

А.Ю.Лайков

к.э.н., доцент

член Союза кинематографистов РФ

Alexey Laykov

PhD (econ.),

associate professor

The member of the Russian Filmmakers Union

alexey.laikov@rifams.ru

Журнал «Управление риском» 2016 г. № 3. С.39 - 49

**ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ
СПЕКУЛЯТИВНЫМИ РИСКАМИ ПРОДЮСЕРСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ КИНОИНДУСТРИИ**

**THE MAIN APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF
SPECULATIVE RISK OF FILM PRODUCTION IN THE RUSSIAN FILM
INDUSTRY**

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Риск менеджмент, продюсирование фильмов, спекулятивные риски получения/неполучения доходов, организация защиты продюсера от спекулятивных нестрахуемых рисков.

KEY WORDS

Risk management, producing films, speculative risks of receiving/non-receiving income by film producer, the protection against speculative non insurable risks of the film producer.

АННОТАЦИЯ

В настоящее время продюсирование фильмов переживает кризис во всех странах. В России проявление этого кризиса имеет свои особенности, связанные с особенностями российской киноиндустрии. В ней существуют две модели продюсирования. Доминирует модель, игнорирующая задачу возврата средств, потраченных на производство фильмов. На периферии российской киноиндустрии существует независимое продюсирование, нацеленное на прибыль от проката фильмов. Первая модель враждебна внедрению риск менеджмента, для второй - риск менеджмент жизненно необходим. Положительное развитие киноиндустрии в РФ непосредственно зависит от создания эффективного механизма возврата средств, вложенных в кинопроекты. Одним из важных элементов такого механизма является риск менеджмент. При этом особое значение приобретает обеспечение защиты продюсеров от спекулятивных рисков неполучения доходов. В статье рассматриваются основные подходы к решению этой задачи в современных российских условиях.

ANNOTATION

Currently film production is experiencing a crisis in all countries. In Russia, the crisis has its own specific caused by peculiarities of the Russian film industry. There are two models of film production in Russia. The first model ignoring the task to return the funds spent on film production. That model dominates. There is an independent production on the periphery of the Russian film industry, which aims to get profit from movies. The first model hostile to the implementation of risk management, for the second - risk management is vital. The positive development of the film industry in Russia directly depends on creation of effective mechanism for the return of funds invested in the film projects. One of the important elements of such a mechanism is the risk management. To protect

producers from speculative risks of non-receipt of income is very actual task. The article examines the main approaches to the solution of this task in modern Russian conditions.

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 телевидения¹. 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».²

Стремление «заработать» на «процессе», а не на «результате», стимулирует участников такого «кинопроцесса» увеличивать затраты любыми способами. Надо признать, что во многом именно это «важное» – системообразующая основа современного отечественного кинопроцесса. В ней ключевой фигурой является так называемый «русский продюсер»,

¹ 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.

²РЕЖИССЁР «ХАРДКОРА»: «ДОВЕРИЕ К РОССИЙСКОМУ КИНО БЫЛО УГРОБЛЕНО» 10 АПРЕЛЯ 2016 Г. Код доступа: <https://afisha.mail.ru/cinema/articles/47152/>

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 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, которое прогнозировалось нами 7 лет назад: преобладание идеологии над экономической эффективностью³ в условиях превращения бюджетного финансирования в основной 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.

³ А.Ю.Лайков. «Кинобизнес в России: ограничения и риски развития». Менеджер кино. № 2. 2010 г. С. 18 – 24.

В такой системе фильм является не столько целью, сколько идеологически «правильным» средством, «поводом», для увеличения и расходования получаемых их «кормушки» финансовых ресурсов.

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 расходованием **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 терминах «затратное продюсирование», «квазипродюсирование» и «квазипродюсер» не следует искать какой-либо уничижительности. Это – обычные, но особые, экономические категории, в которых воплощены особенности системы отношений, складывающихся в современной российской кинематографии. 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.

Подчеркнём также, что в рамках «затратной» модели продюсирования 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.

