отечественным продюсерам буквально морочат голову «прогнозами зрительского спроса» и т.п. «хиромантией», хотя независимый продюсер должен функционировать по модели «business to business»(B2B), а не «business to consumer»(B2C). Т.е. усилия продюсера должны быть нацелены, прежде всего, на поиск и взаимодействие с теми структурами, которые заплатят ему деньги «оптом» или обеспечат его деньгами в размере бюджета проекта, а не на «поиск своего зрителя».

Современный продюсер не может ждать, когда в отечественной киноиндустрии с помощью государства сформируется адекватная реальности



инфраструктура для «B2B» ( хотя именно этим и должно бы заниматься государство). Опыт показывает, что надеяться на это наивно. Надо попытаться сформировать свою собственную инфраструктуру, инфраструктуру для реализации своих проектов. Как это сделать?

Продюсеру необходимо найти и сформировать устойчивые деловые отношения с российским(и) аналогом(ами) «агента по продажам», с «фигурой»(ами), чье профессиональное мнение **УЖЕ** имеет авторитет в глазах тех, кто в России олицетворяет потенциальный спрос на контент продюсера. Эту «фигуру» можно называть по-разному: агент, промоутер, «локомотив» и т.п. Но суть одна – этот участник отношений российского кинобизнеса, обеспечивающий продюсеру необходимый административный и финансовый ресурс, без которого невозможно устойчивое развитие в нерыночной системе отечественной киноиндустрии.

Прежде всего, конечно, у продюсера должен быть контент как предмет для обсуждения с потенциальным «агентом». Наличие удовлетворительного контента у продюсера вкупе с административным ресурсом и материальной заинтересованностью «агента» создают основу для положительного решения вопроса о продаже-покупке.

При попытке конкретного решения задачи установления и поддержания отношений с «агентом» в современных российских условиях продюсер неизбежно столкнется с необходимостью учитывать особенности современной российской киноиндустрии. Особенности эти связаны, прежде всего, с состоянием потенциальных источников финансового обеспечения спроса на продюсерский контент.

Исследование этих источников показывает, что, в отличие от зарубежных продюсеров, отечественный независимый продюсер не может всерьез рассчитывать на прокатные компании, которые не обладают в РФ необходимыми финансовыми ресурсами и весом в глазах банковской системы.

Российские продюсеры не могут всерьёз рассчитывать и на саму банковскую систему, которая планомерно подавляется и, при сохранении основ современной экономической политики, будет подавляться в стратегической перспективе. Также при этих условиях будет сохраняться за пределами высокая стоимость заёмных средств у тех банков, которым удастся выжить, превращающая в пустую трату времени попытки получения кредитов на реализацию кинопроектов ( не путать с кредитованием кассовых разрывов).

Забавно, что в последнее время, несмотря на неуклонное ослабление российской банковской системы, Российский Фонд кино **заинтересовался возможностью** истребования от продюсеров банковских гарантий в размере средств, предоставляемых им Фондом на возвратной основе. Это абсурдное с точки зрения реальной экономики требование рассматривается как большое достижение.

На самом деле здесь речь фактически идёт о принятии на себя банком спекулятивных рисков достижения определённого кассового результата фильма. Известно, что в силу природы этих рисков, аналогичных рискам спекулятивных операций на рынках ценных бумаг, игры в казино, участия в лотереях и т.п., формирование безубыточного механизма принятия на себя этих рисков какой-либо сторонней структурой принципиально невозможно.

Банкир не может быть более компетентным в определении прокатной судьбы фильма, чем профессиональный кинопрокатчик, поэтому, предоставляя гарантии на возврат вложенных в производство фильмов средств, он либо неизбежно разорится, либо откажется от исполнения своих обязательств. Это должны знать даже третьекурсники экономических и финансовых вузов!

Исключение может быть только в двух случаях: если продюсеры предоставляют банку ликвидный залог на 50-100% получаемой гарантии или если гарантия является изначально фиктивной. В первом случае доступ к

ресурсам Фонда Кино могут получить только единичные продюсеры: далеко не у всех есть возможность свободно предоставить ликвидные залоги банкам на столь значительные суммы. Так что весьма вероятен второй вариант и здесь надо ждать скандалов, т.к. никакие выигранные в будущем суды реального возврата живых денег в нужном объёме государству не обеспечат и не избавят от ответственности тех, кто легкомысленно принимал обеспеченные «воздухом» «гарантии».

В целом, надо понимать, что устойчивой системы финансового обеспечения продюсерской деятельности на таких «гарантиях» не построишь. Это известно исходя из законов экономики. Для тех, кому они неизвестны, всё получится «как всегда»: когда пойдут неизбежные сбои найдут и накажут «крайнего», государство потеряет деньги, а репутации отечественной киноиндустрии будет в очередной раз нанесён ущерб, теперь уже в глазах не только зрителей, но и государства.

К сожалению, для того, чтобы разум восторжествовал, придётся запастись терпением и дождаться, когда возникнут и улягутся заранее прогнозируемые нами скандалы, которые будут вызваны систематическими отказами банков от выполнения взятых на себя гарантийных обязательств. Вполне вероятно, что это – вопрос 2-3 лет. После этого, может быть, появится слабая надежда на нормальную организацию работы по финансовому обеспечению продюсирования фильмов в нашей стране.

Следует также понимать, что при реализации крупно- и среднебюджетных проектов российские продюсеры в очень ограниченных и в неуклонно уменьшающихся масштабах могут рассчитывать сегодня и на иные формы фандрайзинга, в частности, на краудфандинг и продакт-плейсмент. При продолжении современной экономической политики, в нашей стране будет и далее сокращаться количество свободных денег у предпринимателей и населения, поэтому реклама дорогостоящих товаров будет терять смысл, а возможности привлечения денег по достаточно

популярной в других странах (особенно в США) схеме «FFF» (Families, Friends and Fools), т.е. от родственников, друзей и дураков (всегда ведь находятся «буратины», слепо верящие в «сумасшедшую прибыльность» кинопроектов, и «коты Базилио/лисы Алисы», проводящие среди «буратин» «разъяснительную» работу) будут неуклонно сокращаться в течение следующих десятилетий. Так что «краудфандинг» останется актуальным только для продюсирования микробюджетных фильмов или в качестве «вишенки на торте» для более крупных проектов<sup>16</sup>.

Таким образом, в поле зрения отечественных независимых продюсеров остаются только несколько основных источников компенсации затрат на кинопроекты: российское государство и зарубежные покупатели.

Потенциально интересными могут быть также относительно новые источники спроса на контент отечественных продюсеров – в частности, Интернет-компании. Эти источники в России находятся в стадии формирования. Когда **нормальный доступ к бюджетным ресурсам фактически блокирован со стороны бенефициаров квазипродюсерской системы, начинающие продюсеры должны обратить на них особое внимание. Квазирынок не всегда стоит атаковать «в лоб». Можно пройти «по обочине»!**

Следует отметить, что, в свою очередь, средства российского государства делятся на три составляющих. Во-первых, это собственно средства госбюджета. Во-вторых, это средства квазирыночных структур, выступающих под видом бизнеса. Они опираются в своей деятельности на бюджетные ресурсы и на ресурсы крупных госкомпаний и оперируют ими (например, банки ВЭБ, Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Роснефть<sup>17</sup> и т.п.). В-

---

<sup>16</sup> См., например, «В Санкт-Петербурге снимают «Коридор бессмертия». Режим доступа: [http://www.kinometro.ru/production/show/name/Koridor\\_shooting\\_097832](http://www.kinometro.ru/production/show/name/Koridor_shooting_097832). Здесь с помощью краудфандинга продюсеру Ф.М.Попову удалось аккумулировать средства в размере 0,4% от заявленного бюджета.

<sup>17</sup> Роснефть, например, выделяла в 2013 г. 12,5 млн.долл.США на оказавшийся убыточным коммерческий проект в спорт-бизнесе: Валерий Игуменов. Роман Асанкин. Деньги на ринге: можно ли зарабатывать на боксе в России. 29 июля 2016 г. РБК. Режим доступа: <http://www.rbc.ru/magazine/2016/07/5784ffc39a7947ed3764d592>

третьих, - это средства существующих на прямые и скрытые госдотации телеканалов.

