

a movie / TV  
producer  
practical  
approaches

# **Профессия – продюсер кино и телевидения**

практические подходы

КРЕАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОДЮСЕРА

МЕТОДЫ ОБОСНОВАНИЯ  
РЕШЕНИЙ ПРОДЮСЕРА

ПРОДЮСИРОВАНИЕ  
И АВТОРСКОЕ ПРАВО

# foreword

## Предисловие

---

**П**редлагаемый читателю учебник отразил все аспекты большого кинематографа — от выбора идеи проекта и его производственного воплощения до проблем проката и кинопоказа. Авторы учебника старались не повторять описаний базовых технологий, чему уделялось много места в предыдущих двух учебниках по продюсерскому мастерству, а сделали акцент на малоосвещаемых проблемах, таких, например, как Интернет, киномаркетинг и европейский опыт организации кинобизнеса. Все новейшие тенденции в этих областях, рассматриваются в соответствующих главах книги.

В предыдущих учебниках основные положения кинопроцесса строились на признанных законах теории, некоторые позиции которой можно было рассматривать как антагониста практики. Хотя опыт авторов-кинематографистов убеждает в том, что нет ничего практичнее, чем мощная теоретическая база. До сих пор на первом месте у актеров — метод Станиславского, до сих пор весь мир изучает теорию монтажа по Эйзенштейну.

Поэтому в учебнике учтено мнение практиков, которые своими успехами и достижениями обогащают теорию и успешно ее развивают. Также сделана попытка охватить современный кинопроцесс в его практическом значении, рассмотреть новые направления, диффузию жанров, новые профессии, прогресс техники, достижения науки, пришедшие в кинематограф в последние годы. Мы старались, чтобы каждый интересующийся кинематографом человек смог представить современный кинопроцесс в полном объеме — кино- и телепродюсирование, вопросы проката и показа, авторского права и рекламы.

Конец первого десятилетия XXI в. отмечен сменой поколений. На капитанском мостике все реже и реже мы видим ровесников Г. Данелия, Э. Рязанова и А. Германа. Новый режиссерский курс хотят прокладывать молодые: А. Звягинцев, А. Герман-младший, А. Попогребский и другие, заслужившие право подойти к штурвалу.



Приходится признать, что профессия продюсер за эти годы окрепла, а ее талантливые представители приобрели опыт знания.

Несмотря на успехи молодых, творческий кризис в российском кинематографе продолжается. Он выражается в отсутствии новых идей, дефиците оригинальных, самобытных сценариев и, как следствие, в потере экранного плацдарма на аудиовизуальном пространстве. Положение усугубил и мировой финансовый кризис, явившийся суровой проверкой для большинства отечественных продюсеров на прочность.

Правда, некоторые оптимистически настроенные экономисты доказывают, что кризисы неминуемы, как детские болезни. Но кризисы приходят и уходят, а кинематограф — любимое искусство миллионов — явление каждодневное вот уже на протяжении почти 120 лет.

Наиболее дальновидные искусствоведы и социологи связывают выход из кризиса с новой плеядой российских продюсеров, которые не намерены копировать американскую продукцию, а видят успех российского кинематографа в тесной связи с классической отечественной литературой — произведениями Пушкина, Толстого, Достоевского и Платонова, Булгакова и Пастернака и др. Для выхода из кризиса кинематографистам нужна мощная теоретическая база. Авторы учебника — ведущие специалисты в кинопроизводстве, обладающие умением реализовывать на практике полученные в процессе обучения теоретические знания и экстраполировать зарождающиеся тенденции на будущее кинематографа.

Но ни один учебник в мире не сможет осветить все проблемы и задачи, стоящие перед российским киноискусством. Одну из своих главных задач авторы видели в том, чтобы выявить причины упадка еще недавно столь мощного российского кинематографа, осознавая, что любая новая технология, любое техническое достижение в кинематографе будут работать только в совокупности с творческим процессом. Без таланта сценариста, режиссера, продюсера, оператора, актера, т.е. всех создателей фильма, это будет лишь демонстрацией возможностей кинотехники.

Задачи эти отнюдь не глобального масштаба, но если учебник хоть на малую толику увеличит шансы на появление хороших отечественных фильмов, значит, задача нами выполнена.

Зритель ждет новых интересных фильмов. Ведь именно в нашей стране были созданы такие выдающиеся кинопроизведения, как «Летят журавли», «Судьба человека», «Белое солнце пустыни», «Не горюй», «Белорусский вокзал», «Неоконченная пьеса для механического пианино», «Комиссар» и многие другие.

И последнее. Тщательно проштудировав учебник, вы приобретете качественные теоретические знания, но стать кинематографистом вам не удастся, пока вы не сделаете свой Фильм. И не один. Успехов вам в этом!

Ответственные редакторы учебника:

канд. экон. наук *В.И. Сидоренко*, доктор культурологии *П.К. Огурчиков*  
Менеджер проекта *Н.Б. Ромодановская*



# screen culture

# 1/

## **Экранная культура: история развития и особенности современного состояния**

---

П.К. Огурчиков,  
кандидат экономических наук,  
доктор культурологии, профессор,  
декан факультета продюсерства и экономики ВГИК

### **1. Понятие экранной культуры и основные этапы ее развития**

Известный теоретик кино Бела Балаш писал, что эпоха капитализма породила единственное искусство — искусство кино. Сейчас по прошествии многих десятилетий, изменивших общественный уклад, можно заявить, что именно благодаря индустриальному типу общества появилась экранная культура. Несмотря на значимость логики собственного развития искусства, социально-экономические условия, в которых появляется новая культура, играют весьма важную роль в этом процессе. Можно сказать,

что кинематограф является одним из высших технологических достижений общества, продуктом конкретной исторической социально-экономической ситуации. Став с самого начала индустриальной отраслью, кинематограф не может быть творчеством свободным от производственных и финансовых условий, поскольку решающее значение имеют деловые интересы, сложная техника и высокие технологии.

Экранную культуру можно рассматривать как культуру, возникшую на технической базе кинематографии и объединяющую в себе возможности современных пространственных и временных коммуникативных парадигм. Под экранной культурой может подразумеваться как вся аудиовизуальная коммуникация, так или иначе связанная с экранным носителем, так и составная часть этой коммуникации, непосредственно обусловленная развитием технических средств кинематографа. Существует и несколько других толкований, обусловленных тем содержанием, которое вкладывается в слово «экран»:

- кино и телевидение;
- кино, телевидение и видео;
- кино, телевидение, видео, дисплей персонального компьютера и мобильного телефона.

Рассмотрим основные этапы развития экранной культуры. Ее появление в конце XIX в. первоначально было представлено только *кинематографом*. В многогранном мире экрана взаимодействие между художественной культурой и социально-экономической атмосферой не может полностью определять сам феномен кино, телевидения, видео, Интернета. Безусловно, существует собственная логика развития художественной культуры, которая находится в какой-то мере в автономном положении по отношению к научно-технической и социально-экономической ситуации в обществе. Например, кинематограф во многом возник благодаря некоему «культурному ожиданию». Это ожидание было следствием процессов, происходящих в различных видах искусства. То, что принес кинематограф, а это был прежде всего фотографизм, соответствовало, в частности, некоторым тенденциям в области живописи, а именно прямому репродуцированию природы, которое возникло еще во времена романтизма.

Некоторые исследователи считали, что фотография возникла для того, чтобы осуществить романтическую мечту о непосредственном преобразовании реальности в искусство без вторжения интерпретатора, кода и традиции. С появлением кинематографа надежды на подобное осуществление возросли. Имея синтетиче-

скую природу, которой подвластны и время и пространство, новый вид искусства претендовал на высшее место в художественной иерархии.

Каждая культура соответствует своей эпохе и выражает ее сущность. Однако полностью и прямо выводить сущность художественной культуры из существующего материального бытия общества было бы односторонним подходом. Это общее понимание сущности культуры и искусства. Экранная культура является в определенном смысле некоторым исключением. Именно в ней социально-техническая детерминированность в отличие от других видов культуры проявляется предельно четко.

Как известно, принципиальным отличием кино от других видов искусств является прежде всего его производственно-техническая составляющая, поскольку кино могло появиться только на определенном уровне технического развития общества. Второй особенностью движущегося на экране изображения стала ориентированность на широкую аудиторию, на массового зрителя. Для обеспечения этих условий требовались также определенный тип социальных отношений и определенный тип общества.

Неразрывная связь творчества с производством являлась одной из главных технических отличительных особенностей нового искусства. Возникла проблема тиражирования художественного произведения, ориентированного на массовую аудиторию. Именно таким образом кинематограф становится искусством, которое несет новый тип социального функционирования и имеет новую онтологическую основу. Появление массовой публики, добровольно погружающейся в мир экранной культуры, который шаг за шагом создавало кино, помогло осознанию того, что логика развития искусства может не совпадать с логикой его функционирования.

Как известно, массовый зритель не всегда может воспринять то или иное произведение. Именно это свойство широкой зрительской аудитории к восприятию художественного произведения, которое создавалось на экране, привело к ориентации экранной культуры на так называемого массового зрителя, что, в свою очередь, спустя десятилетия существенным образом снизило эстетическую планку кинематографа.

Появление кинематографа как первого шага в создании экранной культуры первоначально было связано с решением вопроса, относится ли он к области искусства или это просто новая «техническая игрушка». Ответы были различными. Одни счита-

ли, что кинематограф украден у науки шоу-бизнесом. Другие отводили ему высшую ступень в иерархии видов искусств в силу синтетической природы нового зрелища. Третьи относили магию экрана к особому средству, противостоящему традиционному искусству. Суть этого противостояния заключалась в том, что в кинематографе увидели некое средство, воспроизводящее жизнь словно в реальности. Представители этой точки зрения казались в то время самыми неординарными. Им удалось возвести новое выразительное средство в разряд воплощающих реалистическую мечту в искусстве. Заговорили о природном символизме, запечатленном на пленке и передающем нам состояние мира, не преобразованное культурой. Кино казалось средством, с помощью которого уничтожалось традиционно условное эстетическое и открывалась дорога к новой выразительности. Новое искусство имело совершенно иную формулу времени или, точнее, иные временные отношения, представляемые как мнимое совпадение исторического времени со временем действия в силу фотографической природы зрелища и несовпадения времени действия со зрительским временем, что сделало возможным осуществить механизм репродуцирования. Одним словом, экран предлагал совершенно новую формулу существования в реальности по сравнению с наиболее близким искусству кино театром.

Экранное изображение видоизменило фундаментальные свойства традиционных искусств: исчезла рукотворность, базирующаяся на непосредственном контакте между исполнителями и аудиторией. Фотографическая природа новой культуры положила начало веку виртуальных пространств, способствовала рождению «фабрики грез». Различные искусственные реальности становились образами мира. Кинематограф приучил человека к возможности создавать вторую реальность, являющуюся часто его единственным прибежищем. Появилась возможность создания модели, которая еще более приближала зрителя к миру вымышленному, несмотря на документальный потенциал нового искусства. Интересно, что и сегодня самое фантастическое кино имитирует жизнь даже в бытовых деталях и тем самым создает иллюзию реальности.

Все это способствовало созданию новой культуры, основным материальным носителем которой является «экранность». Кинематограф синтезировал пространственную чувственность плоскостного изображения и виртуальную реальность сюжетных жанров литературы, поэтому появилась возможность показа виртуаль-



ной реальности, с помощью которой можно было моделировать чувственную сторону восприятия. Перечисленные особенности кинематографа можно назвать компенсаторными, именно они впоследствии определили вехи развития экранной культуры.

Итак, экранная культура началась с кинематографа. В своем развитии она прошла несколько этапов. Их определение и условное разделение связаны прежде всего с появлением новых элементов в системе экранной культуры. Каждый из этих элементов, выходящий на авансцену социокультурных событий, завладевал всем вниманием массового потребителя культурной продукции: кино, телевидение, видео, Интернет, контент мобильной связи.

Каждый из этих этапов создавал предпосылки для появления нового вида экранной культуры. Этот процесс происходил по мере совершенствования экранных технических средств и технологий. Остановимся на этом подробнее.

Рождение кинематографа было связано, прежде всего, с выбором технического типа проекции. В 1893 г. знаменитым американским изобретателем Т.Э. Эдисоном был сконструирован кинетоскоп, предполагавший индивидуальный просмотр фильма, а в 1895 г. братья Люмьер запатентовали аппарат, который был одновременно съемочным, фотопечатающим и проекционным устройством, позволяющим проецировать изображение на экран. Именно два этих изобретения стали основными факторами, которые обусловили всю будущую типологию экранной культуры. Действительно, если устройство братьев Люмьер сформировало типологию кинематографического зрелища, то изобретение Эдисона, предложившего тип потребления подобного рода продукции, явилось предшественником телевидения, видео, Интернета, аудиовизуальной составляющей мобильной связи.

С момента появления кинематографа в экранной культуре прослеживаются две основные тенденции: стремление к увеличению аудитории и переход от коллективного типа зрелища к индивидуальному.

Первая тенденция сопровождалась появлением кинозалов для коллективных просмотров фильмов. Следующим этапом на пути расширения аудитории стало телевидение, которое охватывало более широкую зрительскую аудиторию. Причем в качестве аудитории требовалась вся страна или несколько стран. Видео, Интернет и средства мобильной связи стали этапами, представ-

лявшими собой расширение до пределов потребляющей продукцию экрана аудитории, и создавали вариант наиболее комфортно потребления экранной продукции. Стало возможным смотреть что угодно, когда угодно, с кем угодно и как угодно.

Вторая тенденция продолжает свое активное развитие и совершенствование вплоть до сегодняшних дней. Интересным является тот факт, что сейчас наиболее распространенными оказались именно «потомки» аппарата Эдисона: видеомэгафнофы, видеоплееры, домашние кинотеатры и прочие технические приспособления. Для большинства современных потребителей экранной культуры идеальным средством просмотра кинопродукции является домашний кинотеатр. Интернет в данном случае явился наиболее совершенной формой получения любой экранной продукции. Следует отметить стремительное развитие средств мобильной связи как одного из новейших видов аудиовизуальной коммуникации. На наших глазах бурно разворачивается индустрия создания и трансляции мобильного контента, включающего различного рода фильмовые материалы.

Итак, кинематограф стал первой формой экранной культуры. Он дал возможность зрителю воспринимать изменения, связанные с пространством и временем. За ним следовало *телевидение*, в котором сочетались: возможность индивидуального просмотра передачи, фильма, увеличения аудитории и репортажность. Новое зрелище обладало совершенно иной формулой — реальным совпадением исторического времени, времени действия и зрительского времени. Репортажность, документальность стали одним из главных направлений в киноэстетике 50—60-х годов XX в. — времени распространения телевидения.

Кинематограф благодаря специфическим способам построения материала, типу съемки, в том числе субъективной камере, глубинному мизансценированию, пытался создать иллюзию реальности в системе собственной изобразительности. Телевидение полностью воссоздавало модель, которую лишь имитировал кинематограф. По своей значимости оно постепенно стало соперничать с кино. С расширением потребляющей его продукцию аудитории и безграничных информативных источников телевидение стало превосходить кино, поскольку обладало следующими, более удобными в отличие от кино особенностями: комфортным способом получения информации, интерактивностью, возможностью передавать информацию в режиме реального времени.

Однако при восприятии изображений и звука зритель-слушатель оказывался ограниченным в свободе выбора информации, сообщаемой программами. Невозможность активного включения зрителя в процесс, который происходил на киноэкране, также сделала достоинством зачатки телевизионного интерактивного общения, когда телезритель звонил в студию и тем самым «влиять» на ход передачи. Но интерактивность в точном понимании этого слова означает управление источником информации со стороны пользователя. В более полном виде интерактивность характерна для компьютерной культуры. Телевидение же объединило в себе функции, которые раньше выполняли и другие источники информации: газеты, журналы, книги, радио, кино.

Одной из специфических черт телевидения стал относительно ограниченный и тенденциозный спектр показа тех или иных фильмов, программ, несмотря на кажущуюся поливариантность выбора — многоканальность. Существующие виды кабельного телевидения, якобы предполагающие заказ, в настоящее время так и не получили широкого распространения в России.

Индивидуальный просмотр включает в себе право выбора того или иного фильма или программы. Реализация этого желания стала возможной благодаря появлению видеокассет, видеодисков. Если кино создало массового зрителя, а телевидение расширило аудиторию экрана до домашнего пользования, то видеокультура сделала возможным потребление экранных текстов с учетом индивидуальных запросов зрителей. Техника видео позволила делать видеозаписи, что еще в большей степени способствовало удовлетворению запросов определенных групп потребителей. Так сформировалось особое направление в экранной культуре — *видеоарт*.

Естественным продолжением существующих тенденций стала компьютерная культура, которая сочетает в себе все предыдущие формы: кинематограф, телевидение, видео с его возможностью выбора просмотра, несущее дополнительные возможности, которые и позволили выделить видео в особый вид экранной культуры. В отличие от кино и телевидения компьютер дал возможность в пределах всемирной Сети увеличить степень свободы выбора того или иного объекта, обеспечил интеробщение с учетом персональных запросов пользователя. Появилось киберпространство — совокупность систем компьютерных коммуникаций и информационных потоков, существующих в Интернете. Пользователю в кибернетической культуре стали доступны многие

культурные ценности, удаленные от него на значительные расстояния. Этот процесс можно назвать одной из форм глобализации. Развитие электронной почты позволило пользователю входить в контакт с интересующими его людьми, участвовать в форумах. Компьютер в большей мере, чем другие средства массовой информации, способен удовлетворить индивидуальные запросы зрителя.

С каждым годом все более активно воздействовала компьютерная культура на другие элементы экранной культуры: телевидение, видео, кинематограф. Например, в кино в ходе работы над фильмами в качестве действующих лиц стали вводиться синтетические образы — реалистические модели человеческого тела в движении, не говоря уже о возможности создания требуемого виртуального пространства. В процессе создания таких моделей сканировалось движение реального человека и создавалась модель для автоматической генерации поведения.

Все это способствовало рождению нового жанра — *виртуальных съемок*, которые заполняют мир экранной культуры сегодня. Распространенным становится особый вид компьютерных технологий, получивший название «мультимедиа», объединяющий в себе текстовые, графические сообщения, речь, музыку, видеофрагменты, анимацию. В данном случае пользователь становится и читателем, и слушателем, и зрителем, что усиливает эмоциональное воздействие данного вида экранной культуры на человека.

Таким образом, можно сказать, что экранная культура условно прошла три стадии развития и находится в данной момент на четвертой, сохранив при этом каждую из предыдущих: и кинематограф, и телевидение, и видео существуют каждый по отдельности, и самостоятельно, и в составе, например, интернет-культуры. Каждый элемент (телевидение, кино, видео, Интернет, контент мобильной связи) находится в неизбежном взаимодействии с другими элементами. Задаваясь неизбежным вопросом о последующих стадиях развития экранной культуры, можно предположить, что, вероятнее всего, путь ее будет заключаться в продолжении взаимного обогащения каждого из перечисленных элементов.

В конце XX в. часто звучал вопрос о том, будет ли у кино второе столетие. Для всех очевидно, что в той форме, в которой кинематограф существовал до этого, он остается продуктом XX в. Безусловно, глобальная эстетическая модель, присущая

ему, будет потеснена, а зрелище видоизменится. И процесс этот будет во многом возможен благодаря взаимодействию с другими элементами экранной культуры (в частности, с компьютерными технологиями).

Современный кинематограф в последние годы в связи с тотальным приходом компьютерных технологий превратился в качественно иной вид зрелища. Если в свое время говорили о кинематографе немого периода, затем заговорили о новом звуковом кино, то в скором времени, по всей видимости, будут говорить о кинематографе виртуальных пространств, являющимся качественно иным зрелищем. Прошлые кинематографические модели так или иначе фальсифицировали реальность. Режиссер брал те или иные «отпечатки реальности» и монтировал их в соответствии со своей концепцией. Зритель верил в эту историю уже в силу ее фотографической природы.

С приходом компьютерных технологий был сделан новый шаг, и мир фантазии смог приобрести ту самую фотографическую реальность. Если раньше это достигалось благодаря введению некоторой условности, то теперь в этом нет необходимости, кроме случаев особенного художественного решения. Зритель абсолютно верит в реальность артефакта. Кинематограф, всегда стремившийся создать некое подобие симулякра — означающего без означаемого, — на стадии компьютерных технологий получает его идеальное воплощение. Таким образом, с некоторой долей условности можно назвать современный экранный мир миром симулякров, отличительной особенностью которого является разрушение больших нарративов.

## 2. Экранная культура и современное коммуникативное пространство

Как бы пренебрежительно ни относились люди из мира кино к новым формам кинокоммуникации, им приходится признать как факт безусловное влияние интернет-коммуникации на развитие кинопроцесса. Современная аудиовизуальная коммуникация — это не только кино, спутниковое и кабельное телевидение, но и видеокассеты, дисплей компьютера и мобильного телефона,



а также возможность создания собственного телевидения с постоянным прямым эфиром.

Поскольку язык экрана формируется и развивается в ходе коммуникативной деятельности, которая обусловлена спецификой технических возможностей экрана, определяющими становятся в первую очередь не общественно-психологические и культурные факторы, а экономические и технические. В свое время на телевидении сторонники так называемой «специфики телевидения» — прямого репортажа — отдавали ему первостепенную роль. Однако со временем оказалось, что «прямые передачи» — показатель не следствия развития технического прогресса, а художественной слабости раннего телевидения.

Подобный процесс происходит сегодня в современной экранной культуре. С одной стороны, техника расширяет диапазон коммуникативного пространства экрана, но с другой — существенным образом отстает от развития изобразительно-художественных средств современного кинематографа. Результатом этого становится превращение современной экранной культуры в коммуникативный «секонд-хенд».

Перспектива широкого распространения голографии, очевидно, превратит в несущественные различия между кино, телевидением и персональным компьютером. Уже сегодня понятие «фильм» обозначает любую форму записи изображения в движении вне зависимости от ее носителя. Такой подход, с одной стороны, снижает требования к художественному уровню «фильма», но с другой — освобождает от некоего искусствоведческого, который ранее накладывал свой отпечаток на анализ любого произведения современного кино.

Как известно, кинематограф с самого начала его возникновения был ярким образцом процесса индустриализации культуры с присущими ему двумя признаками.

1. Производство культурных ценностей базировалось на промышленных технологиях.

2. Цель, организация и методы производства большинства фильмов, так же как и их распространение, носили массовый характер, конечной же целью была прибыль.

Именно в условиях данной индустрии родилось массовое кино. Когда же оно достигло определенного этапа развития и стало чрезвычайно популярным, кино разделилось на две основные категории: массовую и элитарную. Это произошло в 1920-е годы во Франции, где авангардисты занимались поиском средств вы-

разительности, экспериментировали, пытались создать новую художественную форму. В современных условиях остается ждать, когда массовая экранная культура окажется в тупике, который подтолкнет ее на поиск новых средств художественной выразительности.

Всеобщее расширение процесса массовой коммуникации и развитие информационного общества оказали влияние на характер и функционирование всей системы экранной культуры в целом. Оказалось, что это воздействие настолько мощное, что уже сейчас допустимо говорить о тенденции экранной культуры подстраиваться к требованиям и условиям информационного пространства. Средства массового тиражирования создали тип особого, весьма усредненного зрителя. Сформировалась даже особая средняя область, которая не относится к традиционно высокой и традиционно низкой культуре и ориентируется на некий стандартизированный продукт, соответствующий среднему эстетическому и интеллектуальному уровню массового зрителя. В определенном смысле можно перенести это на соотношение между элитарной и народной субкультурами, массовую же обозначить как среднюю. Отныне зритель и не интеллектуал, но и не потребитель самого незатейливого зрелища.

Важной представляется еще одна тенденция, намечающаяся в сфере современной экранной культуры. Чем мощнее становится информационная область, тем более увеличивается число включенных в нее людей. Происходит процесс так называемого размывания ранее нерушимых границ различных культур, что ставит под угрозу функцию диалога как такового. Мы имеем дело с вариантом, при котором можно соединить творчество начала *звезды классики* и *звезды фольклора*, что в некоторых случаях рождает поп-звезду, а это, в свою очередь, формирует у массового зрителя некий усредненный тип понимания.

Описанные тенденции позволяют говорить о возникновении в единой сети координат общего культурного информационного пространства. Ранее подобный процесс мог происходить в рамках относительно локальной коммуникации, сейчас появились иные возможности. Научно-технический прогресс создает новые виды функционирования экранной культуры и ее широкого охвата массовой аудитории.

Можно сказать, что вся человеческая жизнь воспринимается через фильтр массовой коммуникации в рамках экранной куль-

туры. Таким образом происходит некая селекция, которая заключается в выборе того, что можно считать искусством вообще и хорошим искусством в частности. Основывается данная селекция на практически антихудожественном тезисе, согласно которому зритель должен понять текст. В этом случае средняя область стремится к псевдохудожественности. Непонимание, сложность, которая очень часто является элементом художественности текста, становится критерием для исключения или адаптации его из среднего пласта культуры. Если ранее произведение «высокой» культуры могли принимать или не принимать, т.е. оно могло подвергаться осмеянию в «низовой» культуре, но его не обязаны были понимать все, сейчас условия иные: качество зависит от простоты его понимания потенциальным потребителем современной экранной продукции. Зависимость оказывается следующей: чем шире круг зрителей, тем оно выше.

Новые технологии в сфере аудиовизуальных искусств развивались и развиваются в нашей стране параллельно со средствами массовой коммуникации. Последнее десятилетие породило невиданный ранее взлет компьютерных технологий, что привело к монополизации управления экранной культурой. Появление персональных компьютеров, с одной стороны, облегчило технический процесс кинопроизводства, но с другой — породило хаос в процессе проката и реализации фильмов.

Последний аспект имеет крайне важное значение: доступность и бесконтрольность тиражирования кино- и видеопродукции сделали невозможными и бессмысленными любые цензурные и этические границы потока экранной культуры. Если в советский период в условиях функционирования государственной монополистической модели управления кинематографией темпы развития компьютерных технологий ограждали массового потребителя экранной продукции от ее низкокачественных продуктов, то теперь цензуры как таковой и художественных критериев просто нет.

Единственным средством массовой коммуникации в аудиовизуальной сфере, которое развивалось параллельно с кинематографом в нашей стране с конца 1950-х годов, стало телевидение. Его функционирование в принципе не нарушало государственной монополии в сфере экранной культуры. Однако недостатки управления кинопроцессом постепенно дали о себе знать: снижался художественный уровень фильмов, что к концу 1980-х го-

дов привело к резкому сокращению посещаемости кинотеатров. Последствием этого стал развал экономики кинематографии, в значительной степени подтолкнувший отечественную экранную культуру к снижению ее качественного уровня.

Так, если в 1960—1980-х годах показ фильма по телевидению осуществлялся только после его успешной демонстрации в кинотеатрах, то приток частных средств в телевидение позволил продюсерам создавать экранную продукцию, ориентированную на быстрый возврат денег. Стало неважным, каково художественное качество фильма, главным был просто факт его показа по телевизору. Фильмы оплачивались киностудиям, как правило, по низким ценам, в то время как в кинематографии уже существовала система премиального вознаграждения съемочных коллективов в зависимости от кассовых сборов картины. Таким образом, киностудии, ориентированные на создание высококачественного кинопродукта, потеряли заинтересованность в сотрудничестве с телевидением, которое на некоторый период времени стало сферой деятельности профессионально не подготовленных, не имеющих кинематографического образования людей.

С момента финансирования телевидения негосударственными структурами уровень культуры отечественного кинематографа стал снижаться еще ощутимее. Эти и некоторые другие процессы породили тенденцию современной экранной культуры, когда аудиовизуальные искусства становятся средством массовой информации. Причем в процессе становления и реализации экранная культура активно использует в своем арсенале практически все средства массовой коммуникации, в первую очередь рекламу. Реклама на сегодняшний день является едва ли не главной составляющей успеха кинофильма, она берет на себя одну из важнейших функций экранной культуры — настройку зрителей на нужную систему ценностей, впоследствии постулируемую самим рекламируемым игровым фильмом.

Говоря об экранной продукции как о товаре, который активно рекламируется и превращается в один из видов массовой коммуникации, приходится признать тенденцию снижения системы ценностей, развенчания считавшихся великими идеалов, что ведет к неизбежному опусканию на низший пласт новой мифологии в экранной культуре. Характерной чертой современного отечественного мифологического сознания является его

формирование естественным образом благодаря взаимодействию средств массовой коммуникации и массовой культуры, одной из составляющих которой становится экранная продукция. Роль средств массовой коммуникации в этом вопросе невозможно переоценить: большинство зрителей понятия не имеют об отечественной «высшей» экранной культуре, к которой по большей части сегодня относится авторское кино, «низшая» же активно рекламируется и тиражируется.

Во второй половине XX в. информационное воздействие открыло невиданные ранее возможности управления поведением людей, их потребностями, духовными и культурными запросами, активного влияния на изменение их духовной жизни. Характерной чертой современного телевизионного вещания является его мозаичность. Она заключается как в самой структуре каждого отдельно взятого канала, так и в системе просмотра телевизионных программ. Зритель, который сидит перед телевизором, сталкивается с парадоксальной для него ситуацией: перед ним разворачивается некое представление, в котором объединяются вне всякого смыслового стержня различные информационные блоки. При этом сознание воспринимающего человека становится ориентированным не на созерцательность, а на быстрое получение информации. Это относится и к новостям, и к художественному тексту, который должен в этом случае тяготеть к короткому и быстроразвивающемуся действию, дабы уступить место следующему информационному модулю.

То обстоятельство, что потребителям современной экранной культуры система СМИ предоставляет, как правило, поток обрывочных и случайных сведений, часто оставляя их на поверхности явлений без возможностей критического восприятия и осмысливания, дает основание западному исследователю А. Молю называть культуру тотально мозаичной. Мозаичность является аналогом так называемого клипового сознания. Данный феномен чрезвычайно сложный и неоднозначный. С одной стороны, использование, например, компьютерных технологий, которые являются одним из важнейших элементов нового мышления, основывается на соблюдении абсолютно четкой логической цепочки. С другой стороны, продукты этих технологий, как правило, не имеют четкой структуры.

Современные процессы глобализации и информатизации объединяют людей во многом через внедрение массовой культуры,



а эта культура ориентирует на развлечение, на поверхностное отношение к миру, на мелькание калейдоскопа событий. Она порождает особый тип современного мышления — дебошный, т.е. нечувствительный ко всякого рода метатеориям, которые пытаются создать единую и цельную картину мира. В настоящее время приходит новое поколение людей, изначально плохо приспособленных к тому, к чему было приучено предшествующее поколение, — к строгому системному рациональному мышлению.

Подобная мозаичность, безусловно, формирует особый тип восприятия экранной культуры. Это восприятие, рожденное СМИ, становится постепенно фундаментальным для современного человеческого сознания. Человек, который привык воспринимать окружающий мир таким образом, становится неспособным адекватно на него реагировать. Эклектика, существующая в сознании человека, становится его главным организующим принципом. Она приводит к ситуации, когда мы бессильны разрушить мифы, в том числе идеологические, психологические, политические, в большинстве своем порожденные экранной культурой.

Одной из характерных черт современного кино является стремление отойти от привычных схем восприятия и стандартных решений социальных проблем. Однако каждое новое решение так или иначе укладывается в прокрустово ложе приготовленных заранее социальных и культурных приоритетов. Безусловно, поиск новых героев, потерявших себя, которые не могли появиться в кино несколькими десятилетиями ранее, нетипичные для фильмов прежних лет конфликты, попытки оригинальной организации материала, своеобразие тематики — все это так или иначе отражает на экране происходящие в современном обществе социальные, нравственные и психологические процессы.

Несмотря на декларируемые стереотипы благополучия российской действительности, образ голодной и убогой России не покидает умы современных кинематографистов. Трудно объективно оценить, кому выгодно такое отражение российской действительности. Одной из причин вынесения на экран негативных картин и подчеркивания отрицательных сторон современности, как представляется, является понимание режиссером необходимости присутствия в фильме социальной остроты, творческая потребность в некоем идеологическом конфликте, к которому приучило нас кино конца прошлого века. «Чернуха» на

современном экране — своего рода попытка понять и исследовать причины противоречий современности. Но чрезмерное изучение отрицательного и запечатление его на киноленте не оставляют у зрителя иных ощущений, кроме бесперспективности и бессмысленности жизни.

Общее ощущение негатива, исходящее от российских картин, обусловлено следующими происходящими в обществе и культуре процессами.

- потерей системы ценностей «маленького» человека, который устал от ориентации на некие чуждые ему стереотипы и образцы поведения;
- резким всплеском числа фильмов, снятых в конце прошлого века, а затем плавным снижением их количества, что снизило интерес к кинематографу у массового зрителя, который предпочел телевидение.

В этой связи интересным представляется рассмотрение тематической эволюции фильмов с 1990 по 2003 г. Проанализировав примерно 300 аннотаций к картинам, которые были сняты при государственной финансовой поддержке Министерства культуры РФ, можно сделать следующие выводы.

Больше всего картин посвящено проблемам маленького человека, которому не удается реализовать себя, несмотря на все свои «таланты». Это — поэты-алкоголики, чудаки-самородки, актеры-неудачники. «Иван-дурак» со всех уголков земли русской, и не только русской, все чаще и чаще смотрит на нас с экрана. Становится очевидным и даже модным мотив странности и даже убогости героев картин. Количество фильмов с такими героями колеблется в первой половине 1990-х годов от 30 до 40%. Начиная с 2000 г. процент уменьшается до 25.

С 1995 г. в моду входит герой-самородок с явно выраженным асоциальным поведением: алкоголик-художник, алкоголик-поэт, наркоман-писатель, актер, дебошир и алкоголик. К концу 2002 г. данная тенденция заметно снижается.

Примерно 20—25% снимающихся фильмов — об известных и придуманных персонажах истории, литературы, музыки, кино, науки и т.д. Этот процент практически не меняется до конца 2003 г.

Герой, который пытается осознать свое место в мире, найти верную систему координат, дающую возможность понять смысл жизни и правильно построить взаимоотношения с окружающим

миром, с 1998 г. уступает место герою, полностью потерявшему себя в системе социальных и культурных катаклизмов.