Характерными примерами исследований «зрительского спроса», игнорирующих экономическую суть современного российского квазипродюсерского кинематографа, являются теоретические разработки С.К. Сарымсакова⁴ и А.С. Татарникова⁵.

Весьма показательно, что эти авторы не только демонстрируют непонимание того, что увеличение зрительского спроса не является подлинной целью российского квазипродюсирования. При «прогнозировании» «зрительского потенциала» (С.К. Сарымсаков) и «кассовых сборов в кинопрокате (?)» (А.С. Татарников) ухитряются ещё и проигнорировать главное свойство любого потребителя/зрителя – состояние

⁴ С.К.Сарымсаков. Оценка зрительского потенциала кинопроекта как фактор повышения эффективности управленческих решений в сфере фильмопроизводства. Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 1. Код доступа: <http://dis.ru/library/658/27441/>

⁵ А.С.Татарников. Прогнозирование кассовых сборов в кинопрокате на основе математического моделирования и анализа зрительских эмоций. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. Москва. 2016. Код доступа: <http://www.cemi.rssi.ru/dissertation/defense/tatarnikov/tatarnikov-documents>

его платёжеспособности и её влияние на их рыночное поведение. Это то, что недопустимо для экономических исследований в принципе.

Вопрос о реальной оценке платёжеспособности конечных потребителей фильмов не интересует квазипродюсеров, поскольку фильмы они делают не для зрителей. Им не интересен возврат вложенных в кинопроект финансовых ресурсов, основанный именно на платёжеспособности, а не только и не столько на т.н. «зрительских предпочтениях» или, тем более, «эмоциях».

Этот же вопрос неактуален и для С.К.Сарымсакова и А.С.Татарникова, которых интересуют свои собственные, оторванные от экономики реального кинопроцесса, умозрительные представления о реальности отечественной киноиндустрии. А это как раз то, что отвечает низкому уровню квалификации и «затратному» менталитету отечественного квазикинобизнеса, способствует имитации вокруг него некоей интеллектуальной активности.

Причиной этого, скорее всего, является не злой умысел данных авторов, а банальное незнание основ экономики и непонимание сути отношений в системе доминирующего в российской киноиндустрии квазипродюсирования. А для А.С. Татарникова, который наивно полагает, что «открывает» «рецепт счастья» безубыточного бизнеса, характерно ещё и агрессивное дилетантство в вопросах кинематографии: он даёт «научно обоснованные» рекомендации продюсерам и при этом выносит в название своей диссертации и смело рассуждает о «кассовых сборах в кинопрокате (?)».

Здесь отсутствует элементарное представление о механизме реализации фильмов и различиях между их прокатом и показом, в частности, о том, что кинопрокат, как подотрасль киноиндустрии, не имеет дело с кассовыми сборами. (что, впрочем, не помешало ему успешно защитить в ЦЭМИ РАН соответствующую диссертацию на соискание учёной степени

кандидата экономических наук). И, что ещё более удивительно, материалы этой диссертации, оказывается, используются при подготовке продюсеров в Санкт-Петербургском государственном институте кино и телевидения (СПбГИКиТ)!

В условиях «затратного квазипродюсирования» вся система управления квазибизнесом, включая и потенциальный риск менеджмент, подчинена его закономерностям и служит воспроизводству сложившейся здесь системы отношений. Поскольку истинной целью квазипродюсирования является увеличение затрат и «освоение бюджетов» «по поводу» производства и продвижения фильмов, законно и профессионально применяемый риск менеджмент является для него чужеродным элементом, поскольку 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 по требованиям 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» или «рыночным». Он нацелен на возврат с прибылью вложенных в производство и продвижение фильмов средств и фактически функционирует на периферии раздаточно-сдаточного механизма ресурсного обеспечения продюсерской деятельности, т.е. 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 ввиду, 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 характера⁶. Решение второй – защиту от чистых экзогенных рисков с помощью страхования⁷.