Получается, что отечественный независимый продюсер, если он остаётся в рамках российской киноиндустрии, должен в настоящее время сконцентрироваться на поисках «агентов по продажам», которые могут обеспечить ему «выход» на сотрудничество с источниками бюджетных ресурсов, с квазирыночными структурами, с телеканалами, с зарубежным кинорынком и с Интернет-компаниями.

Основной объём финансовых ресурсов сосредоточен сегодня, конечно, в руках государства, квазирыночных структур и телеканалов, которые оперируют госсредствами. Думается, что по ряду причин Интернет-компания в нашей стране могут быть целью пока только для продюсирования малобюджетных фильмов, что, впрочем, совсем неплохо для начинающих продюсеров.

Так или иначе, но, главным образом, независимый продюсер может ориентироваться на поиск бюджетных средств. Для этого надо правильно понимать интересы государства в сфере кино.

Что такое «интересы государства»? Это интересы лиц, которым государство делегировало полномочия олицетворять себя в киносфере. В России так получилось, что эти полномочия переданы так называемым «студиям-мейджорам». Очевидно, что они с этими полномочиями расставаться не собираются. Это их административный ресурс, который они конвертируют в финансовые ресурсы, и за который они крепко держатся. Такова система и, пока она существует, независимым продюсерам придётся с этим считаться и в эту систему вписываться.

Таким образом, задача российского независимого продюсера конкретизируется: для того, чтобы получить доступ к финансовым ресурсам на приемлемых для себя условиях, он должен заинтересовать своим проектом «студию-мейджора».

Можно попытаться сделать это самостоятельно, можно для этого воспользоваться услугами «агента по продажам» в его особенной «российской» форме, т.к. в отличие от зарубежных коллег, он будет вынужден работать не с рыночными финансовыми ресурсами ( в силу их крайней ограниченности в России), а с бюджетными средствами. Для начинающих продюсеров предпочтительнее действовать с помощью агента, которому профессионально доверяет какая-либо «студия-мейджор», телеканал или квазигосударственный банк/компания, замаскированные под бизнес.

Институт «film sales agents» у нас в стране не сформирован и вряд ли будет сформирован. Продюсеру надо найти и «сформировать» «агента» самому. Важно осознать, что это – отдельное направление профессиональной деятельности и отдельная тема профессиональной подготовки. К сожалению, оно выходит за рамки предмета риск менеджмента<sup>18</sup>.

Можно отметить, что искать агента надо «внутри» и в ближайшем окружении тех «студий-мейджоров», которые являются для продюсера «близкими по духу». Можно полагать, что агент должен быть тесно связан с наиболее влиятельными собственниками/ «стейкхолдерами» «мейджора». Понятно, что взаимодействовать с ним надо на легальной основе. Гражданско-правовой базой взаимоотношений с агентом может быть агентский договор, договор возмездного оказания услуг или иная форма, отвечающая интересам как продюсера, так и агента. При этом, естественно, следует избегать конфликта интересов между агентом и «мейджором» (например, агент не должен быть штатным сотрудником «мейджора»).

Конечно, агент руководствуется не только финансовыми интересами. Для успешного начала сотрудничества должны соблюдаться определённые

---

<sup>18</sup> В этом плане полезной может оказаться книга: М.Хазин, С.Щеглов. «Лестница в небо». Диалоги о власти, карьере и мировой элите. РИПОЛ-классик. М. 2016.

требования и к контенту, и к профессиональному уровню презентации продюсером своего проекта.

Взаимодействие с потенциальным агентом/представителем «мейджора» может строиться по следующему алгоритму ( по рекомендациям специалистов из Film London Microwave<sup>19</sup>):

1. Поиск и выбор агента: здесь в основу следует положить оценку продюсером того, что этот агент «продавал» ранее, каким проектам он помог реализоваться.
2. Представление агенту краткого логлайна, «питча», в размере не более, чем на одну страницу.
3. Предоставление агенту «презентации», которая должна быть как можно более «креативной». Например, содержать трейлеры, включающие монтаж фрагментов из других подобных фильмов.
4. Представление «сравнений»: необходимо тщательно подобрать сравнения с подобными ранее реализованными проектами.
5. Представить выжимку из бизнес-плана, в частности, характеристику финансовых параметров проекта, анализ источников покрытия затрат – это свидетельство серьёзности и профессионального подхода продюсера к делу.
6. Необходимо представить свою версию названия проекта, которое должно быть не «рабочим», а уже глубоко продуманным и обоснованным.

Конечно, начинающие продюсеры будут испытывать трудности при привлечении внимания агентов и финансировании своих проектов через предпродажи. Не имея положительной предыстории проектов трудно заинтересовать покупателя. Здесь, в частности, может помочь привлечение к реализации проекта востребованных сценаристов и известных артистов-

---

<sup>19</sup> [http:// filmlondon.org.uk](http://filmlondon.org.uk)

исполнителей главных ролей. Естественно, это потребует определённого финансирования, которое должно быть предусмотрено.

Кроме того, для правильного обоснования своего проекта, выбора «студии-мейджора», квазирыночной структуры, телеканала, Интернет-компании и соответствующего им агента продюсеру необходимо посещать фестивали и кинорынки с конкретной целью: понять, на что сегодня обращают внимание и что ищут прокатчики.

Следует понимать, что взгляд прокатчиков как бы обращён «в прошлое», для них приоритетное значение имеет прокатная судьба предыдущих проектов, а всякие «новшества» вызывают недоверие. Вот, в частности, поверив в относительно «новый киноязык», основанный на GoPro, компания STX Entertainment, в целом, потерпела неудачу в финансовом плане, вложившись в «Хардкор», целиком снятый в этой манере. Это не может не насторожить других дистрибьюторов. С другой стороны, продюсеры, в частности, «мейджоры», как правило, нацелены на поиск «чего-то нового». Представляется, что современный независимый продюсер должен уметь найти в своём проекте «золотую середину» между «новаторством» и прошлыми достижениями и уметь убедить в этом тех, от кого он хочет получить финансирование.

В современной ситуации попытки выхода независимых отечественных продюсеров за рамки российской киноиндустрии представляется оправданными. К этому буквально подталкивает внутренняя экономическая политика, всё более жёстко ограничивающая потенциальные источники финансового обеспечения продюсерской деятельности<sup>20</sup>, и ограниченность доступа к получению бюджетных средств в рамках сложившейся практики их распределения.

---

<sup>20</sup> См., в частности, «Путин приостановил приватизацию российских киностудий». Режим доступа: [http://www.kinometro.ru/news/show/name/putin\\_canceled\\_privatisation\\_9331](http://www.kinometro.ru/news/show/name/putin_canceled_privatisation_9331).



В свою очередь, за рубежом – более широкий платёжеспособный спрос в лице прокатных компаний, продюсеров, развитых вторичных рынков, в том числе в виде формирующейся системы платных просмотров в Интернете. Нельзя исключать и возможности использования механизмов бюджетной поддержки независимого продюсирования, действующих в зарубежных странах. Принципиально важно при этом не опускаться до уровня антироссийских проектов про «рашку» и аморальной продукции, щекочущей нервы публике, которая уже утратила стыд и совесть, – двух данных Богом свойств, отличающих человека от скота.

Для выхода на эти рынки необходимо пользоваться услугами агентов по продажам. Для этого необходимо создание англоязычного контента, ментально и коммерчески интересного с точки зрения зарубежных агентов по продажам и, соответственно, прокатчиков или продюсеров.

В этом плане интересен пример проекта продюсеров Т.Бекмамбетова и И. Найшуллера «Хардкор» ( в зарубежном прокате «Хардкор Генри»). Здесь просматривается определённый алгоритм, который может быть взят на вооружение.