Для большинства художественных фильмов этого периода характерен уход от социальных и политических проблем. Словно режиссеры, разочаровавшись в социуме, точнее, в преобладающей положительно складывающейся социальной действительности, бросились врассыпную. Кто к компьютерам, кто к цыганам, кто к казакам, одним словом, активно начали прятаться от проблем современности.

С 1990 г. одновременно с уменьшением общего числа художественных фильмов наблюдается тенденция к увеличению числа авторских картин. К числу лучших в этом ряду можно отнести фильмы А. Сокурова.

Авторы художественных фильмов со второй половины 1990-х годов пытаются создавать на экране на основе социального документа авторское историческое или философское эссе, интерпретировать те или иные значимые для страны, но только не политические события. Например, темой для интерпретаций становится полет Ю. Гагарина в космос или запуск первой в истории космической ракеты. Крайне редки картины, в которых так или иначе отражена история России, ее прошлое и настоящее. В качестве редкого примера можно привести фильм П. Лунгина «Олигарх». Картины, показывающие нам героя сегодняшнего дня, предпринимателя, бизнесмена, ученого, которому удалось вписаться в суровую социальную реальность, встречаются нечасто.

Таким образом, ответ на вопрос, отражает ли современное кино современную ему действительность, наиболее характерные для этого времени идеологические, социальные и психологические конфликты, отрицателен. Осмысление прошлого, безусловно, помогает правильно расставить акценты в понимании настоящего. А желание уйти от современности тоже есть не что иное, как характерная черта этой же современности. Смена идеологических стереотипов с конца прошлого века дала мощный толчок процессу девальвации ценностей, как личностных, так и культурно-исторических. Разумеется, этот процесс затронул и собственно кинематографические изобразительные средства. Смена языка кино породила страх и желание спрятаться за слышимым незлыблемым. Так родилось в отечественном кинематографе множество фильмов, построенных по американским и европейским стандартам, имеющим схожий сюжет, очень похожего героя и даже название.

Причиной данных процессов может быть как заданное студиями ограничение тем будущих фильмов, так и случайность попадания в профессию режиссеров кино. Ни для кого не секрет, что сегодня кино снимают все: не только те, у кого есть деньги, но и те, кто имеет некоторое отношение к источнику финансирования. Поэтому и самовыражение в современной экранной культуре принимает подчас непрофессиональный характер. Этому способствует увеличение числа маленьких студий, каждая из которых на базе государственного финансирования снимает по нескольку фильмов в год. Поэтому на некоторых студиях и реализуются режиссеры, для которых главное — отличиться, заявить о себе, просто попробовать снять художественное кино.

Рассматривая экранную культуру в контексте массовой коммуникации, следует отметить, что данное явление представляет знаковую систему, своего рода код, с помощью которого передается мифологизированная информация об окружающем человеке мире. Экранная культура в контексте массовой коммуникации является также совокупностью современных массовых коммуникативных средств, производственных и интеллектуальных ценностей, выработанных в процессе развития кинематографа и способствующих формированию общественного сознания и социализации личности.

Феномен существования современной экранной культуры сложен и противоречив. В нем переплетено множество различных условий, связанных с логикой развития искусства: определенный уровень научно-технического потенциала общества, конкретный тип социально-экономических отношений и др. Сегодня экранная культура становится новой коммуникативной парадигмой, которая дополняет традиционные формы общения между людьми — культуру непосредственного общения и культуру письменную.

Однако одной из особенностей современной экранной культуры является порожденное ею искажение реальности, вплоть до деформации культурных ценностей. Мифы, которые порождает экранная культура, становятся угрозой фактором для культуры в целом. Современный экран, продолжая фрагментарно или глобально запечатлевать знаковый опыт человечества и тем самым деформировать его, приспособливает к мифологизированному экранному миру каждого, остановившего на нем свое внимание.

Современная экранная культура с ее тотальным проникновением во все области человеческой жизни создает эффект, который можно назвать эффектом новой мифологии, связанным с возникновением виртуальных миров. Это происходит благодаря Интернету. У человека возникает некое мнимое пространство, в котором он может долгое время пребывать, — виртуальное пространство. Именно в нем воплощаются все достижения современных глобализационных процессов, так как Интернет — это прежде всего система, в основе которой лежит принцип унификации и тиражируемости.

Становясь вторичной моделирующей системой, экранная культура структурирует практически все области человеческой деятельности. Создание новых смыслов, переработка реальности современным экраном создают иллюзию сотворчества в новой реальности у потребителей экранной продукции. По сути, мы имеем дело с одним из видов манипуляций, с помощью которого нужные культурные мифы овладевают общественным сознанием.

Экранная культура активно деформирует человека: в современном отношении к миру и человеку в мыслях и действиях сталкиваются две основные тенденции: к овеществлению и к персонификации. Безусловным является факт: каждой из существовавших ранее культур была свойственна в большей мере та или иная тенденция, например, в так называемых примитивных культурах более выраженной было стремление к персонификации: «муравьи — маленькие люди». В известных на сегодняшний день технологиях манипулирования сознанием на первый план выступает тенденция к овеществлению человека. Следствием данной типичной для современной экранной культуры тенденции становится постоянное массовое снижение статуса человека. Если первоначально манипуляции были демонстративно ориентированы на малокультурного зрителя, то теперь манипуляторы завоевывают так называемую элиту общества, которая не осознает переходного момента: внезапно оказывается, что успешно манипулируют уже и самой «элитой» тоже.

В этом смысле разделение экранной культуры на массовую и элитарную включает в себе опасность: современные экранные манипуляции построены по принципу четкого разделения на престижные, или элитные, социальные группы или индивиды, с одной стороны, и на отверженные социумом — с другой. Манипуляция сознанием «отверженных» давно уже не представляет



никакого труда, ее приемы известны самим отверженным, а манипулятивные технологии в отношении элиты совершенствуются с каждым днем. Таким образом, вначале идет символическая игра, построенная на желании принадлежать к высшему обществу, стану избранных, а впоследствии в игру вступает отрок, вызванный угрозой лишения принадлежности к той или иной уже «овеществленной», престижной социальной группе.

Отечественная экранная культура в настоящий момент переживает опасность превращения в маргинала, существующего в ситуации культурного эрзаца. Связь с собственной культурной традицией нарушена, а отношения с новой еще не установлены. Вместо них наблюдаются мифологические связи с некоей иллюзорной «миссионерской» культурой, представляющей собой культурный эрзац. Данный процесс имеет опасную перспективу потери связи с национальной культурой и историей, а также внедрения глобальной унификационной модели, гомогенизирующей культурное пространство.

Если посмотреть на историю кинематографа с позиций продюсерства, то деятельность продюсера можно представить как бесконечное лавирование между Сциллой и Харибдой. В качестве одного из мифологических существ выступает искусство, в качестве другого — бизнес. Не всем удастся безболезненно преодолеть это испытание. Продюсер вроде бы работает ради бизнеса, прибыли. Тогда какова роль продюсера в культурном процессе? Что сеет продюсер — разумное, доброе, вечное или, не видя себя в культурном пространстве, гонится за сиюминутной материальной выгодой?

Расширение коммуникативного пространства, обусловленное научно-техническим прогрессом, появление новых видов экранной культуры многократно увеличивают зрительскую аудиторию. Вместе с этим повышается нравственная ответственность создателей фильмов, и в первую очередь продюсера, за создаваемые кинопроизведения. От выбора продюсера зависит результат воздействия аудиовизуального произведения на миллионы людей, во многом определяющий их духовное развитие. Современный продюсер должен быть ответственным за выбор создаваемого произведения искусства, за выбор позиции в культурном многообразии.

# modern russian cinematography

## 2/

### Российский кинематограф сегодня и перспективы его развития

---

А.А. Голутва,  
доктор экономических наук, профессор ВГИК

О.В. Иванов,  
кандидат физико-математических наук, генеральный директор  
исследовательской компании Movie Research

Текущая ситуация на российском кинопрокатном рынке характеризуется высокими темпами роста кассовых сборов от проката отечественных и зарубежных фильмов. Увеличиваются не только общий объем кассовых сборов, но и доля сборов от проката отечественных фильмов. Сборы растут за счет увеличения числа национальных фильмов, появления кинокартин, получивших признание массовой зрительской аудитории, расширения сети кинотеатров и кинозалов, а также за счет повышения цен на билеты. Просматривается направление спроса киноаудитории — массовый зритель готов платить больше, если предлагаемый ему продукт отвечает его запросам, выполнен на высоком постановочном, исполнительском и техническом уровне, а кинообслуживание осуществляется на современном качественном уровне.

Общий показатель роста объемов российского аудиовизуального рынка представлен в виде диаграммы на рис. 1.

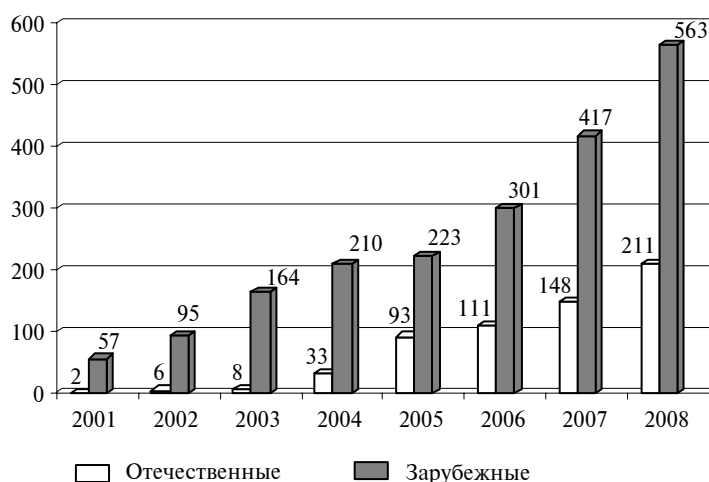


Рис. 1. Кассовые сборы 2001—2008 гг., млн долл.

Факторами, ограничивающими рост кассовых сборов, являются недостаточная платежеспособность населения, низкий уровень доступа в современные кинотеатры для большинства населения из-за существенной дифференциации объемов и уровня кинообслуживания по регионам и территориям (на сегодняшний день постоянная зрительская аудитория кинотеатров не превышает 14 млн чел.), недостаточного количества фильмов, способных привлечь зрителей в кинотеатры.

Весьма показательным является рост присутствия на российском аудиовизуальном рынке отечественных фильмов. Не секрет, что в прежние годы большинство из созданных картин не доходило до зрителя из-за отсутствия интереса к ним со стороны прокатных организаций. Тенденции последних лет показывают, что эта проблема все более уверенно преодолевается. Важно при этом, что увеличивается не только количество кинолент, признаваемых агентами прокатного рынка, но и величина валового сбора от их демонстрации зрителю, что доказывает признание отечественного кинопродукта его конечным потребителем.

Динамика показателей, характеризующих развитие рынка отечественного кино, представлена в табл. 1.

В 2008 г. в прокат вышел 81 отечественный фильм. Кассовые сборы всех российских фильмов составили рекордную величину —

почти 211 млн долл. Это на треть больше, чем за предыдущий год, и более чем в 200 раз больше, чем в 2001 г. Средний валовой сбор от проката одного российского фильма увеличился за 2008 г. на 46% и достиг 2,6 млн долл.

Таблица 1. Тенденции развития рынка российских фильмов, 2001—2008 гг.

Показатель	Год							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Количество российских кинофильмов в прокате	39	42	40	50	60	69	89	81
Валовой сбор по итогам кинопоказа российских кинофильмов, млн долл.	2,0	6,2	8,3	32,5	93	113,6	156,9	211
Средний сбор от проката национального кинофильма, тыс. долл.	51	147	207	650	1633	1646	1782	2605
Темп прироста кассы кинопроката российских фильмов, %		210	34	292	186	22	38	34
Темп прироста количества российских фильмов в прокате, %		8	-5	25	20	15	29	-9
Темп прироста среднего сбора от проката одного российского фильма, %		188	41	213	138	0,8	8,3	46

На протяжении последних лет интерес зрительской аудитории к отечественному кино постоянно повышается. Об этом свидетельствует рост доли кассовых сборов отечественных кинофильмов в общих кассовых сборах с 2001 г. в 9 раз — с 3% до 27%, при том, что соотношение количества российских и зарубежных фильмов, представленных на кинопрокатном рынке, остается примерно одинаковым. Отечественные фильмы достигли доли в 29% в 2005 г. и стабильно удерживают долю 26—29% в течение последних четырех лет. Данные о динамике соотношения доли кассовых сборов от отечественных и зарубежных фильмов представлены на диаграмме рис. 2.

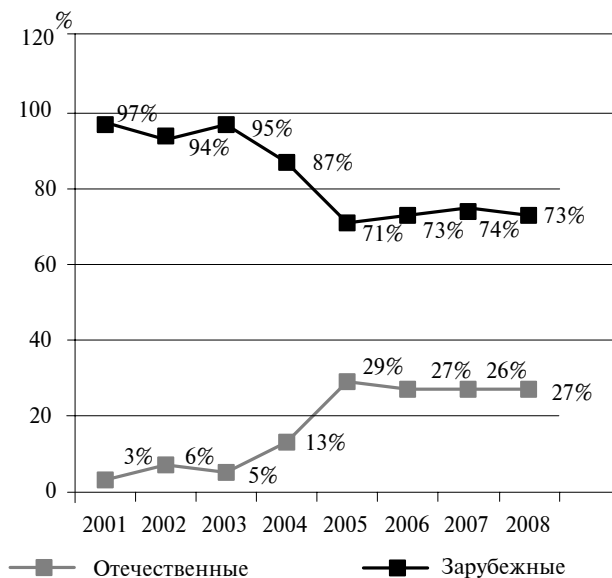


Рис. 2. Кассовые сборы зарубежных и отечественных фильмов, 2001—2007 гг.

Достигнутая доля валового сбора национальных фильмов в общей сумме доходов по результатам кинопроката сопоставима с этим показателем в нескольких зарубежных странах, где осуществляется значительная государственная поддержка кинопроизводства и кинопроката, применяются методы квотирования (Франция, Южная Корея, Иран).

В России стали появляться фильмы, способные собрать высокие кассовые сборы. Три фильма из десяти самых кассовых фильмов 2008 г. — отечественного производства (табл. 2). Лидером российского проката 2008 г. является фильм «Ирония судьбы. Продолжение», который посмотрели около 10 млн чел.

Доля валовых сборов десяти наиболее кассовых отечественных фильмов в общей величине кассовых сборов отечественных кинокартин составила 70%. Такое распределение кассовых сборов характерно для игрового кино во всех странах с молодым и быстрорастущим рынком кинопроката и соответствует мировым тенденциям развития киноиндустрии. Звездными становятся отдельные проекты, тогда как значительная часть выпускаемой кинопродукции не обеспечивает в прокате высоких кассо-

вых сборов либо вообще не выходит в прокат и тиражируется для домашнего просмотра.

Таблица 2. Десять наиболее кассовых фильмов 2008 г.

<i>Фильм</i>	<i>Прокатная компания</i>	<i>Кассовые сборы, млн долл.</i>	<i>Число копий</i>
1. Ирония Судьбы. Продолжение	Фокс	49,9	914
2. Мадагаскар 2	Universal	40,8	850
3. Адмираль	Фокс	33,7	1107
4. Мумия: Гробница Императора Драконов	Universal	27,7	854
5. Самый лучший фильм	Каро	27,5	702
6. Особо опасен	Universal	26,3	859
7. Хэнкок	BVSPR	25,9	645
8. Кунг-фу Панда	Universal	20,9	821
9. Квант милосердия	BVSPR	18,1	750
10. Индиана Джонс и королевство хрустального черепа	КароПрокат	17,0	811

Тем не менее выпуск кинопродукции, которая не обеспечивает в прокате посещаемости и сборов на уровне лидеров, необходим для развития отрасли. Попытки сокращения производства фильмов за счет коммерчески некупаемых кинопроектов неизбежно ведет к общему сокращению объемов кинопроизводства и, как следствие, к снижению количества кассовых фильмов.

Появление нескольких российских кинокартин с высокой посещаемостью и суммой кассовых сборов является свидетельством постепенного развития отечественного кинопроизводства и кинопроката, повышения конкурентоспособности российских фильмов. С ростом количества фильмов, собирающих в прокате более 5 млн долл., доля десяти самых кассовых фильмов в общем валовом сборе российских кинолент будет снижаться. Уже сегодня показатель концентрации валовых сборов российских фильмов, который в 2004 г. достигал 91%, ежегодно снижается приблизительно на пять процентных пунктов.

Следует отметить, что в 2003—2006 гг. количество зарубежных кинолент на российском кинопрокатном рынке осталось практически неизменным, тогда как присутствие отечественных

картин ежегодно в среднем увеличивалось на десять названий. 2007 г. стал рекордным по количеству российских фильмов в прокате. И хотя в 2008 г. количество отечественных фильмов в прокате снова снизилось, говорить о тенденции к снижению выпуска отечественного кино преждевременно. Данные о динамике количества фильмов на российском кинопрокатном рынке за период 2002—2008 гг. представлены на диаграмме рис. 3.



Рис. 3. Фильмы в прокате, 2002—2008 гг.

## 1. Законодательная база кинематографии России

### 1.1. Национальное законодательство и международное право

В Российской Федерации результаты интеллектуальной деятельности охраняются нормами национального законодательства, а также нормами международных договоров.

**Национальное законодательство**, регулирующее отношения в сфере интеллектуальной деятельности, включает Конституцию Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Феде-

рации, Уголовный кодекс Российской Федерации, Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации, Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации, Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации, Таможенный кодекс Российской Федерации и другие акты.

До 1 января 2008 г. нормы авторского права регулировались также специальным законодательным актом — Законом РФ «Об авторском праве и смежных правах» от 9 июля 1993 г. № 5351-1. После вступления в силу новой части Гражданского кодекса, содержащей соответствующий раздел, указанный закон утратил силу.

Согласно ст. 1225 Гражданского кодекса РФ результатами интеллектуальной деятельности, которым предоставляется правовая охрана (интеллектуальной собственностью), являются: произведения науки, литературы и искусства, программы для электронных вычислительных машин (программы для ЭВМ), базы данных, исполнения, фонограммы, сообщение в эфир или по кабелю радио- или телевизионных передач (вещание организаций эфирного или кабельного вещания). Интеллектуальная собственность охраняется законом.

*Интеллектуальные права* на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации включают в себя как исключительное право, являющееся имущественным правом, так и (в случаях, предусмотренных Гражданским кодексом) личные неимущественные права и иные права (право следования, право доступа и другие) (ст. 1226 ГК РФ).

Вновь принятое законодательство более детально регламентирует права на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации (результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации). В отношении данных объектов признаются интеллектуальные права, которые включают:

- исключительное право, являющееся имущественным правом;
- личные неимущественные права в случаях, предусмотренных ГК РФ;
- иные права (право следования, право доступа и другие).

В соответствии со ст. 128 ГК РФ интеллектуальная собственность является самостоятельным объектом гражданских прав, обособленным от вещных прав, работ и услуг, информации, нематериальных благ.

Статья 1227 ГК РФ устанавливает соотношение интеллектуальных прав и прав собственности на материальный носитель



(вещь), в котором выражены соответствующие результаты интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации.

Интеллектуальные права не зависят от прав собственности на материальный носитель (вещь), в которой выражены соответствующие результаты интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации. Поэтому переход прав собственности на вещь не влечет перехода или предоставления интеллектуальных прав на результат интеллектуальной деятельности или на средства индивидуализации, выраженные в этой вещи, за исключением случая, когда при отчуждении оригинала произведения его собственником, обладающим исключительным правом на произведение, но не являющимся автором произведения, исключительное право на произведение переходит к приобретателю оригинала произведения, если договором не предусмотрено иное (п. 2 ст. 1291 ГК РФ).

*Автором результата интеллектуальной деятельности* признается гражданин, творческим трудом которого создан такой результат. В настоящее время специально указывается, что не признаются авторами результата интеллектуальной деятельности граждане, не внесшие личного творческого вклада в создание такого результата, в том числе оказавшие его автору только техническое, консультационное, организационное или материальное содействие или помощь, либо только способствовавшие оформлению прав на такой результат, либо способствовавшее его использованию, а также осуществлявшие контроль за выполнением соответствующих работ.

На территории Российской Федерации действуют исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности и на средства индивидуализации, установленные международными договорами Российской Федерации и настоящим Кодексом.

Личные неимущественные и иные интеллектуальные права, не являющиеся исключительными, действуют на территории Российской Федерации в соответствии с абзацем четвертым п. 1 ст. 2 ГК РФ.

При признании исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации в соответствии с международным договором Российской Федерации содержание права, его действие, ограничения, порядок его осуществления и защиты определяются настоящим Кодексом независимо от положений законодательства страны возникновения

исключительного права, если таким международным договором или настоящим Кодексом не предусмотрено иное.

Права на результат интеллектуальной деятельности, созданный совместным творческим трудом двух или более граждан (соавторство), принадлежат соавторам совместно.

Не признаются авторами результата интеллектуальной деятельности граждане, не внесшие личного творческого вклада в создание такого результата, в том числе оказавшие его автору только техническое, консультационное, организационное или материальное содействие или помощь либо только способствовавшие оформлению прав на такой результат или его использованию, а также осуществлявшие контроль за выполнением соответствующих работ.

*Автором произведения науки, литературы или искусства признается гражданин, творческим трудом которого оно создано. Лицо, указанное в качестве автора на оригинале или экземпляре произведения, считается его автором, если не доказано иное (ст. 1257 ГК РФ).*

Исключительное право на произведения науки, литературы и искусства распространяется (ст. 1256 ГК РФ):

1) на произведения, обнародованные на территории Российской Федерации или не обнародованные, но находящиеся в какой-либо объективной форме на территории Российской Федерации, и признаются за авторами (их правопреемниками) независимо от их гражданства;

2) на произведения, обнародованные за пределами территории Российской Федерации или не обнародованные, но находящиеся в какой-либо объективной форме за пределами территории Российской Федерации, и признаются за авторами, являющимися гражданами Российской Федерации (их правопреемниками);

3) на произведения, обнародованные за пределами территории Российской Федерации или не обнародованные, но находящиеся в какой-либо объективной форме за пределами территории Российской Федерации, и признаются на территории Российской Федерации за авторами (их правопреемниками) — гражданами других государств в соответствии с международными договорами Российской Федерации.

Произведение также считается впервые обнародованным путем опубликования в Российской Федерации, если в течение тридцати дней после даты первого опубликования за пределами

территории Российской Федерации оно было опубликовано на территории Российской Федерации.

При предоставлении на территории Российской Федерации охраны произведению в соответствии с международными договорами Российской Федерации автор или иной первоначальный правообладатель произведения определяется по закону государства, на территории которого имел место юридический факт, послуживший основанием для приобретения авторских прав.

Предоставление на территории Российской Федерации охраны произведениям в соответствии с международными договорами Российской Федерации осуществляется в отношении произведений, не перешедших в общественное достояние в стране происхождения произведения вследствие истечения установленного в такой стране срока действия исключительного права на эти произведения и не перешедших в общественное достояние в Российской Федерации вследствие истечения предусмотренного настоящим Кодексом срока действия исключительного права на них. При предоставлении охраны произведениям в соответствии с международными договорами Российской Федерации срок действия исключительного права на эти произведения на территории Российской Федерации не может превышать срок действия исключительного права, установленного в стране происхождения произведения.

*Объектами авторских прав* являются произведения науки, литературы и искусства независимо от достоинств и назначения произведения, а также от способа его выражения.

Авторские права распространяются как на обнародованные, так и на необнародованные произведения, выраженные в какой-либо объективной форме, в том числе письменной, устной (в виде публичного произнесения, публичного исполнения и иной подобной форме), в форме изображения, звуко- или видеозаписи, в объемно-пространственной форме.

Авторские права не распространяются на идеи, концепции, принципы, методы, процессы, системы, способы решения технических, организационных или иных задач, открытия, факты, языки программирования.

Авторские права распространяются на часть произведения, на его название, на персонаж произведения, если по своему характеру они могут быть признаны самостоятельным результатом творческого труда автора и отвечают требованиям, установленным п. 3 ст. 1259.

Правообладатель для оповещения о принадлежащем ему исключительном праве на произведение вправе использовать *знак охраны авторского права*, который помещается на каждом экземпляре произведения и состоит из следующих элементов:

- латинской буквы С в окружности;
- имени или наименования правообладателя;
- года первого опубликования произведения.

К *международным договорам*, в которых Россия является страной-участницей, относятся, в частности, следующие:

- в области *интеллектуальной собственности* (в том числе промышленной собственности, авторского права и смежных прав) — Конвенция, учреждающая Всемирную организацию интеллектуальной собственности, от 14 июля 1967 г.;
- в области *авторского права и смежных прав* — Бернская конвенция по охране литературных, художественных произведений от 9 сентября 1886 г., Всемирная конвенция об авторском праве от 6 сентября 1952 г., Международная конвенция об охране прав исполнителей, изготовителей фонограмм и вещательных организаций (Римская конвенция) от 26 октября 1961 г., Конвенция об охране интересов производителей фонограмм от незаконного воспроизводства их фонограмм (Женевская конвенция) от 29 октября 1971 г.

Международные договоры Российской Федерации являются составной частью ее правовой системы. Действует принцип, при котором если международным правом установлены иные нормы и правила, чем предусмотренные внутренним законодательством, то применяются правила международного права.

## 1.2. Интеллектуальная собственность

Существование интеллектуальной собственности как правового института в России закреплено в Конституции РФ, где сказано: «каждому гарантируется свобода литературного, художественного, научного, технического и других видов творчества, преподавания. Интеллектуальная собственность охраняется законом» (ст. 44).

Впервые термин «интеллектуальная собственность» появился в законодательстве России в Законе «*О собственности в РСФСР*», где ст. 2 к объектам интеллектуальной собственности отнесены произведения науки, литературы и искусства, а также результаты иных видов творческой деятельности.

В *Гражданском кодексе РФ*, ст. 128, среди прочих объектов гражданских прав (вещи, включая деньги, и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, работы и услуги, информация, нематериальные блага) включена интеллектуальная собственность, под которой понимаются «результаты интеллектуальной деятельности, в том числе исключительные права на них».

Перечень объектов интеллектуальной собственности дан в *Конвенции об учреждении Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO)*, принятой в Стокгольме 14 июля 1967 г., Российская Федерация является участником данной конвенции. Объекты интеллектуальной собственности подразделяются на следующие виды:

- литературные, художественные произведения и научные труды;
- исполнительская деятельность артистов, фонограммы и радиопередачи;
- изобретения во всех областях человеческой деятельности;
- научные открытия;
- промышленные образцы;
- товарные знаки, знаки обслуживания и коммерческие наименования и обозначения;
- пресечение недобросовестной конкуренции.

Однако законодательство не обеспечивает правовую защиту таким объектам интеллектуальной собственности, как идеи, методы, процессы, системы, способы, концепции, принципы, открытия, факты по причине отсутствия у них определенной формы, позволяющей их индивидуализировать, а также ряду объектов, характеризующихся общественной значимостью либо не имеющих конкретного автора, в частности официальные документы (законы, судебные решения, иные тексты законодательного, административного и судебного характера), а также их официальные переводы, государственные символы и знаки (флаги, гербы, ордена, денежные знаки и иные государственные символы и знаки), произведения народного творчества, сообщения о событиях и фактах, имеющие информационный характер.

### 1.3. Авторское право

Регулирование отношений в сфере авторского права и смежных прав в период до 1 января 2008 г. устанавливалось Законом «*Об авторском праве и смежных правах*» от 3 августа 1993 г.

Действие этого Закона распространялось на два вида объектов интеллектуальной собственности и на правоотношения, возникающие в связи с созданием и использованием произведений науки, литературы и искусства (авторское право), а также фонограмм, исполнений, постановок, передач организаций эфирного или кабельного вещания (смежные права). Сферой действия авторского права являются произведения литературы, науки и искусства, а также их использование.

В соответствии с Законом в перечень произведений, являющихся объектами авторского права, включены:

- литературные произведения (включая программы для ЭВМ);
- драматические и музыкально-драматические произведения, сценарные произведения;
- хореографические произведения и пантомимы;
- музыкальные произведения с текстом или без текста;
- аудиовизуальные произведения (кино-, теле- и видеофильмы, слайдфильмы, диафильмы и другие кино- и телепроизведения);
- произведения живописи, скульптуры, графики, дизайна, графические рассказы, комиксы и другие произведения изобразительного искусства;
- произведения декоративно-прикладного и сценографического искусства;
- произведения архитектуры, градостроительства и садово-паркового искусства;
- фотографические произведения и произведения, полученные способами, аналогичными фотографии;
- географические, геологические и другие карты, планы, эскизы и пластические произведения, относящиеся к географии, топографии и к другим наукам;
- производные произведения (переводы, обработки, аннотации, рефераты, резюме, обзоры, инсценировки, аранжировки и другие переработки произведений науки, литературы и искусства);
- сборники (энциклопедии, антологии, базы данных) и другие составные произведения, представляющие собой по подбору или расположению материалов результат творческого труда.

Производные произведения и составные произведения охраняются авторским правом независимо от того, являются ли объ-

ектами авторского права произведения, на которых основаны или которые включают.

Правовая охрана связана с возникновением исключительных имущественных прав на указанные объекты. Исключительное право состоит в запрете копирования созданных объектов третьими лицами. Это исключительное право действует в течение длительного времени. Оно является одним из объектов гражданских прав, находящихся в свободном гражданском обороте.

#### 1.4. Смежные права

Законодательство о смежных правах содержит нормы, посвященные следующим категориям прав:

- права исполнителей на их исполнения и постановки (исполнительские права);
- права производителей фонограмм на их фонограммы (фонограммные права);
- права организаций эфирного и кабельного вещания.

Особенностью законодательства о смежных правах является то, что до принятия этого Закона в России смежные права не регулировались.

#### 1.5. Изменение законодательства и ужесточение мер по охране авторских прав

В последнее десятилетие в России активно развивается национальная правовая система в области охраны авторских прав, созданы правовые механизмы для эффективной охраны товарных знаков и брендов. Правовая система России в значительной мере соответствует мировым стандартам, закрепленным в соглашении ТРИПС, Россией ратифицированы основные международные соглашения и договоры в этой области. Правовая система России является прозрачной и соответствует требованиям, предъявляемым к членам ВТО.

2006—2007 годы являются переломными для России в области изменения законодательства по защите авторских прав. В апреле 2007 г. Президент России В.В. Путин подписал Федеральный закон «О внесении изменения в ст. 146 Уголовного кодекса Российской Федерации», принятый Госдумой 7 марта 2003 г. и одобренный Советом Федерации 26 марта 2003 г.

За нарушение авторских и смежных прав (ст. 146 ч. 3 УК РФ), а также за нарушение прав на товарный знак или наименование места происхождения товаров (ст. 180 ч. 3 УК РФ) предполагается теперь шестилетний срок лишения свободы. В первом случае срок лишения свободы увеличился на год, а во втором — он вводится вместо штрафа размером до 300 тыс. руб. Ужесточение наказания переводит преступления в сфере интеллектуальной собственности из категории средних в тяжкие, подобно разбою и изнасилованию.

С 1 января 2008 г. вступила в силу новая, 4-я часть Гражданского кодекса, в которой определены механизмы урегулирования правовых отношений в сфере интеллектуальной собственности.

Согласно внесенным поправкам, устанавливаются права авторов, в том числе исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности. Допускается ограничение исключительных прав, в том числе без согласия правообладателя, но с сохранением за ним права на вознаграждение.

Поправками также регламентируется порядок использования результатов интеллектуальной деятельности. Оно возможно только на основании договора об отчуждении исключительного права или лицензионного договора. При отсутствии в договоре условия о размере вознаграждения или о порядке его определения он считается незаключенным. Поправками оговариваются содержание и форма договоров, последствия их нарушения, особенности их заключения в отношении отдельных объектов прав — авторских, патентных, на селекционные достижения и др.

Кроме того, предусматриваются дополнительные гарантии защиты прав авторов: исключительное право автора на результат интеллектуальной деятельности; переход права к другим лицам только по договору. За автором-работником, не являющимся правообладателем, закрепляется право на получение от работодателя вознаграждения за создание и использование служебного произведения.

Согласно поправкам, в качестве меры ответственности за неоднократное или грубое нарушение авторских прав предусмотрена ликвидация по решению суда юридического лица или прекращение деятельности в качестве индивидуального предпринимателя гражданина-нарушителя. Также предусмотрено, что оборудование, устройства и материалы, используемые для совершения правонарушения, подлежат изъятию из оборота и уничтожению за счет нарушителя.



Кроме того, если изготовление, распространение, иное использование, а также импорт или хранение материальных носителей приводят к нарушению исключительного права, то такие материальные носители считаются контрафактными и по решению суда подлежат изъятию из оборота и уничтожению.

### 1.6. Авторские общества

Наиболее крупной организацией на территории России в области авторских прав является Российское авторское общество (РАО). Высший орган управления РАО — общее собрание авторов — членов общества. Оно выбирает авторский совет и правление общества, которые управляют конкретной деятельностью организации.

Помимо РАО в России существуют другие авторские общества, например недавно организованное Российское общество правообладателей в аудиовизуальной сфере (РОПАС). Его цель — собирать авторское вознаграждение для авторов в кинематографической сфере, т.е. для сценаристов, режиссеров и т.д. РОПАС отслеживает использование их произведений не только на телевидении и в кинопрокате, но и при тиражировании видеокассет, других аудио- видеоносителей, в сети Интернет.

Действует также РОСП — Российское общество по смежным правам. Его задача — сбор вознаграждения за использование смежных прав (прав исполнителей, производителей фонограмм, организаций эфирного и кабельного вещания).

### 1.7. Правовое регулирование совместного производства

Правовое регулирование совместного производства на территории Российской Федерации осуществляется Европейской конвенцией о совместном кинопроизводстве, принятой в Страсбурге 2 октября 1992 г. Российская Федерация присоединилась к Конвенции 30 марта 1994 г.

Настоящая Конвенция применяется:

- к совместному производству с участием по крайней мере трех продюсеров, зарегистрированных на территории трех различных сторон Конвенции;
- к совместному производству с участием по крайней мере трех продюсеров, зарегистрированных на территории трех различных сторон Конвенции, и одного или нескольких

сопродюсеров, не зарегистрированных на территории таких сторон. Однако общий вклад сопродюсеров, не зарегистрированных на территории сторон Конвенции, не может превышать 30% общих издержек производства.