В данный момент представляется целесообразным сосредоточиться на вопросах защиты от спекулятивных рисков получения/неполучения требуемого уровня дохода продюсерами.

Если говорить о конкретных путях решения этой задачи, 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 и форму организации работы над ним.

⁶ А.Ю.Лайков. Риск как объект управления: как преодолеть вульгаризацию риск менеджмента? Страховое дело. 2015 г. №1. С. 3 -13.

⁷ Р.Т.Юлдашев. Огромных возможностей страхования не знают ни президент, ни премьер, ни Дума. К великому сожалению. Страховое Дело. №1. 2011. Режим доступа: <http://www.ankil.info/16.html>.

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.

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. 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 бюджета⁸.

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

⁸ Сергей Беспалов: «Только широкий прокат – других вариантов нет». Профисинема. 16 сентября 2013 г. Код доступа: <http://www.proficinema.ru/questions-problems/interviews/detail.php?ID=148361>

следует минимизировать. Думается, что в этом убеждает и скандальный опыт проектов этого продюсера «Город грехов–2» и «Мачете убивает»⁹.

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, 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 финансирования производства фильмов и продвижения своих проектов практически по всему миру непосредственно до конечных потребителей через собственные сети дочерних и аффилированных компаний. Используя свой мощный финансовый, административный и организационный ресурс,

⁹ 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>.

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 бездумно взято за образец представлений о том, кто такой продюсер, как он должен себя позиционировать и как должен действовать в системе производства и продвижения фильмов.

Действительно, давление крупнейших кинопроизводителей США на всю мировую индустрию производства, проката и показа фильмов было впечатляющим. Оно продолжалось в течение десятилетий лет 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».¹⁰

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.

¹⁰ Kathrin Arnold/ The New Core of the Film Industry – The Sales Agent. March 16' 2012. Код доступа: <http://theentertainmentexpert.com/? P=573>

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 кинорынка, 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 порядка 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 едва ли ни в 10 раз меньше, чем у одного средне-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 доморощенных «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.

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

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, Трибеке 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 (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 продаже в зарубежной системе продюсерского кинематографа минимизируются спекулятивные риски неполучения дохода продюсером и компенсируются последствия 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 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), чьё профессиональное мнение **УЖЕ** имеет авторитет в глазах тех, кто в России олицетворяет потенциальный спрос на контент продюсера.

Прежде всего, конечно, у продюсера должен быть контент как предмет для обсуждения с потенциальным «агентом по продажам». 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 столкнётся с необходимостью учитывать особенности современной российской киноиндустрии. Особенности эти связаны не с «загадочностью русской души», не «особой миссией российской культуры» и не с прочими «бла-бла», они, прежде всего, связаны 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 всерьёз 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 запредельно 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 ввёл практику 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 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 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 залогов 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. Это – вопрос 2-3 лет. После этого, может быть, появится слабая надежда на нормальную организацию работы по финансовому обеспечению продюсирования фильмов в нашей стране¹¹.

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», 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 проектов¹².

¹¹ Лапаев Д., Юлдашев Р.Т. Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы. Страховое дело. № 7. 2016. Режим доступа: [http://www.ankil.info/lib/1/182/..](http://www.ankil.info/lib/1/182/)

¹² См., например, «В Санкт-Петербурге снимают «Коридор бессмертия». Режим доступа: http://www.kinometro.ru/production/show/name/Koridor_shooting_097832. Здесь с помощью

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. Этот источник в России находится в стадии формирования, но его не следует упускать из вида, хотя пока такие компании не располагают существенными финансовыми возможностями.

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 и т.п.). В-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-компании в нашей стране могут быть целью пока только для продюсирования малобюджетных фильмов, что, впрочем, совсем неплохо для начинающих продюсеров.

краудфандинга опытному продюсеру Ф.М.Попову удалось аккумулировать средства в размере 0,4% от заявленного бюджета.

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 «русской» 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».