Созданный И.Найшуллером англоязычный микрофильм/музыкальный клип, собравший в Интернете более 33 млн.просмотров привлёк внимание Т.Бекмамбетова, обладающего определёнными связями в киноиндустрии США. Почувствовав потенциал у И.Найшуллера, Т. Бекмамбетов делает ему предложение создать англоязычный полнометражный кинопроект, ориентированный на международную аудиторию. Став партнёрами-продюсерами Т.Бекмамбетов и И.Найшуллер реализуют этот замысел на принципах жёсткой экономии бюджета, с использованием привлекательной (с их точки зрения) технологии, основанной на использовании камеры GoPro, и принципа star-driven, пригласив нескольких известных зарубежному зрителю артистов.

Завершив работу над фильмом, они, используя площадку фестиваля в Торонто, в несколько раз дороже продают его независимой продюсерско-прокатной компании STX Entertainment. На основе успешной для этих продюсеров сделки создаются предпосылки для получения новых предложений от других зарубежных и российских продюсеров, завоёвывается авторитет и для обращения за бюджетными средствами в российской киноиндустрии.

В нашей стране, как в никакой другой, сегодня действует принцип: «нет пророка в своём отечестве». Так что после относительного успеха за рубежом, И. Найшуллер приобрёл, а Т. Бекмамбетов укрепил свой авторитет в кинобизнесе.

Можно отметить, что при реализации «Хардкора» просматриваются некоторые примеры взаимодействия начинающего продюсера и агента по продажам. На некоторых этапах реализации этого кинопроекта Т. Бекмамбетов в определённой степени выступил таким агентом по отношению к И. Найшуллеру, хотя, конечно, роль Т. Бекмамбетова была гораздо более значительной, хотя бы потому, что именно он выступил с инициативой предложить И. Найшуллеру реализовать полнометражный проект.

Теме не менее, роль Т. Бекмамбетова как своего рода «локомотива» для начинающего режиссёра и продюсера И. Найшуллера важно подчеркнуть. Реальный бизнес всегда сложнее и богаче умозрительных схем и в данном случае важен сам принцип взаимодействия, когда авторитет и связи одного участника проекта и «новаторство» другого конвертируются в финансовые ресурсы и прибыль. А такое взаимодействие и есть основа независимого продюсирования в современных сложных условиях. Сложные условия требуют сложных, комплексных решений.

Понимание этого должно быть положено в основу развития механизмов управления спекулятивными рисками продюсерской деятельности в современных российских условиях.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Кто является ключевой фигурой в современной зарубежной киноиндустрии?
2. Кто должен стать ключевой фигурой в современной отечественной киноиндустрии?
3. Кто является приоритетным потребителем продукции кинопродюсера?
4. Какие источники компенсации расходов продюсера на кинопроект являются актуальными в современных российских условиях?
5. Каким образом обеспечивается доступ к этим источникам?

#### **4. Основы защиты продюсера от рисков незапланированного повышения издержек.**

Итак, выше речь шла об основах управления спекулятивными рисками, с которыми сталкивается продюсер. Это – риски, которые находятся в пределах его контроля и влияют на размер получаемой им выручки. Как видно, защищённость от этих рисков зависит от самого продюсера, от его профессионализма, способностей, знаний, опыта, словом, от комплекса его личностных качеств.

С помощью управления спекулятивными эндогенными рисками продюсер может определить реальный лимит бюджета фильма и постараться обеспечить покрытие издержек, необходимых для его производства.

Однако, вследствие воздействия рисков, находящихся вне пределов разумного контроля продюсера, эти издержки могут неожиданно увеличиться, и продюсеру может не хватить финансовых ресурсов, которые

он ранее обеспечил с помощью управления эндогенными рисками. Для компенсации возможного увеличения издержек и поддержания необходимого уровня издержек применяется управление чистыми экзогенными рисками.

Защита от этих рисков зависит не только от самого продюсера. Для её организации продюсеру приходится вступать во взаимоотношения с другими предпринимателями – поставщиками услуг по защите от рисков.

Кто эти поставщики? Кто защитит продюсера от потерь, вызванных реализацией рисков, находящихся вне пределов его разумного контроля?

Как уже отмечалось, наше местное российское «изобретение» - обеспечение возврата средств с помощью банковской гарантии, – здесь не поможет. Повторим, в реальности предоставление такой гарантии – это либо случай мошенничества, либо исключительный случай. На банковских гарантиях невозможно создать систему, обеспечивающую возврат вложенных в кинопроект финансовых ресурсов покупателям, инвесторам, кредиторам, всем, кого сегодня называют стейкхолдерами. Банковские гарантии не смогут запустить отечественную киноиндустрию как систему.

Международная и российская практика показывает, что системное решения вопросов защиты кинопроектов от случайных и непредсказуемых событий, которые могут привести к срыву или незавершению проекта, обеспечивается страхованием и гарантиями завершения производства фильма.

Важно подчеркнуть, что продюсеру надо не просто знать, от каких рисков надо защитить кинопроект, но и уметь профессионально, с учётом своих интересов, управлять отношениями с поставщиками страховой защиты и финансовых гарантий.

Организация продюсером своей страховой защиты и управление отношениями со страховыми компаниями называется страховым риск

менеджментом. А это – тема, требующая от современного продюсера специальных знаний и особого профессионализма.

Создание в рамках каждого продюсерского проекта условий, благоприятных для привлечения и использования всех видов ресурсов, непосредственно связано с разработкой и реализацией конкретной программы защиты от рисков, которая должна отвечать особенностям продюсерской деятельности в целом и специфике каждого отдельно взятого проекта.

Для того, чтобы реально управлять рисками незапланированного увеличения издержек кинопроекта, необходимо знать, какие риски имеют особое значение в продюсерской деятельности, какова степень их вероятного воздействия на проект, какими возможностями обладает продюсер для организации защиты от их отрицательного влияния.

Продюсерская деятельность осуществляется посредством вступления продюсера в экономические отношения с поставщиками тех или иных ресурсов, товаров и услуг, необходимых для реализации проекта. В эти отношения и продюсер, и его контрагенты вступают в соответствии со своими интересами. Эти интересы являются движущей силой экономических отношений. Понимание интересов участников экономических отношений - главная предпосылка эффективного управления продюсерской деятельностью во всех ее аспектах.

В свою очередь, интересы формируются в результате реализации объективных свойств, присущих участникам отношений. Таким образом, когда продюсер вступает в отношения страхового риск менеджмента, он, с той или иной степенью осознанности руководствуется своими интересами, являющимися результатом проявления объективно присущих ему, как продюсеру, свойств.

Можно выделить три основных свойства, объективно присущих любому продюсеру как участнику отношений по страховому риск менеджменту:

- присущая продюсеру подверженность рискам, на основе которой формируется его «рисковый портрет»;
- уровень платежеспособности продюсера;
- уровень развития риск менеджмента в конкретной продюсерской компании.

Разрабатывая и реализуя программу мер по страховому риск менеджменту, продюсер должен учитывать состояние и действие всех этих свойств, влияющих на формирование его заинтересованности в эффективной защите от рисков.

«Рисковый портрет» продюсерской деятельности всегда складывается как бы из двух основных частей. Прежде всего, необходимо учитывать, что на продюсерскую деятельность постоянно оказывают влияние чистые риски, которые воздействуют на любого предпринимателя, вне зависимости от сферы бизнеса, в которой он действует. Это - риски, которые можно отнести к разряду «общих». Риски, общие для всех предпринимателей, например, стихийные бедствия, могут нанести ущерб любому предпринимателю, сорвать любой предпринимательский проект - будь это проект по развитию курортно-гостиничного бизнеса, бизнеса в области управления судоходными компаниями (цунами, ураганы) или продюсерский проект в области кино (схождение снежной лавины, приведшее, к сожалению, к гибели талантливой съемочной группы). Таким образом, такие риски, как пожары, стихийные бедствия, повреждения водой, злоумышленные действия третьих лиц, кражи и т.п., составляют неотъемлемую часть «рискового портрета» продюсера.

В то же время, деятельность продюсера имеет определенные особенности. Эти особенности генерируют риски, которым в большей степени подвержен именно продюсер. Эти риски, которые можно отнести к

разряду «особых», также составляют неотъемлемую часть «рискового портрета» его деятельности.