Одним из ключевых правил, применяемых к совместному производству, относится приравнивание к национальным фильмам, состоящее в следующем:

- Европейские кинематографические произведения, создаваемые в рамках многостороннего совместного производства и подпадающие под действие настоящей Конвенции, пользуются преимуществами, предоставляемыми национальным фильмам в соответствии с законодательными положениями и правилами, действующими на территории каждой из сторон настоящей Конвенции, участвующих в соответствующем совместном производстве.
- Преимущества предоставляются каждому сопродюсеру стороной, на территории которой сопродюсер зарегистрирован, в соответствии с условиями и ограничениями, предусмотренными законодательными положениями и правилами, действующими на территории этой стороны, и согласно положениям настоящей Конвенции.

## 2. Международные отношения

### 2.1. Международная деятельность в области кинематографии

Важнейшей целью развития национальной кинематографии является повышение конкурентоспособности национальных фильмов на мировых рынках. Деятельность по международному сотрудничеству имеет целью расширить участие России в международном кинопроцессе и тем самым содействовать повышению статуса российского кино и его продвижению на международные рынки.

Международное сотрудничество в области кинематографии осуществляется по следующим направлениям:

- продвижение российских национальных фильмов на зарубежный экран путем проведения мероприятий некоммерческого общественного проката;
- обеспечение участия российских национальных фильмов в международных кинофестивалях за рубежом;

- подготовка и проведение международных кинофестивалей на территории Российской Федерации;
- международное научное сотрудничество.

Кинематографические организации и творческие кадры принимают активное участие в укреплении международных связей в области кинематографии.

## 2.2. Международные кинофестивали

Ежегодно более 300 сеансов российских фильмов проводится на международных кинофестивалях, в рамках фестивалей и недель российского кино, ретроспективы фильмов российских режиссеров. Лучшие национальные кинопроизведения представлены на наиболее престижных международных кинофестивалях мира. Многие российские фильмы получают высокие награды и призы.

На территории России ежегодно проводится более 50 международных кинофестивалей, которые охватывают все основные жанры и направления мирового кинематографа: документальное кино, анимацию, кино для детей, фильмы стран СНГ и Балтии, дебютные ленты. Участие в международных кинофестивалях и проведение научных мероприятий являются традиционными и способствуют повышению авторитета отечественного кино на международном рынке. Количественная динамика кинофестивалей представлена на диаграмме (рис. 4).



Рис. 4. Динамика числа международных кинофестивалей, 1996—2008 гг.

### 2.3. Квоты и ограничения

На территории России отсутствуют какие-либо квоты или иные специальные ограничения по ввозу аудиовизуальной продукции из-за рубежа и ее прокату в кинотеатрах страны. Прокатные удостоверения выдаются без каких-либо ограничений при соблюдении требований, которые являются одинаковыми для национальных и зарубежных фильмов.

В течение ряда последних лет доля отечественных фильмов на экранах страны постоянно возрастает и уже превысила 27% по объему кассовых сборов. Это свидетельствует о наличии здоровых тенденций в развитии отечественного кинопроизводства и не требует создания системы специальных защитных мер или ограничений на внутреннем кинорынке России. В связи с этим число сторонников квотирования зарубежной кинопродукции крайне невелико и введение квотирования не планируется.

### 2.4. Совместное производство

Международное сотрудничество в наибольшей степени было распространено в России, в 1980-х — начале 1990-х годов производилось до 20 совместных фильмов в год. В середине 1990-х годов копродукция как форма привлечения инвестиций и как форма сотрудничества практически исчезла. Создавалось три-четыре фильма в год.

Некоторая положительная тенденция наметилась только в последнее время. Так, в 2007 г. в прокат были выпущены восемь фильмов совместного производства разных стран с Россией. Они составили около 5% как по количеству, так и по кассовым сборам всех отечественных фильмов. Половина из них снята совместно с Украиной. Германия и Казахстан дважды выступили в роли соинвесторов. Фильм «Монгол» стал единственным кассовым фильмом совместного производства, он собрал 163,9 млн руб. на 456 копиях. Фильм был номинирован на премию Оскар в номинации «Лучший фильм на иностранном языке» от Казахстана.

Россия планирует развитие сотрудничества с рядом стран, принимающих активное участие в международном кинопроцессе. Однако на законодательном уровне процесс развития совместного производства тормозится отсутствием двусторонних соглашений о сотрудничестве между странами. Принятие таких соглашений должно упростить порядок работы при совместном

производстве, начиная от урегулирования вопросов таможенных сборов и налогообложения до оптимизации системы получения средств государственной поддержки. Подобные двусторонние соглашения находятся в стадии планирования. В частности, правительственными органами готовятся к подписанию межправительственные соглашения с Германией, Индией, Чили, Венесуэлой. В 2008 г. подписано межправительственное Соглашение о совместном кинопроизводстве со странами СНГ.

Таблица 3. Фильмы совместного производства, 2008 г.

<i>Название</i>	<i>Релиз</i>	<i>Кассовые сборы, млн долл.</i>	<i>Число копий</i>	<i>Страны-производители</i>
1. Форсаж да Винчи	03.04.08	0,80	147	Россия, США
2. Красный жемчуг любви	08.05.08	0,36	98	Россия, Украина
3. Чужие	13.11.08	0,27	106	Россия, США, Египет
4. Пленный	11.09.08	0,13	100	Россия, Болгария
5. Георг	06.03.08	0,10	8	Россия, Финляндия, Эстония
6. Кавказ	06.03.08	0,05	70	Россия, Азербайджан
7. Блаженная	24.04.08	0,05	50	Россия, Украина
8. Игра слов: Переводчица олигарха	28.02.08	0,04	31	Россия, Швейцария
9. По велению Чингисхана	28.11.08	0,02	10	Россия, Монголия, Китай, США
10. Подарок Сталину	14.12.08	0,01	5	Россия, Казахстан
11. Баксы	02.10.08	0,01	3	Германия, Россия, Франция, Казахстан
Всего копродукции		1,8	628	
Все отечественные фильмы		4167,9	16 593	
Доля копродукции		0,0%	3,8%	

С точки зрения рынка развитие совместного производства тормозится из-за низкого интереса зарубежных зрителей к российскому кино и, как следствие, низких кассовых сборов таких фильмов.

В 2008 г. вышло 11 фильмов совместного производства, что на три фильма больше, чем в 2007 г. Однако их суммарные сбо-

ры составили всего 1,1% всех сборов отечественных фильмов, тогда как сборы фильмов совместного производства в предыдущем году составили 5%.

Все фильмы совместного производства выходили небольшим числом копий. Наибольшие сборы получил фильм «Форсаж да Винчи», собравший 20 млн руб. на 147 копиях. Сопроизводителями явились 13 стран. Чаще всего в качестве сопроизводителя выступали США (3 фильма), Казахстан и Украина (по 2 фильма).

### 3. Государственное регулирование отрасли

#### 3.1. Государственный орган управления кинематографией

Правительственным органом, осуществляющим управление кинематографией России и отраслевое регулирование, является Министерство культуры Российской Федерации (далее Министерство). В соответствии с Положением, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2008 г. № 406, Министерство является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по управлению государственным имуществом, оказанию государственных услуг в сфере культуры и кинематографии.

Министерство руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента РФ и Правительства РФ, международными договорами РФ и Положением о его деятельности.

В рамках своих полномочий Министерство проводит в установленном порядке конкурсы и заключает государственные контракты на размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг, на проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ для государственных нужд в установленной сфере деятельности, включая область кинематографии.

Министерство организует сохранение и реставрацию фильмофонда, хранение исходных материалов национальных фильмов и осуществляет:

- ведение Государственного регистра фильмов;

- выдачу прокатных удостоверений на фильмы, созданные в Российской Федерации или приобретенные за рубежом для проката на ее территории;
- выдачу удостоверений национального фильма.

Министр культуры назначается на должность и освобождается от должности Правительством России. Министр культуры в настоящее время имеет четырех заместителей.

Вопросами кинематографии в Министерстве занимается структурное подразделение — Департамент кинематографии, возглавляемый Директором департамента и включающий в качестве структурных единиц:

- Отдел производства и проката игровых национальных фильмов;
- Отдел производства и проката неигровых и анимационных национальных фильмов;
- Отдел продвижения отечественных фильмов и кинофестивалей;
- Отдел государственного регистра;
- Экспертно-аналитический отдел.

### 3.2. Цели и задачи государственной политики в кинематографии

Главной стратегической целью государственной политики в области кинематографии является обеспечение ее долгосрочного устойчивого развития, повышение конкурентоспособности российских фильмов и обеспечение доступности их просмотра в кинотеатрах для массового зрителя.

Кроме того, стратегической целью государственной кинополитики остается сохранение в качестве национального культурного достояния творческого наследия российской кинематографии, включая кинофонды, киноархивы, музейные экспонаты, научные разработки.

Долгосрочное устойчивое развитие отечественной кинематографии предполагает:

- сохранение в долгосрочном периоде роста экономического оборота киноотрасли;
- пропорциональность и сбалансированность в развитии отдельных сегментов киноотрасли;

- преодоление существенной дифференциации состояния и развития киноотрасли по регионам, развитие инфраструктуры кинематографии и кинопроцесса в целом во всех регионах России, включая Сибирь и Дальний Восток.

Исходя из стратегических целей задачами государственной политики в области кинематографии являются следующие.

1. Переход к государственному финансированию производства крупных национальных кинопроектов, заявленное содержание которых по критериям актуальности поднимаемой проблемы, художественной и культурной ценности, выражению идеалов российской государственности и гуманизма характеризует их как произведения общенациональной значимости.

2. Повышение конкурентоспособности национальных фильмов, ориентированных на массовую зрительскую аудиторию и широкий прокат.

3. Расширение кинематографического разнообразия на внутреннем рынке за счет кинопродукции специальных категорий: анимационного, детского кино, фильмов-дебютов, авторского кино.

4. Обеспечение доступности отечественных фильмов для населения, развитие инфраструктуры и современных технологий кинопоказа.

5. Повышение конкурентоспособности России в международном кинопроцессе. Содействие продвижению национальных фильмов на зарубежные рынки в качестве культурного феномена и коммерческого продукта.

6. Создание благоприятных условий для развития рыночных отношений в сфере производства и проката отечественной кинопродукции. Постепенный переход на систему возвратного финансирования кинопроектов.

7. Развитие системы профессионального образования для обеспечения отечественной кинематографии необходимым кадровым составом.

8. Обеспечение сохранности фонда национальных фильмов, включая создание необходимых условий хранения, разработку технологий и оборудования технического контроля, реставрацию, восстановление и перевод фильмов на современные носители.

9. Сохранение и развитие имущественной и производственно-технической базы киноотрасли, совершенствование ее ин-



ституциональной и организационной структуры, разработка новых образцов кинотехники и новых кинотехнологий; скорейшее внедрение их в кинопроцесс.

### 3.3. Система государственной поддержки кинопроизводства

Государственная поддержка кинематографии проводится в соответствии с Федеральным законом № 126-ФЗ «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации» от 22 августа 1996 г. (далее — Закон № 126-ФЗ).

На динамику кинопроизводства и посещаемости российских фильмов зрителями существенное влияние оказала целенаправленная государственная политика. В соответствии с действующим законодательством отбор проектов проводился экспертными комиссиями, осуществлялась поддержка производства и проката фильмов, поддержка продвижения фильмов за рубежом. В последние годы наметились изменения в принципах государственного регулирования — выбран курс на создание возвратного механизма финансирования кинопроизводства и на постепенное снижение доли государственного участия в кинопроцессе (ФЦП «Культура России (2001—2005 годы)»). С 2002 г. отменены налоговые и таможенные льготы для кинематографии. Постепенно произошла замена отраслевого подхода программно-целевым, при котором кино рассматривается как один из инструментов единого механизма достижения стратегических целей политики государства в области культуры (ФЦП «Культура России (2006—2010 годы)»).

В течение нескольких последних лет государственная финансовая поддержка кинематографа была направлена на дальнейшее *стимулирование объемов отечественного кинопроизводства*, обогащение тематических и жанровых программ российского кино, создание произведений, востребованных массовой зрительской аудиторией. Понимание необходимости наращивания объемов отечественного кинопроизводства нашло свое отражение в распоряжении Правительства Российской Федерации от 18 сентября 2002 г. № 1299-р, которым была поставлена задача обеспечить к 2006 г. производство до 100 игровых, 65 анимационных и 330 неигровых национальных фильмов в год, а также увели-

чить до 25% долю отечественных кинопроизведений в общем объеме фильмов, демонстрируемых в кинотеатрах страны.

В 2006 г. этапная задача, поставленная Правительством РФ перед отечественной кинематографией, была выполнена. В частности, при государственной финансовой поддержке было созданы 105 полнометражных игровых, 459 неигровых и 65 анимационных фильмов.

В апреле 2008 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин выступил с инициативой проведения новой стратегии в осуществлении государственной финансовой поддержки в кинопроизводстве.

Конкретные меры по ее реализации были намечены на совещании у Председателя Правительства Российской Федерации В.В. Путина «О развитии отечественной кинематографии», состоявшемся 7 октября 2008 г. в Санкт-Петербурге. Эти меры касаются, в частности, увеличения объемов государственного финансирования российской кинематографии, создания фильмов общенационального социально-культурного значения.

Руководствуясь Посланием Президента Российской Федерации Д.А. Медведева к Федеральному Собранию Российской Федерации, поручениями Правительства Российской Федерации, Государственной Думы Департамент кинематографии Минкультуры России начал в 2008 г. подготовку к проведению очередных открытых конкурсов по выбору исполнителей работ по реализации проектов национальных игровых, анимационных и неигровых кинофильмов с государственной финансовой поддержкой в 2009—2010 гг.

Государственная поддержка производства национальных фильмов ориентирована на создание картин, способствующих культурному и нравственному воспитанию граждан, выражающих идеалы российской государственности и гуманизма, отражающих кардинальные проблемы современного российского общества. Фильмы, которым оказана поддержка в 2008 г., разделены на несколько направлений (рис. 5).

Первым направлением являются фильмы *исторического и военно-патриотического содержания, экранизация русской литературной классики, произведения острой социально-нравственной тематики*. Эта категория фильмов занимает не менее 25% в общем объеме расходов федерального бюджета на государственную

поддержку производства игровых фильмов. Доля участия государства в финансировании проектов этой группы составляет до 70% их сметной стоимости, или в расчете на один фильм — до 29 млн руб. (в среднем — 23 млн руб.).

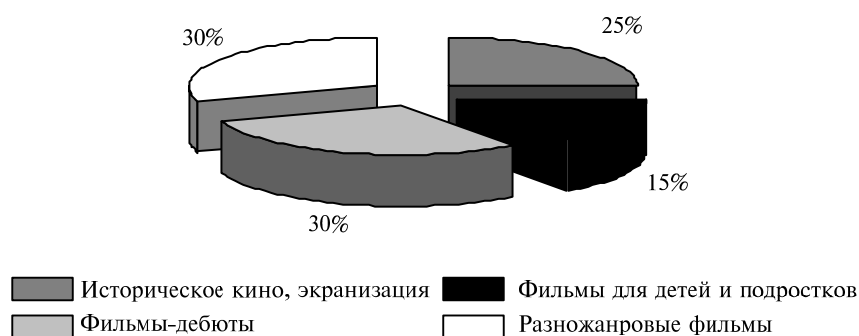


Рис. 5. Направления государственной поддержки кинопроизводства, 2008 г.

Вторым направлением государственной поддержки игрового кино является создание фильмов, обеспечивающих *расширение жанрового диапазона отечественных кинопроизведений, культивирование появления разнообразных жанровых форм, соответствующих предпочтениям современной зрительской аудитории*. Эта категория фильмов занимает до 30% в общем объеме расходов федерального бюджета на государственную поддержку производства игровых фильмов. Средний размер бюджетных ассигнований в расчете на один фильм данной группы составляет до 29 млн руб.

Третьим важнейшим направлением государственной поддержки российского игрового кино является создание *фильмов для детей младшего возраста*. По этому направлению в минувшем году выделено более 15% общей суммы расходов федерального бюджета на государственную поддержку игрового кино. Тем не менее программам фильмов для детей ощутимо не хватает жанрового разнообразия — музыкальных произведений, комедий, фантастических фильмов, увлекательных сказок. Эти жанры относятся к разряду наиболее дорогостоящих, требующих специальной техники и высококвалифицированных кадров. Важным обстоятельством является то, что картины для детей поль-

зуются правом государственной финансовой поддержки в размере 100% стоимости их производства.

Четвертым направлением государственного финансирования кинопроизводства является поддержка *фильмов-дебютов*, а также *экспериментальных произведений, способствующих обогащению современного киноязыка, повышению профессионального уровня кинорежиссуры*. Средняя сумма выделяемых средств государственной поддержки на один фильм-дебют составляет 15 млн руб., а на один авторский фильм — 24 млн руб., доля участия государства — до 100% сметной стоимости. Эта категория фильмов занимает не менее 30% в общем объеме расходов федерального бюджета на государственную поддержку производства игровых фильмов.

К перечисленным категориям фильмов примыкает создание *полнометражных анимационных фильмов*, которые являются полноценным участником кинотеатрального проката и получают все большее признание зрительской аудитории и все более высокие кассовые сборы.

В области анимационного кино приоритетной остается задача сохранения лучших традиций отечественной анимации как ориентированной на создание занимательных короткометражных лент для детей (доля участия государства — 100% сметной стоимости), так и интенсивно осваивающей производство полнометражных анимационных лент и телесериалов (доля участия государства — до 70% сметной стоимости).

Механизмы государственной финансовой поддержки в кинопроизводстве в 2008 г. регулировались федеральными законами «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации» от 22 августа 1996 г. № 126-ФЗ и «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ.

Согласно процедуре, предусмотренной данными законодательными актами, организация кинематографии, претендующая на государственную финансовую поддержку кинопроекта, должна представить его на один из открытых конкурсов по выбору исполнителей работ по реализации планов производства национальных фильмов. Эти конкурсы периодически проводятся Министерством культуры Российской Федерации. Информация о сроках проведения конкурсов и пакете документов, обязательном

к представлению, содержится в извещениях о конкурсах и соответствующей конкурсной документации, которые публикуются в информационно-аналитическом бюллетене «Конкурсные торги», а также размещаются на сайте Роскультуры.

Государственная поддержка осуществляется как по отношению к фильмам, ориентированным массовому зрителю, так и по отношению к фильмам артхаусного (авторского) направления, которое выходит ограниченным тиражом. Художественная ценность малотиражных фильмов подтверждается их победами на российских и зарубежных кинофестивалях.

Вне зависимости от конкретных экономических задач в области государственной поддержки производства и проката отечественных фильмов *приоритет государственной политики всегда отдавался идейно-нравственному и художественному содержанию кинопроизведений*, что в первую очередь осуществлялось через механизм отбора кинопроектов на получение государственного финансирования в производстве и прокате.

На территории России действуют нормы законодательства, в соответствии с которыми кассовые сборы от проката отечественной кинопродукции не содержат налога на добавленную стоимость, что создает для нее преимущества.

### 3.4. Объемы государственной поддержки 2008 г.

Государственное финансирование киноотрасли в 2008 г. осуществлялось по следующим направлениям:

- кинопроизводство;
- кинопрокат и кинообслуживание населения;
- международное сотрудничество в области кинематографии;
- централизованное приобретение импортных киноплёнок;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Объем государственной финансовой поддержки отечественной кинематографии в 2008 г. без учета инвестиций и расходов на образование кино составил 3030 млн руб.

На производство национальных фильмов в 2008 г. из средств государственного бюджета было выделено 2740 млн руб. После бурного роста государственной поддержки 2002—2003 гг. в 2004—2007 гг. наблюдалась стабилизация увеличения объемов финан-

сирования — они росли темпами, соизмеримыми с ростом инфляции. При этом за последние 6 лет произошло увеличение государственной поддержки более чем в 2,5 раза (рис. 6).

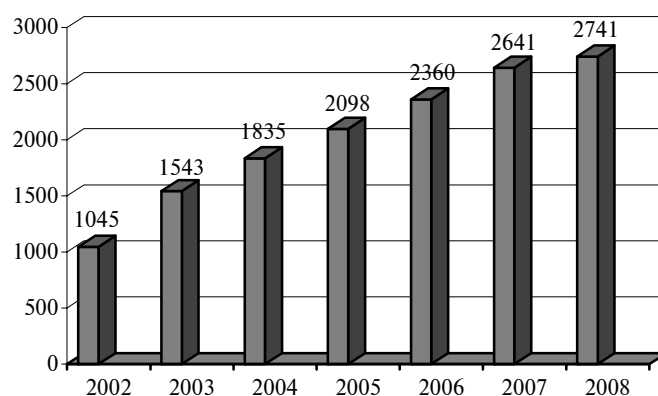


Рис. 6. Государственная поддержка кинопроизводства, млн руб.

Структура государственного финансирования кинопроизводства в разрезе основных видов кинопродукции представлена на следующей диаграмме (рис. 7).



Рис. 7. Структура государственного финансирования кинопроизводства

При государственной финансовой поддержке в 2008 г. было создано:

- 88 игровых полнометражных фильмов;
- 160 анимационных фильмов (с учетом количества самостоятельных фильмов в сериалах);
- 612 неигровых кино и видеофильмов (с учетом количества самостоятельных фильмов в циклах).

В течение 2008 г. по результатам конкурсных торгов было запущено 136 игровых, 252 неигровых и 39 анимационных фильмов.

## 4. Инфраструктура кинематографии России

### 4.1. Объемы кинопроизводства

На протяжении нескольких лет наблюдается устойчивая тенденция роста количества создаваемых национальных игровых фильмов. На динамику производства влияют следующие (стимулирующие рост) факторы: увеличение объемов государственной поддержки кинопроизводства, появление новых схем и источников финансирования кинопроектов, общее повышение благосостояния населения, расширение сети кинотеатров и увеличение зрительской аудитории (как следствие, увеличение кассовых сборов) (рис. 8).



Рис. 8. Динамика производства фильмов

К факторам, сдерживающим рост кинопроизводства, следует отнести низкую окупаемость кинопроектов, ограниченный объем внешних инвестиций в кинопроизводство, в том числе отсутствие системы кредитования и возвратного финансирования кинопроектов.

Отечественные кинокартины остаются преимущественно низкобюджетными, большинство фильмов имеют производственный бюджет не выше 1–2 млн долл., бюджеты выше 10 млн долл. являются редким исключением. На производство 81 фильма, вышедшего на экран в 2008 г., было затрачено 244 млн долл., средний бюджет составил 3 млн долл. (табл. 4).

Таблица 4. Структура производственных бюджетов фильмов, вышедших в прокат в 2008 г.

<i>Бюджет, млн. долл</i>	<i>Количество</i>	<i>Доля, %</i>
До 1	5	0,3
1–2	22	7,4
2–3	21	14,1
3–4	9	23,2
4–10	12	25,9
Более 10	3	29,1
Итого	72	100,0

Низкие бюджеты фильмов не позволяют добиваться высокого качества кинопродукции с технической точки зрения, в особенности при создании спецэффектов, что приводит к снижению конкурентоспособности отечественного кино. Но при существующих объемах кассовых сборов продюсерам затруднительно привлекать инвестиции и увеличивать бюджеты по причине невозможности вернуть вложенные средства. Емкость рынка кинопроизводства, измеренная как сумма бюджетов всех произведенных в течение года фильмов, растет преимущественно за счет роста количества снимаемых фильмов (рис. 9).



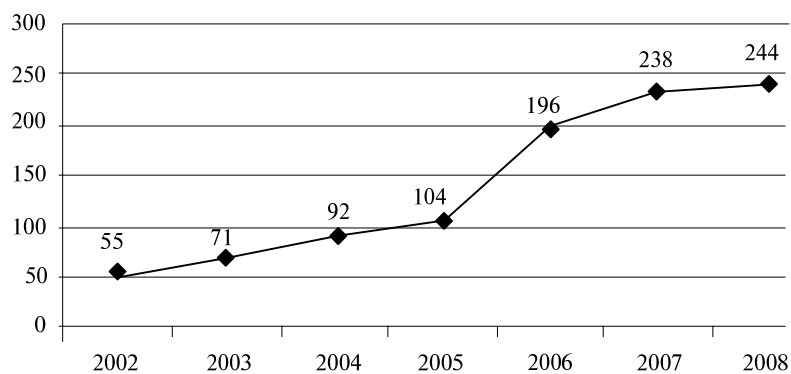


Рис. 9. Динамика емкости рынка кинопроизводства, млн долл.

Доля фильмов, созданных на частные инвестиции без государственной поддержки, находится в пределах 25–30% и постоянно увеличивается. В течение последних двух лет произошел перелом ситуации: если ранее без средств государственной поддержки или спонсорских средств не мог быть снят ни один национальный игровой или документальный фильм, то в последнее время общий рост рынка и целенаправленные меры государственной политики привели к увеличению коммерческого финансирования кинопроизводства. Существующие тенденции подтверждают возможность освобождения экономики кинопроизводства национальных игровых фильмов от бюджетной зависимости и ее постепенный переход на рыночные условия. Коррективы в данную тенденцию может внести мировой финансовый кризис, который увеличит значимость государственной поддержки кинопроизводства, однако фундамент для функционирования киноотрасли как самостоятельной отрасли экономики заложен.

#### 4.2. Кинокомпании

Производством фильмов занимаются, по различным оценкам, от 200 до 400 кинокомпаний. Столь большой разброс в оценках объясняется тем, что многие компании создаются под конкретные проекты и прекращают свое существование после их реализации. В целом концентрация в производстве невысока. Как результат имеется проблема преемственности и накопления опыта.

Кроме того, небольшие компании не могут действовать по «пакетному» принципу, т.е. создавать определенный набор кинопроектов, часть из которых окажется прибыльной и позволит покрыть издержки на неудачные проекты. По такой схеме функционируют западные мейджоры.

Сейчас фаза количественного роста кинокомпаний завершилась. В настоящее время идет процесс структурирования рынка, который отчасти позволит решить перечисленные выше проблемы. По прогнозам экспертов, ситуация должна стабилизироваться в ближайшие три года. За это время окончательно сформируется круг основных игроков на рынке, каждый из которых будет производить не менее 10 картин в год, обеспечивая при этом высокое качество кинофильмов.

Отсутствие окончательно сложившегося круга основных игроков приводит к невозможности использовать ресурс брендов кинокомпаний для продвижения фильмов. После реорганизации известных всему населению страны крупных государственных киностудий, в результате чего они преобразовались в комплексы по оказанию производственно-технических услуг (кинофабрики), их бренды как фильмопроизводящих компаний утрачены. Появившиеся частные продюсерские компании пока не успели заработать собственный имидж, достаточный для того, чтобы он начал служить в качестве брендов и быть фактором повышения конкурентоспособности национального игрового кино. В табл. 5 представлены 10 наиболее успешных в 2008 г. кинокомпаний.

Таблица 5. Десять наиболее успешных кинокомпаний 2008 г.

<i>Кинокомпания</i>	<i>Кассовые сборы, млн долл.</i>	<i>Число фильмов</i>	<i>Копии</i>
1—2. ДАГО	18,4	1	937
1—2. Дирекция кино	18,4	1	937
3. Первый канал	15,9	3	1718
4. Базелевс Продакшн	15,0	1	914
5—6. Каропрокат	13,6	1	702
5—6. ТНТ	13,6	1	702
7. А-1 Кино Видео	8,1	2	511
8. Централ Партнершип	7,4	5	1174
9. НТВ	7,2	2	423
10. СТВ	6,6	7	1537

#### 4.3. Кинофабрики и производственные мощности

На данный момент в России можно выделить три основных производственных комплекса: «Мосфильм», RWS и «Медиа Сити». Список производственных комплексов приведен в табл. 6.

Таблица 6. Основные кинопроизводственные комплексы России

<i>Название</i>	<i>Площадь, га</i>	<i>Количество павильонов</i>	<i>Площадь павильонов, м<sup>2</sup></i>
Киностудия RWS	3	13	10 700
Мосфильм	34	14	10 362
Медиа Сити (Amedia)	4	9	6 500
ТВ Фильм (ТТО Новелла)	—	5	5 000
Моя студия	—	5	4 700
Ленфильм	23	6	3 500
Телевизионное творческое объединение	—	3	3 300
Киностудия им. Горького	35	5	3 200
Павильон Продакшн	—	3	3 000
Группа компании «Телемост»	—	3	2 700
Мэдрик Фильм	—	3	2 200
Центр национального фильма	3	5	2 100
Way film	—	1	1 100
Свердловская киностудия	2	2	1 085
ИТОГО	—	77	59 447

Одной из существенных проблем кинопроизводства в России является недостаток киностудий, оснащенных современным оборудованием. Спрос на услуги киностудий стабилен и с каждым годом увеличивается из-за высокого темпа роста производства национальных фильмов. При таком росте объемов кинопроизводства к 2020 г. в стране должно быть не менее 300 съемочных павильонов (сейчас их около 77). На рис. 10 приводится динамика их роста.

Загруженность производственных мощностей существующих российских киностудий неоднородна. Это обусловлено несколькими причинами. Во-первых, производственные мощности многих киностудий не способны работать с полной нагрузкой вследствие своей изношенности. Во-вторых, киностудии предоставляют в аренду мощности, устаревшие по виду предоставляемых услуг. В-третьих, большинство киностудий не способны предоставить весь комплекс необходимых для кинопроизводства услуг (для экономии денежных средств и времени производители стремятся все делать в одном месте).

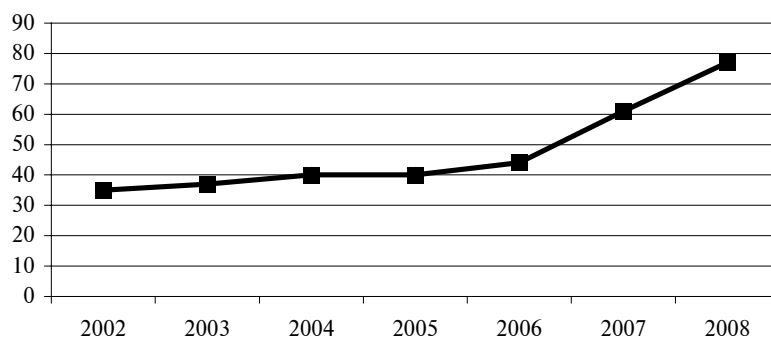


Рис. 10. Динамика роста числа павильонов

В обеспечении производственного процесса сегодня задействовано большое число небольших и средних компаний, которые стремятся максимально расширить предлагаемый спектр услуг, наполнить рынок услугами высокого качества, современной техникой и оборудованием, но пока эти компании не успевают за динамичным ростом потребностей кинопроизводителей, ограничены в объемах инвестиций. В целом наличие рыночных отношений и конкурентной среды идет на пользу развитию данного сегмента кинопроизводства. В табл. 7 представлены десять крупнейших рентал-хаусов в стране.

Таблица 7. Крупнейшие рентал-хаусы России

<i>Наименование</i>	<i>Год создания</i>	<i>Город</i>
1. CineLab	2001	Москва
2. RWS	1998	Москва/Санкт-Петербург
3. Богдан и бригада	2000	Москва
4. X-Ray	1999	Москва
5. Астахов	1999	Санкт-Петербург
6. Renatacam	2004	Москва/Санкт-Петербург/ Киев
7. ИМТ Групп	1992	Москва
8. Кинотехника	1990	Москва
9. Мосфильм	1920	Москва
10. КиноРентСервис	2003	Москва

#### 4.4. Кинопрокатчики

В 2008 г. на рынке кинопроката действовали 47 частных дистрибьюторских компаний, подавляющее большинство которых обладают не только общероссийскими прокатными удостоверениями на отечественные или зарубежные фильмы, но и правами на СНГ и страны Балтии. Кроме того, прокатом фильмов занимаются также 74 региональные государственные прокатные организации, которые приобретают главным образом российские фильмы и обслуживают нереконструированную сеть кинотеатров.

В зависимости от специализации дистрибьюторские компании подразделяются на несколько типов.

- *Компании, связанные эксклюзивными договорами с мейджорами Голливуда* или являющиеся их представителями в России (UPI, Buena Vista Sony Pictures Reliasing (BVSPR), 20th Century Fox). В некоторых случаях дополняют свой пакет российскими фильмами.
- *Независимые дистрибьюторские компании*, закупающие различные фильмы на отечественных и международных кинорынках и непосредственно у производителей (Ист-Вест, Люксор, Каскад, Панорама).
- *Кинопроизводящие компании*, которые самостоятельно занимаются продвижением своих фильмов (Каро, Парадиз, Централ Партнершип).
- *Специализированные компании*, ориентированные на продвижение сугубо европейской продукции, отечественного кино и артхауса (Интерсинема, Кино без границ, CP-classic, Вольга).

По итогам 2008 г. на рынке продвижения кинофильмов выделилась группа из 6 компаний-лидеров, собравших более 50 млн долл. от проката фильмов каждая.

Лидерами по прокату фильмов являются компания Universal (UPI), чьи сборы превысили 200 млн долл. Второе и третье места также занимают компании — представители голливудских мейджоров — 20th Century Fox и BVSPR. Крупные отечественные прокатные компании занимают четвертые и пятые строчки — Централ Партнершип и Каропрокат.

Таблица 8. **Результаты проката фильмов в 2008 г. крупнейшими дистрибьюторскими компаниями России**

<i>Прокатная компания</i>	<i>Число фильмов</i>	<i>Сборы фильмов, млн долл.</i>	<i>Доля по кассовым сборам, %</i>
1. UPI	24	200,5	24,7
2. 20th Century Fox	21	141,1	17,3
3. BVSPR	22	108,9	13,4
4. Централ Партнершип	27	66,6	8,2
5. Каропрокат	17	63,5	7,8
6. Каро Премьер	19	62,4	7,7
7. Парадиз	29	35,0	4,3
8. Каскад	20	29,9	3,7
9. West	19	24,1	3,0
10. Топ Фильм Дистрибьюшн	20	19,3	2,4

Можно выделить следующие тенденции развития прокатных компаний в России: дальнейшая централизация и концентрация прокатной деятельности, вытеснение малых компаний с рынка; усиление конкуренции между основными прокатными компаниями; интеграция с производящими компаниями или организация собственного производства фильмов. Последняя тенденция положительно скажется на объемах производства фильмов, с одной стороны, и на результатах проката — с другой, так как прокатные компании проявляют значительно большую заинтересованность в успешном прокате картины и начинают прилагать дополнительные усилия по ее продвижению.

