

ПРОЕКТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ КИНОСМОТРОВ И КИНОПОКАЗОВ В БЕЛАРУСИ

Кинематограф на сегодняшний день признается мировым сообществом не только как синтез различных видов искусств, но и мощнейшим средством, способным влиять на массовое сознание. Проявление интереса к кинематографу со стороны государства объясняется тем, что кино заключает в себе важнейшие инструментальные функции, а также возможность трансляции социальных ролей и предписаний. Известно также о богатом потенциале, которым обладает аудиовизуальный язык кино, оказывая прямое воздействие на уровень эстетического формирования и развития личности.

Отечественный кинематограф, начиная с 1991 г. ощутил на себе тяжелые последствия экономики переходного периода, политики разгосударствления и приватизации. Однако при этом ему удалось сохранить структуру кинопроизводства и кинопоказа.

Недостаток организационно-экономического стимула развития, а также технологическое запаздывание стали причиной погружения отечественного кинематографа в системный кризис. В результате чего, белорусский кинематограф на сегодняшний день оказывается не в состоянии выпускать картины, которые формировали бы ценностные установки, информационно поддерживали объявленные приоритеты развития страны, осуществляли вклад кинематографа в культурно-просветительскую модернизацию страны.

Соответственно сегодня следует разработать всестороннюю, четкую и скоординированную программу мероприятий, направленных на достижение важнейших целей отечественного кинематографа – воссоздание феномена отечественного кино как искусства и стимулирование эффективного функционирования киноиндустрии.

На современном этапе киносфера Беларуси требует разрешения такого круга вопросов как:

- отсутствие единой концепции развития культурно-досуговой деятельности, в основе которой положена организация и проведение разнообразных по направлению и содержанию киносмотров;
- неразвитость управленческого аппарата отдельных мероприятий социально-культурной направленности, что отражается на возникновении совершенно необоснованных с художественной и социально-экономической позиций культурных событий.

Неразрешенность этих вопросов негативно сказывается как на процессе распространения отечественного кинопродукта в регионах нашей страны, так и на процессе возрождения белорусского кинематографа в целом.

Если рассматривать кинодеятельность с территориальной точки зрения, то следует констатировать факт, что в данном случае ощущается сильный перекося в сторону центрального региона нашей страны и крупных областных центров, где, собственно, и сосредоточена большая часть всех национальных киномероприятий. В то время как *отдельные районы Беларуси остаются на периферии внимания со стороны государства и недополучают оптимального финансирования и технического обеспечения, способствующего развитию эстетического уровня населения средствами киноискусства.* Наиболее значимые с культурной точки зрения кинособытия, например, различные организованные встречи представителей кинообщества и зрителей (кинофестивали, Дни кино, киноретроспективы и т.п.) с целью ознакомления последних достижений современных киномастеров отечественного и мирового уровня остаются недоступны для жителей небольших городов.

Более того, современная киноотрасль Беларуси находится в том состоянии, когда львиная доля кинотеатрального репертуара оказывается сформирована из числа кинопродукции, производимой американскими и западноевропейскими кинокомпаниями, зачастую, довольно низкого с художественно-эстетической точки зрения качества. Это частично объясняется тем, что кинопрокатные организации вынуждены функционировать на так называемых условиях «навязывания» картин невысокого качества в качестве «дополнения» к дорогостоящим (кассовым) фильмам. Одной из причин возникновения подобной ситуации в киноотрасли является низкий уровень национального фильмопроизводства.

Сегодня наблюдается тенденция стремления к автономии большого числа отечественных кинопроектов. В кинофестивальном движении, например, не всегда учитываются определенные регламенты и заявленные изначально программы. Это является основной причиной низкого уровня социально-культурной и экономической эффективности реализации подобных киносмотров. Поскольку организаторы данных мероприятий, имеющие, как правило, юридические права на проведение любого социально-культурного проекта, зачастую нарушают общую структуру кинофестивального движения в стране, не уделяя достаточного внимания вопросам продвижения отечественных кинопроектов в широкий прокат. *Вследствие чего логическая цепочка «кинопроизводство – кинофестиваль – кинопрокат» оказывается разорвана, особенно в случае, когда*

политика в области кинопроката воздействует на руководящие структуры кинофестиваля, а не наоборот.