В деятельности продюсера, исключительно важное значение играет зависимость её результатов от участия тех или иных личностей: например, артистов, исполняющих главные роли. Поэтому риски, которым подвергаются эти ключевые фигуры и в своей, казалось бы, частной жизни, и во время занятости на продюсерских проектах, становятся рисками, которым подвергается и сам продюсер:

В 1981 году голливудская звезда Натали Вуд утонула во время, когда она снималась в фильме “Brainstorm”. Это привело к необходимости израсходовать дополнительно порядка 6,25 млн. долларов США для завершения фильма с использованием двойников и спецэффектов. Трагическая гибель Брэндона Ли в 1993 году во время съемок фильма “The Crow” привела к тому, что для завершения работ над фильмом потребовалось дополнительно потратить 8 млн. долларов США. Смерть выдающегося русского драматурга, режиссера и актера В.М.Шукшина во время съемок фильма С.Ф.Бондарчука «Они сражались за Родину» привела к серьезным потерям художественного и, соответственно, коммерческого потенциала кинопроизведения. В 2014 г. в период съёмок фильма для детей «Праздник непослушания» (бюджет 2 млн. долларов США<sup>21</sup>) скончался А.В.Девогченко, исполнявший главную взрослую роль, что в существенной степени осложнило положение продюсера . Подобных примеров история мирового и отечественного кинобизнеса знает немало.

Помимо зависимости продюсерских проектов от состояния здоровья и жизни их основных участников особая подверженность рискам возникает у продюсера вследствие влияния рискованных факторов на носитель фильма. Носитель воплощает в себе все материальные и трудовые затраты, произведенные под руководством продюсера в процессе производства

---

<sup>21</sup> <http://www.kinopoisk.ru/film/765125/>

фильма, его отдельных фрагментов. Гибель, пропажа или повреждение носителя в результате воздействия рисков приводят могут привести к необходимости полной пересъемки или переозвучания уже готового, зачастую буквально «выстраданного» съемочной группой материала.

Не всегда коллектив съемочной группы оказывается творчески, организационно, финансово и просто «физически» готовым к этому: автору лично известен случай из практики современного отечественного кинематографа, когда гибель негатива, в котором был воплощен с трудом отснятый в экспедиции уникальный материал, привела к прекращению работы над фильмом и срыву продюсерского проекта. А кража в 2010 г. на другом проекте ноутбука, на котором был записан весь относящийся к фильму нескопированный звук, едва не привела к очень большим проблемам. Хорошо, что в том случае носитель удалось быстро найти и вернуть неповреждённым.

Таким образом, особенности производственной деятельности в сфере шоу-бизнеса, в частности, в сфере кинопроизводства, таковы, что каждая из ее составных частей: и цель, и живой труд, и предмет труда, и средства труда, и результат имеют особую подверженность рискам, отличающую «рисковый портрет» этой деятельности от любой другой. При этом главные отличия заключены в исключительной роли рисков, влияющих на высококвалифицированный (так называемый «творческий») живой труд, и на носитель, в котором воплощена вся информация и все затраты, произведенные продюсером.

В целом, «рисковый портрет» продюсерской деятельности в основе своей складывается из сочетания охарактеризованных выше общих и особенных рисков, комплексно воздействующих на реализацию проектов.

На практике на продюсерскую деятельность влияет также специфика проявления этих рисков в рамках конкретного проекта. Каждый фильм индивидуален, в каждом фильме присутствует уникальное сочетание тех или



иных рисков факторов. Например, в одном проекте предполагается значительное количество батальных сцен, использование больших масс людей, техники, спецэффектов и т.п., в другом - все действие ограничено несколькими интерьерами с привлечением ограниченного количества актеров. В каждом из этих случаев «рисковый портрет» будет разным, хотя влиять на продюсерскую деятельность будут похожие риски, но степень подверженности рискам будет отличаться.

Комплексное воздействие рисков разного рода на продюсерский проект, их специфическое сочетание в рамках каждого конкретного проекта требуют от продюсера глубокого профессионального проникновения в суть воздействия рисков на его деятельность. Это предъявляет и особые требования продюсера к риск менеджменту. Очевидно, что реализуемая продюсером на кинопроекте политика по управлению рисками должна быть комплексной, отвечающей задачам защиты продюсера от негативного воздействия всей совокупности влияющих на неё рисков.

Практические возможности продюсера по организации защиты от воздействия рисков, образующих «рисковый портрет» реализуемых им проектов, в существенной степени определяются состоянием, в котором пребывает еще одно его существенное свойство, - платежеспособность. Ограничения, которые она накладывает на разработку и реализацию продюсерами программ управления рисками их деятельности, вполне очевидны: как правило, современные отечественные продюсеры не обладают высокой платежеспособностью. Ограниченная платежеспособность вызывает необходимость обеспечения оптимального сочетания цены и качества программ страхового риск менеджмента. Это, в свою очередь, предъявляет особые требования к профессиональному уровню организации работы по управлению рисками в рамках продюсерской компании: ведь при ограниченных ресурсах необходимо добиться максимальной эффективности.

В связи с этим, третье отмеченное выше свойство продюсера как участника отношений управления рисками и страхования - уровень организации работы по управлению рисками в продюсерской компании - приобретает в конкретных условиях современного отечественного кинематографа особенно важное значение. С одной стороны, высокая подверженность разнообразным рискам, определяемая особенностями «рискового портрета» продюсерской деятельности, с другой стороны, - ограниченная платежеспособность «среднестатистического» отечественного продюсера объективно формируют повышенные требования к профессионализму продюсера и его сотрудников в области страхового риск менеджмента.

Профессиональная подготовленность в области разработки программы страхового риск менеджмента, отвечающей потребностям и возможностям продюсера, способность осуществлять квалифицированный подбор надежных страховых компаний, необходимых для реализации этой программы, умение эффективно управлять её исполнением - вот те основные профессиональные навыки, которые требуются сегодня от продюсера при организации работы по управлению страхуемыми рисками.

Можно констатировать, что в настоящее время уровень организации этой работы в отечественных продюсерских компаниях остается, за редким исключением, крайне низким. Налицо острое несоответствие этого уровня масштабам и сложности стоящим перед продюсерами задач. Это - вопрос, препятствующий становлению подлинно продюсерского кинематографа в нашей стране.

Анализ свойств, присущих современным отечественным продюсерам как участникам отношений по управлению рисками и страхованию, позволяет выявить направленность их интересов в этой сфере и выработать подходы к совершенствованию этих механизмов.

Ограниченная платежеспособность при одновременной высокой подверженности рискам обуславливают особую взыскательность продюсера в вопросах управления рисками и страхования, формируют у него заинтересованность в разработке и реализации программ риск менеджмента, оптимальных по соотношению цены и качества.

В этой связи следует отметить, что решение этой задачи во многом связано с умением распознавать и понимать подлинные интересы поставщиков страховых услуг (страховщиков). Эти вопросы можно отнести к внешнему проблемному полю, в котором реализуется страховой риск менеджмент. Их успешное решение продюсером возможно на основе углубленного изучения свойств и обусловленных ими интересов других основных участников отношений по управлению рисками, т.е. поставщиков страховых услуг.

Помимо решения вопросов взаимодействия с поставщиками страховых услуг, особое значение для эффективной организации страхового риск менеджмента имеет правильная организация работы по управлению рисками внутри самой продюсерской компании и на каждом из осуществляемых ей проектов. Для того, чтобы соответствовать этим требованиям продюсер должен иметь, чёткое представление о порядке разработки и реализации программ страхового риск менеджмента.

Страхование (система отношений по передаче рисков специализированной сторонней организации - страховой компании) является главным инструментом страхового риск менеджмента. Как мы видели, управление рисками продюсерской деятельности не ограничивается только страхованием. К сказанному выше об управлении спекулятивными рисками продюсера добавим, что оно включает в себя также механизмы использования финансовых гарантий, разработку и осуществление превентивных мероприятий и др. В то же время, страховой риск менеджмент является главным звеном системы управления чистыми экзогенными

рисками продюсера, поэтому вопросам его организации уделяется особое место.

