

Лисакович А.С., студ. 411 гр.

Научный руководитель – Макаревич А.В.

МАТРИЦА РИСКОВ СОВРЕМЕННОГО КИНОПРОЕКТА

*Проект без риска – удел неудачников.
Риски и выгода всегда ходят рука об руку
Том Демарко*

Кинематограф занимает особое место в экономической и культурной сферах: с одной стороны, выпускаемые фильмы являются произведениями искусства, с другой – киноиндустрия является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики. Коммерческий успех фильма в настоящее время также во многом зависит от использования новейших достижений техники и технологий, от управления проектом, актуальности и др. Следует понимать, что в современной рыночной экономике кинофильм – это товар, обладающий основными его свойствами: стоимостью и потребительской стоимостью [2, с. 475]. Важная задача производителя данного товара – правильно оценить возможные риски кинопроекта и вовремя их ликвидировать для обеспечения коммерческого успеха. Жесткая конкуренция, существующая в современных рыночных отношениях, стимулирует высокую инновационную активность в киноиндустрии, превращая ее тем самым в один из видов инновационной деятельности. Кинопродюсеру необходимо учитывать все факторы, влияющие на коммерческий успех фильма, адекватно анализировать возможные риски кинопроекта, быть ознакомленным со всеми тенденциями развития кинобизнеса и киноиндустрии.

Кинопроект, как и другие проекты, имеет ряд признаков, помогающих идентифицировать возможные риски:

1. Кинопроект инициируется для достижения *конкретных творческих и предпринимательских целей*. Эти цели формируются на начальной стадии проекта и на завершающей служат критериями оценки результатов проектов. Творческие цели могут пересекаться с предпринимательскими: так, кассовые сборы от кинопоказа одновременно являются и индикатором попадания в целевую аудиторию, и признанием творческого решения, и эффективностью предпринимательской деятельности кинопродюсера.

2. Кинопроект *ограничен во времени*, но в отличие от научно-технических и производственно-технологических проектов, сроки реализации кинопроектов нередко увеличиваются в несколько раз по сравнению с плановыми. Это связано как с творческим характером основных стадий, так и существенным влиянием случайных факторов: погодных условий, состояния здоровья актерского состава, изменения политической конъюнктуры и др. В отличие от традиционных проектов для кинопроектов нет научно-обоснованной базы нормативов времени на выполнение отдельных работ, поэтому календарно-постановочный план разрабатывается преимущественно на основе экспертных оценок, а его достоверность во многом зависит от опыта и компетентности режиссера и продюсера.

3. В результате кинопроизводства создается *уникальный товар* – кинофильм, отличающийся не только по своим сюжетам и жанрам, но и по использованию различных технологических приемов и техник. На наш взгляд, для данной отрасли наиболее эффективным является проектный подход, поскольку конфигурации кинопроектов имеют существенные

различия, и процессный подход, применяемый для серийного производства, в кинобизнесе оказывается малопригодным.

4. Кинопроект предполагает *последовательную разработку*: он постепенно развивается во времени в соответствии с календарно-постановочным планом. В то же время специфика кинопроектов, связанная с высокой степенью неопределенности, состоит в возможности переноса как сроков выполнения отдельных работ, так и их последовательности, обуславливая необходимость уточнения графика работ в процессе реализации проекта [4, с. 9].

Первоначально для определения рисков кинопроекта необходимо определить его цель. Основными целями кинопроекта могут быть творческие, предпринимательские и финансовые цели. Особенность любого проекта состоит в постановке сразу нескольких целей, одна из которых будет приоритетной. Данные цели одновременно являются и показателями кинопроекта, результаты которого демонстрируют его успешность или провал по одному из показателей. Рассмотрим основные цели кинопроекта.

К творческим целям можно отнести реализацию творческого замысла кинопроекта. Риски кинопроекта идентифицируются исходя из недостижения или неполного достижения поставленных целей. К основным возможным рискам при реализации творческой цели можно отнести плохую оценку кинокритиков или целевой аудитории, неузнаваемость фильма, неэффективную реализацию задумки кинофильма, неоригинальный или неактуальный сюжет, несоответствие фильма ожиданиям зрителей, чрезмерно длинный хронометраж и др. Также сюда можно отнести человеческий фактор, играющий немаловажную роль: плохая репутация актера или режиссера, а также кинофильма в целом, некомпетентность режиссера, слабая актерская игра, неудачный подбор

исполнительского состава и т.д. Все это влияет на реализацию творческого замысла кинопроекта и, соответственно, на его показатели. Примером неудачной реализации творческой цели является исторический фильм «Александр» (2004) режиссера О. Стоуна, имеющего опыт и зарекомендовавшего себя исключительно в психологических и жестоких фильмах, что повлекло недоверие кинозрителей и кинокритиков к данному фильму. Ярким примером нереализованной творческой задумки и бездарной игры актеров является ремейк фильма «Кавказская пленница!» (2014) режиссера М. Воронкова, провалившимся и в кинопрокате, и в оценке зрителей, и критиков.