Отрицательным является и то, что наработанный в течение многих десятилетий опыт организации, управления и проведения международных кинопроектов различного направления, уровня и масштаба практически не применяется в практике отечественного кинофестивального движения, из-за чего мы сегодня сталкиваемся с рядом негативных тенденций в данной области:

- невысоким оказывается качество нынешних белорусских кинопроектов, подаваемых к участию в конкурсах.
- негативным является факт недостаточного внимания среди представителей СМИ к отечественным мероприятиям в сфере кинематографа. Такая ситуация заметно отличается от зарубежной, когда залы в период киносмотров имеют практически стопроцентную заполняемость.
- киномероприятия, организуемые на территории нашей страны, пользуются весьма скромным вниманием со стороны представителей зарубежной киноиндустрии, представляющих свои работы на внеконкурсные смотры и иные программы.
- совершенно неэффективный маркетинг кинофестивальных и иных мероприятий, о чем свидетельствует неудовлетворительное качество исследований аналитического характера, касающихся определения кинозрительской аудитории, обладающей, как известно, совершенно отличными нуждами, запросами и интересам.

В связи с вышесказанным возрастает необходимость решения вопросов и поиска путей наиболее эффективного функционирования отечественного кинофестивального движения в условиях возрастающей год от года конкуренции среди киносмотров различного уровня, а также в ситуации недостаточного объема бюджетного финансирования при создании и реализации мероприятий в сфере кинематографии. ***Ограниченные финансовые и материально-технические ресурсы в деятельности современных кинофестивалей Беларуси сокращают возможность достижения высокой экономической эффективности их результатов и вызывают необходимость создания научного уровня в организации проектов и управления ими.*** Следовательно, решение проблем, связанных с достижением кинозрителями оптимального результата в непростых социально-экономических условиях, средствами концептуализации организационных и управленческих мер, является актуальным направлением менеджмента в сфере кинематографии.

Данная ситуация усложняется еще и тем, что в экономической литературе практически отсутствуют методические разработки, посвященные как

рациональному управлению кинофестивальной деятельностью, так и способам оценки его эффективности. В результате, возникла реальная необходимость создания ряда методических положений о рациональном управлении процессом реализации кинофестивальных услуг, находящихся в рамках социально-культурных мероприятий.

Определяя концепцию наиболее оптимального развития кинофестивальной деятельности в Беларуси и формулирования основных методических положений, касающихся организации и управления функционированием киносмотров различного уровня и масштаба, следует отметить некоторые социально-культурные особенности сферы отечественного кинематографа. Во-первых, в нашей стране проходит большое количество разнообразных по содержанию киномероприятий. Наибольшей популярностью у зрителей пользуются: Фестиваль белорусского кино «ВulbaMovie», Международный кинофестиваль им. Тотошки (TFF), Фестиваль «СinemaPerpetuumMobile», Международный фестиваль независимого короткометражного кино «КиноСмена» и Фестиваль квиркино «DOTYK». Во-вторых, можно говорить и о существовании эффективного канала продвижения белорусских картин, как на отечественный, так и на международный рынок.

Все это говорит о том, что дальнейшее развитие отечественного кинофестивального движения должно идти в направлении:

- а) расширения тематических показов, которые позволяли бы демонстрировать старые фильмы, обладающие высоким художественно-эстетическим потенциалом, представляющие собой культурно-историческое достояние страны и осуществляющего воспитательное и просветительское воздействие на молодое поколение;
- б) большего распространения региональных кинофестивалей, пропагандирующих отечественный кинематограф в различных уголках нашей страны;
- в) поиска обоснованного рационального управления отдельными киномероприятиями, следует принять действенные руководящие меры воздействия – прогнозные, плановые, организационные, контрольные, учетные, аналитические, регулирующие, которые будут направлены на оптимизацию обозначенных направлений развития.