#### 4.5. Кинотеатры

В течение последних нескольких лет рынок кинопоказа в Российской Федерации развивается существенными темпами, постепенно воссоздавая разрушенную в 1990-е годы инфраструктуру. На протяжении долгого времени в Советском Союзе число действующих киноустановок постоянно увеличивалось. Киносеть по принципу принадлежности была разделена на государст-

венную, профсоюзную и ведомственную. Государственных киноустановок в городе и на селе на 1 января 1980 г. насчитывалось более 69 тыс. единиц, из которых 86% составляли сельские киноустановки.

К 1990 г. общее количество киноустановок (как городских, так и сельских) составило уже 77 тыс., что было на 12% больше аналогичного показателя 1980 г.

Развитая инфраструктура обеспечивала широкий охват населения кинопоказом и высокие валовые сборы отечественных фильмов в кинопрокате. Количество зрителей каждого из десяти наиболее посещаемых отечественных фильмов по итогам 1980-х годов достигало от 30 млн до 40 млн чел. Во время последнего пика посещаемости кинотеатров, в 1980 г., на киносеансах побывали 3,4 млрд зрителей, т.е. на каждого жителя пришлось в среднем 14 посещений, что почти в три раза превышает сегодняшний уровень США (около 3,6 посещений в расчете на одного жителя).

К 1995 г. общее количество киноустановок сократилось до 34,6 тыс., а посещаемость кинотеатров снизилась почти в 16 раз.

Восстановление инфраструктуры кинопоказа началось в конце 1990-х годов, когда стали открываться первые кинотеатры, оснащенные современным кинотеатральным оборудованием. К современным относятся кинотеатры, в которых установлены проекционное оборудование с высоким разрешением, акустическая система формата DOLBY, эргономичные кресла, высококачественный экран.

В 1999 г. в России насчитывалось 100 киноэкранов, оснащенных современным кинотехнологическим оборудованием (примерно 5% общего числа городских киноэкранов в России в тот период), а к концу 2009 г. их число может достигнуть 2000. Увеличение количества оснащенных современным оборудованием кинозалов сопровождается уменьшением их общего числа за счет закрытия части непереоборудованных залов. Общее количество киноустановок к концу 2008 г. составило около 14 550, в том числе 2270 городских. По данным на 31 декабря 2008 г., в России действует 1864 современных киноэкранов в 736 кинотеатрах. Среднее число экранов на один кинотеатр продолжает увеличиваться и составляет на сегодняшний день 2,53 экрана. На диаграмме рис. 11 показана динамика роста современных кинотеатров в стране.

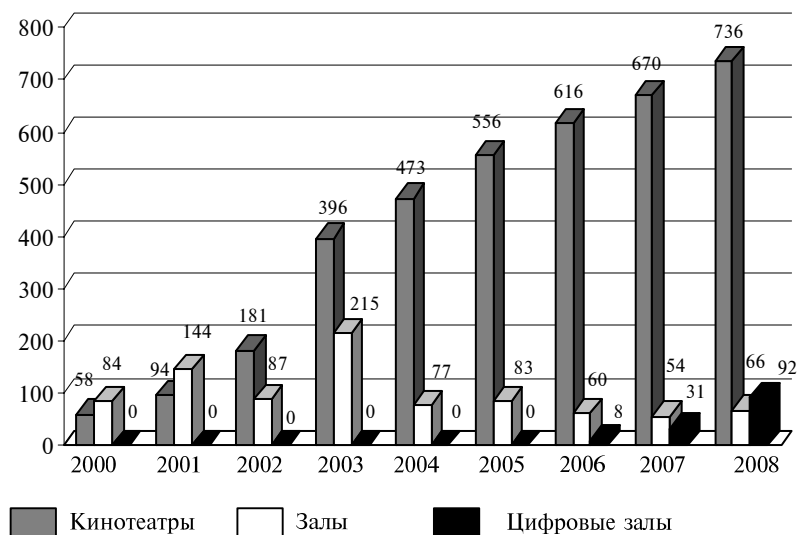


Рис. 11. Современные кинотеатры РФ

В 1999—2003 гг. Россия пережила период активного строительства кинотеатров. Осуществлялось переоборудование старых кинотеатров, оставшихся со времен СССР. Технические характеристики зданий не позволяли открывать в них большое количество залов, поэтому темпы роста количества кинотеатров и экранов практически совпадали. С 2004 г. темпы роста не только значительно упали в связи с насыщением рынка в крупных и средних городах РФ, но и возник значительный разрыв в темпах роста количества кинотеатров и количества залов. Это связано с окончанием переоборудования старых кинотеатров и переходу к их строительству внутри торговых или развлекательных комплексов (рис. 12).

Относительно высокие темпы строительства новых кинотеатров связаны с характером распределения дохода от проката между кинотеатром, прокатчиком и производителем.

Существующее соотношение распределения кассовых сборов от проката, при котором 50% сборов остается кинотеатрам, 7—8% дистрибьюторам и не более 40% продюсерам, является рыночным и сложилось не случайно.



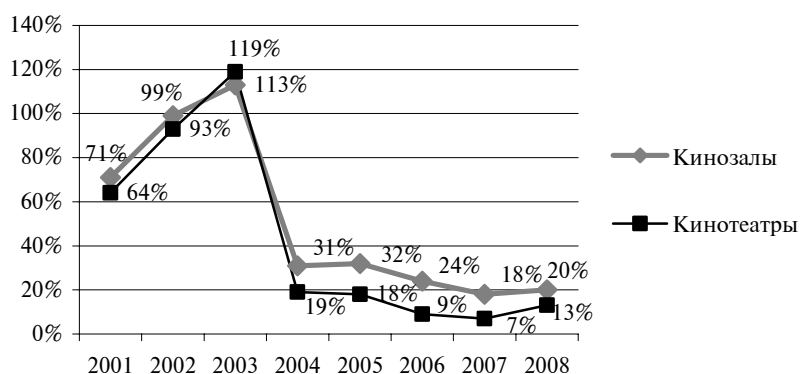


Рис. 12. Динамика темпов роста рынка кинотеатрального показа

Доля кассовых сборов, остающаяся у владельцев кинотеатров, реинвестируется многими из них в строительство новых залов. Это в свою очередь ведет к расширению доступа зрителей в кинотеатры и увеличению общего объема кассовых сборов. Для обеспечения нормального функционирования киноиндустрии, по оценкам экспертов, в стране должно быть построено не менее 3 тыс. современных кинозалов, т.е. в два раза больше существующего их числа. При этом будет обеспечен для городского населения средний по стране показатель, равных трем залам на 100 тыс. чел.

Следует выделить две тенденции. В крупных городах кинотеатры строятся преимущественно в торговых, торгово-развлекательных и культурных центрах. При таком варианте застройки возможно создание многозальных кинотеатров (в среднем 5, максимум 16 экранов), обладающих таким конкурентным преимуществом, как возможность одновременного показа большого числа фильмов, отвечающих вкусам различных сегментов целевой аудитории.

На 31 декабря 2008 г. в ТРК располагалось более 51% всех современных залов страны (рис. 13). Однако прогнозируется снижение темпов строительства таких кинотеатров с приближением к уровню насыщения рынка кинопоказа и рынка торгово-развлекательных услуг в крупных городах РФ, а также в связи с замедлением темпов роста экономики в 2009 г.

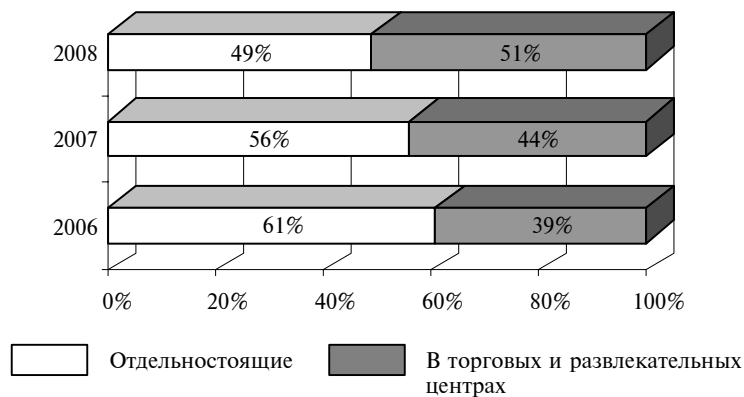


Рис. 13. Динамика размещения кинозалов

Вторая тенденция заключается в том, что почти не ведется строительство современных кинотеатров в малых городах, поскольку уровень жизни населения в них значительно ниже, чем в городах с числом жителей более 500 тыс. чел. Кроме того, сложилась очевидная диспропорция в размещении кинотеатров по регионам и территориям России. Вследствие этих причин в городах с населением менее 250 тыс. чел. существует значительный неудовлетворенный спрос на качественное кинообслуживание.

Распределение кинотеатров и залов по федеральным округам России на 31 декабря 2008 г. представлено в табл. 9.

Таблица 9. Распределение современных кинотеатров по федеральным округам России на 31 декабря 2008 г.

Округ	Кинотеатры	Залы	Доля рынка по количеству залов
Московский регион	104	415	22,3
Приволжский ФО	121	333	17,9
Центральный ФО (без учета Москвы)	116	233	12,5
Сибирский ФО	106	230	12,3
Санкт-Петербург	36	185	9,9
Уральский ФО	83	174	9,3
Южный ФО	74	151	8,1
Дальневосточный ФО	56	78	4,2
Северо-Западный ФО (без учета СПб)	40	65	3,5
Всего в России	736	1864	100,0

Важность открытия современных кинотеатров в малых городах определяется не только отраслевыми аспектом, имея в виду расширение зрительской аудитории национальных фильмов, но и социально-культурной значимостью этой задачи, имеющей общегосударственный характер.

В качестве самостоятельной тенденции можно выделить усиление позиций сетевых операторов: 10 крупнейших сетей кинотеатров владеют 40,5% рынка по количеству залов. Лидирующей компанией является «Каро Фильм», на чью долю приходится 8,9% рынка.

Некоторые киносети (например, «Каро» и «Парадиз») являются частью компаний «полного цикла», охватывающих все этапы от производства до проката фильмов, что отражает тенденцию на рынке к интеграции различных сегментов киноиндустрии. Приход сетевых операторов в производство фильмов позитивно сказывается на объемах производства и размерах бюджетов фильмов, так как доход, полученный от непосредственного показа фильмов в кинотеатрах, перераспределяется в пользу производства новых картин, позволяя покрыть значительный разрыв между доходом производителя фильма и бюджетом картины. В табл. 10 представлены десять крупнейших операторов киносетей по состоянию на 31 декабря 2008 г.

Таблица 10. Крупнейшие операторы киносетей России на 31 декабря 2008 г.

<i>Оператор сети</i>	<i>Кинотеатры</i>	<i>Залы</i>	<i>Доля рынка по количеству залов, %</i>	<i>Центральный офис</i>
1. Каро Фильм	35	166	8,9	Москва
2. Синема Парк	13	105	5,6	Москва
3. Киномакс	23	92	4,9	Москва
4. Кронверк Синема	13	80	4,3	С.-Петербург
5. Формула Кино	14	67	3,6	Москва
6. Rising Star Media	5	62	3,3	Москва
7. Премьер-зал	43	57	3,1	Екатеринбург
8. Арт Сайнс Синема	15	50	2,7	Новосибирск
9. Люксор	10	41	2,2	Москва
10. Парадиз	7	35	1,9	Москва
Итого у оператора	178	755	40,5	
Всего по России	736	1864	100,0	

#### 4.6. Цифровые технологии

Качественные изменения на рынке кинопоказа, способные вызвать значительные перемены во всей киноиндустрии, заключаются в использовании цифровых и электронных технологий, что приводит к значительному сокращению затрат: доставка в кинотеатры фильма на электронных носителях может стоить значительно меньше, чем изготовление и транспортировка пленочных копий.

В России первый цифровой кинотеатр был открыт в 2006 г. компанией «Кронверк Синема» в Санкт-Петербурге. К концу 2006 г. в России функционировали уже три цифровых зала. На 31 декабря 2008 г. в России действовало уже 92 цифровых зала. За три года количество залов увеличилось в 45 раз (рис. 14).

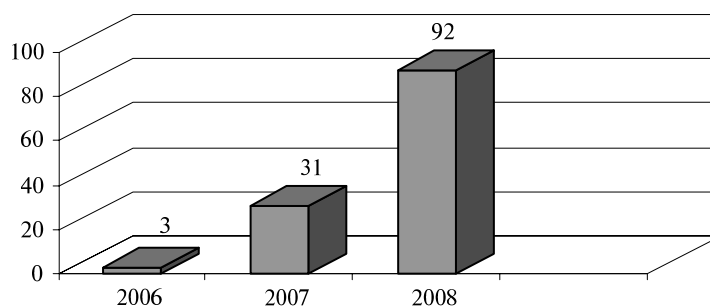


Рис. 14. Динамика количества цифровых кинозалов

Развитие этого сегмента было затруднено, поскольку оно требует значительных капиталовложений с длительными сроками окупаемости. Современное оборудование цифрового кинопоказа для одного зала и в самой простой конфигурации стоит не менее 130 тыс. долл., что при относительно невысоком предложении цифровых кинокартин и в отсутствие сформированных потребностей кинозрителей в их просмотре значительно усложняет вопрос расширения сети цифрового кинопоказа на территории России. Наша страна на несколько лет отстает по скорости и эффективности внедрения новых технологий кинопоказа от уровня европейских стран, однако этот разрыв постепенно

сокращается. Без надлежащего контента цифровая сеть не могла развиваться.

Ситуация изменилась в связи с появлением новых цифровых полнометражных фильмов и мультфильмов, интересных широкой зрительской аудитории. Переломным моментом стал выход в прокат первого цифрового стереорелиза в ноябре 2007 г. *Beowulf 3D*. Именно это событие послужило толчком к увеличению количества цифровых и 3D-залов в России. На данный момент западные и отечественные компании ставят в план выпуска релизов 3D-картины. Темп роста количества цифровых фильмов будет в ближайшей перспективе только увеличиваться. В 3D показе произошел качественный переход от простой демонстрации возможностей показа различных объектов при помощи новой технологии к 3D кино как самостоятельному направлению развития киноискусства. К фильмам в 3D все в меньшей мере относятся как к аттракционам и все в большей степени начинают воспринимать именно как кинофильмы. Примером удачного проката 3D фильма может служить анимационный фильм «Вольт», собравший в России 325 млн руб.

География размещения цифровых залов во многом обусловлена географией страны и центрами деловой и коммерческой активности: основная часть залов расположена в европейской части России. Но и в Сибири и на Дальнем Востоке уже есть цифровые и 3D залы.

Доставка цифрового контента сегодня в основном производится на жестких USB-дисках, как и во всем мире. Но уже делаются тестовые передачи с помощью спутникового тракта. ГИВЦ уже осуществляет доставку в некоторые кинотеатры кинофильмов объемом до 150 GB. Цена такой передачи все еще остается достаточно высокой, поэтому массового распространения пока этот способ, скорее всего, не получит. Но при вводе в строй дополнительных спутников и снижения цены передачи именно этот способ станет основным. География России предполагает спутниковую передачу наиболее эффективным способом.

#### 4.7. Кадровый потенциал кинематографии

Одной из ключевых проблем развития производства и проката игрового кино являются восполнение и наращивание кадрового потенциала. Количество обучающихся в отраслевых высших

и средних специальных учебных заведениях России представлено в табл. 11.

Таблица 11. **Образовательные учреждения в кино**

<i>Учебное заведение</i>	<i>Количество студентов</i>	<i>Факультеты</i>
ВГИК	1445	7
СПГУКиТ	6061	6
ВКСР	63	—
Сергиево-Посадский киновидеотехнический колледж	115	3
Ростовский-на-Дону техникум кино и телевидения	760	2

Ежегодно высшими учебными заведениями выпускается более 1 тыс. специалистов с высшим образованием и более 850 специалистов со средним специальным образованием.

Возрастающие потребности в профессиональных кадрах, обучении и повышении квалификации требуют расширения учебно-производственной базы. Недостаток в профессиональных кадрах в отрасли оценивается в 30—35%. Он проявляется как на уровне основных творческих профессий, так и на уровне специалистов второго звена. Сегодня киноиндустрии недостает профессиональных киномехаников, осветителей, операторов, вторых режиссеров, ассистентов. Не хватает специалистов по спецэффектам, биомоделям, компьютерной графике. Скорость появления новых технических возможностей и технологий для производства качественного кино значительно опережает темпы подготовки кадров, что усугубляет ситуацию с техническим отставанием отечественного кинематографа.

*Всероссийский государственный университет кинематографии имени С.А. Герасимова (ВГИК)* является федеральным государственным образовательным учреждением высшего и послевузовского профессионального образования Российской Федерации. ВГИК готовит специалистов кино, телевидения и других экранных искусств: актеров драматического театра и кино, режиссеров, режиссеров анимации и компьютерной графики, звукорежиссе-

ров, операторов, кинодраматургов, литературных работников кино и телевидения; историков и теоретиков кино и телевидения, кино-, теле- и видеокритиков; редакторов кино, видео-, телестудий; художников-постановщиков фильма, художников по костюму, художников анимации и компьютерной графики; менеджеров производства и реализации аудиовизуальной продукции.

**Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения (СПГУКиТ).** В университете обучаются более 4500 человек. Прием производился по 18 специальностям: по всему блоку специальностей и специализаций инженерных факультетов — аудиовизуальной техники (ФАВТ), приборов и систем кино и телевидения (ФПСКТ), фотографии и технологии регистрирующих материалов (ФФиТМ), экономического (ЭФ), факультета массовых коммуникаций (ФМК) и факультета экранных искусств (ФЭИ).

**Высшие курсы сценаристов и режиссеров (ВКСР)** — негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования, ориентированное на получение второго высшего образования по специальностям «Режиссер игрового кино», «Режиссер неигрового и документального кино», «Продюсер кино и телевидения», «Сценарист». Курсы существуют с 1963 г. Выпускники курсов составляют почти половину активно работающих сегодня сценаристов и режиссеров российского кинематографа.

**Курсы на киностудии «Мосфильм»** — курсы по подготовке квалифицированных специалистов. Программа курсов очень насыщена разнообразными дисциплинами, в первую очередь профильными и общеобразовательными, — это история мирового кино, история зарубежного и русского театра, история звукового кино, история костюма, кинорежиссура, кинодраматургия, кинооператорское мастерство, кинопроизводство и многие другие. Обучение специалистов второго состава: ассистентов режиссера по актерам, вторых режиссеров, ассистентов художника по костюмам, художников-декораторов, механиков по обслуживанию съемочной техники, ассистентов кинооператора и вторых кинооператоров, реквизиторов, костюмеров, администраторов съемочной группы, редакторов фильмов и сценариев, монтажников позитива, монтажеров.

## 5. О развитии отечественной кинематографии

Дальнейшее развитие отечественной киноотрасли зависит от четырех факторов. Первым, и на сегодня главным фактором для последующего развития является *поведение государства* в лице Министерства культуры РФ как органа, в чьи функции входят вопросы регулирования отечественной кинематографии. Дополнительные возможности открываются с созданием Совета под руководством Председателя Правительства РФ, который будет рассматривать вопросы взаимодействия государства, бизнеса и общественных организаций в целях развития отечественной кинематографии.

Если попытаться представить, какую роль сегодня играет и может играть в будущем действующая система государственной поддержки кинематографии, возможно предположить три принципиально различных сценария.

*Сценарий 1. Выход государства из регулирования отрасли.* Если предположить, что государство полностью откажется от регулирования отрасли игрового кино, то последствия этой меры будут состоять в следующем.

Увеличение доли зарубежного кино на экранах кинотеатров до 85—90% и соответствующее снижение доли отечественного кино до 10—15% и ниже.

Выпуск национальных фильмов сократится до приблизительно 15 фильмов в год — проектов режиссеров и продюсеров, которые смогут без средств государственной поддержки организовать финансирование собственных кинопроектов и обеспечить частичную или полную возвратность вложенных средств.

Строительство новых кинотеатров и кинозалов ограничится городами и регионами, где покупательная способность населения является наиболее высокой и где имеется прямая выгода для создания новых объектов. Это приведет к тому, что уровень обеспеченности кинотеатрами населения страны в некоторых городах и регионах будет оставаться крайне низким.

Объем кассовых сборов отечественных фильмов сократится или останется на прежнем уровне, но будет обеспечен несколькими кассовыми картинками известных режиссеров и продюсеров.



**Сценарий 2. Участие государства в регулирование отрасли на существующем уровне.** Сценарий, при котором государственная поддержка остается на существующем уровне, влечет за собой следующие последствия.

Доля зарубежного кино на экранах кинотеатров останется на уровне 75% и соответствующая доля отечественного кино на уровне 25%.

Выпуск национальных фильмов сохранится на уровне 100 полнометражных игровых фильмов в год, 60 из которых будут выходить в прокат. Основная часть фильмов будет оставаться коммерчески некупаемыми, что не позволит организовать их финансирование на основе возвратности вложенных средств.

Строительство новых кинотеатров и кинозалов ограничится городами и регионами, где покупательная способность населения является наиболее высокой и где имеется прямая выгода для создания новых объектов. Это приведет к тому, что уровень обеспеченности кинотеатрами населения страны в некоторых городах и регионах будет оставаться крайне низким.

Объем кассовых сборов отечественных фильмов будет постепенно увеличиваться и в течение пяти лет вырастет на 50—60%.

**Сценарий 3. Увеличение объемов государственной поддержки и качественные изменения в системе мер государственного регулирования отрасли.** Этот сценарий подразумевает переход на стимулирующее и возвратное финансирование, приоритетную поддержку фильмов, имеющих высокую социальную значимость, меры по существенному расширению кинотеатральной сети. Этот сценарий может привести к следующим результатам.

Доля отечественного кино на экранах современных кинотеатров увеличится до уровня 40—45% к 2012 г.

Выпуск национальных фильмов достигнет уровня не менее 120 полнометражных игровых фильмов в год, 20 из которых будут поддерживаться государством как национальные проекты. Значительная часть фильмов (до 40—50%) станет коммерчески окупаемой и будет финансироваться на возвратной основе.

Строительство новых кинотеатров и кинозалов позволит в городах достичь уровня три зала на 100 тыс. жителей, и общее число залов составит не менее 3 тыс.

Объем кассовых сборов отечественных фильмов вырастет до уровня 350—400 млн долл. за счет роста числа кинозалов, увели-

чения размера потенциальной зрительской аудитории, некоторого роста стоимости билетов и изменения соотношения между отечественным и зарубежным кино на экранах страны.

Реализация третьего сценария означает, что отечественное кинопроизводство постепенно будет становиться все более рентабельной отраслью индустрии отдыха и развлечений, наращивая при этом свой воспитательный потенциал и способствуя укреплению социально-психологического здоровья нации. Уже сегодня постепенно меняется самосознание киносообщества — и мастера, и молодые творческие работники стали ориентироваться на производство фильмов с высоким зрительским потенциалом.

Обновление механизмов реализации государственной политики развития игрового кино в России само по себе может придать дополнительную позитивную динамику отрасли и сделать привлекательным вхождение стороннего капитала в сферу киноиндустрии.

Вторым существенным фактором, оказывающим существенное влияние на киноотрасль, является *поведение ключевых ее игроков*. В частности, отечественная киноиндустрия очень заинтересована в концентрации и укрупнении бизнеса, создании компаний, которые могли бы обеспечивать устойчивый рост и производить конкурентоспособную кинопродукцию. Поведение ключевых игроков включает также вопрос о присутствии на нашем кинорынке компаний-мейджоров и степени их участия в производстве и продвижении собственной кинопродукции на территории России и стран СНГ. Несколько лет назад мейджоры занимали весьма скромную позицию, приглядывались к нашему рынку, а теперь все или практически все связывают собственные производственные планы и вопросы интеграции с нашими продюсерскими компаниями, лидерами рынка. От того, насколько агрессивной окажется их политика, будет зависеть будущий репертуарный план и уровень самостоятельности отечественных компаний на рынке. Важной формой интеграции, которая должна сыграть свою роль, являются различные формы государственно-частного партнерства — делового взаимодействия государства и бизнеса в развитии инфраструктуры кинематографии — киностудий и расширении киносети. В настоящее время такое партнерство рассматривается как одна из наиболее эффективных форм развития киноотрасли в том, где взаимодействие государ-

ства и бизнеса является единственным механизмом, обеспечивающим финансирование, модернизацию и расширение.

Третьим по значимости фактором, от которого зависит будущее киноотрасли, является *общая экономическая и политическая ситуация* в стране и мире. Наступивший кризис не нанес пока сокрушительного удара по национальному кино, но от последующих процессов в экономике многое будет зависеть.

Наконец, последним, но вполне значимым фактором, влияющим на развитие кинематографа страны, является *поведение зрителей* — основных потребителей кинопродукции. В последнее время с развитием современного кино стали быстро изменяться зрительские вкусы и предпочтения, предложение порождает спрос, и в этих условиях трудно предугадать, с каким зрителем придется иметь дело продюсерам и режиссерам, которые сегодня планируют производство новой картины. Кроме вкусов сильным изменениям подвержены вопросы и другого характера: насколько социальное положение зрителей и их социальный статус будут идти в ногу с экономическим и технологическим ростом киноиндустрии или, наоборот, насколько новые технологии и новая экономика смогут идти в ногу со зрителем, предоставляя ему лучшие образцы и как результат, произведенный рынком, и как совершенное творение мастеров.



broadcast

**3/**

### **Система телерадиовещания как среда для реализации продюсерских проектов**

---

М.Л. Немировская,  
кандидат экономических наук, доцент ВГИК

При переходе развитых стран к построению информационного общества телерадиовещание стало важнейшим средством массовой информации, влияющим на духовное развитие общества, экономический рост, социальную стабильность и развитие институтов гражданского общества.

Система телерадиовещания характеризуется высокой степенью связанности социальных, технических и экономических проблем. Она является межотраслевой системой, так как ее функционирование и развитие обеспечиваются деятельностью ряда ведомств, предприятий и организаций.

Структура информационного пространства в Российской Федерации, на котором работают электронные СМИ, вследствие широкого развития негосударственного сектора вещания существенно усложнилась. В результате каждое средство массовой информации (программа, канал), в том числе и государственное, должно искать и находить вещательную нишу. Существенным

моментом в текущей деятельности и при создании новых проектов является оптимизация затрат на производство и выпуск телепрограмм.

Понимание принципов организации, финансирования, экономических особенностей медиаиндустрии является для специалистов, работающих в этом секторе, одним из универсальных критериев профессионализма. Эти знания помогают тем, кто ими владеет, приходиться к правильным решениям в производственной деятельности.

Телевидение в России становится многопрограммным, интерактивным, появляются каналы HDTV, быстро растет сектор платного телевидения, в который кроме спутниковых и кабельных каналов добавляются новые ресурсы, претендующие на внимание потребителей, таких как IPTV, мобильное телевидение.

В связи с этим появляются и иные проблемы взаимоотношений участников мультимедийного рынка, которые решаются как построением различных новых бизнес-моделей, так и государственным регулированием.

Задача данного раздела — отразить характер происходящих динамических изменений в отрасли и на мультимедийном рынке, дать информацию, которая обеспечит комплексный, экспертный подход при разработке, оценке и выборе параметров проектов производства и распространения аудиовизуального продукта.

Продюсерские кадры, работающие в области электронных СМИ, должны обладать информацией о современном состоянии системы телерадиовещания, этапах и принципах ее формирования и управления, источниках и механизмах финансирования предприятий и организаций сферы телевидения, а также о тенденциях и возможных путях развития медиаиндустрии.

## **1. Формирование и структура современной системы телерадиовещания**

### **1.1. Этапы формирования системы телерадиовещания в Российской Федерации**

В период 1990-х годов система телерадиовещания в России претерпела чрезвычайно быстрые и радикальные изменения. В 1990 г. в СССР существовало лишь государственное телерадиовещание.

Из Москвы на всю территорию страны передавались лишь две программы Центрального телевидения и три программы радиовещания. Кроме того, в основном на европейской части с малым охватом населения передавались телевизионная программа «Культура» и две радиoproграммы — «Юность» и «Орфей». В системе государственного телерадиовещания работало более 120 региональных комитетов по ТВ и РВ (в республиканских, областных и краевых центрах и ряде крупных городов страны). Они готовили собственные (местные) программы, которые передавались в эфир по сетям общесоюзных и республиканских программ, частично перекрывая их передачи в специально отведенное для этого время.

Собственные каналы для местных программ имели лишь Московская, Ленинградская и республиканские программы, создаваемые в столицах союзных республик. Потенциальная аудитория их ограничивалась 50—90% населения соответствующих регионов. Программные сетки вещания существовавших государственных комитетов по телевидению и радиовещанию были скоординированы с Центральным телевидением, система имела единый управленческий орган — Гостелерадио СССР.

В 1991 г. система Гостелерадио СССР распалась. На базе II канала ЦТ создается Всероссийская государственная телерадиокомпания (РТР, телеканал «Россия»). I канал продолжает считаться общесоюзным, но с распадом СССР ЦТ трансформируется в Российскую государственную телерадиокомпанию «Останкино». Кроме I («Останкино») и II (РТР) каналов эти компании делят между собой IV образовательный канал: программу РТР «Российские университеты» и программу «Останкино».

Региональные ГТРК с ликвидацией Гостелерадио обретают значительную автономию и приобретают статус государственных телерадиокомпаний. В результате ослабления государственного диктата в России возникает множество мелких студий телевидения (в том числе кабельных). Они представляют собой не столько ТВ, сколько «коллективное видео». В телевизионном эфире и на кабельном телевидении появляется и занимает все более значительное место реклама.

27 декабря 1991 г. был принят Закон Российской Федерации «О средствах массовой информации», который заложил основы для формирования децентрализованной системы телерадиовещания: принципы функционирования телерадиокомпаний и других организаций ТВ и РВ различного статуса и форм собственности,

регламентацию рекламной деятельности, принципы и порядок лицензирования в области средств массовой информации.

Принятие Закона о СМИ стимулировало появление негосударственных компаний, а введенная практика лицензирования узаконила негосударственное вещание, существовавшее до этого без правовой основы, полулегально или в тени государственных студий в форме дочерних или малых предприятий.

С 1992 г. наступает еще один важный этап развития новой системы телевизионного вещания — создание продюсерских фирм, специализирующихся на производстве программ и продающих свою продукцию вещательным компаниям. В это же время начинают появляться дистрибьюторские фирмы, заказывающие кино- и видеопroduкцию (в том числе зарубежную) и предоставляющие ее на договорных началах вещательным компаниям.

Активизация рекламной деятельности определила необходимость создания рекламных агентств, специализирующихся на предоставлении всех видов рекламных услуг — исследования рекламного рынка, разработку маркетинговой и рекламной стратегии, производство рекламных материалов, размещение рекламы во всех центральных и региональных СМИ, мониторинг аудитории, оценку эффективности рекламы и др.

Развитие такого мощного средства получения доходов, как рекламная деятельность компаний, обусловило использование нового термина для определения информационного пространства — «рынок телерадиопрограмм» или, более широко, «медиарынок». Телевидение стало основным рекламным носителем для товаров массового спроса. К 2001 г. 87% телевизионных затрат было направлено рекламодателями на массового зрителя. В последующие годы рост рынка рекламы имел тенденцию к повышению, однако его динамика зависела от ряда структурных изменений в медиа-рынке. Борьба за рекламный рынок обусловила активизацию деятельности организаций, занимающихся исследованиями аудитории.

В начале 1993 г. Всероссийская государственная телевизионная и радиовещательная компания получила статус общегосударственной телерадиокомпании. В том же году ВГТРК стала действительным членом Европейского вещательного союза.

В декабре 1993 г. создается Федеральная служба России по телевидению и радиовещанию (ФСТР России) — федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию государственной политики в области телевидения и радиовещания, осуществляющий контроль за техническим качеством вещания,

научное обеспечение и подготовку кадров в области телерадиовещания. В функции ФСТР входили регистрация и лицензирование государственных и негосударственных теле- и радиовещательных организаций.

В период с 1993 г. интерес к телевидению начинают проявлять крупные финансовые корпорации. При их поддержке возникают и развиваются мощные центральные негосударственные телекомпании.

В 1995 г. получила дальнейшее развитие законодательная база телерадиовещания — были приняты федеральные законы «О связи», «О рекламе» и ряд указов президента и постановлений правительства, регламентирующих различные аспекты деятельности телерадиовещательных организаций. Всего в 1993—1996 гг. было выпущено около 70 документов, содержащих правовые нормы в области телевидения, радиовещания и связи. Среди них документы по вопросам лицензирования и сертификации, о государственной поддержке телерадиовещания, о распространении программ общероссийских и региональных ГТРК, о рекламной деятельности, об авторском праве, об особенностях налогового, таможенного, валютного и иного финансового регулирования, о деятельности в области связи и др.

Значительный прогресс был достигнут в области охраны прав авторов. В 1994 г. Российская Федерация присоединилась к Бернской конвенции, годом раньше был принят Закон «Об авторском праве и смежных правах», обеспечивающий высокий уровень защиты авторских прав, сопоставимый с ведущими государствами в этой области.

В 1997 г. продолжается процесс реструктуризации системы телерадиовещания. В частности, была образована новая телекомпания «ТВ Центр», которая объединяет телевизионные структуры Москвы в единое целое, на базе ВГТРК учреждается новый общероссийский государственный канал «Культура».

После принятия Закона «О средствах массовой информации» (1991) по настоящее время в Российской Федерации выдано несколько тысяч лицензий на право телерадиовещания. Подавляющее большинство из них приходится на негосударственных вещателей. Они весьма различны по объемам вещания, содержанию структуры программ, величине зоны приема, уровню используемых технических средств. Постепенно увеличивается количество негосударственных компаний, проводящих вещание высокопрофессионально, с общественной значимой программной политикой.



Трудности создания рентабельного телепроизводства и системы распространения программ силами одной негосударственной компании заставили их искать возможности объединения усилий на рынке телевизионных программ путем создания ассоциаций, сетей и т.п. Сети, как правило, осуществляют организационные функции по распространению программ, ассоциации — функции по объединению телерадиоорганизаций в целях взаимодействия, взаимопомощи и защиты интересов членов ассоциации и телезрителей.