Главной задачей предпринимательских целей кинопроекта является получение прибыли от реализации проекта и эффективное использование имеющихся в наличии ресурсов. Как правило, основная ответственность за реализацию предпринимательских целей лежит на продюсере кинофильма, которому необходимо не только изучить факторы, влияющие на успех фильма, но и предусмотреть риски, встречающиеся на всех этапах реализации кинопроекта. К основным рискам отнесем нарушение сроков производства фильма (в целом по проекту, или по фазам, или по отдельным его работам), неэффективное использование, финансовых, человеческих, материальных и временных ресурсов в процессе кинопроизводства. От кинопродюсера как от предпринимателя зависит эффективность проведения рекламной кампании, влияющей на получение прибыли. Необходимо учитывать наиболее эффективные и актуальные средства рекламы, от качества и характера которой зависит успех или неудача фильма. Продюсеру необходимо точно определить потенциал кинопроекта, от которого зависит объем вложений в производство и продвижение проекта, рассчитать правильно сроки показа фильма. Примером плохой предпринимательской деятельности продюсера является

фильм «Остров головорезов» (1995) режиссера Р.Харлин, вышедший в преддверии Нового года, где зрителей интересовали фильмы исключительно рождественские комедии и мелодрамы, составившими конкуренцию при посещении данного фильма. По данным Книги рекордов Гиннесса, этот фильм признан самым убыточным кинопроектом.

К финансовым целям кинопроекта отнесем привлечение инвестиций в кинопроект и обеспечение кругооборота денежных ресурсов в процессе производства кинофильма. Главными рисками, встречающимися при реализации данной цели, являются кассовые сборы или рентабельность фильма, а также отсутствие заинтересованных инвесторов. На низкие кассовые сборы влияют все причины, перечисленные ранее, касающиеся реализации творческих и предпринимательских целей, т.к. финансовую цель преследуют создатели большинства демонстрируемых фильмов. Для оценки предполагаемой доходности кинопроекта необходимо учитывать его основные финансовые параметры: производственный и прокатный бюджет, время производства и время проката, влияющие на определение стоимости денежного потока. Прогноз доходов проекта, который составляется на основе простейшей финансовой модели, учитывает все возможные источники дохода проекта и предполагаемый объем поступлений [1]. Примером переоценки финансового потенциала фильма и его нерентабельности является русский фильм Н. Михалкова «Утомлённые солнцем 2» (2011), бюджет которого составил 45 000 000\$, а сборы – 1 521 195\$.

Перечень рисков и причин их возникновения, влияющих на коммерческий или творческий потенциал кинопроекта, не является окончательным. Большую роль в производстве и прокате кинофильма играет талант создателей, исполнителей и дистрибьюторов, именно этот фактор, значительно влияющий на успех, просчитать невозможно.

Создателям фильма необходимо первоначально уточнить цель кинопроекта, выявить факторы рисков и идентифицировать риски. Продюсеру следует помнить, что от эффективности реализации данных этапов управления рисками, от правильности их выявления и своевременного устранения, зависит успех, репутация и прибыль кинопроекта.

1. Крол, А. Финансирование кинопроектов – две части единого процесса / А. Крол // Сними фильм [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <http://snimifilm.com/statyi/aleksei-krol-prodyusirovanie-kino-chast-1-finansirovanie-kinoproektov-dve-chasti-edinogo-prot>. – Дата доступа : 06.03.2014.

2. Профессия – продюсер кино и телевидения: практические подходы: учеб. для вузов / [П.К. Огурчиков и др.]. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 711 с.

3. Соболев, М. 20 самых провальных фильмов в истории Голливуда / М. Соболев // Русский базар [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа : <http://russian-bazaar.com/ru/content/13903.htm?numpage=4#comment>. – Дата доступа : 06.03.2014.

4. Спивакова, К.С. Управление рисками инновационных проектов в кинематографии : автореф. дис. на соискание уч. ст. кандидата эконом. наук / К.С. Спивакова; Гос. унив. управл. – Москва, 2013. – 24 с.