В деятельности любого предпринимателя весьма важным профессиональным вопросом является выбор поставщика тех или иных работ и услуг. Для продюсера выбор страховщика является таким вопросом. Однако, опыт показывает, что ему традиционно не придаётся необходимого значения и не уделяется должного внимания. Между тем, все знания продюсера о том, от каких рисков он должен защитить свой проект с помощью страхования, окажутся ничтожными, если он доверит свою страховую защиту ненадёжному поставщику страховых услуг.

Выбор страховщика продюсером – это сложный вопрос, требующий специального рассмотрения, выходящего за определённые здесь рамки. Однако, можно обозначить основы такого выбора.

Прежде всего, выбирать поставщика страховых услуг надо самостоятельно. Так называемые «рейтинги надёжности» всерьёз воспринимать не следует. Как заявили в 2013 г. в ходе судебных разбирательств представители ведущего мирового рейтингового агентства «Standard & Poors» «рейтинги – это дутая реклама»<sup>22</sup>.

При самостоятельном выборе продюсер должен проанализировать основные свойства своего потенциального страховщика: источники его доходов, уровень обеспеченности капиталом (включая программу перестрахования), кадровую составляющую его деятельности (включая собственников, квалификацию и уровень лояльности менеджеров и специалистов потребителю, в частности, отношение к продюсированию фильмов).

Рекомендуется при организации страхования кинопроектов воспользоваться услугами специализированных профессиональных

---

<sup>22</sup> <sup>7</sup> Юристы S&P: слова агентства об объективности рейтингов — «дутая реклама» // Ведомости. 23 апреля 2013. Режим доступа: [http://www.vedomosti.ru/finance/news/11455161/yuristy\\_sp\\_zayavleniya\\_agentstva\\_ob\\_obektivnosti\\_rejtingov](http://www.vedomosti.ru/finance/news/11455161/yuristy_sp_zayavleniya_agentstva_ob_obektivnosti_rejtingov).

страховых брокеров, имеющих соответствующую лицензию. Это реально сможет помочь сделать правильный выбор страховщика и усилит позиции продюсера в процессе исполнения договоров страхования. Важно не забывать, что целью страхования является не покупка подешевле красивого листа бумаги под названием «полис», а получение полноценной компенсации убытка в оптимальные сроки. Опыт показывает, что купля-продажа страховых полисов и страхование – это совершенно разные виды деятельности.

Как уже отмечалось, особенности продюсерской деятельности находят своё выражение в её "рисковом портрете".

Главные составляющие процессов и отношений, возникающих в процессе продюсирования фильмов, - уникальный, высокосложный труд, особый предмет труда – носитель всех материальных и трудовых затрат на фильме, и уникальный результат, подвержены особым рискам. Последствия возможной реализации этих рисков могут привести к значительному ущербу, который вызовет существенное увеличение издержек продюсера и даже привести к полному срыву проекта. Продюсер должен найти пути компенсации этого ущерба.

Основными инструментами управления возникающими здесь рисками являются **комплексное страхование кинопроизводства и гарантия завершения производства фильма.**

**Комплексное страхование кинопроизводства** позволяет возместить убытки и дополнительные расходы инвесторов и продюсеров, которые могут быть вызваны перерывами или полным прекращением производства фильма из-за реализации непредвиденных неблагоприятных обстоятельств. Страхование любого кинопроекта осуществляется на основании данных заполненного производственного заявления-вопросника, который должен иметься у страховой компании. Вся изложенная в

вопроснике информация должна быть полной и точной, а о любых изменениях немедленно сообщается страховой компании.

На практике используются следующие виды страхования, которые в совокупности обеспечивают комплексную застрахованность кинопроекта:

## 1. СТРАХОВАНИЕ ПРОДЮСЕРА ОТ УБЫТКОВ, СВЯЗАННЫХ С ОСНОВНЫМ СОСТАВОМ СЪЕМОЧНОЙ ГРУППЫ.

Прежде всего, необходимо подчеркнуть, что этот вид страхования, в зарубежной практике коротко называемый «cast insurance», защищает интересы продюсера и тех «стейкхолдеров», которые осуществляют вложения финансовых ресурсов в кинопроект. Приходится на это обращать внимание потому, что это страхование нередко путают со страхованием артистов. Нет, здесь страхуются не артисты, а именно продюсер, точнее защищаются интересы продюсера и «стейкхолдеров» от убытков, связанных с артистами, со смертью и/или болезнью участников основного состава съёмочной группы.

Бывает, что по условиям договоров, которыми обеспечено производство и продвижение фильма, предусмотрено, что выплаты страховых возмещений идут не продюсеру, а другим «стейкхолдерам», имеющим в проекте финансовый интерес. В этом случае их называют выгодоприобретателями. А как сторону отношений со страховщиком мы можем в целом называть продюсера и других «стейкхолдеров» «застрахованными».

Принятию этого риска на страхования предшествует оценка степени риска. Если предполагается организовать защиту от рисков, связанных с болезнью кого-либо из участников основного состава съёмочной группы, то необходимо проведение предварительной экспертизы состояния их здоровья. Если страховое покрытие ограничивается несчастным случаем, то обычно такую предварительную экспертизу не проводят, ограничиваясь оценкой

рискованности роли артиста по режиссёрскому сценарию и учитывая возраст артистов ( на практике считается, что повышенной степенью риска характеризуются лица в возрасте до 9 и старше 64 лет).

Лимит ответственности страховщика при этом виде страхования обычно ограничивается бюджетом фильма за исключением затрат на сценарий и музыку. В соответствии с практикой стоимость страхования обычно находится в пределах до 1% от лимита ответственности.

При использовании этого вида страхования, продюсеру или выгодоприобретателю ( покупателю, кредитору, инвестору), далее - Застрахованному оплачиваются прямые убытки, которые он непосредственно несет в результате несчастного случая, болезни или смерти кого-либо из основных участников съемок в течение съемочного периода. Как правило, для целей страхования выбираются несколько актеров-исполнителей главных ролей, неспособность которых продолжать работу вызовет серьезные трудности для производства фильма в целом. Может быть выбран и режиссёр-постановщик.

Под ущербом здесь понимаются дополнительные расходы, осуществленные Застрахованным для завершения съемок фильма, в размере, превышающем первоначально запланированные издержки, или расходы фактически понесенные продюсером до наступления страхового события в случае, если продолжение дальнейшей работы над завершением проекта признано невозможным.

## 2. СТРАХОВАНИЕ НОСИТЕЛЯ.

Оценка степени риска в этом виде страхования начинается, прежде всего, с определения типа носителя. Понятно, что при использовании плёночного носителя степень риск выше, чем при использовании электронного.

Лимит ответственности по этому виду страхования – бюджет фильма за исключением затрат на сценарий и музыку.

При наступлении страхового случая Застрахованному оплачиваются убытки, которые он непосредственно несет в результате повреждения, уничтожения, кражи электронных носителей изображения и звука, неиспользованной кино- и видеопленки, экспонированной кинопленки (проявленной и непроявленной), записанной видеопленки, других видов носителей, лаванды, позитивов, рабочих копий, эталонных копий, звукозаписей и пленок, использованных или предназначавшихся для использования в связи с фильмом.

Под ущербом здесь понимаются расходы, осуществленные Застрахованным в процессе подготовки и проведения съемки или записи только той части застрахованных материалов, которые являются объектом убытка.

### 3. СТРАХОВАНИЕ НОСИТЕЛЯ СЛУЧАЙ БРАКА.

Обычно этот вид страхования применяется вкупе со страхованием носителя от рисков, описанных в предыдущем разделе. Здесь также производится оценка степени риска, в процессе которой учитывается тип носителя, условия его эксплуатации и хранения.

Лимит ответственности страховщика – бюджет фильма за исключением затрат на сценарий и музыку. Стоимость страхования носителя по разделам 2 и 3 вместе может обычно достигать до 1% от лимита ответственности.