В 1998 г. продолжается процесс совершенствования системы государственного телерадиовещания. Указом президента были объединены все медийные активы ВГТРК — в России появляется крупнейшая корпорация государственных электронных массмедиа.

На базе ВГТРК был сформирован Единый производственно-технологический комплекс государственных электронных средств массовой информации (ЕПТК) государственных телевизионных и радиовещательных компаний и федеральных государственных предприятий, осуществляющих производство, распространение и трансляцию государственных телерадиопрограмм. Государственные телерадиокомпании получили статус дочерних предприятий ВГТРК, а организации, обеспечивающие распространение программ, — филиалов ВГТРК.

В 1999 г. было образовано Министерство Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций (МПТР). К нему перешли все функции ликвидированной ФСТР России.

Единый производственно-технологический комплекс в неизменном виде просуществовал чуть более трех лет. С одной стороны, он обеспечил централизованное управление (и финансирование) входящих в него предприятий и организаций, их тесное взаимодействие при создании полной организационно-технологической цепи «студия — абонент». С другой — образовался ряд проблем, вызванных существенными различиями в деятельности организаций, занимающихся производством теле- и радиопрограмм и обеспечивающих их распространение. Для ВГТРК вопросы управления распределительными сетями и особенно их модернизацией и развитием оказались весьма сложны. В связи с этим в августе 2001 г. было принято решение о создании федерального государственного унитарного предприятия «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС) на основе

слияния организаций «Главный центр телевидения и радиовещания» и «Главный центр управления сетями радиовещания и магистральной радиосвязи». В РТРС также были переданы 93 организации (филиалы ВГТРК), в ведении которых находятся региональные сети связи и вещания.

В марте 2004 г., в рамках проведения административной реформы по совершенствованию систем управления Министерство по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций было упразднено, а его функции переданы Федеральному агентству по печати и массовым коммуникациям (Роспечать), которое вошло в структуру Министерства культуры и массовых коммуникаций (Минкультуры).

В мае 2008 г. Министерство культуры и массовых коммуникаций преобразовано в Министерство культуры. Его функции в сфере печати, средств массовой информации и массовых коммуникаций были переданы вновь образованному Министерству связи и массовых коммуникаций (Минкомсвязь). Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям стало структурным подразделением Минкомсвязи. Роспечать является главным регулирующим органом в области электронных СМИ.

## 1.2. Организационно-управленческая структура телерадиовещания

Структуру телерадиоиндустрии, которая сформировалась в результате сложного пути поисков и решений, можно представить в виде пяти укрупненных секторов (рис. 1):

- 1) сектор регулирования деятельности системы телерадиовещания в целом и отдельных ее элементов;
- 2) сектор создания (производства) и формирования теле- и радиопрограмм (контента);
- 3) сектор распространения программ (доведения до телезрителей и радиослушателей);
- 4) сектор потребления телерадиопродукции;
- 5) сектор обеспечения и содействия деятельности телерадиовещания.

*Функции сектора регулирования* обеспечивает *Министерство связи и массовых коммуникаций (Минкомсвязи)*, которое осуществляет выработку и реализацию государственной политики и нормативно-правовое регулирование в сфере информационных тех-

нологий, электросвязи (включая использование и конверсию радиочастотного спектра) и почтовой связи, массовых коммуникаций и средств массовой информации, в том числе электронных (включая развитие Интернета, систем телевизионного (в том числе цифрового) вещания и радиовещания и новых технологий в этих областях), печати, издательской и полиграфической деятельности, обработки персональных данных.

В его ведении находятся федеральные агентства, которые осуществляют функции регулирования.

*Федеральное агентство связи (Россвязь)* — в сфере электросвязи и почтовой связи, в том числе в области создания, развития и использования сетей связи, спутниковых систем связи, систем телевизионного вещания и радиовещания.

*Федеральное агентство по информационным технологиям (Росинформтехнологии)* — в сфере информационных технологий, в том числе при использовании информационных технологий для формирования государственных информационных ресурсов и обеспечения доступа к ним.

*Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям (Роспечать)* — в сфере печати, средств массовой информации и массовых коммуникаций, в том числе компьютерных сетей общего пользования, в области электронных средств массовой информации, издательской и полиграфической деятельности.

*Федеральная служба по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций (Россвязькомнадзор)* — функции по контролю и надзору в сфере средств массовой информации, в том числе электронных, и массовых коммуникаций, информационных технологий и связи, а также функции по организации деятельности радиочастотной службы.

Одним из основных инструментов государственного регулирования в сфере телерадиовещания является лицензирование вещания. Механизм лицензирования включает две раздельно выдаваемые лицензии: лицензирование деятельности в сфере телерадиовещания и лицензирование деятельности по оказанию услуг связи.

В лицензии на деятельность в сфере телерадиовещания указываются: перечень распространяемых СМИ, форма распространения (телевизионный канал, радиоканал и т.п.), программная направленность СМИ (информационный, музыкальный, спортивный канал и т.п.), территория распространения канала (муниципальный, региональный, межрегиональный, федеральный и международный уровни).



Рис. 1. Структура индустрии телерадиовещания

На основе полученной лицензии вещатель заключает договоры о трансляции с операторами, имеющими лицензию на этот вид деятельности.

В секторе *создания программ* основными элементами являются телевизионные и радиовещательные компании (вещатели), которые создают (или) формируют законченный продукт — теле- и радиопрограммы (каналы). Компании имеют собственную техническую базу или арендуют ее у других предприятий.

Вещатели — весьма разнообразная по своим характеристикам группа объектов телерадиовещания, различающихся:

- по форме собственности: государственная (федеральная, муниципальная), акционерное общество, частная, смешанная;
- по функциональному составу: телевизионная, радиовещательная, телерадиовещательная компания;
- по количеству каналов: один или несколько;
- по зоне обслуживания: общероссийское, межрегиональное, региональное, местное, международное (транснациональное) вещание<sup>1</sup>;
- по финансовым взаимоотношениям с абонентом: бесплатно — «канал свободного доступа», за плату — «канал условного доступа»;
- по способам распространения программ, доставки абоненту (наземное, спутниковое, кабельное, в сети Интернет).

В секторе создания (производства) программ все государственное телерадиовещание обеспечивает Всероссийская государственная телевизионная и радиовещательная компания (ВГТРК).

Это крупнейшая медиакорпорация России, включающая три общероссийских телеканала — «Россия», «Культура» и «Спорт», а также телеканал для детей и юношества «Бибигон», круглосуточный информационный канал «Вести» (РИК), телеканал «РТР-Планета», выходящий за рубежом, телеканал «Евроньюс» (русская версия), три радиостанции — «Радио России», «Маяк», «Культура», интернет-канал «Россия», который объединяет более двадцати интернет-ресурсов.

В составе ВГТРК 80 региональных телерадиокомпаний (филиалов ВГТРК), обеспечивающих региональное вещание во всех субъектах Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> Зона обслуживания сети связи для трансляции телевизионных каналов, радиоканалов (зона покрытия) — территория, в пределах которой обеспечивается доставка сигнала телевизионных каналов, радиоканалов в соответствии с техническими нормами.

В своей деятельности вещатели взаимодействуют с рядом организаций, выполняющих определенные функции:

- производящими компаниями и продюсерскими фирмами, специализирующимися на производстве аудиовизуальной продукции и продаже ее вещательным компаниям;
- дистрибьюторскими фирмами, заказывающими и (или) приобретающими кино-, видео- и аудиопродукцию и предоставляющими ее вещательным компаниям;
- кино- и видеостудиями, предоставляющими свою продукцию вещателям непосредственно или через дистрибьюторов;
- кино- и видеоархивами, обеспечивающими получение на определенных условиях вещателями и другими объектами телерадиоиндустрии кино- и аудиовизуальных материалов, хранящихся в архивах;
- информационными агентствами, занимающимися сбором, обработкой и распространением информации и предоставляющими вещательным компаниям и другим участникам медиарынка информационный продукт различными способами (непрерывная лента новостей, публикация на сайте, рассылка по различным СМИ, в свободном доступе и по договорам и др.);
- рекламными агентствами, предоставляющими вещательным компаниям рекламные материалы, выступающими посредниками между ними и рекламодателями, а также оказывающими последним различные рекламные услуги: исследования рекламного рынка, разработку маркетинговой и рекламной стратегии, производство рекламных материалов, оценку эффективности рекламы и др.

В секторе *распространения программ* сконцентрированы средства передачи теле- и радиосигнала, из которых формируются теле- и радиотрансляционные сети — технологические системы, включающие средства и линии связи, предназначенные для трансляции (ретрансляции) сигнала телевизионных каналов и радиоканалов. Их основные элементы:

- наземные линии связи;
- передающие станции;
- спутниковые системы с использованием радиоэлектронных средств, размещаемых на космических аппаратах;
- системы кабельного телевидения.

Указанные средства трансляции (ретрансляции) могут работать как автономно (например, FM-передатчик), так и объединяться в сети для доведения одной или нескольких программ (каналов) до потребителя в необходимой зоне обслуживания.

В отношении доведения контента до потребителя следует различать техническое объединение средств связи и вещания для передачи, например, одного общероссийского канала и организационное построение так называемых телесетей (СТС, ТНТ, РЕН ТВ, МТВ и др). В этом случае телесети представляют собой достаточно сложную организационную структуру, состоящую из центральной станции и станций-партнеров. Они связаны договорными отношениями, согласно которым центральная станция обязуется предоставлять региональным компаниям свое программное наполнение, а станции-партнеры в регионах в свою очередь должны ретранслировать эти программы на той территории, в пределах которой они имеют лицензию на вещание.

Предприятия, предоставляющие услуги связи для распространения теле- и радиoproграмм, называются *операторами связи*.

Операторы связи, имеющие лицензию на предоставление услуги — доступа к Интернету, называются *интернет-провайдерами*.

Подавляющее большинство (более 80%) наземных линий связи и передающих станций находится в ведении Федерального государственного унитарного предприятия «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС), которое при помощи своих филиалов — телерадиопередающих центров (РТПЦ) обеспечивает наземное вещание на всей территории Российской Федерации и в ряде зарубежных стран.

Основное предприятие в спутниковом секторе распространения программ — Федеральное государственное унитарное предприятие «Космическая связь» (ГПКС), которое при помощи крупной орбитальной группировки геостационарных спутников связи обеспечивает, в частности, передачу общероссийских программ со сдвигом по времени в вещательные зоны по всей территории страны. Конечным звеном доставки программ потребителю при использовании спутниковых систем могут быть индивидуальные приемные устройства (тарелки), обеспечивающие непосредственный прием телевидения (СНТВ). В других случаях сигнал подается с профессиональной приемной спутниковой станции в обычные трансляционные наземные сети, системы кабельного телевидения или на отдельные передатчики.

Системы кабельного телевидения осуществляют доставку программ до потребителя по кабельной сети. В городских условиях они являются обязательной частью трансляционной сети и называются системами коллективного телевизионного приема (СКТП). Широкополосные системы кабельного телевидения являются со-

ставной частью (или обслуживают) студии кабельного телевидения, доводя до абонента большое число телевизионных каналов, передаваемых по наземным и (или) спутниковым сетям связи. Как правило, эта услуга платная. Если студия кабельного телевидения создает и (или) формирует собственную телевизионную программу, она является телевизионной компанией (вещателем).

В секторе *потребления телерадиопродукции* телезрители и радиослушатели в зависимости от формы финансовых взаимоотношений с вещателями и операторами связи определяются как:

- абонент, в случае если он оплачивает доступ к содержанию телевизионных каналов и (или) радиоканалов (каналов условного доступа) на основании заключенного с вещателем письменного договора;
- пользователь, в случае если он имеет бесплатный доступ к содержанию телевизионных каналов и (или) радиоканалов (каналов свободного доступа) вещателя.

К сектору *обеспечения и содействия деятельности объектов телерадиовещания* могут быть отнесены государственные, частные и общественные организации и предприятия, в том числе: поставщики оборудования и технологического сервиса; учреждения, занимающиеся подготовкой, переподготовкой и привлечением кадров в сферу электронных СМИ; фирмы, обеспечивающие исследование аудитории; лизинговые компании, предоставляющие оборудование вещательным компаниям в долгосрочную аренду; сертификационные центры и лаборатории; рейтинговые компании и службы; финансово-кредитные организации; организаторы телерадиорынков, фестивалей, выставок; ассоциации, творческие союзы, академии ТВ и РВ, а также рекламодатели — физические и юридические лица, являющиеся инициаторами рекламного процесса.

## 2. Характеристика медиарынка Российской Федерации

### 2.1. Тенденции развития медиарынка

Под медиарынком понимается территория охвата аудитории средствами массовой информации. Его основными элементами являются телевидение, радио и печатные СМИ. Инфраструктура



медиаарынка — распространение печатной продукции, радио и телевизионного контента, а также проведение медиаизмерений. Существенной составляющей медиаарынка является рынок рекламы. Медиаарынок характеризуется объемом различных видов медийной продукции, ее оборотом и достигнутыми финансовыми показателями.

Темпы роста отечественного медиаарынка опережают и мировые показатели, и темпы роста национального ВВП.

В условиях растущей конкуренции меняется стратегия медиакомпаний, которые все больше развиваются как многопрофильные холдинги, включающие в себя, по сути дела, все известные типы СМИ.

Например, основные активы наиболее известного холдинга «Газпром-Медиа» — телеканалы ТНТ, НТВ, спутниковое телевидение «НТВ-ПЛЮС», радиостанции «Эхо Москвы», «Первое популярное радио» («Попса»), NEXT, СИТИ-FM, Relax-FM, издательство «Семь дней», журналы «Итоги», «Караван историй», «Семь дней — телепрограмма», «Штаб-квартира», газеты «Известия», «Трибуна», журнал-телегид «Панорама ТВ-Страна», «Петербургский Час-пик»; кинокомпания «НТВ-Кино»; кинотеатры «Октябрь», «Кристалл Палас», рекламная компания «НТВ-Медиа».

Одним из активных участников медиаарынка является компания «Проф-медиа», образованная в 1997 г. и являющаяся ныне крупнейшим частным инвестором практически во всех сегментах медиаарынка. К своим многочисленным прежним приобретениям в сфере СМИ (телеканалы «2×2», «Rambler» и ТВ3) и индустрии развлечений в 2007 г. компания добавила телеканал MTV, контрольный пакет акций системы контекстной рекламы «Бегун» и ООО «Радио Хит», радиостанцию «Юмор FM».

В 2007 г. был создан «Коммерсантъ Холдинг». В собственность новой компании переданы 100% акций ЗАО ИД «Коммерсантъ» (владеет газетой «Коммерсантъ», журналами «Власть», «Деньги», «Секрет фирмы», «Автопилот» и интернет-изданием «Газета.ру») и др.

На радиорынке также шел процесс укрупнения медиаактивов.

В состав управляющей компании «Русская Медиагруппа», производящей рекламный продукт для электронных СМИ, входят станции «Русское радио», «Русская служба новостей/РСН (ранее — «Русское радио-2»), «Радио Монте-Карло», DFM (ранее — «Динамит FM») и «Радио Maximum», звукозаписываю-

щая компания «Граммофон-Рекордс» и рекламное агентство «Граммофон».

С 2006 г. российские телевизионные медиа стали актуальными не только в России. Например, медиахолдинг «СТС Медиа» в настоящее время является одной из самых крупных иностранных медиакомпаний в России. Ее медиаактивы — телеканалы СТС, «Домашний», ДТВ. Основные акционеры — Modern Times Group, Альфа-Банк, Varing Vostok Capital Partners.

Телерадиовещание продолжает развиваться в отношении жанрового разнообразия. Наблюдается рост интереса зрительской аудитории к документальному телевизионному кино. Этим запросам активно отвечают документальные линейки Первого канала, телеканалов «Россия», «Культура», РЕН ТВ. Сохраняется главная тенденция последних телесезонов — рост доли российских сериалов в эфире ведущих телеканалов. Сериалы стали ядром программирования в прайм-тайме, отечественная продукция вытеснила из вечернего эфира зарубежную.

Одной из тенденций рынка телевидения последних лет следует назвать спад зрительского интереса к юмористическим передачам. По некоторым оценкам, та же участь ожидает и реалити-шоу, несмотря на то что позиции этого развлекательного формата достаточно прочны на российском рынке телевидения.

Согласно опубликованным ВЦИОМ результатам социологического опроса, почти 80% россиян считают необходимым создание новых специализированных тематических каналов. Результаты опроса подтвердили тенденции, которые существуют в США и Европе.

По данным TNS, предшествующий период (2006—2008) характеризовался конкуренцией между телеканалами «Россия» и «Первый канал». Доли остальных телеканалов существенно меньше.

Среди них стабильно лучшие рейтинговые показатели имеют телеканалы НТВ, СТС и ТНТ. В последнее время существенно улучшил свои показатели телеканал РЕН ТВ. На рис. 2 показаны среднесуточные доли телеканалов в 2007, 2008 и 2009 гг.

В радиовещании можно выделить тройку лидеров: «Русское Радио», «Европа плюс» и «Радио России», хотя в 2006 и 2007 гг. их аудитория несколько уменьшилась. Стабильные и достаточно высокие показатели имеют «Маяк», «Авторadio» и «Радио Шансон». Существенно увеличило свою аудиторию в 2007 г. «Ретро FM». В 2008 г. начали вещание и обрели достаточно широкую аудиторию радиостанции «Дорожное радио» и «Юмор FM».

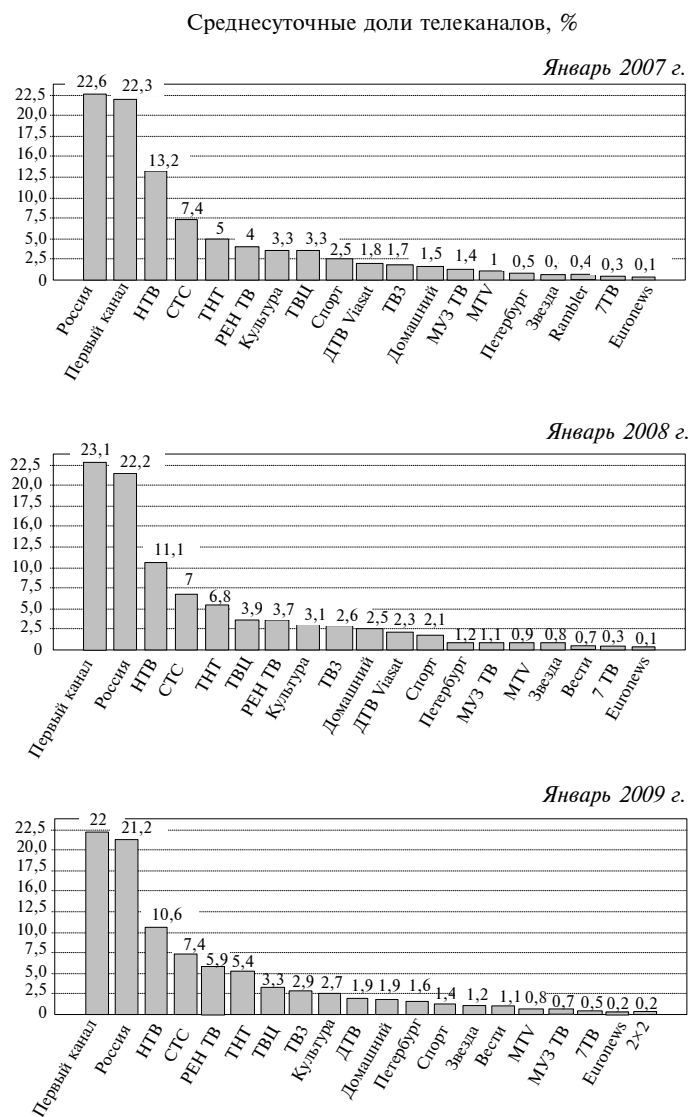


Рис. 2. Рейтинги телеканалов (по данным TNS)

Результаты исследования радиоаудитории (Radio Index) за 2005—2007 гг. показаны на рис. 3.

Объемы аудитории радиостанций, %  
(по результатам исследования Radio Index: аудитория — 16 лет и старше)

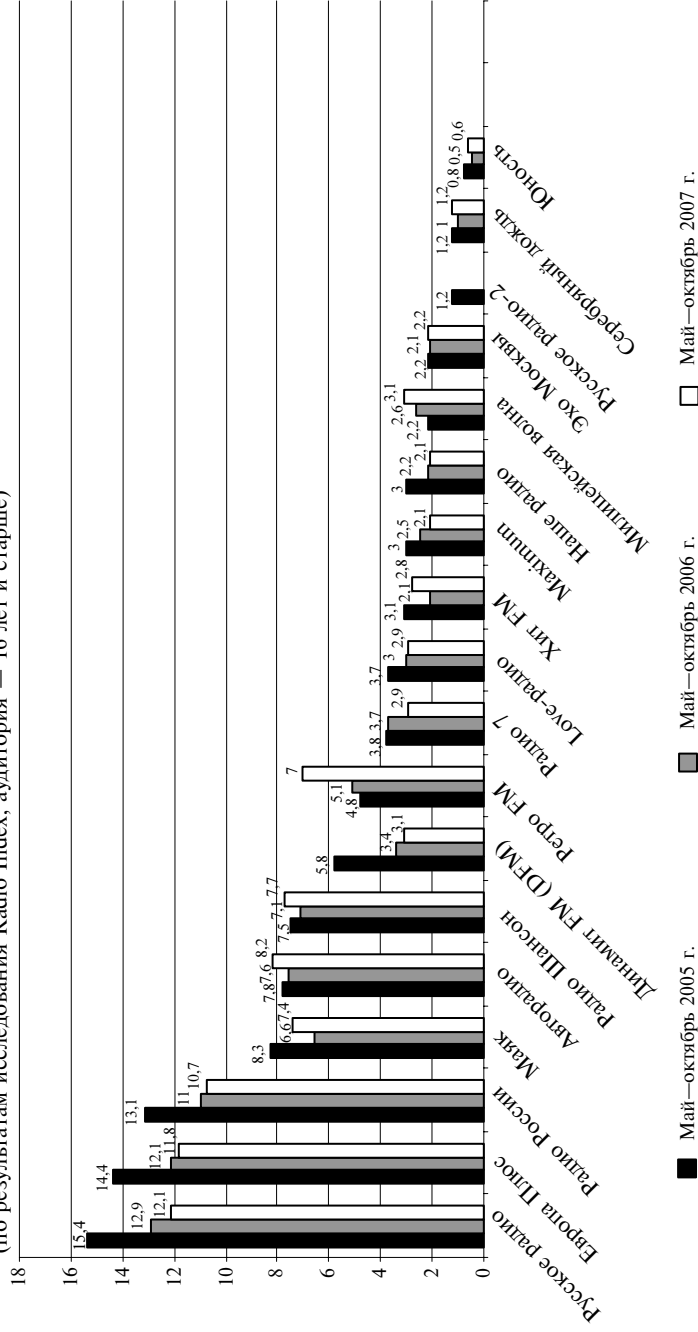


Рис. 3. Рейтинги радиопрограмм

Сфера телерадиовещания в Российской Федерации демонстрирует чрезвычайно быстрое развитие в течение последних 15 лет. Если в начале 1990-х годов число телевизионных и радиопрограмм исчислялось десятками, то, согласно реестру СМИ, на 1 января 2007 г. в стране в качестве средств массовой информации зарегистрировано 3799 радиопрограмм и 5253 телепрограммы всех уровней — от локального до международного. Следует иметь в виду, что количество зарегистрированных СМИ существенно больше, чем число распространяемых теле- и радиоканалов, поскольку, во-первых, статус СМИ могут иметь и отдельные теле- и радиопрограммы (передачи) или циклы передач, во-вторых, факт регистрации программы даже как телеканала или радиостанции автоматически не означает их присутствия в эфире. Поэтому вопрос о количестве реально вещающих телеканалов и радиостанций остается открытым.

Увеличение количества каналов во многом обязано росту рекламного рынка. Согласно данным Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), за период с 2000 по 2006 г. общий объем рекламного рынка вырос более чем в 6 раз: с 26,4 до 176,4 млрд руб. При этом бюджет телевизионной рекламы вырос в 11,3 раза (с 7,6 до 85,9 млрд руб.), а реклама на радио — в 6,3 раза (с 1,5 до 9,5 млрд руб.).

В различных регионах и населенных пунктах Российской Федерации доступность для населения телевизионных каналов различна. В силу географических, социальных и экономических причин для 88,5% населения страны единственным источником получения программ телевизионных каналов и радиоканалов является эфирное вещание. Большая часть жителей России пользуются системами коллективного телевизионного приема.

В городах с небольшой численностью населения и в селах преобладает индивидуальный прием телевизионных программ, на долю которого приходится около 26%. Возможность получить программы одновременно через эфирные и кабельные сети имеют 11% и через системы спутниковой непосредственной трансляции — около 1% зрителей страны.

В крупных (более 500 тыс. жителей) городах количество эфирных телевизионных программ варьируется от 8 до 19. Около 1,5 млн чел., проживающих примерно в 30 тыс. населенных пунктах Российской Федерации, вообще не охвачены наземным телевизионным вещанием, 3,7 млн чел. имеют возможность принимать лишь одну телевизионную программу. Жители круп-

ных и средних городов уже охвачены многопрограммным вещанием, в сельских районах и небольших городах количество программ существенно меньше.

В соответствии с данными Роспечати по состоянию на 1 января 2006 г. население России охвачено эфирным телевизионным вещанием в следующих объемах: одной программой — 98,8%, двумя программами — 96,2, тремя программами — 73,2, четырьмя программами — 56,1, пятью и более программами — 33%.

Несмотря на большое количество зарегистрированных телеканалов, лишь немногие из них имеют широкое распространение по Российской Федерации. Это каналы (по алфавиту) «Домашний», ДТВ, «Звезда», «Культура», МУЗ ТВ, НТВ, Первый канал, «Петербург 5-й канал», РЕН ТВ, «Россия», «Спорт», СТС, ТВЦ, ТВЗ, ТНТ, 7ТВ, EuroNews (на русском языке), МТВ, МУЗ ТВ. Лишь два из них — Первый канал и «Россия» — могут приниматься почти всем населением страны. Зона приема остальных существенно меньше.

В сетках вещания этих каналов преобладает кинопоказ (кинофильмы, телесериалы, мультфильмы). В 2006 г. этот блок передач составил 41,5% их совокупного времени вещания. Довольно велик объем программ развлекательного характера — 13,6%. Это игры, разного рода шоу, юмористические программы и т.п.

На этом фоне объем вещания общественно-политического характера и познавательных программ (научно-популярных и культурно-просветительских) выглядит очень скромно — 3 и 4,4%. Совсем малый объем составляют передачи для детей и юношества — всего лишь 0,8%.

Измерение телевизионной аудитории выявило показатели реального обращения населения к телевидению и другим СМИ. По итогам 2006 г. в среднем в течение суток хотя бы на минуту к телевидению обращались 75,3% обследуемого населения. Среднее время телесмотра составило по будням 3 ч 32 мин, по выходным — 4 ч 11 мин. По данным Роспечати, среднестатистическая российская семья из четырех человек проводит перед телевизором 3 ч 36 мин в день, слушает радио 3 ч 48 мин. На чтение газет и журналов приходится 18 мин в день, на пользование Интернетом и на просмотр видео — по 6 мин, прослушивание музыкальных дисков — 18 мин.

Для сравнения: среди регионов мира первенство в телесмотрении принадлежит Северной Америке: здесь среднестатистиче-

ский житель смотрит телевизор по 4 ч 28 мин в день. Второе место у Европы — 3 ч 35 мин в день. В Азиатско-Тихоокеанском регионе — 2 ч 33 мин. Как считают некоторые эксперты, современные дети смотрят телевизор почти вдвое меньше, чем их взрослые родители, молодежь в возрасте от 18 до 25 лет сейчас проводит больше времени в Интернете, чем перед телевизором, и те же блоги имеют для них куда больший авторитет, чем то, что они видят на телеэкране.

По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), около 95% населения России охвачены государственным эфирным радиовещанием. «Радио России» могут принимать примерно 95% россиян, «Маяк» — около 90%. Для сравнения: численность населения, проживающего в зоне вещания негосударственных радиостанций, составляет менее 65%.

В 2006 г. в среднем хотя бы раз в сутки слушали радио 58,2% городского населения. Среднее время радиослушания относительно всего обследуемого населения составило 2 ч 5 мин (по будням — 2 ч 8 мин, по выходным — 1 ч 57 мин). Если исключить тех, кто не слушает радио, и провести расчеты только среди реальных слушателей, то в среднем время радиослушания составляет 3 ч 35 мин (по будням — 3 ч 35 мин, по выходным — 3 ч 29 мин).

По данным всероссийского опроса ВЦИОМ, проведенного среди 4500 городских и сельских жителей в декабре 2006 г., 82,1% респондентов слушают радио в доме, 30,6 — в транспорте и 27,1% — на месте работы, учебы. В том же опросе выявлялось, какие технические платформы предпочтительнее для радиослушания (проводное радио, волны того или иного диапазона и т.п.). Оказалось, что наиболее популярен FM-диапазон — так ответили 56,7 респондентов. На втором месте проводное радио (радиоточки) — 19,8%. Число тех, кто слушает радио на длинных, средних, коротких и ультракоротких волнах, составляет 6–7%.

Одна из тенденций в функционировании радио в постсоветский период — свертывание проводного радио. По данным Росстата, число радиоточек в стране с 1993 по 2006 г. уменьшилось почти в три раза, в сельской местности — больше чем в семь раз. Это создает трудности в деятельности ведущих государственных радиостанций («Радио России» и «Маяк»), которые традиционно транслируют свои программы с помощью проводного радио. В FM-диапазоне, наиболее популярном среди россиян,

они представлены слабо — всего в нескольких городах. Тем не менее эти станции слушают достаточно активно.

В настоящее время для российского радиоэфира характерно появление большого количества дублирующих друг друга станций, в результате появляется ощущение их одинаковости. Многие станции, не находя своего слушателя, экспериментируют с концепциями. Например, на частоте 88,7 FM за пять лет пробуют уже четвертую концепцию вещания (до этого были «Новости online», «Радио online», «Диско» и сейчас «Юмор FM»). Аналитики предполагают, что поиск новых форматов приведет к некоторому увеличению количества информационных радиопрограмм, однако этот процесс сдерживается очень большой стоимостью создания последних.

## 2.2. Информационное пространство электронных СМИ

Телевизионные и радиoprogramмы (каналы)<sup>1</sup>, присутствующие в информационном пространстве Российской Федерации, характеризуются величиной зоны обслуживания, в которой осуществляется вещание.

*Общероссийское вещание* — вещание, осуществляемое в зоне обслуживания, которая включает территории более двух третей субъектов Российской Федерации.

*Межрегиональное вещание* — вещание, осуществляемое в зоне обслуживания, включающей территории трех или более субъектов Российской Федерации, но не более двух третей субъектов Российской Федерации. Межрегиональное вещание, осуществляемое из Москвы, определяется как *центральное вещание*.

*Региональное вещание* — вещание, осуществляемое в зоне обслуживания, включающей территорию одного или двух сопредельных субъектов Российской Федерации.

*Местное вещание* — вещание, осуществляемое в зоне обслуживания, включающей территорию города (района, микрорайона) или другого(их) одного или нескольких населенных пунк-

---

<sup>1</sup> Термин «программа» рассматривается как разновидность СМИ, но трактуется Роспечатью двойственно: и как отдельная передача (рубрика), и как отдельный канал или станция (совокупность передач). В данном контексте термины «программа» и «канал» синонимы и определяют присутствие определенного контента на одном из каналов телевизора (радиоприемника).



тов (пгт, село, станица и др.), но не более чем половину территории одного субъекта РФ.

*Международное (трансграничное) вещание* — вещание, при котором зона обслуживания включает в себя территории других государств.

### Общероссийское и центральное вещание

Общероссийское государственное телерадиовещание представлено следующими программами.

*Телеканал «Россия»* — основная общественно-политическая, информационная, культурно-просветительная и художественная программа Российской Федерации. Для удобства приема во всех часовых поясах программа распространяется в пяти вещательных зонах в виде основной программы и четырех дублей. Основная информационная программа «Вести» производится круглосуточно с двух часовым шагом, что позволяет транслировать выпуски новостей в прямом эфире по всем часовым поясам.

Кроме наземных каналов связи и передающих средств для распространения программы используются спутники связи, станции систем «Орбита» и «Москва». Потенциальная аудитория программы в Российской Федерации — 98,5% населения. Более 70 млн телезрителей смотрят телеканал «Россия» в странах СНГ и Балтии. Просмотр международной версии канала «РТР-Планета» возможен также в странах Западной Европы, Ближнего Востока и Северной Африки.

Жанровую структуру вещания канала составляют информационные программы, многосерийные телефильмы и сериалы, телепублицистика, ток-шоу, телевикторины, комедийные и игровые форматы, полнометражные художественные и документальные фильмы, трансляции спортивных и общественно-политических событий, зрелищных мероприятий.

*Телеканал «Культура»* — реализует культурно-просветительскую и рекреативную функции. В программе лучшие произведения отечественного и мирового кинематографа, театра, литературы, музыки, изобразительного искусства, эстрады и самого телевидения. Прием программы возможен для 80% городского населения и 34% жителей села. Канал «Культура» не занимается рекламной деятельностью и в связи с этим практически не попадает в поле зрения исследователей телевизионной аудитории, однако по экспертным оценкам его популярность весьма высока.

*Телеканал «Спорт»* — спортивные трансляции и передачи о спорте. Потенциальная аудитория канала — 62 млн жителей РФ. Канал работает круглосуточно, по принципу сквозного вещания с повторами наиболее интересных событий.

*«Российский информационный канал» (РИК)* — наряду с программой «Вести 24» в его создании принимают участие ряд филиалов ВГТРК своими информационными программами. Его пространство — в базовом пакете спутникового канала НТВ-плюс и на ряде передатчиков наземной региональной сети.

*Радиопрограмма «Радио России»* — основная государственная радиопрограмма, реализующая все основные функции радиовещания. Ее прием обеспечивается на всей территории Российской Федерации и ряда зарубежных стран. Помимо первой кнопки проводного вещания программа распространяется на длинных, средних и ультракоротких волнах.