Принятие мер воздействия в области управления, как правило, зависит от специфики функционирования кинофестивалей как сложных социально-культурных и экономических систем, от степени результативности взаимодействия имеющихся ресурсов, от воздействия таких факторов внешней среды как состояние экономики, социально-культурного развития и демографических показателей. Эффективное развитие кинофестивального

движения находится также в зависимости от возможности и понимания необходимости кардинальной перестройки фестивальной деятельности, принимая во внимание прошлый национальный и зарубежный опыт.

Так, первые кинофестивали были реализованы уже в начале XX в., чему способствовал ряд технологических, экономических и организационных возможностей того времени. На начальном этапе становления кинематографа организаторы первых кинофестивалей интересовали прежде всего технические достижения зарубежных коллег; однако спустя некоторое время создатели кинолент ощутили потребность в организации определенного культурного пространства для осуществления обмена творческим и производственным опытом. В 1932 г. в Венеции впервые был организован и проведен кинофестиваль Международного уровня, всего лишь двумя годами позже, в 1935 г., был организован первый кинофестиваль на постсоветском пространстве – Международный московский кинофестиваль. Первым белорусским кинофестивалем считается, организованный в 1990 г. фестиваль национального кино «Кинокалядки». Первым Международным кинофестивалем реализованным в Беларуси стал «Листапад», прошедший впервые в 1994 г.

В 1990-х гг. в Беларуси отмечается появление целого ряда кинофестивалей различной направленности, структуры, масштабов и жанрового наполнения (Международный кинофестиваль женского кино «Мартовские кошки», 1991 г., Национальный фестиваль белорусских фильмов в Бресте, 1997 г., Международный фестиваль анимационного кино «Анимаевка», 1998 г.). Специфической особенностью подобных мероприятий стало полное отсутствие в них коммерческой направленности и возможности оказывать влияние на прокатную судьбу картин, принимавших участие в основных конкурсных программах, а также во внеконкурсных и специальных показах.

На современном этапе развития кинофестивального движения отмечается смена целевых ориентаций организаторов подобных мероприятий в сторону экономической эффективности фестивальных проектов, их возможной прибыльности и способности формирования прокатного потенциала кино-, теле- и видеопродукции. Кроме того, следует отметить, что особая значимость кинофестивальных мероприятий сегодня заключается также в экономическом возрождении отечественной киноиндустрии. Фестивали, равно как и кинопрокат, и киносети, и вторичные рынки реализации кинопродукции, являются одним из элементов, представляющих возвратный механизм кинематографии, позволяют определить возможный потенциал фильма, спрогнозировать его прокатную историю, оказывают влияние на повышение

интереса аудитории к творчеству значимых режиссеров, увеличивают возможность возмещения производственных затрат.

Значение киносмотров как социально-культурных мероприятий выражается в ряде функций, осуществляемых ими. Это, прежде всего, коммуникативная функция, оценочная, воспитательно-просветительская, развлекательная, прогностическая и др. Реализация киносмотрами обозначенных функций включает в себе важное целеполагание: возможность содействовать совершенствованию развития отечественного кинематографа, несмотря на существующие условия (низкие объемы производства, недостаточное количество средств на продвижение национальных кинокартин, преобладание зарубежного кино в отечественном кинопрокате).

Однако на сегодняшний день в Беларуси кинофестивали не оказывают значительного влияния на состояние отечественного кинопроката, в силу целого ряда неблагоприятных факторов, характерных для современного национального фестивального процесса. Среди которых можно назвать:

- схожесть регламента и тематического наполнения мероприятий, узкий круг территориального охвата киномероприятиями нашей страны;
- отсутствие института продюсерства в кинофестивальной сфере (стихийные, зачастую не управляемые поиски внебюджетных источников финансирования мероприятий, малоэффективное продвижение кинофестиваля на рынок, правовое обеспечение кинофестивальной деятельности находится на недостаточного уровня);
- недостаток методических разработок в области управления проектами;
- экономическая неэффективность кинопроектов.