Институт «film sales agents» у нас в стране не сформирован и вряд ли будет сформирован. Продюсеру надо найти и «сформировать» «агента» самому. Искать его надо «внутри» и в ближайшем окружении тех «студий-мейджоров», которые являются для продюсера «близкими по духу». Понятно, что взаимодействовать с агентом 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 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 Microwave¹³):

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, содержащие 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.

¹³ [http:// filmlondon.org.uk](http://filmlondon.org.uk)

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

Да и в целом, необходимо предусмотреть финансирование для реализации комплексной программы управления рисками кинопроекта и фильмопроизводящей компании¹⁴.

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

¹⁴ Ермасова Н.Б., Ермасов С.В. Модели смешанного финансирования управления чистым интегральным риском организации. Управление риском. № 3. 2014. Режим доступа: <http://www.ankil.info/lib/3/134/1189/>.

«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 представляются оправданными. К этому буквально подталкивает внутренняя экономическая политика, всё более жёстко ограничивающая потенциальные источники финансового обеспечения продюсерской деятельности¹⁵, и ограниченность доступа к получению бюджетных средств в рамках сложившейся практики их распределения.

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.

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

¹⁵ См., в частности, «Путин приостановил приватизацию российских киностудий». Режим доступа: http://www.kinometro.ru/news/show/name/putin_canceled_privatisation_9331.

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 «агента-локомотива» 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.

Литература

1. 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.
2. Режиссёр «Хардкора»: «Доверие к российскому кино было угроблено». Код доступа: <https://afisha.mail.ru/cinema/articles/47152/>
3. А.Ю.Лайков. «Кинобизнес в России: ограничения и риски развития». Менеджер кино. № 2. 2010 г. С. 18 – 24.
4. С.К.Сарымсаков. Оценка зрительского потенциала кинопроекта как фактор повышения эффективности управленческих решений в сфере фильмопроизводства. Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 1. Код доступа: <http://dis.ru/library/658/27441/>
5. А.С.Татарников. Прогнозирование кассовых сборов в кинопрокате на основе математического моделирования и анализа зрительских эмоций. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. Москва. 2016. Код доступа: <http://www.cemi.rssi.ru/dissertation/defense/tatarnikov/tatarnikov-documents>

6. А.Ю.Лайков. Риск как объект управления: как преодолеть вульгаризацию риск менеджмента? Страховое дело. 2015 г. №1. С. 3 - 13.
7. Р.Т.Юлдашев. Огромных возможностей страхования не знают ни президент, ни премьер, ни Дума. К великому сожалению. Страховое Дело. №1. 2011. Режим доступа: <http://www.ankil.info/16.html>.
8. Сергей Беспалов: «Только широкий прокат – других вариантов нет». Профисинема. 16 сентября 2013 г. Код доступа: <http://www.proficinema.ru/questions-problems/interviews/detail.php?ID=148361>
9. 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>.
10. Kathrin Arnold/ The New Core of the Film Industry – The Sales Agent. March 16' 2012. Код доступа: <http://theentertainmentexpert.com/?P=573>
11. Лапаев Д., Юлдашев Р.Т. Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы. Страховое дело. № 7. 2016. Режим доступа: [http://www.ankil.info/lib/1/182/..](http://www.ankil.info/lib/1/182/)
12. См., например, «В Санкт-Петербурге снимают «Коридор бессмертия». Режим доступа: http://www.kinometro.ru/production/show/name/Koridor_shooting_097832.
Здесь с помощью краудфандинга опытному продюсеру Ф.М.Попову удалось аккумулировать средства в размере 0,4% от заявленного бюджета.
13. [http:// filmlondon.org.uk](http://filmlondon.org.uk)

- 14.Ермасова Н.Б., Ермасов С.В. Модели смешанного финансирования управления чистым интегральным риском организации. Управление риском. № 3. 2014. Режим доступа: <http://www.ankil.info/lib/3/134/1189/>.
- 15.См., в частности, «Путин приостановил приватизацию российских киностудий». Режим доступа: http://www.kinometro.ru/news/show/name/putin_canceled_privatisation_9331.