*Радиопрограмма «Маяк»* — одна из трех (основная) программ (каналов) ФГУП государственной радиовещательной компании «Маяк», распространяется на длинных, средних и ультракоротких волнах на всей территории РФ и ряда зарубежных стран.

Жанровая структура: новости, музыка, концерты по заявкам, аналитические передачи, программы культурологического характера, интерактивные проекты, музыкально-развлекательные программы и др.

*Радиопрограмма «Маяк FM»* — второй вещательный канал компании «Маяк», работает в Москве и Московской области на частотах FM-диапазона и с помощью космических средств связи в ряде других регионов РФ и за рубежом.

Программа обеспечивает круглосуточное информационное вещание: новостные выпуски каждые 15 минут, актуальные комментарии, репортажи и интервью с мест событий, документальные расследования, политические ток-шоу и др. В ночные часы и в выходные дни на волнах «Маяка FM» помимо новостей звучат музыкальные программы.

*Радиопрограмма «Юность» — молодежный канал* — третий канал компании «Маяк» — широкоформатное молодежное вещание.

*Телевизионная программа «Первый канал»* занимает по своей принадлежности промежуточное положение. Компания «Останкино», обеспечивающая создание и распространение этой программы, является акционерным обществом, однако контроль-

ный пакет акций принадлежит государству. Так же как и по телеканалу «Россия», по этой программе проводится широкоформатное вещание (для всех слоев и групп населения), программа распространяется в пяти вещательных зонах в виде основной программы и четырех дублей.

Потенциальная аудитория программы в Российской Федерации — 98,8% населения. Кроме РФ программа принимается в большинстве стран постсоветского пространства. При помощи отечественных и зарубежных спутниковых систем возможен прием в Европе, Азии, США, Канаде и Австралии.

Из негосударственных центральных телевизионных программ наибольшее распространение по территории Российской Федерации получили широкоформатные программы НТВ и ТВ Центр. Достаточно активно на территории РФ при помощи телесетей распространяются программы негосударственных телекомпаний СТС (развлекательный канал) и РЕН ТВ (широкоформатная программа). Имеют значительную аудиторию программы: ТВЗ (в основном кино- и телефильмы), ТНТ и ДТВ (развлекательно-познавательные передачи), 7ТВ (спортивная тематика), «МУЗ ТВ» (музыкальная программа), канал «Домашний» (семейные ценности), военно-патриотический канал «Звезда», «5-й канал» и др.

*Телеканал НТВ* — широкоформатная программа. Зона приема охватывает центральные, северные и северо-западные области России, довольно широк охват Уральского региона и Восточной Сибири. Трансляция программ телекомпании НТВ на территории Российской Федерации и стран СНГ в основном осуществляется государственными предприятиями связи, а также рядом негосударственных региональных телекомпаний на условиях договоров. Для передачи программы используются спутниковые каналы и наземные линии связи. Потенциальная аудитория в Российской Федерации — более 120 млн чел., в странах СНГ, Западной Европе, Ближнем Востоке, США и Канаде — около 30 млн чел.

*Телеканал «ТВ Центр»* — широкоформатная программа. Зона обслуживания включает 79 регионов Российской Федерации с потенциальной аудиторией более 90 млн чел. Международную версию программы — «ТВЦ Международный» (TVCI) могут смотреть в странах СНГ и Балтии, в Европе, Израиле, США, Австралии и Новой Зеландии.

Программа ориентирована на широкие слои населения, однако преобладает освещение культурной, научной, политической и экономической общественной жизни Москвы.

*Телеканал СТС* — первое развлекательное телевидение, распространяется по сетевому каналу (около 300 станций-партнеров) и имеет потенциальную аудиторию более 100 млн чел. (более чем в 350 городах России).

Целевая аудитория программы — зрители в возрасте от 6 до 54 лет. Характеризуется самым минимальным присутствием аудитории старше 50 лет среди всех каналов. В программе представлены развлекательные шоу, юмористические программы, зарубежные и отечественные сериалы, блокбастеры и комедии.

*Телеканал «Домашний»* — ориентирован на семейную аудиторию, прежде всего женщин от 25 до 60 лет. Потенциальная аудитория телеканала составляет около 60 млн чел. (в 446 городах и населенных пунктах РФ). Входит в группу компаний «СТС Медиа».

*Телеканал РЕН ТВ* — широкоформатная программа. Сеть РЕН-ТВ объединяет 864 независимые вещательные компании в России и странах СНГ. Прием программы возможен в 940 населенных пунктах на территории России для 120 млн чел. Благодаря сотрудничеству с эфирными и кабельными сетями в странах СНГ и Балтии программа на этих территориях принимается в 326 населенных пунктах и доступна для 20 млн чел.

Основная аудитория программы — зрители в возрасте от 25 до 54 лет, основное ядро — мужчины 28—38 лет. Жанровая структура: информационное вещание, игровое и документальное кино, ситкомы, развлекательные и информационно-аналитические программы.

*Телеканал ТНТ* — сетевой канал. Прием обеспечивается практически на всей территории РФ с потенциальной аудиторией около 98 млн чел. (870 городов в 79 регионах РФ).

Позиционируется в нише развлекательного телевидения, целевая аудитория «молодые взрослые» 18—45 лет. Основу программы составляет кино- и телефильмы отечественного и зарубежного производства, реалити.

*Телеканал МУЗ ТВ* — круглосуточный музыкальный канал с потенциальной аудиторией около 50 млн чел. Российская музыка составляет около 70% музыкального эфира канала. Более половины аудитории канала — телезрители в возрасте 16—39 лет.

*Программа MTV* — музыкальное телевидение. Прием возможен для 94 млн чел. в 655 городах на территории России и ближнего зарубежья. Основными передачами, рассчитанными на аудиторию от 11 до 34 лет, являются музыкальные видеоклипы российских и иностранных исполнителей, а также развлекательные передачи, адаптированные для локальной аудитории, — популярные шоу.

*Телеканал ТВ3* — сетевой канал, использующий для своего распространения кроме наземных линий связи спутниковую систему «Ямал-100». Проводит вещание в 300 городах России с населением более 65 млн чел. Основное содержание — отечественные и зарубежные кинофильмы и сериалы.

*Телеканал ДТВ* — осуществляет вещание в 530 населенных пунктах России. Потенциальная аудитория более 75 млн чел. Программная сетка строится с учетом интересов региональных партнеров. Значительное место в программе уделяется сериалам.

*Телеканал 7ТВ* — спортивная тематика.

*Телеканал «Звезда»* — новое патриотическое телевидение. Потенциальная аудитория программы около 46 млн чел. (в 859 городах 73 регионов РФ). Телеканал «Звезда» входит в состав образованного в 2005 г. федерального унитарного предприятия ЕТРС.

*Телеканал 5-й канал* — позиционируется как телевидение регионов. Это программа телерадиокомпании «Петербург», которая в 2007 г. получила статус общероссийской телерадиовещательной организации. Прием программы возможен в более чем 80 городах России, в том числе на основе сетевого партнерства, в крупных кабельных сетях и в ряде пакетов спутникового вещания.

*Телеканал РБК* — первый в России телевизионный бизнес-канал. Вещание круглосуточное. В программе экономические, финансовые и политические новости России и зарубежных стран; аналитические обзоры, прогнозы и комментарии экспертов, интервью с ведущими политиками; обзоры деловой прессы. Основная аудитория — зрители в возрасте 25—55 лет, с высшим образованием и доходами выше среднего. Передача программ телеканала осуществляется посредством спутниковых систем, кабельных сетей, по кабельно-эфирному вещанию, сетям интерактивного телевидения, региональными партнерами канала и через интернет.

Общероссийское и центральное негосударственное радиовещание проводят несколько десятков радиокompаний. Из них

наибольшую популярность имеют «Авторadio», «Дорожное радио» «Европа Плюс», «Маяк», «Милицейская волна», «Наше радио», «Радио Шансон», «Радио-7», «Ретро-FM», «Русская служба новостей», «Русское радио», «Серебряный дождь», «Хит-FM», «Эхо Москвы», «Юность», «Юмор FM», «DFM», «Love Radio». Среди них преобладают музыкальные радиостанции.

### Региональное, межрегиональное и местное вещание

Структура регионального и местного телерадиовещания (наличие вещательных организаций в регионах) в общем случае представлена следующим образом: региональные государственные телерадиовещательные компании федерального подчинения (ГТРК), местные муниципальные теле- и радиокomпании, местные негосударственные теле- и радиокomпании с различной формой собственности (частная компания или фирма, акционерные общества различного типа).

В РФ функционируют 80 региональных государственных телерадиокomпаний, входящих в состав ФГУП ВГТРК в статусе ее филиалов. Двенадцать из них имеют территориальные отделения в Нарьян-Маре, Череповце, Воркуте, Сочи, Пятигорске, Кудымкаре, Магнитогорске, Усть-Ордынском, Туре, Дудинке, Агинском, Комсомольске-на-Амуре.

Филиалы ВГТРК размещают свои программы на федеральных теле- и радиоканалах («Россия», РИК, «Культура», «Спорт», «Радио России», «Маяк», «Юность», «Маяк FM»).

Технологическое взаимодействие головного предприятия и региональных филиалов осуществляется в соответствии с утвержденными руководством ВГТРК «Регламентами», которые регулируют формирование и размещение региональных блоков в рамках федеральных каналов.

Так, например, в соответствии с действующим регламентом на телеканале «Россия» предусматривается, что информационные выпуски «Вести. Регион» должны выходить в режиме прямого эфира: четыре временных интервала в будние дни (время местное: 11.30—11.50, 14.20—14.40, 17.25—17.50, 20.35—20.50), три в субботу (08.13—08.23, 11.12—11.22, 14.20—14.30) и один в воскресенье (14.20—14.30). Объем новостного «тела» строго фиксирован: в 20-минутных блоках — 16 мин, 10-минутных — 8 мин и так далее — и увеличению или уменьшению не подлежит. Остальной объем блока заполняется рекламой, объем которой

также регламентирован. В случае недобора установленного объема рекламного времени оставшийся хронометраж используется для размещения анонсов, промо, а также спонсорских материалов.

Под тематический региональный блок выделен временной интервал по субботам (11.22—12.22). Тематика блока определяется филиалом.

Региональные блоки в рамках телепрограммы (дубли 1, 2, 3, 4) формируется по аналогичной схеме.

В настоящее время все 80 филиалов транслируют основной объем на телеканале «Россия», 30 филиалов размещают свои программы также на телеканале «РИК», 15 — на телеканале «Культура» и 15 — на телеканале «Спорт».

Наибольший объем региональных программ (144 часа среднесуточно) распространяется по каналу «Россия», при этом объем информационного вещания составляет в среднем 70%. Кроме информационного вещания распространяются тематические телепрограммы и реклама (14 и 16% соответственно).

На Российском информационном канале суммарный среднесуточный объем информационных программ филиалов составляет 39 часов. Спортивные программы включаются в трансляцию на канале «Спорт» в объеме двух часов среднесуточно. Культурно-просветительские программы филиалов в объеме 25 часов среднесуточно транслируются на телеканале «Культура».

Таким образом, можно констатировать, что региональные государственные телерадиокомпании в связи с принятой технологической схемой трансляции своих программ по разным каналам практически не имеют единой региональной программы. Подготавливаемые ими передачи являются частью федеральных программ, транслируемых в регионе.

Основной объем региональных радиoproграмм распространяется по каналу «Радио России», а также на каналах «Маяк», «Юность» и «Маяк FM» в соответствии с режимами их включения в федеральные каналы.

В филиалах, которые находятся в субъектах РФ, образованных по национальному признаку (республики, автономная область, автономные округа), ведется телевизионное и радиовещание помимо русского на национальных языках. Вещание на языках национальных меньшинств проводится также в ряде областей Российской Федерации.

Если ситуация, сложившаяся в государственном секторе регионального телевидения, достаточно типична для всех регионов

России, то позиции негосударственного телевидения в разных регионах имеют существенные отличия.

В большинстве субъектов РФ негосударственное региональное и местное телевизионное вещание представлены несколькими программами и в этом смысле занимают приоритетные позиции в структуре телевизионного вещания региона. По этому признаку можно выделить приоритетные регионы, в которых передаются 10 и более местных телевизионных негосударственных программ. Это республики Башкортостан и Татарстан, Алтайский, Краснодарский, Красноярский, Приморский и Ставропольский края, Владимирская, Иркутская, Кемеровская, Липецкая, Московская, Нижегородская, Новосибирская, Омская, Пермская, Ростовская, Самарская, Саратовская, Свердловская, Тверская, Томская, Тульская, Тюменская и Челябинская области, Москва и Санкт-Петербург.

Большинство негосударственных телевизионных компаний в регионах отдает предпочтение ретранслируемым и приобретенным программам. Значительную долю составляют развлекательные сериалы, детские и спортивные передачи. В то же время наблюдается явный прогресс в повышении общего уровня вещания негосударственных компаний, обогащение содержательной структуры программ. Значительная часть негосударственных телекомпаний организовала собственное производство программ — информационно-публицистических, аналитических и др. Негосударственные компании в регионах, как правило, чутко улавливают потребности населения в местной информации, создавая программы для покупателей, бизнесменов и т.д. Подготавливаются передачи просветительского направления. Формируется система приобретения художественной продукции для включения в программу — компании заказывают местным продюсерским фирмам производство музыкально-развлекательных, детских и других программ, телеигр, телевикторин и т.д.

Ряд региональных компаний выходят своими программами за пределы своих регионов и выполняют функции *межрегиональных вещателей*.

Прежде всего, это несколько государственных компаний в краях и областях, в административном подчинении которых находятся автономные округа, имеющие статус самостоятельных субъектов РФ. Наиболее известная из них — ГТРК «Регион-Тюмень», которая проводит вещание на территории Тюменской



области, включающей Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа.

Межрегиональное вещание проводит также ряд негосударственных компаний, например NTSC (Новосибирская и Томская области, Алтайский край), «Афонтово» (Красноярский край, Республика Хакасия), «Югра» (Ханты-Мансийский АО, Свердловская область), «Ермак» (Свердловская область, Ханты-Мансийский АО).

### Международное (трансграничное) вещание

В режиме международного (трансграничного) телевизионного вещания работают, как видно из предшествующих характеристик, в той или иной степени практически все общероссийские и центральные каналы: Первый канал, телеканал «Россия», «Радио России», «Маяк», НТВ, «ТВ Центр», РЕН ТВ и ряд других программ.

С сентября 2005 г. работает англоязычный информационный телеканала «Russia Today». По нему осуществляется круглосуточное вещание на страны Европы, Северной Америки, Азии, Африки. Сетка вещания канала состоит из блоков новостей политической и общественной жизни, экономики, культуры, спорта, репортажей с мест событий и прямых включений, оперативных откликов и комментариев экспертов. Телезрители получают открытый (незакодированный) сигнал более чем с десяти спутников. Около 90 млн телезрителей, являющихся подписчиками систем платного телевидения в Европе, Северной Америке и Южной Африке, регулярно смотрят телеканал «Russia Today». В России канал можно принимать в составе пакета НТВ-ПЛЮС, Космос-ТВ, через кабельные сети Комстар, Акадо и Твое ТВ.

В октябре 2006 г. МИД России подписал Конвенцию по трансграничному телевидению Совета Европы, которая устанавливает единые требования к телевидению всех стран — участниц организации. Присоединение к Конвенции явится важным шагом на пути интеграции с европейским сообществом. В то же время принятие решения о присоединении к Конвенции существенно актуализирует процесс совершенствования российского законодательства в области СМИ в отношении как приведения его в соответствие с требованиями Конвенции, так и более глубокой детализации ряда положений законодательных актов, регламентирующих деятельность организаций телевизионного ве-

щения в РФ. Ратификация Конвенции Государственной Думой возможна после внесения соответствующих изменений в законы «О СМИ», «О рекламе», «Об авторских и смежных правах» и др. Правомерен и вопрос о разработке закона «О телерадиовещании», соответствующего европейским стандартам.

Международное радиовещание представлено программами государственной радиовещательной компании «Голос России». Вещание проводится на 33 языках более 160 часов в сутки. О жизни современной России, ее истории, культуре, внешней и внутренней политике рассказывают 450 программ, которые слушают более 100 млн чел. в 160 странах мира.

В структуре информационного пространства РФ необходимо отметить каналы платного телевидения. Поскольку они в основном распространяются при помощи спутниковых систем с точечным приемом программ (при помощи индивидуальных приемных устройств) или по кабельным сетям, их трудно классифицировать в привязке к величине зоны вещания. Эти программы уже составляют весьма заметный сектор в телевизионном пространстве РФ. Платным телевидением по кабельным сетям пользуются около 3 млн абонентов, около 700 тыс. абонентов принимают платные программы спутникового телевидения. Рынок платного телевидения увеличивается примерно на 40% в год.

Спутниковое телевидение в отличие от эфирного дает возможность смотреть большое количество каналов и обеспечивает цифровое качество изображения вне зависимости от местонахождения абонента. Спутниковое телевидение может быть платным (например, каналы условного доступа — НТВ-ПЛЮС) или бесплатным (например, каналы свободного доступа — Триколор ТВ и Hotbird).

Крупнейший оператор спутникового вещания — НТВ-ПЛЮС транслирует около 100 разнообразных по тематике телевизионных каналов, удобно распределенных на тематические группы. В том числе 10 новостных, 18 киноканалов, 14 спортивных, 13 познавательных, музыкальные, каналы для детей и др. НТВ-ПЛЮС применяет передовые решения, в том числе цифровые технологии, многоканальное звуковое сопровождение, телевидение высокой четкости (НТВ-ПЛЮС HD). Зона приема программ НТВ-ПЛЮС охватывает восточную часть Западной Европы и Западную Сибирь (пакет «НТВ-ПЛЮС Восток» — 40 каналов).

Кроме НТВ-ПЛЮС на медиарынке работают такие крупные операторы спутникового и кабельного телевидения, как компа-

ния «Космос ТВ» (транслирует в сети кабельного телевидения 70 мировых и российских телевизионных каналов на 112 языках), ЗАО «Стрим ТВ» (31 оператор кабельного телевидения и интернет-услуг), «Орион Экспресс (более 40 спутниковых каналов в пакетах различной тематики) и др.

Появляются и совершенствуются новые способы доведения программ до потребителя, например компания «Corbina TV» предлагает более 30 каналов эфирного телевидения и около 30 специально созданных программ абонентам Интернета (интернет-телевидение).

### 3. Экономические аспекты функционирования системы телерадиовещания

#### 3.1. Основные понятия и особенности экономики электронных СМИ

В Законе о СМИ под массовой информацией понимаются предназначенные для неограниченного круга лиц печатные, аудио-, аудиовизуальные и иные сообщения и материалы. Под средством массовой информации понимается периодическое печатное издание, радио-, теле-, видеопрограмма, иная форма периодического распространения массовой информации. Однако при переходе к понятиям «медиаотрасль» и «медиаиндустрия» под средствами массовой информации (массмедиа) следует понимать все организационно-технические комплексы, которые обеспечивают создание, тиражирование и быстрое распространение массовой информации.

В современной социологии по отношению к СМИ используется термин «средства массовой коммуникации», поскольку развитие механизма «обратной связи», т.е. наличие формальной возможности влияния или выражения своего мнения со стороны слушателей, зрителей и читателей, придает массмедиа характер неодносторонней коммуникации.

В настоящее время в Российской Федерации вклад медиаотрасли в ВВП составляет 1,4% и сопоставим с вкладом таких отраслей, как промышленность строительных материалов, легкая

промышленность, лесная и деревообрабатывающая промышленность. С учетом опыта развитых стран ее доля в ВВП может составить 2,5—4,5%.

Согласно прогнозу к 2015 г. оборот отрасли может превысить 1250 млрд руб., из которых на долю телерадиовещания будет приходиться не менее 30%.

Поэтому существенно возрастает роль *медиаэкономики* — дисциплины, занимающейся изучением средств массовой информации как отдельной отрасли рыночного хозяйства.

Медиаэкономика отличается от экономики многих других отраслей по нескольким параметрам (по типу рынков, по природе и степени конкуренции на этих рынках, по монопольным характеристикам), но основным критерием отличия является ее особое сближение с политической экономикой. Применительно к СМИ можно говорить о том, как общественные отношения формируют производство, распространение и потребление ресурсов СМИ.

В политической структуре общества СМИ выполняют роль социального института, который реализует мобилизационные и рекреативные функции. С этой точки зрения под рынком СМИ понимают публичное пространство, на котором медиакомпании представляют различные общественные идеи и концепции, востребованные аудиторией, т.е. гражданами общества.

Индустрия СМИ производит свой продукт для того, чтобы он действовал на двух рынках — товаров и услуг. *Товаром* является содержание (контент): информация, мнения, развлечения, распространяемые в разных медиаформах (газеты, журналы, телевизионные и радиопрограммы и т.д.). Условно приравнивая содержание к товару, нужно помнить, что в данном случае речь идет о всех типах материалов СМИ, всем разнообразии жанров, форматов и объемов.

Свой товар СМИ предлагают различной по величине аудитории, например общенациональные телеканалы, газеты производят свой товар для массовой, несегментированной аудитории, региональные и местные СМИ действуют на меньшей территории и т.д.

Рынок товаров СМИ — это рынок содержания.

Другой рынок, на котором конкурируют СМИ, это рынок *услуг*. Доступ к аудитории — это услуга СМИ, предоставляемая

рекламодателям. Средства массовой информации «продают» рекламодателям, по сути, не секунды в телепрограмме, не площадь в газете, а прежде всего доступ к аудитории. Размер оплаты за «организацию» доступа зрителей, слушателей, читателей к рекламному сообщению зависит главным образом от размеров и характеристик той аудитории, доступ к которой обеспечивается.

Рыночные характеристики печатной прессы — подписка и розница; для вещательных телерадиокомпаний — доля и рейтинг.

Таким образом, определяя рынок СМИ как специфический рынок, на котором медиакомпания предлагает свой продукт потенциальным покупателям, необходимо принимать во внимание три важнейших вектора его деятельности:

- 1) взаимодействие с аудиторией (предложение товара);
- 2) взаимодействие с рекламодателями (предложение услуги);
- 3) деятельность на конкретной территории (географический рынок).

*Рейтинг* — это отношение числа зрителей (слушателей), смотрящих или слушающих определенную программу, к общей численности аудитории, которая имеет техническую возможность смотреть телевизор или слушать радио.

Под общей численностью аудитории здесь подразумевается или общенациональная аудитория, или общее население географического рынка, для которых осуществляется трансляция данной программы:

$$\text{Рейтинг} = \frac{\text{Число зрителей / слушателей программы (канала)}}{\text{Общая аудитория ТВ / РВ}} \times (100\%).$$

Для рекламодателя важно не только общее представление о популярности программы, соотнесенное с возможной потенциальной аудиторией, но и знание ее популярности среди тех, кто в конкретный момент времени смотрит ТВ или слушает РВ. Для этого определяется доля программы — отношение числа зрителей (слушателей) программы к общему числу включенных телевизоров или радиоприемников:

$$\text{Доля} = \frac{\text{Число зрителей / слушателей программы (канала)}}{\text{Общее количество включенных телевизоров или радиоприемников}} \times (100\%).$$

Самый обширный сектор медиаэкономики — аудиовизуальный (электронный) — наряду с традиционным эфирным телеви-

дением и радиовещанием располагает и другими чрезвычайно существенными сегментами — кабельными сетями, системами спутникового телевидения, услугами Интернета и др.

Говоря об экономических особенностях аудиовизуальной индустрии (электронных СМИ), необходимо обратить внимание на важнейшие процессы, определяющие ее роль в современном обществе. Аудиовизуальные СМИ более явно, чем прочие, демонстрируют нам роль технологического фактора в развитии медиаиндустрии. Телевидение и радио создали действительно массовую аудиторию благодаря прогрессу в информационно-коммуникационных технологиях. Это оказало влияние на структурную трансформацию общества и в политической жизни, и в сфере потребления.

Другой важной чертой развития электронных СМИ в условиях индустриального общества стало их место в организации семейного и индивидуального досуга.

Первым конкурентом на рынке массовой аудитории для традиционных ТВ и РВ стало появление бытовой аудиовидеотехники. Зрители получили несколько новых возможностей, которых не имели в эпоху абсолютного господства эфирного ТВ(РВ), такие как отложенный просмотр (запись на ВМ, а затем просмотр в удобное время), пропуск рекламы (ускоренная перемотка рекламных роликов), формирование индивидуальной программы (покупка интересующих программ, фильмов).

Вторым — наряду с видеокассетами и дисками — ключевым технологическим изменением в распространении программ стало применение волоконно-оптического кабеля, позволяющего резко увеличить число принимаемых каналов (появление кабельного телевидения). Внедрение цифрового оборудования для распространения программ также приведет к увеличению возможностей каналов, что для потребителя является весьма позитивным по степени удовлетворения его индивидуальных интересов (дифференциация программ).

Таким образом, с началом цифровой революции в сфере СМИ, повлекшей настоящее дробление массовой аудитории и индивидуализацию программного выбора, позиции традиционного телевидения ослабли, хотя и сегодня телевидение и радио остаются важнейшим способом проведения семейного досуга.

Телевидение — высокочувствительная, трудоемкая и технологически зависимая индустрия. Создание современных телепрограмм

сравнимо с деятельностью целых предприятий, на которых занято большое количество профессионалов в разных областях. Ценность телепрограмм для зрителя во многом определяется степенью новизны информации. Это касается новостей, аналитических программ на актуальные темы, викторин, ток-шоу. Затраты на производство контента являются определяющими, так как от его качества зависят рейтинг и в результате привлекательность для рекламодателей.

Рекламное время в программе, собирающей большую аудиторию, стоит очень дорого, и только очень крупные и успешные рекламодатели могут позволить себе покупку его в прайм-тайме (промежуток времени с максимальным количеством телезрителей или радиослушателей). При этом затраты на производство качественных программ (в том числе телефильмов) столь высоки, что близки к границе экономических рисков. Позволить себе их создание могут только крупные телекомпании с достаточно большой аудиторией.

Под давлением экономических обстоятельств многие телекомпании стремятся снизить затраты за счет производства недорогих сериалов, цикловых студийных программ (обозреватели, ток-шоу, игры), вторичного использования художественных программ, многократного использования информационных сюжетов (рециклинга) и т.д. Это обеспечивает сокращение первоначальных затрат на разработку идеи, производства декораций, оплаты труда и др.

Современное телевидение финансируется различными способами. Источниками финансов в настоящее время являются аудитория (абонентская плата), рекламодатели (доходы от рекламы), государство (субсидии, дотации), промышленные инвесторы, спонсоры (средства от инвесторов, не связанных с медиабизнесом).

Традиционно к наиболее важным источникам финансирования — рекламе и абонентской плате — сегодня добавляются новые формы, вызванные прогрессом технологий ТВ(РВ), что позволяет говорить о формировании новой экономической основы финансирования телерадиовещания.

В развитых странах структура телевизионного рынка изменяется в сторону увеличения доли платного телевидения, что связано с фрагментацией массовой аудитории и индивидуализацией потребления (подписка, плата за просмотр, почасовая оплата

«видео по заказу»). Доминирующая сегодня экономическая модель «бесплатный доступ к ТВ + доход от рекламы» уступает место модели, при которой зрители в возрастающей степени будут привлекаться к финансированию телевидения, хотя реклама и сохранит свое место на недорогих каналах. Такая модель реализуется в настоящее время в большинстве развитых зарубежных стран. В России эти тенденции также имеют место.

Рассмотрим структуру и характеристики применяемых в настоящее время источников финансирования отечественного телерадиовещания более подробно.

### 3.2. Источники финансирования телерадиовещания

Российское телерадиовещание финансируется различными способами, однако традиционными и определяющими являются доходы от рекламной деятельности и государственное финансирование.

**Рекламная деятельность.** В настоящее время основным источником доходов вещательных телерадиокомпаний является реализация рекламного времени. Эта форма финансирования традиционна для всех вещательных компаний. В зависимости от формы собственности компании она является единственной или доминирующей.

Отечественный рынок телевизионной рекламы представляет собой информационно насыщенную, динамично развивающуюся и высокотехнологичную сферу российского бизнеса. Данная сфера вовлекает в себя множество участников и затрагивает интересы как многочисленных финансово-экономических институтов, осуществляющих свою деятельность на территории России, так и всего общества в целом. Не секрет, что телевидение давно уже стало неотъемлемой частью домашнего обихода, а представить себе телевидение без рекламных сообщений в настоящее время почти невозможно.

На телевизионном рекламном рынке, как и на любом другом рынке, действуют продавцы рекламы (телевизионные каналы) и покупатели рекламы (рекламодатели). Продавцы и покупатели рекламы — это явные участники телерекламного рынка.

На любом рынке, который вовлекает в себя большое количество участников, производящих множество сделок и опери-



рующих значительными денежными суммами, существуют службы, обеспечивающие функциональную поддержку рыночных процессов.

Поэтому рынок телевизионной рекламы здесь не является исключением: на нем тоже существуют посреднические организации, осуществляющие деятельность, направленную на поддержку функционирования рынка. В России основными такими организациями в настоящее время являются два крупнейших продавца рекламного пространства (медиаселлера) — группа компаний «Видео Интернешнл» и компания «НТВ-Медиа». «Видео Интернешнл», крупнейший в Восточной Европе оператор рекламного рынка, предоставляющий услуги по продаже рекламы, реализует рекламные возможности телевизионных каналов Первый канал, «Россия», СТС, «Домашний», «Спорт», «ДТВ-Viasat», МУЗ ТВ, MTV, ТВ3 и «Euronews»; компания «НТВ-Медиа» продает рекламное время на каналах НТВ, ТНТ и РЕН ТВ.

Суть работы продавцов рекламного пространства заключается в том, чтобы деньги рекламодателей, затрачиваемые на размещение своей рекламы на телевидении, дошли до телеканалов, предоставляющих для рекламы свое эфирное время в максимально возможном объеме. На практике в их руках сконцентрированы мощные рычаги управления телерекламным рынком. В частности, именно медиаселлеры отвечают за процесс ценообразования. Можно сказать, что медиаселлеры регулируют взаимоотношения между рекламодателями и телевизионными каналами. За свою работу медиаселлеры получают комиссионное вознаграждение — процент с продаж, размер которого определяется по договоренности с обслуживаемыми каналами. Такая схема работы выгодна для телеканалов, поскольку позволяет им уйти от непрофильного бизнеса и сконцентрироваться на основной деятельности по созданию качественного программного контента, а это значит и привлечению зрительской аудитории.

Телевидение занимает доминирующее положение в сравнении с остальными средствами распространения рекламы. Так, в 2007 г., по официальным данным «Видео Интернешнл», на телевизионную рекламу пришлось 50% всех медиарекламных бюджетов, т.е. 50% всех средств, затраченных рекламодателями на размещение рекламы в СМИ. Для сравнения: пресса заняла 23%, наружная реклама — 18, радио — 6, Интернет — 2%.

За период с 2000 по 2007 г., по официальным данным «Видео Интернешнл», рынок телевизионной рекламы вырос почти в 18 раз, с 270 млн долл. в 2000 г. до 4770 млн долл. в 2007 г.

**Государственное финансирование.** В данном случае источником финансирования является государственный бюджет федерального, регионального или муниципального уровня.

Государственное финансирование осуществляется в форме субсидий государственным телерадиокомпаниям. Бюджетный кодекс Российской Федерации так определяет понятие субсидии: «Субсидия — бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации, физическому или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов». Бюджетный кодекс относит расходы на обеспечение деятельности средств массовой информации к расходам, совместно финансируемым из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и средств местных бюджетов.

Главными функциями государственного телерадиовещания являются создание и доведение до зрителя в первую очередь социально значимых телерадиопрограмм, ориентированных на все социальные слои, возрастные группы, религии и конфессии населения России, освещение политики государства, экономической стратегии, развития духовности и национальной культуры, оперативное предоставление информации о всех событиях, происходящих в России и за ее пределами.

Этими функциями обусловлена некоммерческая суть деятельности государственного телерадиовещания и, как следствие, внимание государства к вопросу оказания ему финансовой поддержки как реализации принципа государственного финансового регулирования в сфере государственных электронных средств массовой информации.

Государственная поддержка телерадиовещания находит свое отражение в главном финансовом документе страны — Федеральном законе «О федеральном бюджете...» на соответствующий год в разделе «Культура, кинематография и средства массовой информации». Примерное соотношение расходов по укрупненным статьям этого раздела в период 2005—2007 гг. показано на рис. 4, а, б, в.

Из приведенных диаграмм видно, что средства государственной поддержки телерадиовещания в этом блоке расходов государственного бюджета составляют примерно одну треть.

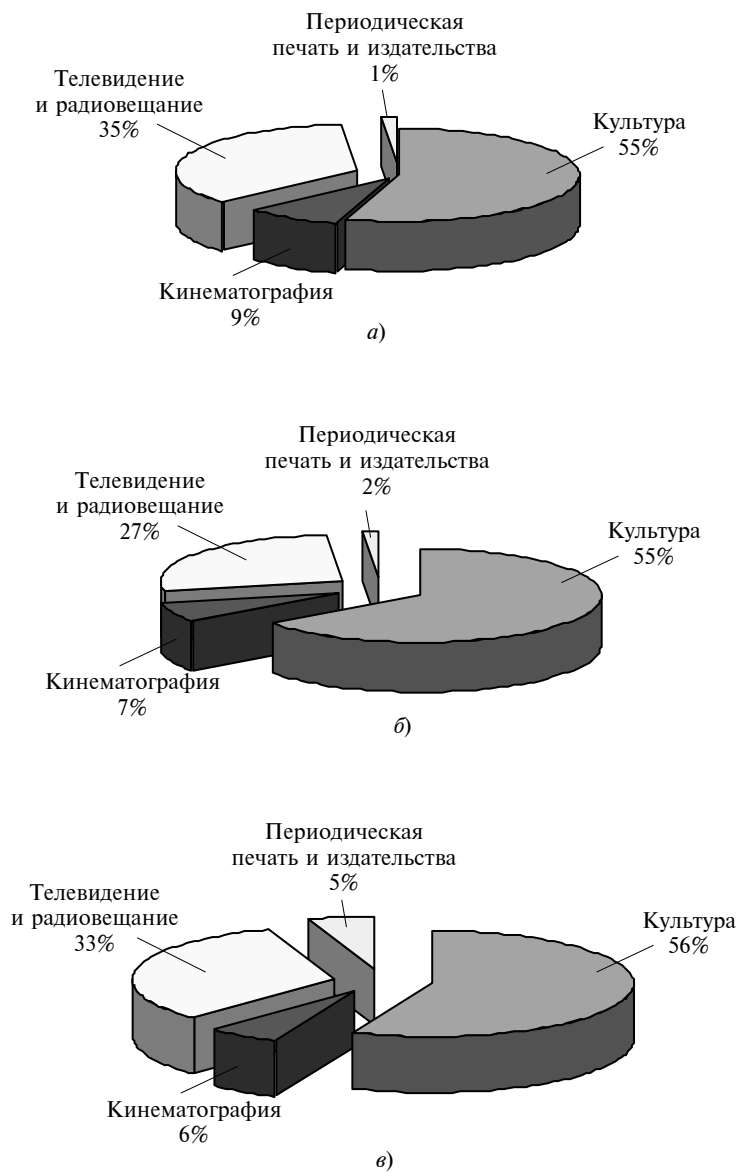


Рис. 4, а, б, в. Примерное распределение расходов федерального бюджета по разделу «Культура, кинематография и средства массовой информации»:

а) 2005 г.; б) 2006 г.; в) 2007 г.