Решение задач организационного, экономического и творческого характера отечественных кинофестивалей находится на уровне государственного масштаба. Эффективное преодоление обозначенных негативных факторов находится в зависимости от степени формирования условий воплощения на практике законопроектов, касающихся распространения аудиовизуальных произведений, что приведет к упорядочиванию циркулирования финансовых потоков в этой области. Также необходимо разработать методологию управления киносмотрами и кинофестивального движения.

Проводя комплексный анализ кинофестиваля, под которым принято понимать мероприятие культурно-досугового характера, которое осуществляет организованный смотр продуктов киноискусства, генеральной целью которого является поддержка и развитие национального фильмопроизводства, популяризация и продвижение отечественной кинопродукции, трансляция и сохранение кинематографических традиций, как

сложную социально-экономическую систему, следует установить согласованность всех ее элементов:

- внутренних (структуры, персонала, технологии организации проектов, инфраструктуры);
- внешних (конкурентов, законодательства, аудитории, состояния экономической, социально-культурной и демографической среды) факторов, способов воздействия, направленных на повышение уровня оказания культурно-досуговых услуг и совершенствования управления киноотраслью.

Организация и управление социально-культурными мероприятиями зависят от управляющего воздействия, которое поддается изменению со стороны руководства проектом и от возмущающего воздействия, вносящего значительную неопределенность в функционировании кинофестивальной системы. А для того, что осуществить эффективное руководство кинопроектом, следует разработать определенный порядок стандартизованных действий, которые бы образовались в четкую континуальную управленческую систему, последовательной реализации стадий прогнозирования, планирования, организации, контроля, учета, анализа и регулирования.

Совершенствование руководства кинопроектом возможно, если определяющими факторами при постановке цели и задач киносмотрa становится, с одной стороны, учет имеющихся финансовых, кадровых, материальных, технических и информационных ресурсов и, с другой стороны – согласованность усилий всех членов команды проекта, направленных на достижение заданной эффективности при реализации мероприятия. Проектные технологии подразумевают под собой четкое планирование этапов создания и проведения проектов, при этом зачастую руководителями применяются специальные методы сетевого планирования и управления, что позволяет выработать разработать эффективную модель проекта с точки зрения временных издержек.

Сегодня большинство кинопроектов создается в условиях ограниченных материально-технических и финансовых ресурсов, в этой связи необходимым условием успешной проектной деятельности становится формирование определенной структуры затрат, связанных с организацией и проведением мероприятий локального уровня. Весь комплекс издержек на организацию и проведение кинофестиваля, например, условно принято разделять на две группы: к первой относятся так называемые базовые расходы, связанные с формированием программ и осуществлением кинопоказов; арендой и оформлением пространства проведения мероприятия; техническим и программным обеспечением кинофестиваля; рекламой и изготовлением печатной

продукции; также к первой группе относятся расходы на оплату труда персонала, прием гостей и участников мероприятия; ко второй группе относятся издержки связанные с обслуживанием и управлением кинофестивалем.

Частично сняты ограничения финансовых ресурсов на сегодняшний день позволяет **фандрайзинг, который представляет собой разновидность профессиональной практики, сфокусированной на поиске и привлечении необходимых для реализации проекта ресурсов.** Алгоритм поиска финансовых или иных ресурсов для обеспечения реализации проекта может быть представлен как ряд последовательных этапов, однако, стоит иметь ввиду, что фандрайзинговая активность зачастую носит ситуативный характер. Это связано с психологией инвестора – фигуры, финансирующей проведение проекта, и рядом других факторов, трудно поддающихся рациональному измерению.