При применении этого вида страхования, Застрахованному возмещаются убытки, которые он самостоятельно и непосредственно несет в результате утраты или повреждения видеозаписей, экспонированной кинопленки (проявленной или нет), звукозаписей и т.п., вызванных использованием бракованных материалов и оборудования (включая съёмочную камеру), неисправного звукового оборудования, неправильной проявкой, разрезкой и обработкой пленки.



Под ущербом здесь понимаются расходы, осуществленные Застрахованным в процессе подготовки и проведения съемки или записи только той части застрахованных материалов, которые являются объектом убытка.

#### 4. СТРАХОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ СЪЕМОЧНОЙ ГРУППЫ ОТ НЕСЧАСТНОГО СЛУЧАЯ. СТРАХОВАНИЕ СЪЕМОЧНОЙ ГРУППЫ ПРИ ВЫЕЗДЕ ЗА РУБЕЖ.

Этот вид страхования довольно часто применяется в современном отечественном кинопроизводстве. Из состава съёмочной группы продюсер чаще всего страхует от несчастного случая артистов-исполнителей главных ролей, режиссёра-постановщика, реже – остальных участников.

Лимит ответственности страховщика при этом виде страхования является предметом переговоров, но обычно ориентируются на размер в две годовых зарплаты застрахованного лица. При повреждениях в результате несчастных случаев компенсации выплачиваются в соответствии с «долей» повреждённой части тела или органа человека в общей страховой сумме. Эти доли определены в правилах страхования страховщиков и, в свою очередь, соответствуют международно-признанным стандартам.

Стоимость этого вида страхования является предметом переговоров, но, в целом, не будет слишком обременительной для бюджета фильма.

В случаях выезда съёмочной группы за рубеж также возможны несчастные случаи. Для защиты от их последствий, а также от последствий заболеваний продюсер прибегает к страхованию членов съёмочной группы, выезжающих за рубеж. Съёмки фильмов за рубежом – это не туристическая поездка. Нередко в процессе съёмок участники группы могут подвергаться дополнительным опасностям, например, в горах или при работе на воде и под водой. Стандартная туристическая страховка такие риски обычно не покрывает. Поэтому продюсер должен предусмотреть необходимость защиты от особенных рисков, связанных со сложными съёмками.

Организация такого страхования предполагает анализ постановочного проекта фильма в этой части. Такое страхование можно организовать как в российской, так и в зарубежной страховой компании. Однако надо иметь в виду, что, если фильм не является совместной постановкой, расходы на страхование у зарубежного страховщика продюсеру не удастся отнести на затраты деятельности продюсерской компании.

#### 5. СТРАХОВАНИЕ РЕКВИЗИТА, ДЕКОРАЦИЙ, КОСТЮМОВ.

При применении этого вида страхования, Застрахованному возмещаются убытки от повреждения, уничтожения или кражи сценическо-постановочных средств, костюмов, реквизита, театральной собственности и оборудования, непосредственно используемых или предназначенных для использования на фильме.

Здесь продюсеру следует уделить особое внимание правильному определению страховой суммы страхуемого объекта. С точки зрения интересов потребителя страховых услуг страховую сумму можно определить как денежную оценку меры его материальной заинтересованности в страховании конкретного объекта.

Особенностью фильмопроизводства является то, что здесь нередко используются уникальные, не имеющие аналогов, предметы реквизита или костюмов, страховая сумма которых не может быть определена «по справочнику», как это бывает при страховании автотранспорта, или по какой-либо ещё стандартной процедуре (например, исходя из оценки издержек на восстановление и т.п.).

Для того, чтобы получить в этом случае полноценное возмещение от страховщика, продюсер должен провести такую оценку страховой суммы, которая была бы принята страховщиком таким образом, чтобы была исключена возможность её последующей переоценки в случае убытка. Необходимо добиться того, чтобы размер страховой суммы был

зафиксирован в договоре страхования как окончательный и не подлежащий пересмотру.

#### 6. СТРАХОВАНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ.

При использовании этого вида страхования, Застрахованному (или третьим лицам) возмещается стоимость различного оборудования, как арендованного, так и принадлежащего Застрахованному, в т.ч. камер и оборудования к ним, звукового и осветительного оборудования, механического и передвижного электрооборудования и т.п., которое повреждено, уничтожено или украдено в течение периода страхования при использовании или при намерении использовать его в связи со съемками фильма.

#### 7. СТРАХОВАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ РАСХОДОВ (УБЫТКОВ ОТ ПЕРЕРЫВОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ).

Нередко бывает так, что в результате какого-либо прямого убытка, например, несчастного случая с исполнителем главной роли, съёмочная группа оказывается в неожиданном простое. Хорошо помню случай на одном из проектов, когда съёмки были остановлены на два месяца вследствие разрыва связок у исполнителя главной роли. Это - перерыв в деятельности съёмочной группы, здесь возникают дополнительные расходы, например на зарплату простаивающей группы, на аренду помещений и т.п. Это - так называемые косвенные убытки, размер которых может быть весьма значительным и даже превосходить размер прямого ущерба от страхового случая, ставшего причиной косвенных убытков. Можно, например, предполагать, насколько существенным был размер убытков от перерыва в деятельности после гибели Брэндона Ли, пока продюсеры искали и реализовывали творческое и техническое решение по завершению съёмок фильма «The Crow» с участием дублёра с помощью компьютерной графики.

В этом случае Застрахованному компенсируются косвенные издержки, которые он понесет по причине дополнительных затрат, вынужденно произведенных им в процессе производства фильма.

Под ущербом здесь понимаются дополнительные косвенные расходы, произведенные Застрахованным для завершения съемок фильма, в размере, превышающем первоначально запланированные издержки.

## 8. СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРИЧИНЕНИЕ ВРЕДА ИМУЩЕСТВУ, ЖИЗНИ И ЗДОРОВЬЮ ТРЕТЬИХ ЛИЦ.

Производство фильмов происходит не в вакууме и связано не только с рисками непосредственно для съёмочной группы, но и для посторонних (третьих) лиц, которыми являются юридические и физические лица.

Например, нередко съёмки фильма происходят в интерьерах, арендованных у третьих лиц, и эти интерьеры могут быть повреждены в результате производственной активности съёмочной группы. Или в процессе реализации мероприятий по производству и продвижению фильма могут получить травмы посторонние физические лица, оказавшиеся в месте проведения съёмок и специальных мероприятий по продвижению фильма.

В этих случаях размер ущерба для продюсера может быть весьма значительным, особенно, если пострадавшими являются иностранные третьи лица, тем более лица из стран, где действует англо-саксонское право (например, при съёмках за рубежом). В этом последнем случае размер ответственности перед третьими лицами является неограниченным.

Существуют два пути определения ущерба: по договорённости между продюсером и пострадавшим третьим лицом или по решению суда. В настоящее время пострадавшая сторона под давлением адвокатов всё чаще выбирает судебный путь. Здесь и возникает вопрос юрисдикции и дай Бог, чтобы это не оказалась юрисдикция США или Великобритании: здесь суды могут присвоить огромные суммы компенсаций.

Но даже если не нанесён ущерб иностранцам, продюсер может понести существенные убытки от исков пострадавших третьих лиц в любом случае.

Поэтому представляется целесообразным организовать страхование ответственности продюсера перед третьими лицами.

При использовании этого вида страхования Застрахованному возмещаются суммы, которые он обязан уплатить по закону в качестве возмещения за повреждение или уничтожение имущества третьих лиц, а также смерти, причинения вреда здоровью третьих лиц ставшие следствиями производственной деятельности продюсерской компании/ее подразделений в связи с реализацией продюсерского проекта.

#### 9. СТРАХОВАНИЕ ОШИБОК И УПУЩЕНИЙ ПРОДЮСЕРА.

В настоящее время актуальность этого вида страховой защиты неуклонно нарастает. Речь идёт о случаях, когда продюсер непреднамеренно допустил нарушение чьих-либо прав на интеллектуальную собственность. Особенно остро этот вопрос встаёт при взаимодействии с зарубежным кинорынком. Несанкционированное использование в фильме права на название, фрагментов чьих-либо музыкальных или иных произведений и т.п. может привести к требованиям компенсаций и судебным искам от правообладателей. В свою очередь, размер этих компенсаций может быть значительным и привести к немалым потерям для продюсера, к заметному увеличению его издержек.