Другие способы привлечения финансовых ресурсов, как правило, обеспечивают незначительную величину в бюджетах как государственных, так и негосударственных компаний (кроме организаций, работающих в секторе платного телевидения, например *абонентская плата*), однако достаточно активно ими используются. К ним относятся следующие.

**Использование собственных ресурсов.** Данный вид финансирования связан с получением доходов от использования технического и организационного потенциала телекомпании, которое имеет следующие направления:

- выполнение заказов на съемку, монтаж и обработку аудиовизуальных материалов;
- сдача в аренду производственного оборудования и помещений;
- подготовка информации для информационных агентств и других редакций СМИ;
- продажа видеокассет и видеодисков с записями телепрограмм;
- организация сервисной службы по ремонту и обслуживанию оборудования.

**Привлечение инвестиций и кредитов.** Участие инвестора в финансировании деятельности телекомпании означает его заинтересованность в получении прямой прибыли от вложения финансовых средств. Эта форма финансирования предполагает проведение тщательного анализа различных параметров деятельности телекомпании, а также разделение коммерческих рисков между компанией и инвестором.

Привлечение банковских кредитов означает использование заемных средств, взятых на определенный срок и под определенный процент. Выдача кредита сопровождается изучением финансовых показателей деятельности компании, но все коммерческие риски телекомпания принимает на себя.

**Привлечение спонсоров.** Этот вид предполагает финансовое участие спонсора в конкретных телепроектах, реализуемых телекомпанией. Спонсор, финансирующий телепроект, рассчитывает на получение косвенного дохода в результате интеграции различных элементов, идентифицирующих спонсора, в материалах телепрограмм. Существующие варианты спонсорского участия подразделяются на следующие виды.

1. Во время проведения телесъемок:
  - обозначение спонсора в оформлении съемочной площадки товарным знаком, рекламным слоганом на щитах, съемочном реквизите, одежде;
  - упоминание ведущим, выражение устной благодарности спонсору ведущим;
  - продукция в кадре (крупный план);
  - появление в кадре логотипа рекламируемой компании;
  - анонсирование или проведение спонсором конкурса со зрителем с вручением призов.
2. Во время демонстрации телепрограммы:
  - динамическая заставка внутри программы;
  - выражение благодарности спонсору в конечных титрах программы с размещением товарного знака;
  - размещение электронного товарного знака в углу кадра;
  - создание специальной рубрики внутри программы;
  - объявление о спонсоре за кадром или заставка в анонсе программы;
  - интервью с представителями компании.

**Совместное производство.** Данная форма финансирования имеет несколько существенных преимуществ. Во-первых, она позволяет осуществить производство при ограниченном финансировании, приводя к снижению издержек и степени риска каждой из сторон, участвующих в проекте. Во-вторых, телепроект, созданный в рамках международного совместного производства, способен удовлетворить вкусы зрителей в нескольких странах, что означает расширение рамок потенциальной аудитории.

**Абонентская плата.** За пользование услугами по демонстрации телепрограм, транслируемых компанией, телезрители вносят периодические платежи. Абонентская плата применяется в области кабельного и спутникового телевидения.

Способы оплаты услуг кабельных телекомпаний помимо фиксированной абонентской платы имеют также следующие варианты.

- **Подписка на телеканалы.** Эта форма оплаты схожа с методом подписки на печатные СМИ — телезритель оплачивает доступ к определенным телеканалам или пакету телеканалов, которые он выбирает согласно своим предпочтениям. Таким образом, зритель получает возможность выбирать и в определенной степени формировать свою сетку вещания.

- *Оплата за просмотр.* Эта форма основана на повременной оплате услуг кабельного телеканала, т.е. размер оплаты находится в прямой зависимости от времени, в течение которого зритель просматривает программы данного телеканала.
- *Видео по заказу.* Форма предоставления телеуслуг «видео по заказу» базируется на использовании телефонных и кабельных линий и позволяет зрителю заказать показ интересующей его телепрограммы, позвонив кабельному оператору по телефону.

В зависимости от типа телекомпании руководством могут быть задействованы один или одновременно несколько различных источников финансирования.

Так, например, финансирование государственных компаний в основном осуществляется из двух, примерно равных по объему источников — государственный бюджет и продажа рекламного времени. Коммерческие каналы, например такие, как СТС практически полностью финансируются за счет рекламной деятельности.

### 3.3. Экономические показатели в системе телерадиовещания

ВГТРК — корпорация, выполняющая социальные функции в области телерадиовещания, имеет двойной источник финансирования: госбюджет и доходы от рекламы. Удельный вес этих двух составляющих в общем объеме финансирования ВГТРК за период 1995—2008 гг. приведен в табл. 1 и на рис. 5.

Таблица 1. Удельный вес в общем объеме финансирования, %

<i>Источник финансирования</i>	<i>1995</i>	<i>1997</i>	<i>2000</i>	<i>2003</i>	<i>2005</i>	<i>2008</i>
Бюджетные ассигнования и иное целевое финансирование	72,0	65,0	73,0	49,0	42,0	37,2
Внебюджетные средства, в том числе доходы от рекламно-коммерческой деятельности	28,0	35,0	27,0	51,0	58,0	62,8

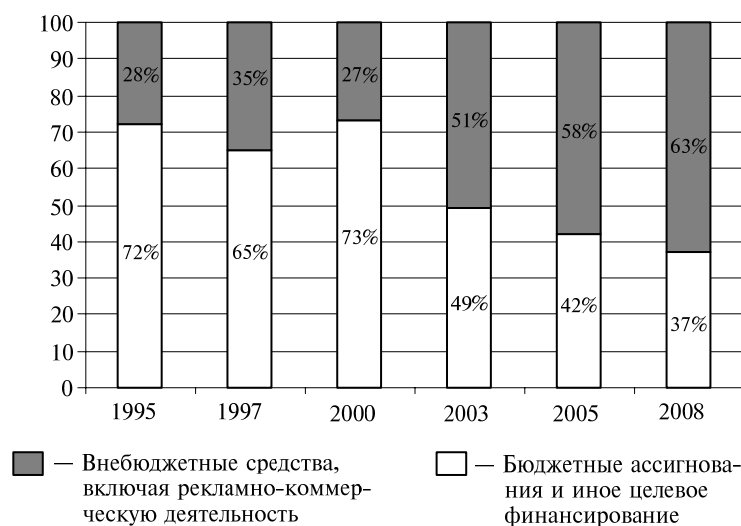


Рис. 5. Структура общего фонда финансирования ВГТРК

Как видно из таблицы и диаграммы на рисунке, федеральный бюджет, несмотря на уменьшение его доли в финансовых ассигнованиях, остается значительным источником финансирования государственного телерадиовещания и в целом по ВГТРК в 2008 г. составил порядка 37%.

Внебюджетные средства, включающие доходы от рекламно-коммерческой деятельности, наоборот, значительно возросли и составили в 2008 г. почти 63%. При этом структура финансовых поступлений в конкретных ГТРК существенно различается.

Из всех проектов ВГТРК лишь телеканал «Россия» является самокупаемым. Его рентабельность составляет около 50%.

Прибыль идет на финансирование социальных проектов, которые изначально не рассчитаны на то, чтобы быть доходными. На телеканале «Культура» нет коммерческой рекламы, и это осознанная позиция ВГТРК и государства. Что касается радиоканалов «Радио России» и «Маяк», то это важнейшие средства доставки информации, причем не только в крупные города, но и, что особенно важно, в сельские и малонаселенные районы страны, где и в отдаленной перспективе не будет никаких коммерческих радиостанций. Отсюда и огромная стоимость услуг предприятий связи для доставки программ «Радио России» и «Маяк», которые транслируются во всех диапазонах.

Удельный вес затрат ВГТРК по телевизионным каналам представлен рис. 6.

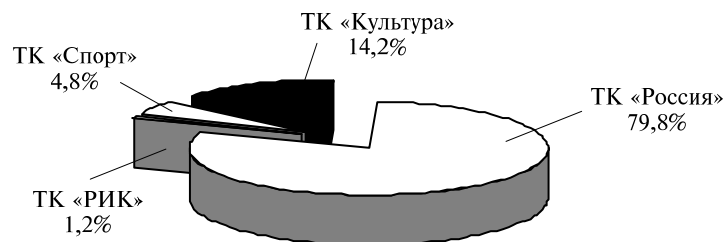


Рис. 6. Распределение затрат ВГТРК на производство ТВ программ (2006 г.)

Структура расходов ВГТРК включает расходы на создание программ и их распространение. В 2008 г. расходы на распространение программ составили примерно 20%, а на создание программ — 80%. Из них на приобретение программ — 16% (остальные статьи затрат — это собственное производство — оплата труда, материальные затраты, амортизационные отчисления, прочие расходы).

Структура расходов по ВГТРК представлена на рис 7.

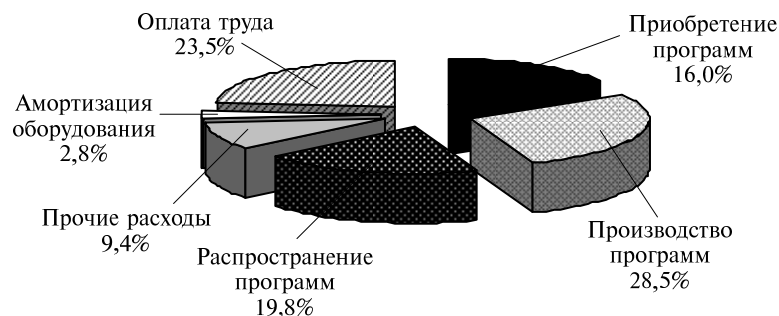


Рис. 7. Структура расходов ВГТРК (2008 г.)

В негосударственных компаниях источники доходов весьма разнообразны и не поддаются четкой систематизации. При этом основным и достаточно стабильным источником прибыли является предоставление в своих программах времени для передачи рекламы.



Приведем два примера разнообразной деятельности негосударственных медиахолдингов и, следовательно, сложной структуры финансирования.

«СТС Медиа» — крупнейшая в России негосударственная медиакомпания — владеет и управляет телевизионными каналами СТС, «Домашний», ДТВ, а также несколькими телепроизводящими компаниями (Амедия, Леан-М и др). По данным 2007 г., ее выручка составляет около 400 млн долл., чистая прибыль — более 100 млн долл.

В медиахолдинге «РЕН ТВ», основным акционером которого является «Национальная медиагруппа», куда кроме «РЕН ТВ» входят ряд телевизионных и печатных СМИ, выручка канала за первый квартал 2007 г. составила 60 млн евро, прибыль — 6 млн евро. Сравнительно невысокая величина прибыли связана со значительными инвестициями в новый продукт.

На финансовое положение телерадиокомпаний, особенно негосударственных, активно влияют внешние экономические и политические факторы. Например, предложенные Госдумой поправки к Закону «О рекламе», ограничивающие ее объем и длительность, по мнению экономистов, увеличат стоимость рекламного времени на 50%.

Повышение зрительского интереса к ситкомам и сериалам увеличивает финансовую отдачу от их показа. Появились средства для создания по-настоящему хороших, дорогих проектов, и продюсеры уже не боятся рисковать, вкладывая деньги в производство. Так, если в 1997—1998 гг. сериал с бюджетом 100 тыс. долл. за серию считался высокобюджетным, то в 2007 г. средняя цена серии на основных телеканалах находится в диапазоне от 190 тыс. до 220 тыс. долл. И ставки продолжают расти. Рост объемов производства телесериалов на примере двух производящих компаний «Амедия» и «Леан-М» за период 2003—2006 гг. приведен на рис. 8.

В телеиндустрии формирование цены на телевизионную продукцию осуществляется под влиянием спроса и предложения. Величина спроса складывается из потребностей телеканала в телепродукции определенного жанра и тематики, в то время как предложение формируется из возможностей производящих телекомпаний создать аудиовизуальный продукт требуемого качества и стоимостного уровня.

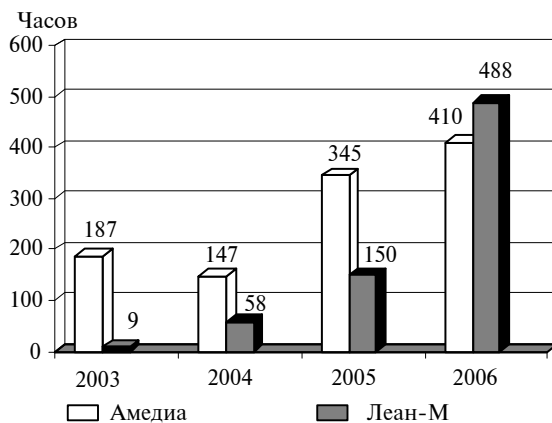


Рис. 8. Объемы производства телесериалов

Другим фактором, влияющим на цену телепродукции, является ее себестоимость, т.е. издержки, затраченные на производство и реализацию телепроекта. Основой для расчета плановой себестоимости телепродукции является оценка постановочной сложности проекта, определяемой на основе творческо-производственных факторов.

Средняя цена за час контента в 2007 г. составляла от 60 тыс. до 200 тыс. долл. Сегодня некоторые продюсеры планируют поставлять сериалы по 300—400 тыс. долл. за серию.

Общая структура российского рынка телевизионного контента на уровне 2007 г. имеет следующие параметры (рис. 9):

- собственное производство телеканалов — 58%;
- приобретение контента у российских производителей — 21%;
- приобретение контента у зарубежных дистрибьюторов — 21%.

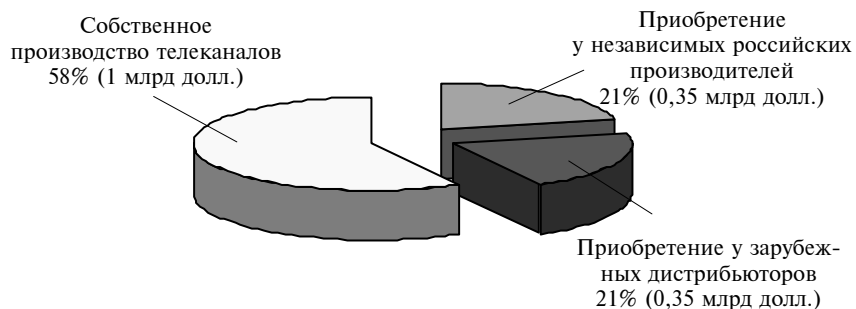


Рис. 9. Структура российского рынка телеконтента (2007 г.)

## 4. Перспективы развития телерадиовещания

Дальнейшее развитие телерадиовещания предполагает достижение следующих социальных целей.

1. Создание реальных механизмов контроля над СМИ со стороны общества и возможность посредством ТВ формировать общественное мнение. Для достижения этой цели необходимо создание новой организационно-правовой модели телевизионного вещания — *Общественного телевидения*.

2. Эффективное формирование общественного мнения возможно лишь при широком информировании всего населения страны о событиях политической, общественной и культурной жизни в стране и мире, что требует существенного увеличения количества телеканалов и их повсеместного распространения. Эту задачу предполагается решить путем внедрения *цифрового телевидения*.

3. Индивидуализация предпочтений человека, находящегося в информационной среде, необходимость удовлетворения его потребностей средствами электронных СМИ по выбору и в удобное для него время определяют и стимулируют развитие *мультисервисных сетей*, в которых электронные СМИ займут существенное место.

### 4.1. Создание общественного телевидения

Проблема организации общественного телевидения (ОТВ) и связанные с ней вопросы введения абонентской платы за просмотр телепрограмм активно обсуждаются специалистами и общественностью, однако пока лишь на концептуальном уровне. У профессионалов телевидения и общественных деятелей бытуют порой самые противоположные точки зрения — от полного его неприятия на «российской почве» до признания панацеей от всех (цензурных) бед. Создание общественного телевидения — это совершенно естественный процесс развития ТВ в демократическом обществе; его нельзя ни отвергать, ни переоценивать, а следует принимать как данное и находить наиболее эффективные пути реализации.

Мировая практика дает большое разнообразие форм организации общественного телевидения. Например, если в США об-

щественное ТВ — это в основном культурно-просветительное вещание, то в европейских странах общественными телекомпаниями именуется такие государственные структуры, которые достаточно независимы от правительства.

Экономическая основа деятельности коммерческого и общественного телевидения различна: коммерческое ТВ финансируется в основном за счет рекламы, а общественное телевидение, как правило, самими зрителями, которые вносят в бюджет общественных телекомпаний абонентскую плату. В странах, где телекомпании финансируются полностью или в основном за счет ежегодной абонентской платы, благодаря дополнительному источнику — рекламе они имеют возможность быть рентабельными.

Независимость на основе самокупаемости и самофинансирования медиапредприятия без привлечения сторонних инвесторов и спонсоров возможна в случае взимания абонентской платы за просмотр телеканалов и представляет собой систему финансовых авансов аудитории. В принципе эта форма финансирования наиболее полно соответствует философии общественного вещания, поскольку представляет своего рода добровольный налог зрителей. Абонентская плата является основным, но не единственным источником. Каждая страна с учетом развития экономики национального менталитета, направленности вещательной политики по-разному относится к финансированию телевидения.

Самый традиционный и экономически выгодный источник доходов эфирных и многих кабельных телеканалов — реклама. Но телевидение, финансируемое за счет рекламы, объективно не в состоянии обеспечить разностороннюю программную политику, удовлетворяющую интересам всех социальных слоев и групп населения, и зритель со временем выбирает те телекомпании, которые больше удовлетворяют его запросам (например, тематические: спорт, музыка, *Discoveri*, *Romantica*...).

Спонсорство — также допустимый источник доходов для многих общественных вещателей при условии, что информация о спонсоре не прерывает программу. Компания-спонсор принимает на себя всю финансовую ответственность за производство программы и предоставляет рекламные ролики для нее.

Помимо этих финансовых источников в бюджетах ОТВ в различном процентном отношении присутствуют средства в виде государственных субсидий и добровольные пожертвования. Доля различных источников финансирования в структуре доходов общественных телерадиовещательных компаний, по данным на начало за 2000-х годов, представлена следующим образом.

Доля финансовых поступлений от абонентской платы — от 98% (97% в Швеции и Великобритании) до 50% (59% во Франции и Италии). Для сравнения: Австралия, Канада и США — 0%, в то время как Япония сумела собрать все 100% средств финансирования за счет абонентской платы.

Процент финансовых поступлений в виде государственных субсидий — максимальный у австралийского общественного ТВ — 98% (2% приходится на рекламу и спонсорство), минимальный у Испании — 25%. Вообще не финансируется государством общественное ТВ Великобритании, Германии, Италии, Швеции и Японии.

Доходы от рекламы и спонсорство покрывают почти 65% бюджета общественных вещателей Испании, более 50% в США, 37% итальянского общественного ТВ.

За счет других источников (спонсорство, бартер, продажа дополнительных услуг) пополняется бюджет немецких ТК (9%), Нидерландов (11%), испанского ТВ (11%), менее 5% этих источников финансирования приходится на ТВ Швеции, США, Канады, Италии и Великобритании. Следовательно, даже для общественного ТВ при решении задач информационного обеспечения общества характерно привлечение финансового капитала негосударственного сектора экономики.

В книге «Энциклопедия общественного вещания» Союз журналистов проанализировал 39 моделей общественного телевидения, существующих в мировой практике. И далеко не во всех из них в финансировании участвует абонентская плата.

Опыт стран, преобразовавших государственное вещание в общественное, показал, что общественные телерадиоканалы отличаются четыре основных признака:

1) общественное вещание создается только на базе специального законодательства;

2) деятельность общественных телерадиоканалов контролируется определенными в законе коллегиальными организациями;

ми, в которых представлены институты гражданского общества, обеспечивающие независимость вещания;

3) финансирование осуществляется в соответствии с законом, предусматривающим невозможность подчинения деятельности телерадиоканала общественного вещания коммерческим интересам;

4) содержание каналов общественного вещания должно обеспечивать требование объективности и беспристрастности.

В РФ национального общественного телеканала пока нет, но его проекты предлагались неоднократно. Первые попытки преобразования государственного телевидения в общественное были сделаны в 1993 г. в соответствии с указом Президента РФ «О гарантиях информационной стабильности и требованиях к телерадиовещанию» от 20 марта 1993 г. № 377. Однако президентский указ наметил лишь общие контуры общественного телерадиовещания. Он не решал проблему финансирования и не предусматривал специальных правил, касающихся статуса членов попечительских советов. В связи с этим практических шагов в направлении создания ОТВ не последовало. В какой-то мере принципы ОТВ были учтены при создании телеканала «Культура» — в попытке создания Попечительского совета и отсутствия коммерческой рекламы.

Формированием института общественного вещания занимается Фонд развития общественного телевидения, учрежденный Союзом журналистов России. По его инициативе в 2002 г. был разработан проект закона «Об общественном телерадиовещании» (авт. М.А. Федотов), где, в частности, говорится, что «федеральная организация общественного телерадиовещания создается... путем реорганизации федеральных государственных организаций телевизионного и радиовещания...». Предлагался и еще ряд проектов закона об ОТВ, которые пока тоже не нашли поддержки у законодателей.

Конечно, главным вопросом, кроме программной стратегии, является внедрение механизма финансирования ОТВ самими телезрителями. Ряд экспертов считают, что ОТВ в РФ не может быть основано на абонентской плате, так как у РФ недостаточная абонентская база для вывода телеканала на самоокупаемость. Поэтому придется привлекать средства олигархов, обращаться за поддержкой к спонсорам или к государству, но тогда ТВ не сможет называться общественным.

Предложения по реорганизации телеканала «Россия» предполагали построить структуру финансирования общественного ТВ РФ по канадской модели, как наиболее приемлемой для нашей страны: 80% средств из бюджета РФ, 20% — за счет собственной деятельности. (Впоследствии процент собственных заработанных средств мог быть увеличен.) Предполагалось запретить на телеканале коммерческую рекламу, оставив только социальную и политическую, развивать институт спонсорства (на экране только логотип спонсора), ввести действенный наблюдательный совет (до 75 человек) из разных слоев общества, который будет контролировать программную политику.

Учитывая тот факт, что полная независимость СМИ вряд ли возможна, главным при создании ОТВ является независимость его от правительства, парламента и коммерческих структур. Иными словами, основной проблемой при финансовом участии государства (и коммерческих структур) в общественном телевидении необходимо, чтобы деньги государственного бюджета (и другие поступления), которые неизбежно понадобятся, ни в коей мере не превратились бы в способ давления на редакционную политику общественного канала, превращая его в еще один государственный (или зависимый от коммерческих структур). Один из способов избежать этого — отчуждение всех финансовых поступлений для ОТВ (из любых источников) в так называемый эндаумент — инвестиционный фонд, прибыль которого идет исключительно на благотворительные цели и не облагается налогом.

Проработка проблемы создания ОТВ находится под вниманием общества и уже решается на региональном уровне. Созданы Томское ОТВ, ОТВ Приморья, еще в 15 регионах РФ губернаторы выразили желание создать общественные телеканалы. Однако продвижение этих проектов встречает организационные трудности.

Конечно, ОТВ при своем становлении будет испытывать еще большие трудности при переходе на цифровое вещание. Со значительным увеличением количества каналов у абонента, в том числе нишевых, неизбежен процесс размывания аудитории. Однако это объективная участь всех широкоформатных (общероссийских и местных, государственных и негосударственных) каналов. Тот же эффект размывания аудитории принесут (и уже

приносят) с собой и новые технологии, обеспечивающие индивидуализацию потребления информации.

Есть попытки и в зарубежной практике доказать ненужность ОТВ в связи с переходом на цифровое вещание. Однако они аргументированно и с успехом отвергаются общественностью (США).

Общественное телевидение, безусловно, найдет широкую аудиторию и принесет положительный социальный эффект, если будет следовать выработанным многолетней практикой своего существования в развитых зарубежных странах принципам:

- беспристрастность и баланс различных точек зрения в содержании программ;
- стимулирование формирования свободного индивидуального и общественного мнения;
- создание качественных программ, а не получение прибыли;
- культурное многообразие программ;
- поддержка демократии за счет предоставления широкого спектра информации, мнений и дебатов по социальным вопросам;
- поддержка деятельности граждан в сфере образования;
- сбалансированная совокупность информационных, просветительских и развлекательных программ для людей различных возрастов, интересов и вкусов, равномерно и пропорционально распределенных в пределах всей программы в целом;
- распространение на всей территории РФ по мере накопления соответствующих государственных средств;
- воздержание от содействия продвижению любых идеологий и религий, отказ от содействия партиям и религиозным организациям, от нарушения норм права, морали и общественного порядка.

#### 4.2. Переход на цифровое телерадиовещание

Цифровое телевидение (digital television) — способ передачи и приема сжатого цифрового видеосигнала — является современной альтернативой традиционному аналоговому телевидению и обеспечивает существенно более высокое качество изображения при равных затратах средств. В цифровых вещательных ка-



налах также возможна и широко используется передача радиопрограмм.

Дальнейшее развитие аналогового вещания за счет увеличения количества каналов невозможно не только по экономическим причинам, но и в связи с ограниченностью радиочастотного ресурса. Единственным вариантом обеспечения всего населения РФ телевидением является модернизация сетей наземного эфирного вещания путем перехода на цифровые технологии. Однако существующее аналоговое вещание должно быть сохранено достаточно длительное время, в течение которого население будет обеспечено цифровыми телевизорами или цифровыми приставками к телевизорам, так называемыми set-top-box (STB), для приема программ в системе цифрового телевизионного вещания.

Пионером в развитии цифрового телевидения стала Великобритания, начавшая снижать долю аналогового оборудования с 1998 г. Уже к концу 2008 г. 86% всех домохозяйств Великобритании имели возможность принимать цифровой сигнал.

Сегодня высок процент потребителей цифровых каналов в Австралии. Япония, Южная Корея и Китай приняли собственные программы по переходу на более прогрессивное телевидение. Стремительно развивается цифровое телевидение в Германии, Франции, Испании, Швеции и Нидерландах. Финляндия объявила о полном переходе на цифровое вещание, однако социологические опросы абонентов выявили ряд существенных недостатков, касающихся в основном качества и удобства приемной аппаратуры.

Несмотря на определенные сложности, связанные с переходом на цифровую технологию, что является актуальным для стран с большой численностью населения, американский сенат уже одобрил законопроект, согласно которому к 7 апреля 2009 г. все телевизионные станции страны должны заменить аналоговое оборудование на цифровое. Наибольшая сложность перехода на цифровое вещание заключается в необходимости замены принимающего оборудования. Согласно последним данным, в США 70% жителей страны имеют возможности принимать цифровой сигнал. Государственные структуры выделяют субсидии на закупку оборудования для граждан — специальных адаптеров, позволяющих аналоговому телевизору показывать передачи в циф-

ровом формате. Стоимость такого адаптера составляет не более 50 долл., из которых 40 долл. оплачивается государством.

Цифровое телевидение осваивается и странами СНГ. Первый канал государственного телевидения Таджикистана (ТВТ) в середине 2006 г. перешел на цифровое вещание. Потенциальная аудитория этого канала — 97% населения Таджикистана, а также часть территорий Узбекистана и Афганистана. Правительство Таджикистана прилагает усилия по обеспечению населения адаптерами для цифрового приема. Интенсивно развивается цифровое телевидение в Белоруссии.

Особенности внедрения нового стандарта в России в том, что здесь нужно создавать прежде всего систему эфирного цифрового вещания. Это объясняется тем, что в России 88% семей получают телевизионный сигнал с эфира, тогда как в развитых странах большинство пользуется кабельным телевидением.

В мае-июне 2006 г. по итогам конференции, организованной Международным союзом электросвязи (МСЭ), представители еще нескольких государств Европы, Африки, Ближнего Востока, включая Россию и другие страны СНГ, подписали в Женеве соглашение о переходе к 2015 г. на цифровое вещание. Теперь каждая страна, подписавшая соглашение, должна ратифицировать его в соответствии с национальным законодательством.

Согласно концепции развития телерадиовещания в Российской Федерации предполагается массовый переход от аналогового телевидения к цифровому уже в ближайшие годы. Если говорить о социальных последствиях перехода, то это в первую очередь преодоление так называемого информационного неравенства. (Напомним, что сейчас лишь около 60% российских семей могут принимать больше трех телепрограмм, а в 30 тыс. населенных пунктах вообще нет телевидения.) Цифровой формат дает возможность существенно увеличить количество программ, принимаемых населением на всей территории страны.

Основным регулирующим документом, обеспечивающим переход на цифровое телевизионное вещание, должна стать федеральная целевая программа (ФЦП) «Развитие цифрового телерадиовещания в Российской Федерации на 2009—2015 годы», проект которой разработан Министерством связи и массовых коммуникаций РФ (Минкомсвязи).

Согласно этому документу общий объем финансирования программы составляет 127,3 млрд руб., из которых 80,1 млрд руб.

планируется привлечь из федерального бюджета, 1,13 млрд руб. — из бюджетов субъектов РФ, а 46,08 млрд руб. — из внебюджетных источников.

Наиболее затратной частью программы будет строительство наземных цифровых телевизионных сетей. По экспертным оценкам, для перевода телевизионной вещательной сети на цифровой формат потребуется порядка 90 тыс. эфирных передатчиков мощностью 10 Вт...5 кВт. Суммарный объем рынка передатчиков оценивается в 30 млрд руб. Всего на это в проекте программы заложено 60,2 млрд руб.

Затраты на строительство сети первого мультиплекса (пакет каналов, вещание которых происходит на одной частоте) оценены в 12,6 млрд руб. Предлагается, чтобы в первый мультиплекс вошли Первый канал, «Россия», «Культура», «Спорт», «Вести 24», «Пятый канал», НТВ и детский телеканал (будет создан на основе каналов «Бибигон» и «Теленяня»), а из радиостанций — «Радио России», «Вести FM» и «Маяк». Перечисленные каналы должны быть доступны населению на бесплатной основе. При этом они будут вещать и в аналоговом, и в цифровом форматах до того момента, пока 95% населения РФ не будут обеспечены цифровыми ТВ-приставками или телевизорами с возможностью приема цифрового сигнала. Согласно ФЦП на параллельное вещание в течение переходного периода потребуется 23,2 млрд руб. из федерального бюджета. Предполагается, что строительство сетей цифрового телевидения в стране начнется в 2010 г. в двенадцати отдаленных регионах Дальнего Востока и Сибири, где доступ населения к телевидению является наименьшим.

Строительство сети распространения второго и третьего мультиплексов (в них войдут еще 12—16 каналов, которые должны быть доступны во всех населенных пунктах РФ) оценивается в 22,86 млрд руб. Строительство цифровых сетей для четвертого и пятого мультиплексов в городах и населенных пунктах с населением более 100 тыс. человек — еще в 3,8 млрд руб. Кроме того, в документе заложена организация сетей телевидения высокой четкости (HDTV) и мобильного ТВ (DVB-H) в городах-миллионниках (предполагаемые затраты — 2,162 млрд руб.).

В рамках программы в 2012—2013 гг. планируется создать системы цифровизации архивных материалов. Затраты опреде-

лены в размере 1,3 млрд руб. Это обеспечит перевод в цифровой формат 60 тыс. фильмов из собраний Госфильмофонда, 1,5 млн единиц хранения фондовых аудио-, аудиовизуальных и фотоматериалов, хранящихся в Гостелерадиофонде, а также 1,18 млн фото- и кинодокументов из собрания Российского государственного архива кинофотодокументов, их классификацию, обработку и хранение.

Проект ФЦП предусматривает строительство и запуск до 2015 г. пяти спутников (четыре основных и один резервный). Запуск первого аппарата запланирован на 11 февраля 2009 г.

Резюмируя мнения и расчеты специалистов, можно констатировать, что переход на цифровое телевидение обеспечит:

- увеличение емкости сетей — возможна передача нескольких программ на одной частоте (в одном канале);
- освобождение «эфирного пространства» — в больших городах дефицит телевизионных каналов (частот) весьма существен;
- увеличение финансовых поступлений в госбюджет за счет продажи дополнительных вещательных каналов;
- возможность существенного увеличения количества программ, в том числе со стереофоническим звуковым сопровождением и высокой четкости.

К трудностям перехода на цифровое вещание следует отнести:

- существенные затраты на реконструкцию и замену оборудования вещательных сетей;
- замену телевизоров и выделение субсидий на приобретение адаптеров, а также организацию их производства.

Кроме того, как уже говорилось, переход на цифровое телевидение в России потребует новых административно-управленческих решений и внесения изменений в законодательство о связи и о СМИ, в частности, в сфере лицензирования электронных средств массовой информации и операторов связи.

Цифровые технологии передачи сигнала уже в настоящее время активно используются российскими операторами спутникового и кабельного телевидения, например в пакете программ НТВ+, Триколор-ТВ, в сети АКАДО и др. Однако в данном случае речь идет о повсеместном распространении эфирных государственных и негосударственных, существующих и вновь организуемых телевизионных и радиопрограмм.