Степень эффективности решения вопросов, связанных с повышением экономической эффективности кинопроектов, зависит от того, насколько результативно функционирует возвратный механизм кинофестиваля. Неотъемлемой частью организации и проведения подобных кинопроектов в американской и европейской практике является широкая продажа билетов на киномотры, что представляется рациональной попыткой возмещения потраченных финансовых ресурсов в ходе реализации мероприятия. В Беларуси подобная практика пока недостаточно распространена. Следовательно, целесообразно ввести в отечественную кинофестивальную деятельность продажу билетов на коммерческие киносеансы.

Оценивая сегодняшнее состояние кинофестивального движения, отметим достаточно низкий уровень посещаемости подобных мероприятий, несмотря на то, что кинематограф сегодня занимает устойчивые позиции в области свободного времяпрепровождения, не уступая музыке и литературе.

С целью достижения большей эффективности от реализации проектов в сфере кинематографии и, как следствии, увеличения количества посетителей киномероприятий, предлагается применять следующие технологические приемы.

Осуществляя руководство проектами в области кинематографии, необходимо применять различные способы оценки их эффективности, которые позволят измерить результативность проводимых мероприятий, как с экономической, так и с социально-культурной точек зрения. Показателями эффективности могут выступать критерии эффективности, рентабельности, точки безубыточности, внутренней нормы доходности.

числа киносеансов (включая частоту посещаемости), количества упоминаний в СМИ, степени рекламно-информационного объема, рейтинги, реализации воспитательно-просветительской функции.

С целью сокращения временных и финансовых издержек на этапах организации и проведения мероприятий рекомендуется прибегать к таким методам как сетевое планирование и управление, которые создадут прочный фундамент в ходе принятия управленческих решений.

Оценивая степень результативности проведенного киносмотрa, следует учесть весь комплекс согласованных творческих и организационно-административных действий команды проекта. Каждый кинофестиваль, представляющий собой оригинальный и неповторимый проект, который целесообразно оценивать не только с точки зрения затраченных материально-технических, финансовых, кадровых, информационных ресурсов, но и по степени его значимости для зрителей, учитывая при этом социально-культурные и идеологические параметры.

Следует обратить внимание на организацию и проведение таких мероприятий как, например, «тематический кинопоказ», «киноретроспектива», «неделя национального кино», «день кино», «кинопраздник» и др.

Не существует общепринятых критериев сравнения упомянутых мероприятий, однако можно указать на некоторые фактические их отличия по ряду признаков:

- по частоте проведения (разовые проекты, серийные),
- по степени сложности выполнения организационных этапов проекта,
- по уровню профессионального мастерства участников (любители, профессионалы),
- по виду кинопродукции (полнометражные и короткометражные картины, рекламные ролики, музыкальные клипы и т.п.),
- по степени новизны кинопродукции (премьерные показы, ретроспективы),
- по географии распространения кинопроекта и месту проведения,
- по уровню экономической эффективности.

Можно также указать и на общую черту подобных проектов – это мероприятия культурно-досугового характера проведения с высоко эстетическим содержанием.

Проведение подобных мероприятий является потенциально эффективным каналом продвижения отечественных фильмов на белорусский рынок, а также прокладывает путь и определяет направление развития отечественного кинофестивального движения в сторону большего распространения тематических кинопоказов и региональных кинопроектов, которые

позволяют демонстрировать не только современную кинопродукцию, но и произведения, ставшие классикой кинематографа и осуществляющие воспитательно-просветительскую функцию в отношении молодого поколения.

Отечественные кинопроекты в большинстве своем выступают в качестве средства культурного и духовного развития человека и зачастую централизованно управляются государственными органами. Однако использование проектных технологий при организации и проведении киносмотров различного уровня будет способствовать существованию, необходимой с творческой и экономической точек зрения, конкуренции в области кинопроектов, а также решению вопросов их коммерческой эффективности, зачастую, являющихся принципиальным условием для возможности существования того или иного проекта.