Страхование ошибок и упущений продюсера может компенсировать ему ущерб от реализации этих рисков. Следует отметить, что организуется это страхование на индивидуальной основе. Заключение договора страхования предшествует тщательная информационная и правовая экспертиза проекта. Это означает, что, помимо страховых компаний, к экспертизе могут быть привлечены информационно-аналитические агентства и специализированные адвокаты. Естественно, их услуги не бесплатны. Оценивается также и сам продюсер, его профессиональный опыт и

авторитет, профессионализм его сотрудников. Для определения степени риска по этому виду страхования существуют специальные вопросники.

Всё это вместе со стоимостью страховых услуг увеличивает стоимость страховой защиты. Продюсер должен взвешивать потребности в этом виде страховой защиты и свои возможности по её приобретению.

Повторим вновь, несмотря на то, что этот страхования не является дешёвым, его актуальность неуклонно возрастает вместе с неуклонным ростом внимания к вопросам соблюдения прав на интеллектуальную собственность. Можно уверенно утверждать, что у нас в стране обеспечение страховой защиты продюсера от ошибок и упущений будет становиться неизменным атрибутом его профессиональной деятельности.

## 9. СТРАХОВАНИЕ ОФИСНОЙ ОБСТАНОВКИ, ОБОРУДОВАНИЯ И АВТОТРАНСПОРТА.

При применении этого вида страхования Застрахованному возмещается стоимость его движимого имущества, обычного для обстановки офиса, в т.ч. мебели, различных устройств, автотранспорта и оборудования, не застрахованных по другим разделам договора, если это имущество повреждено, уничтожено или украдено в течение периода страхования при использовании его для целей фильма или при перевозке.

## ГАРАНТИЯ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА ФИЛЬМА.

Для достижения результата продюсерской деятельности, которым на определённом этапе продюсирования является готовый фильм, применяется гарантия завершения производства фильма.

Важно подчеркнуть: гарантия завершения производства фильма обеспечивает доведение фильма до стадии готового продукта, который

можно попытаться с выгодой продать, но эта гарантия никак не гарантирует получение выручки от продажи фильма!

Приобретение такой гарантии не является страховой операцией. Предоставлением гарантий за определенную плату занимаются банки и/или финансовые компании. В России страховым компаниям прямо не запрещено, но и не рекомендовано предоставлять гарантии. Для них это – скорее исключительная операция.

Гарантия позволяет продюсерам преодолеть финансовые затруднения, связанные с перерасходом сметы и удлинением сроков производства, которые могут возникнуть в процессе создания фильма вследствие возникновения непредвиденных, скрытых ранее, обстоятельств, вытекающих из уникальности и сложности кинопроекта.

В ситуации недостатка финансирования компания-гарант вносит денежные средства, необходимые для покрытия возникшего перерасхода сметы и завершения производства фильма. В тех случаях, когда принимается решение о прекращении производства фильма, компания-гарант возвращает инвесторам вложенные ими средства.

Перед заключением договора о гарантии завершения гарант тщательно анализирует степень подготовленности кинопроекта. Договор о гарантии завершения производства фильма заключается при получении удовлетворительных результатов производственно-экономического анализа кинопроекта, при обеспеченности комплексной застрахованности проекта от рисков фильмопроизводства и вступает в силу с момента получения платы за гарантию, которая должна быть внесена продюсером не позднее первого съемочного дня.

Возврат средств, внесенных компанией-гарантом, осуществляется в следующем порядке:

1. До возвращения долгов гаранту продюсер не может без его согласия пользоваться своими правами по реализации фильма;

2. Чтобы обеспечить возврат средств гаранту продюсер закладывает права на фильм в его пользу. Условия залога определяются отдельными договорами;
3. Продюсер возвращает гаранту внесенные им суммы с оговоренными процентами. Эти суммы возвращаются из брутто-доходов продюсера;
4. Если продюсер затягивает сроки выполнения своих обязательств перед гарантом и инвесторами, суммы, подлежащие возврату гаранту, с начисленной пеней востребуются немедленно;
5. В случаях, когда продажа прав или прокат фильма не только окупают затраты, но и приносят прибыль, гарант дополнительно получает свою долю прибыли после основных инвесторов пропорционально своему вкладу в кинопроект.

В целом, следует подчеркнуть, что применение гарантии завершения производства фильма характерно для стран с развитым продюсерским кинематографом, прежде всего, для США. У нас в стране по причинам недостаточной правовой защищённости продюсеров и инвесторов применение такого рода гарантий сталкивается с трудностями.

Например, в случае, если во время съёмочного периода проект произвольно покинет исполнитель главной роли или если режиссёр-постановщик начнёт в процессе производства выдвигать неприемлемые для продюсера условия по составу исполнителей, по монтажу материала и т.д. – всё это может привести к увеличению сроков производства фильма и незапланированным расходам. В то же время у продюсера по российскому законодательству нет автоматической возможности полноценно компенсировать эти дополнительные издержки по договору, а судебные разбирательства, как показывает практика, – это слишком долгая история с неизвестным результатом.

В таких условиях компания-гарант не захочет отвечать за несовершенство законодательства и либо откажется от рассмотрения



проекта, либо будет готова предоставить гарантию с ограничениями, учитывающими особенности правовой ситуации в отечественном кинопродюсировании.

## СТРАХОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ФИЛЬМОВ

Особые виды управления рисками продюсерской деятельности при организации продвижения готового фильма в сферу проката и показа связаны со **страхованием мероприятий**, например премьер, презентаций и т.п. специальных мероприятий.

В процессе продвижения фильмов до зрителя большое значение приобретают специальные мероприятия (кинопремьеры и т.п.). Специальное страховое покрытие таких мероприятий предоставляет возможность компенсации убытков Организатора ( продюсера, прокатчика), Спонсора или другой заинтересованной стороны, которые возникают в результате отмены, частичного сокращения или переноса мероприятия.

В этом случае страхование покрывает либо все невозвратимые затраты на подготовку или организацию мероприятия, либо потерю дохода как прямого результата отмены мероприятия, либо элементы обоих покрытий.

Обстоятельства, способные вызвать убытки, покрываемые данным специальным видом страхования, разнообразны. На практике покрываются убытки вследствие следующих событий:

1. Пожар или иной значительный материальный ущерб месту проведения мероприятия или используемому в нем имуществу.
2. Форс-мажорные обстоятельства, включая землетрясения и иные природные катастрофы.
3. Непредвиденные события общегосударственного и международного значения.
4. Забастовочные действия.

5. Неявка основных участников мероприятия.
6. Политические риски.
7. Срыв телевизионного показа мероприятия.

В международной практике организации таких мероприятий обычно применяются и такие сопутствующие виды страхования, как:

1. Страхование кино-, видео-, фото- и иконографических материалов, используемых при проведении данного мероприятия.
2. Страхование используемого оборудования.
3. Страхование призов.
4. Страхование транспортных средств, обслуживающих мероприятие.
5. Страхование участников от несчастных случаев.
6. Страхование наличных денежных средств, используемых при организации мероприятия.
7. Страхование гражданской ответственности организаторов перед третьими лицами.
8. Страхование на случай несоответствия погодных условий (при проведении мероприятия на открытом воздухе).

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ ПРОДЮСИРОВАНИИ ФИЛЬМОВ

При организации защиты от рисков продюсерам необходимо учитывать существенные особенности их реализации. В частности, важным свойством рисков, серьёзно влияющим на организацию риск менеджмента и страхования, является вероятностный характер их воздействия. На деле это означает довольно простую и, вроде бы, очевидную для понимания вещь: риски могут реализоваться, а могут и не реализоваться, ущерб может возникнуть, а может и не возникнуть.

Но из этого проистекает очень важный вывод для практики управления рисками, о котором слишком многие остаются в неведении: из-за

вероятностного характера воздействия рисков к управлению рисками неприменим общеэкономический критерий эффективности – соотношение затрат и результатов. Получается, что из-за этого у продюсеров фактически отсутствует простой и понятный инструмент оценки эффективности работы по организации управления рисками и страхованию.

Этим определяется коренное отличие организации управления рисками от других видов управления. Этим определяются особенности и трудности организации менеджмента рисков.

Эффективность, «выгодность», результативность, практическая значимость человеческой деятельности, как правило, оценивается следующим образом: «вот я произвёл затраты, а каков эффект от этих затрат, что я буду с этого «иметь»? Причём, осознанно или неосознанно, ответ на этот вопрос требуется, как правило, однозначный: «выгода» должна быть выше «затрат»!

Но что делать в ситуации, когда, например, исправно тратятся деньги (подчас немалые) на приобретение страховой защиты, а на застрахованных проектах и объектах годами не происходит страховых событий, требующих выплаты компенсации понесённого ущерба? Опыт показывает, что в этом случае у застрахованного лица накапливается недоумение, раздражение по отношению к страхованию, иногда/нередко возникает соблазн оппортунистического поведения, попытки «создать условия» для получения не вполне оправданных страховых выплат и т.п.

Это и есть следствие неправильного применения к защите от рисков неприменимого критерия оценки - критерия экономической эффективности.

Другой, имеющий буквально массовое распространение пример ошибочного применения потребителями страховых услуг критерия «выгода-затраты» - это поиск «наиболее дешёвой страховки». Например, без преувеличения, сегодня буквально миллионы автовладельцев постоянно заняты поиском дешёвых страховых полисов в ущерб оценке надёжности

поставщика страховых услуг. Этой ошибкой страхователей активно пользовались, пользуются и будут пользоваться не вполне надёжные демпингующие страховщики.

Следует подчеркнуть, что поскольку и в страховании продюсерской деятельности большинство продюсеров и их менеджеров руководствуются пока примитивно-бытовым пониманием того, что такое защита от рисков и как она должна быть организована, стремление снизить «стоимость страховки» ( т.е. снизить прямые расходы на страхование, нередко безотносительно надёжности поставщиков страховых услуг) превращается в идею-фикс и для них.

А это, в свою очередь, может привести к выбору страховщиков, которые окажутся неспособными выполнять свои обязательства перед продюсерами.

Поэтому, выработка правильного понимания продюсерами вероятностного характера воздействия рисков и тех негативных последствий, которые проистекают из ошибочного применения в управлении рисками неприменимых здесь критериев оценки эффективности, является важной задачей.

"Классический" риск-менеджмент, как правило, не дает непосредственных, "материально осязаемых" результатов. Его влияние на функционирование предпринимательской структуры чаще всего имеет опосредованный и поэтому незаметный поверхностному взгляду характер. Программы управления рисками по природе своей ориентированы на длительные сроки и способны приносить реальный эффект **только** будучи развиваемы на долговременной основе.

Поэтому, поскольку, с одной стороны, управление рисками является неотъемлемой составляющей современной системы управления предпринимательской деятельностью, а с другой, - является сложным механизмом, требующим специализированного высокопрофессионального

"обслуживания" и приносящим эффект в долговременной перспективе, продюсеры должны в своей деятельности исходить из этих объективных оснований. В настоящее время это является необходимым профессиональным требованием к продюсеру и управленческому персоналу продюсерской компании.

### **Контрольные вопросы:**

1. Каковы основные рисковые особенности продюсерской деятельности?
2. Зачем продюсеру нужно поддерживать на проекте запланированный уровень издержек?
3. Какое место и какую роль должно играть управление чистыми экзогенными рисками в деятельности продюсера?
4. Какие виды страховой защиты обеспечивают ответ на проявление рисковых особенностей продюсерской деятельности?
5. Почему в развитой системе кинопроизводства применяется гарантия завершения производства фильма?
6. Каков механизм действия гарантии завершения производства фильма?
7. Что является предварительными условиями предоставления гарантии завершения производства фильма продюсеру?
8. Почему применение гарантии завершения производства фильма затруднено в современной России?
9. Что такое вероятностный характер воздействия рисков на бизнес и как он влияет на организацию управления рисками в продюсерской компании?

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Стандарты ISO 31000:2009; ISO / IEC 31010:2009&ISO Guide 73:2009. Режим доступа:  
[http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=51073](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073)

2. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска. — М.: ФГУП «Стандартинформ», 2011.
3. Kevin W Knight. ISO 31000:2009 -ISO/IEC 31010 & ISO Guide 73:2009 New Standards for the Management of Risk. P. 8. Режим доступа:[http://www.iram.com.ar/eventos/ISO-JTCG/Presentaciones/Kevin\\_Knight-Overview\\_of%20ISO\\_31000\\_ISO-IEC\\_31010\\_amp\\_%20ISO\\_Guide\\_73.pdf](http://www.iram.com.ar/eventos/ISO-JTCG/Presentaciones/Kevin_Knight-Overview_of%20ISO_31000_ISO-IEC_31010_amp_%20ISO_Guide_73.pdf)
4. ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения. С. 4 -5. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200088035>
5. А.Ю.Лайков. Риск как объект управления: как преодолеть вульгаризацию риск менеджмента? Страховое дело. 2015 г. №1. С. 3 -13
6. А.Ю.Лайков. Управление рисками: генезис неэффективности, «best practices» для пациентов и возвращение к истокам. Страхование сегодня. Портал страховщиков. 23 декабря 2014 г. Режим доступа: <http://www.insur-info.ru/analysis/991/>
7. РЕЖИССЁР «ХАРДКОРА»: «ДОВЕРИЕ К РОССИЙСКОМУ КИНО БЫЛО УГРОБЛЕНО» 10 АПРЕЛЯ 2016 Г. Режим доступа: <https://afisha.mail.ru/cinema/articles/47152/>
8. АЛЕКСАНДР РОДНЯНСКИЙ. Выходит продюсер. Москва. Манн, Иванов и Фербер. 2016.
9. А.Ю.Лайков. «Кинобизнес в России: ограничения и риски развития». Менеджер кино. № 2. 2010 г. С. 18 – 24.
10. Сергей Беспалов: «Только широкий прокат – других вариантов нет». Профисинема. 16 сентября 2013 г. Режим доступа: <http://www.proficinema.ru/questions-problems/interviews/detail.php?ID=148361>
11. Alex Ben Block. Robert Rodriguez Lawsuit Claims Investors Withheld \$7.7M for 'Sin City 2,' 'Machete Kills' (Exclusive). Режим доступа: <http://www.hollywoodreporter.com/thr-esq/robert-rodriguez-lawsuit-claims-investors-741821>.
12. Vladimir Kozlov. Robert Rodriguez Drops Lawsuit Against 'Sin City 2' Russian Producers. Режим доступа: <http://www.hollywoodreporter.com/news/robert-rodriguez-drops-lawsuit-sin-790464>.
13. Нассим Николас Талеб. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М. – Колибри, Азбука-Аттикус. 2016.

14. В начале был продюсер. Интервью с Президентом Гильдии продюсеров России Р. Давлятьяровым. Режим доступа: [http://zharptica.com/news/news/intervyu/v\\_nachale\\_byl\\_prodyuser/](http://zharptica.com/news/news/intervyu/v_nachale_byl_prodyuser/)
15. Бессонова О.Э. Институциональная матрица для модернизации России // Вопросы экономики. – 2012. – № 8. – С. 122-144.
16. Бессонова О.Э. Институциональный кризис и эволюционные возможности его преодоления // Общественные науки и современность. 2014. № 4. С. 73-86.
17. Кордонский С.Г. Сословная структура постсоветской России. – Москва: Институт Фонда «Общественное мнение», 2008 г.
18. Kathrin Arnold/ The New Core of the Film Industry – The Sales Agent. March 16' 2012. Режим доступа: <http://theentertainmentexpert.com/?P=573>
19. М. Хазин, С. Щеглов. «Лестница в небо». Диалоги о власти, карьере и мировой элите. РИПОЛ-классик. М. 2016.
20. Материалы сайта Film London Microwave: [http:// filmlondon.org.uk](http://filmlondon.org.uk)