В 2008 г. произошло некоторое продвижение в реализации опытных проектов по внедрению наземного цифрового телевизионного вещания на территориях Ханты-Мансийского округа, в Свердловской области, в Республике Мордовия и Республике Татарстан. В ближайшее время планируется переход на цифровое вещание в Пермской области. Процесс тестирования цифрового вещания планируется начать в ближайшее время в Екатеринбурге.

Эксперимент, который ведется в этих регионах, не только позволил предоставить населению комплекс услуг цифрового телевидения, но и выявил ряд проблем, требующих немедленного решения. Это проблема нормативно-правового обеспечения малоимущих граждан цифровыми декодерами, необходимость организации пунктов продажи и сервисной поддержки нового оборудования, проведение информационно-разъяснительной работы с населением. Кроме того, например, в Свердловской области цифровому эфирному вещанию успешно противостоит спутниковое и кабельное телевидение (60% абонентов), которые предоставляют существенно большее количество программ, чем на данном этапе предлагает эфирное цифровое.

Среди первоочередных задач, которые необходимо решить для реализации программы цифровизации:

- разработка национальных стандартов в области цифрового телевизионного вещания;
- разработка частотно-территориального плана развертывания сети цифрового телевизионного вещания;
- совершенствование порядка лицензирования телерадиовещания с учетом перехода на цифровые технологии.

#### 4.3. Развитие мультисервисных сетей

Мультисервисная телекоммуникационная среда — это модель, построенная на основе широкополосных сетей связи, позволяющая предоставлять очень широкий набор услуг и дающая гибкие возможности по их созданию, управлению и персонализации. Основными характеристиками таких сетей являются:

- возможность передачи большому количеству пользователей в реальном времени очень больших объемов информа-

ции с необходимой синхронизацией и с использованием сложных конфигураций соединений;

- интеллектуальность — возможность управления услугой, вызовом и соединением со стороны пользователя или поставщика сервиса, обеспечение отдельной тарификации и управление условным доступом;
- комплексность услуги — возможность участия нескольких провайдеров (организаций, предоставляющих услуги и доступ к ним) и разделение их ответственности и дохода.

Новая мультисервисная среда обеспечивает услуги, ряд которых уже существует в ограниченных объемах, и позволяет достаточно быстро внедрить новые. К первым относятся Интернет, интернет-телевидение, IP-телевидение (IPTV), ко вторым — интерактивное телевидение, мобильное телевидение, видео по запросу, IP-телефония, видеотелефония и др.

Степень персонализации просмотра телевизионных передач уже в настоящее время подтверждается следующими цифрами. Почти половина опрошенных телезрителей (46%) на вопрос «Нравится ли вам современное российское телевидение?» ответили, что смотрят лишь отдельные передачи (остальные ответы: скорее нравится — 25%, не очень нравится, но смотрю все что есть — 17, не смотрят телевизор — 11, не имеют телевизора — 1%)<sup>1</sup>.

Мультисервисные сети обеспечивают возможность дальнейшей персонализации просмотра и других разнообразных услуг.

**Интернет** (англ. Internet, от Interconnected Networks — объединенные сети; сленг. *инёт, нэт*) — глобальная телекоммуникационная сеть информационных и вычислительных ресурсов. Служит физической основой для Всемирной паутины. (Часто называется *Всемирной сетью, Глобальной сетью* либо просто *Сетью*. Когда сейчас слово «Интернет» употребляется в обиходе, то чаще всего имеется в виду Всемирная паутина и доступная в ней информация, а не сама физическая сеть.

В настоящее время в мире насчитывается 1,2 млрд пользователей Интернета, в России — 30,6 млн. Россия находится на 4-м месте по числу пользователей и на 6-м по степени проникновения в Интернет (по данным Фонда «Общественное мнение», ФОМ),

---

<sup>1</sup> Опрос проводился Левада-Центром в сентябре 2007 г.

зима 2007/08), причем качество этого доступа довольно высокое. По данным ИД «Эксперт», широкополосный доступ (высокая скорость передачи данных и непрерывное подключение) имеют 37% москвичей, 28% жителей Санкт-Петербурга. В крупных городах в 2007 г. рынок широкополосного доступа возрос на 25–30%, а в городах полумиллионниках — в 2 раза. По данным ФОМ, в период 2002–2008 гг. аудитория Рунета (русскоязычная часть Интернета) выросла в 3,5 раза.

Яндекс (поисковая система по Рунету) индексирует по состоянию на 5 июня 2008 г. 4,5 млн русскоязычных блогов (личный сайт пользователя, доступный общественному просмотру и состоящий из регулярно обновляемых записей), в которых ежедневно создается более 200 тыс. записей. В мире (по данным Technorati/com) 70 млн блогов, в день появляется около 120 тыс. блогов, т.е. полтора новых блога в секунду.

Зарубежные исследователи уже говорят о кризисе телевидения, вызванного главным образом снижением к нему интереса со стороны молодого и среднего поколения, предпочитающего телевидению как средству массовой информации Интернет как средство массовой коммуникации. Выход из этого кризиса видится в массовом распространении интернет-телевидения, которое обеспечит большую свободу не только в выборе того, что и на каком канале смотреть, но и когда смотреть.

Среди большого количества услуг, предоставляемых Интернетом, нас в первую очередь интересуют интернет-телевидение и интернет-радио.

Высокие темпы развития Интернета позволяют говорить о нем как о полноценном средстве массовой информации. В настоящее время в Рунете более 2 тыс. сайтов зарегистрированы как средства массовой информации.

Главный принцип *интернет-телевидения (Интернет-ТВ)* заключается в том, что любой правообладатель имеет полноценную возможность разместить свое видео в сети и даже создать собственный телевизионный интернет-канал. То есть концепция интернет-телевидения мало отличается от концепции Интернета в целом. Благодаря открытым стандартам и наиболее распространенным форматам представления видеоданных в сети интернет-ТВ и далее будет развиваться неотрывно от самой идеи Интернета.

Важным моментом интернет-ТВ является и то, что эта медиасреда открыта абсолютно для всех. Свой канал через Интернет может транслировать как отдельный человек, так и крупная телевещательная компания. Безусловным плюсом концепции интернет-телевидения является и то, что для распространения контента таким образом не нужно менять техническую инфраструктуру, покупать специфическое оборудование или прокладывать дополнительные сети.

Услуги телевидения подобного рода доступны везде, где существует выход в глобальную сеть. Даже скорость соединения не столь критична для работы с интернет-ТВ, так как если не хватает пропускной способности канала для потокового видео, можно воспользоваться функцией сохранения видео на локальном диске и посмотреть его позже.

Интернет-телевидение начинает превращаться в массовое явление. В некоторых странах аудитория интернет-ТВ за последний год выросла вдвое. Потребителей привлекают широкие возможности использования телевизионного контента, которые до последнего времени были недоступны на традиционном телевидении.

О бурном росте потребителей интернет-ТВ свидетельствуют проведенные в 2007 г. исследования американской компании «The Conference Board». На основании результатов опроса 10 тыс. американских семей сделан вывод, что 15,7% всего населения США, пользующегося Всемирной сетью, отдают предпочтение просмотру телевизионных программ в режиме онлайн (в сети). Западная Европа не отстает от США. По данным «Continental Research», в 2007 г. количество британцев, которые смотрят телепрограммы через сеть в прямом эфире, достигло 2,9 млн человек, а это 10% всех жителей Великобритании, пользующихся Всемирной паутиной. Одной из причин растущей популярности интернет-ТВ является возможность скачивания понравившихся передач. По данным «Continental Research», в США около 40% пользователей интернет-ТВ скачивают телевизионный контент бесплатно.

Такой способ телесмотрения в настоящее время предлагает и ряд российских телекомпаний. Некоторые из них предоставляют интерактивные услуги и собственный продукт — «Персональное телевидение», которое объединяет возможности телеви-



зора и компьютера. Возможно создание собственного телевизионного канала и своих (интересующих абонента) новостей. Выбранные передачи могут быть воспроизведены в удобное для абонента время, он может задать вопрос ведущему или участвовать в голосовании.

Наиболее прогрессивным вариантом интерактивного телевидения является *IP-телевидение* (англ. Internet Protocol Television, *IP-TV*). Это цифровое интерактивное телевидение в сетях передачи данных по протоколу IP, которое дает потребителю возможность выбирать и создавать контент.

Основные виды видеосервисов в IP-сетях следующие:

- видео по запросу: с помощью электронного меню на экране телевизора можно выбрать один из множества фильмов из видеотеки компании и немедленно посмотреть его на экране телевизора;
- виртуальный видеоманитон: позволяет запрограммировать запись нужных каналов (передач) на определенное время по выбору, а также остановить и затем возобновить просмотр текущих телепрограмм в любое удобное время;
- виртуальный кинозал: можно смотреть фильм, идущий по одному из каналов виртуального кинозала;
- Интернет на экране ТВ: с помощью пульта дистанционного управления или беспроводной клавиатуры возможен доступ к сети Интернет и электронной почте через экран телевизора;
- радиоканалы: неограниченный доступ к музыкальным тематическим радиоканалам и неограниченный доступ ко всем радиоканалам в FM- и УКВ-диапазоне;
- аудио- и видеоклипы по запросу: формирование списка музыкальных и иных произведений по выбору из фонотеки компании и возможность прослушать (просмотреть) их в удобное время;
- телевидение высокой четкости (HDTV), предназначенное для владельцев широкоформатных телевизоров, плазменных ТВ, домашних кинотеатров и обеспечивающее более высокую четкость картинки, правильную цветопередачу, многоканальный звук, яркость изображения, высокий контраст.

Кроме того, IP-сети могут обеспечивать ряд сервисов, не относящихся к электронным СМИ, но существенно расширяющих диапазон услуг с использованием экрана телевизора.

К ним относятся: интерактивные игры, видеосвязь, видеоконференции, видеонаблюдение, интерактивная реклама, оплата товаров и услуг, тотализатор и виртуальное казино, караоке, отправка SMS, электронные магазины, IP-телефония, охранный мониторинг и др.

По определению, все перечисленные услуги, предоставляемые абоненту в мультисервисных сетях, являются платными, хотя по тем или иным причинам часть услуг могут предоставляться бесплатно.

По прогнозам специалистов, максимальная емкость рынка платного телевидения в России составляет 49 млн пользователей (домохозяйств), из которых, по разным оценкам, в 2008 г. только 15% (более 5 млн) пользовались услугами платного телевидения. По меркам развитых стран показатель очень низкий (более 30% во Франции, Германии, Великобритании; 90% в США). Однако, учитывая российскую специфику — высокое качество эфирного ТВ, низкую платежеспособность и неготовность населения платить за контент, это не так плохо.

Следует особо остановиться на появлении новой услуги — *мобильного телевидения* с использованием сотовых телефонов (сети 3G). Действительно, мобильные телефоны аккумулируют новые функции с ошеломляющей скоростью. Они посылают и принимают текстовые сообщения, становятся телевизионными приемниками, фотоаппаратами, заменяют кредитные карты, выступают как игровые автоматы, в трудную минуту заменяют ПК и обеспечивают связь с Интернетом.

Мобильное телевидение обеспечивает возможность просмотра ТВ-программ практически везде, где присутствует сотовая связь оператора при невысокой абонентской плате за услугу. Недостаток — невысокое качество изображения, связанное с размером экрана телефона, возможные проблемы с использованием услугой в часы пик, сокращение автономной работы телефона при просмотре ТВ. Предполагается, что контент для мобильного ТВ (маленького экрана) должен быть специальным, например, в кадрах должно появляться больше крупных планов. Есть предложение включить мобильные устройства в единую систему сети IPTV, так что доступ к сети будет возможен как с IPTV приставки, так и с мобильного телефона, на котором можно смотреть тот же контент или управлять сетью с его помощью.

По оценкам Еврокомиссии, к 2011 г. число пользователей мобильного ТВ в ЕС составит около 70 млн чел. Телефон, который может проигрывать видео, имеют 90 млн американцев (36% сотовых абонентов в США).

В России сети 3G только начинают развиваться. Зона их покрытия невелика, количество телефонных аппаратов у населения, способных принимать видеосигнал, пока незначительно. В основном сети 3G работают в тестовом режиме и лишь в некоторых регионах уже доступны абонентам на коммерческой основе.

Технологию мобильного телевидения в той или иной форме предлагают компании «МегаФон», «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) и «Скай Линк». В частности, «МегаФон» предлагает своим абонентам в Московском регионе трансляцию музыкальных телеканалов («Муз ТВ», «World Music Channel»), телеканал «Спас» и другие программы, а также несколько телеканалов Северо-Кавказского региона. Помимо прямых трансляций абонентам «МегаФона» предложен доступ к записям телепрограмм.

produced TV  
program

## 4/

### Особенности продюсирования телевизионных программ

---

Т.Н. Парсаданова,  
режиссер, кандидат экономических наук, доцент ВГИК

На телевидении существует постоянный спрос на уникальные программы, будь то развлекательные, информационные или познавательные. Любой проект должен удовлетворять предпочтения телеаудитории, которую сформировал для себя тот или иной канал. Надо признать, что будущее телевидения за сегментированием аудиторий, каналов, форматов. Но это не отрицает существования универсальных каналов, которые, скорее всего, останутся в эфире, но в меньшинстве. С каждым годом появляются все новые формы предоставления такой услуги, как показ аудиовизуальной продукции, надо признать, что это больше относится к чисто технической составляющей — форме распространения: эфирная трансляция, спутниковая, кабельная и Интернет. Особое место в перспективе займет телевидение по заказу — ведь снятый и единожды показанный сюжет, программа, фильм — это ограниченное их использование. Многие сетуют на отсутствие интересных программ. Однако если взять программу

передач и выбрать для себя интересные, они могут занять часа три-четыре, а это как раз то время, которое люди в среднем проводят у телевизора в будни. Часто бывает, что есть желание посмотреть программу, но, так как она идет в неудобное время или одновременно с другими интересующими нас передачами, это не удается. Когда же материал попадает в платный архив, это позволяет потребителю получить его в любое удобное для него время. Плату берут только за конкретный поставляемый продукт, а не за доставку всего контентного объема. Зрителя не заставляют смотреть рекламу или ту продукцию, которая его не интересует. Содержание вещательного сервера заполняется оператором на его усмотрение с учетом широких возможностей выбора, а доставочная функция в технологическом плане реализована кабельным, спутниковым каналом, IP-телевидением или гибридными средствами распространения контента. При этом возникает необходимость наличия большого количества разнообразных по тематике видеоархивов. С учетом постоянно увеличивающегося потребительского спроса на информацию и развлечения невозможно все время работать на ретроспективном показе — необходимы новые проекты. И это широкое поле для деятельности продюсеров.

Несмотря на явную узкую направленность в последнее время некоторых специальностей, спектр деятельности продюсеров, особенно на телевидении, все более расширяется. Это финансы и маркетинг, творческие и технические составляющие производства, — от оригинальной или заимствованной идеи, написания синопсиса, разработки проекта, анализа в аспекте актуальности, оригинальности и возможности дальнейшего продвижения до выхода в эфир. Это умение общаться и заинтересовывать людей, что важно при переговорах с потенциальными инвесторами, прессой и теми, кто будет составлять команду, — сценаристами, режиссерами, операторами, редакторами, ассистентами, менеджерами. Продюсер — человек, отвечающий за проект в целом, а проектом может быть как разовая или цикловая программа, телевизионный фильм, так и канал.

Телевизионный канал возглавляется руководством компании, в состав которого входят генеральный продюсер, затем продюсеры подразделений (дирекций, редакций, студий). Эта профессия появилась на телевидении относительно недавно и стала весьма модной, что повлекло за собой изменения в названиях и функ-

циональных обязанностях других телевизионных творческих работников. На сегодняшний момент в отечественной практике существуют такие понятия, как генеральный продюсер, продюсер, исполнительный продюсер, сопродюсер, линейный продюсер, продюсер спецпроектов, продюсер постпродакшн, технический продюсер и, конечно же, независимый продюсер. В американской телевизионной практике существуют продюсеры сегмента, отвечающие за определенную часть программы, сессионные продюсеры, отвечающие на различных стадиях производства за качество и продолжительность фрагментов, организацию интервью, запись закадрового голоса. У нас эти функции выполняет чаще всего редактор или режиссер. Шоураннер — художественный руководитель сериала, отвечающий за креативное направление проекта. В российском варианте аналогичные функции выполняет руководитель телевизионного проекта.

Профессия продюсера телевизионных программ в России была утверждена официально постановлением Министерства труда и социального развития в 2000 г. и были определены должностные обязанности. В них входят: организация финансирования телевизионных программ (с привлечением собственных средств или средств спонсоров) и их продвижение в средствах массовой информации; обоснование целесообразности осуществления выдвинутых проектов, их идейно-художественное значение, а также их окупаемость и прибыльность; организация разработки планов реализации проекта телевизионных программ, определение путей и методов их выполнения; участие в подборе кадров для осуществления проектов и обеспечение их рациональной расстановки; корректирование деятельности всех заинтересованных в проекте сторон; организация выполнения комплекса работ в процессе внедрения проекта, обеспечение необходимыми средствами; принятие мер по наиболее эффективному использованию материальных и финансовых ресурсов, строгому соблюдению режима их экономии, осуществление контроля за их использованием в процессе подготовки и внедрения проектов; изучение и анализ отечественной и зарубежной литературы по тематике осуществляемых проектов; организация работы по проведению рекламных кампаний, касающихся разработанных проектов телевизионных программ; осуществление выбора форм и методов рекламы в средствах массовой информации, ее текстового, цветового и музыкального оформления.

Выполнение этих функций, разумеется, требует определенных знаний, в частности, законодательства о средствах массовой информации, законов и иных нормативных актов, регламентирующих коммерческую и рекламную деятельность; приемов и методов менеджмента и маркетинга; организации творческого процесса и технологии создания телевизионных программ; технических средств телевидения; экономики, организации производства, труда и управления; средств вычислительной техники, коммуникаций и связи; форм и методов проведения рекламных кампаний; передового отечественного и зарубежного опыта производства продукции телевидения; основ законодательства о труде, правил и норм по охране труда.

К профессии телевизионного продюсера предъявляются и квалификационные требования — высшее профессиональное образование и стаж работы в творческой организации не менее трех лет.

## 1. Классификация телепрограмм

Работа над телепродуктом определенных жанров имеет свои особенности. Для начала попытаемся разобраться в жанровой структуре телевидения. Телевизионные компании всегда по-разному классифицировали свои программы. Эти классификации служили в основном производственным целям и оказывались малоприменимыми для сравнительного анализа. Единая типология необходима в первую очередь для того, чтобы на нее могла опереться международная статистика вещания. Первая такая попытка была предпринята ЮНЕСКО в 1960-е годы на основе принципов классификации радиопередач. Эксперты ЮНЕСКО выделяли шесть типичных моделей телепрограмм, в соответствии с которыми и группировались разные страны.

В 1970-е годы была предложена другая типология, основанная на функциональном принципе: информация (выпуски новостей и комментарии, включая спортивные новости), образование (передачи в рамках школьного и университетского курсов, а также для сельских жителей и в целях непрерывного обучения), культура (передачи на тему религии и культуры), наука, зрелищные программы (фильмы, игровые, музыкальные, спортивные передачи), программы для специальной аудитории, реклама. В 1980-е годы ЮНЕСКО доработала эту классификацию и предложила новую, где в разделе образовательных программ

появилось добавление «имеющие целью повысить культурно-образовательный уровень сельских жителей». Что касалось культурных программ, то предполагалось обогащение телеаудитории знаниями из различных сфер национальной культуры в недидактической форме. В отдельный раздел вывели религиозные программы.

Существует также классификация, используемая американскими телекомпаниями.

- Информационные программы — события в мире, стране, регионе, городе, новости политики, экономики, погода. Сюда можно отнести и новости из мира развлечений, тележурналы и специальные новостные выпуски.
- Детские и юношеские программы — это анимационные фильмы, шоу, викторины, образовательные программы.
- Познавательные и документальные программы — конкурсы, документальные фильмы, биографии, программы о природе и путешествиях, дизайне и ремонте, о закулисной жизни шоу-бизнеса, интервью.
- Ток-шоу — дневные, ночные, женские.
- Спортивные программы — новости спорта, трансляции спортивных состязаний.
- Игровые программы — интеллектуальные игры, телелотереи, развлекательные игры.
- Рекламно-информационные программы — кабельное и неэфирное вещание.
- Мир бизнеса — деловая культура, тренинги, обзоры отраслей, реклама.
- Ситкомы — программы для семейного просмотра и подростковой аудитории с юмористическим или поучительным сюжетом, ситкомы по мотивам снятых ранее фильмов.
- Мыльные оперы — дневные, вечерние, теленовеллы.
- Многосерийные фильмы — о полицейских, адвокатах, судьях, врачах, пожарных, на политические и темы, для всей семьи и молодежи.
- Фильм недели — эфирное и кабельное телевидение.
- Музыкальные клипы — трансляция музыкальных программ, продажа клипов, бонусные материалы.
- Реклама — рекламные блоки, промоматериалы.

Эта модель жанров телевизионных программ вызывает некоторые вопросы. Например, «фильмы недели» — это жанр или



принцип позиционирования в сетке вещания, который для телевидения напрямую связан с образом жизни потребителя и его количественным составом на момент показа? В отношении рекламно-информационных программ следует сделать уточнение: кабельное и эфирное вещание имеет непосредственное отношение к способу распространения телепродукта согласно определенным технологиям и программной политике канала. Спортивные программы — это акцент на тематическую составляющую, которую можно преподнести в жанре репортажа или обзора. Детские и юношеские программы — это адресность.

Существует весьма спорная российская классификация, которой многие руководствуются при анализе телевизионного контента.

- Ежедневные новости: «Вести», «Время», «Сегодня вечером» и т.д.
- Информационно-аналитические программы: «Однако» (Первый), «Вести недели» (Россия), «Постскриптум» (ТВ Центр), «Главный герой» (НТВ), «Воскресное время» (Первый) и т.д.
- Юмористические программы: «Прожекторперисхилтон» (Первый), «Аншлаг», «В городке» (Россия), «6 кадров» (СТС), «Комедии Клуб» (ТНТ) и т.д.
- Спортивные программы: футбол, хоккей, «Вести» (Спорт).
- Развлекательные программы: «Пока все дома» (Первый), «Танцы со звездами» (Россия), «Закрытый показ» (ток-шоу первого канала), «Кто хочет стать миллионером» (Первый).
- Детские программы: «Ералаш» (Первый), «Спокойной ночи, малыши» (Россия), мультсериалы и мультипликационные фильмы.
- Музыкальные программы — «Субботний вечер. Концерт», «Утренняя почта» (Россия), «Царская ложа» (Культура), «Жизнь прекрасна» (СТС).
- Гуманитарные программы: «И снова, здравствуйте» и «Женский взгляд с Оксаной Пушкиной», «Их нравы» (НТВ), «Непутевые заметки», «Здоровье» (Первый).
- Социально-политические программы: «Специальный корреспондент» (Россия), «Максимум», «Русские сенсации» (НТВ), «Человек и закон» (Первый).
- Телесериалы.
- Кинофильмы.

Телевизионная программа как некая целостная содержательная форма складывается из отдельных фрагментов, каждый из

которых выполняет свою функцию, наделен определенными качествами и признаками, т.е. принадлежит к тому или иному жанру. В журналистике под жанром принято понимать исторически определившийся тип отображения реальной действительности, обладающей рядом относительно устойчивых признаков. И сколь бы сложной ни была конструкция телевизионной программы, в ее основании можно обнаружить устойчивые жанровые признаки.

В университетах журналистику как явление делят на информационную, аналитическую и документально-художественную. Если говорить об информационных жанрах, то к ним относятся: оперативное устное сообщение, видеосюжеты, короткие интервью и репортажи. К аналитическим — видеокорреспонденция, беседа, комментарий, обозрение, дискуссия, ток-шоу. Художественная документалистика включает в себя зарисовки, очерки, эссе, фельетоны, памфлеты. Но как соотносить с этим американский вариант жанра — фильм недели? Возможно, разумнее исходить из значения французского слова *genre* и представленную классификацию определить как виды телевизионных программ, которые включают в себя те или иные исторически сложившиеся жанры. И относиться к этому как к процессу, находящемуся в постоянном развитии, как и сама жизнь. На сегодняшний день для классификации видов телевизионных программ необходимо руководствоваться тематикой, адресностью, формой, функциями. Все это требуется для понимания идейно-художественного значения проектов.

Организация финансирования проекта возможна только после выполнения определенной подготовительной работы. Начинается все с идеи. Изначально необходимо понять, что идей в воздухе витает много и одни и те же идеи, как ни странно, многим могут приходить в голову одновременно. Сложность заключается в том, как возникшую в голове идею воплотить в жизнь.

Прежде всего важно определить: ваша это идея или вам пришла мысль реализовать чужую идею. Если авторство принадлежит другим, требуются соответствующие переговоры и договоренности. Параллельно с этим встает вопрос: где взять деньги на реализацию идеи? Этот вопрос приходится решать всем, будь то независимый продюсер, продюсер компании, производящей аудиовизуальную продукцию, или сотрудник вещательной компании. Далее, чтобы получить финансирование, необходимо прежде всего кратко изложить общую идею проекта в форме сценария.

На этом этапе начинают проявляться более четкие очертания идеи. Но это тоже не все. Перед тем как искать финансирование и общаться с потенциальными инвесторами, важно понимать объем этого финансирования. И вы подходите к следующему этапу: составлению ориентировочного бюджета. Затем пятый этап — формирование команды. А для этого необходимо знать, кто и чем занимается при производстве телевизионного проекта. Только определив жанр, хронометраж, периодичность выхода в эфир и сложность проекта, становится понятным, кто необходим для этой работы исходя из функциональных особенностей.

## 2. Реализация телепроекта

Конечно, упомянутые пять вопросов, или этапов, встают перед всеми, кто хочет реализовать проект. Но лучше всего начинать с плана действий. Его можно оформлять или не оформлять соответствующим образом, но в любом случае пять этапов необходимо пройти. Иначе может выясниться, что такой проект уже есть или, допустим, нет, но он обречен на неудачу по каким-то внешним причинам. Или на первом этапе все будет складываться вроде бы благополучно, деньги вам дали, но они закончились раньше времени, а в дополнительном финансировании отказывают.

Итак, план. Он имеет много вариантов, но для начала работы над телевизионным проектом достаточно как минимум включить в него следующие разделы.

- определение целей;
- маркетинговый план;
- рыночные исследования;
- производственный план;
- финансовый план.

### 2.1. Определение целей

Перед тем как приступить к разработке первого раздела, необходимо для себя выяснить, зачем вы беретесь за этот проект: для самореализации, для приобщения к модной профессии, из-за желания заработать или для того, чтобы нести доброе и вечное в массы.

За ответом на эти и подобные им вопросы встает философская проблема — каково ваше предназначение, какова ваша миссия, какие установки и принципы определяют предназначение и роль проекта в обществе, каковы взаимоотношения с социально-

экономическими структурами, их ожидания по отношению к вам и ваши ожидания в отношении спроса на данный проект.

Миссия — это достаточно лаконичная и емкая формулировка, которая вбирает в себя ваше представление об окружающей среде и вашем месте и роли в ней. Можно стремиться — улучшить социальную жизнь людей, поднимать культурный уровень сограждан. Желание заняться этим бизнесом можно рассматривать с разных сторон: он может служить источником дохода для собственника, может удовлетворять духовные потребности общества, а может исполнять функцию обеспечения занятости. А можно к этому подойти и комплексно.

Понятно, что для формулировки миссии необходимо переработать значительный объем информации. Неплохо было бы и для себя понять, какими возможностями вы обладаете. Ответить на эти вопросы можно, проанализировав спрос, предложения, конкуренцию, технико-экономические и социально-политические тенденции; финансы, производство, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру.

Прежде всего необходимо определить, цикловым или разовым будет проект (при этом цикл может быть долговременным или единичным), в какой хронометраж он будет укладываться (для этого необходимо проанализировать программную политику каналов, уже существующие идентичные программы), какова будет его концепция, структура. В данном случае надо помнить, что реклама, являясь основным источником финансирования телевизионных программ, дробит ее на части. При этом она не должна сбивать ритм программы и ослаблять к ней интерес. Необходимо соблюдать законы драматургии и понимать, что продолжительность частей должна быть различной. Когда мы говорим о цикле программ (а для телевидения они предпочтительнее), требуется определить, с какой периодичностью они могут выходить в эфир. Допустим, вы решили делать ток-шоу, но оно может быть в зависимости от концепции ежедневным (будни) или еженедельным, утренним, дневным или вечерним. По типу их можно разделить на социальные, бытовые, гендерные и политические.

В сезоне 2007—2008 гг. на Первом канале запустили ежедневное ток-шоу «Модный приговор», которое органично вписывается в утренний эфир и пользуется большой популярностью. Успех связан и с выбором ведущих (российский кутюрье Вячеслав Зайцев, главный редактор журнала L'Officiel — Эвелина Хромченко, популярная телеведущая Арина Шарапова) и с те-

мой — мода и стиль, которая раскрывается через жизненные истории участников этого проекта. Сколько людей — столько историй. И еще одним немаловажным моментом программы является то, что участникам дарят три комплекта модной одежды. Схожие по теме программы существуют на других каналах, (например, «Снимите это немедленно» на СТС), но они отличаются друг от друга (позитивная и агрессивная), и это в немалой степени связано с аудиторией, на которую рассчитан проект.

Или, допустим, еженедельное пятидесятиминутное ток-шоу «3 канала» «Русский взгляд». Это проект о поиске национальной идеи, и сложно себе представить его ежедневным. Как пример, можно предложить концепцию этого проекта, ведь именно с этого начинается программа.

При разработке концепции учитывается ряд позиций: тематика программы (бытовые проблемы, политика, социальные вопросы, развлечения, спорт); ведущие (особый интерес аудитория проявляет к известным и публичным людям); создание и поддержание конфликта (конфликт, на котором строятся все ток-шоу, может быть внешним и внутренним); резюмирующая часть (зритель должен получить удовлетворение от просмотренной программы, узнать что-то новое, получить полезный совет или просто задуматься над тем или иным вопросом).

Ток-шоу, сочетая в себе сущностные признаки интервью, беседы, дискуссии, подразумевает наличие гостей. Первый гость программы — так называемый *гость-проблема*. Это может быть наркоман, влюбленный, жертва секты, азартный игрок, многодетный отец, девушка, сделавшая аборт, беспризорник... Первым гостем может быть как известный, так и неизвестный человек, главное, чтобы его история была реальной. Никаких подставных лиц, только эмоциональный рассказ. Практика показывает, что, как правило, гость-проблема вначале долго и неинтересно повествует о своей жизни от рождения до дня съемки программы. (Эту особенность отмечал Фил Донахью, который провел 6000 выпусков своего ток-шоу: российскому человеку задаешь вопрос, как дела, а он рассказывает вам историю всей своей жизни). Поэтому программа начинается с сюжета о первом герое и его проблеме. Таким образом, суть проблемы передается за четыре минуты. И только после этого перед зрителями появляется гость-проблема, которому уже задают конкретные вопросы: почему он принял такое решение, как этот поступок повлияет на его жизнь, как отреагировали родители, девушка, друзья.

Гостей-проблем может быть несколько. Возможны две яркие истории, разнесенные в разные концы программы, две истории-антиподы, что интересно для полемики.

Далее в программе могут быть представлены разные персонажи и в разной последовательности.

*Гости-палочки-выручалочки.* Так называемый светский эксперт — это психолог, депутат, адвокат, историк, просто известный человек, который пережил нечто подобное. Важно, что он пребывает в некоем статусе специалиста, непосредственно имеющего отношение к теме программы.

*Гости-батюшки.* Каждый раз под конкретную программу приглашается священник. Это всегда стопроцентный ритор, человек, который знает все оборотные стороны этой проблемы, который активно занимается социальным служением, работает с молодежью и так далее. Именно священник рассказывает, в чем реальная проблема первого героя, что ему делать дальше, как быть. При этом советы батюшки не должны сводиться к «иди — помолись», «сходи в храм». Священник реально, понятно и доходчиво должен объяснить, в чем ошибка, как помочь, возможно, вступить в дискуссию с предыдущим светским экспертом.

Если программа посвящена такой глобальной теме, как секты, толерантность, церковь и армия, то, конечно, вся программа посвящается именно ей, но в случае появления мелких, но не менее актуальных тем программа может состоять из двух частей. Например, многодетность и планирование семьи и т.д.

Ведущих программы — двое, и их взаимодействие в программе, ремарки, градус вопросов, которые они задают гостям, а иногда и друг другу очень важны.

*Студия программы.* Ошибка всех предыдущих проектов — так или иначе связанная с православием студия, напоминающая убранство храма, православная атрибутика (иконы) в самой студии. Ощущение, что задник студии — врата алтаря. В результате получается, что любая православная передача предназначена только и исключительно для воцерковленного человека. Вот поэтому они больше и не существуют.

Студия программ — это 100%-ный современный интерьер. Эту программу должно быть интересно смотреть не только прихожанам православных храмов, но и абсолютно светским людям. Поскольку хронометраж программы 49 минут, в студии пять посадочных мест. А так как в программе планируются сюжеты, то плазмы либо антарекс.

## 2.2. Маркетинговый план

Каждая телевизионная программа должна быть направлена на определенную аудиторию. И необходимо понять, каков будет спрос на ваш проект, но главное — определить, нуждается ли потребитель в нем в данный момент или проект будет востребован в ближайшей перспективе.

Мы должны определить, у кого и что пользуется большим спросом и чего не хватает — по количеству продаж. Но в основном для зрителя телевидение пока бесплатное. А если ориентироваться на платное ТВ, то телезритель платит за услугу в предоставлении пакета программ, а не за конкретную программу.

Современная телевизионная аудитория не увеличивается, а рассредоточивается по каналам. Сейчас идет тенденция деления каналов по тематике. Но не всегда целесообразно такие каналы распространять на большие территориальные пространства. Технологически дорого, а аудитория узкая. Выгоднее увеличивать объем тематических программ, которые потом войдут в основу сетевого ТВ. И в таком случае легче будет определить, какой проект покупался лучше и кем — по кликам. А пока, спрос на нашу телепродукцию мы оцениваем с помощью медиаметрии — области регулярных исследований аудитории средств массовой информации. Рынку требуется информация для маркетинговых исследований. Конечно, важно произвести интересную, качественную телепрограмму, но не менее важно ее успешно продать, и главное с пользой.

Самый популярный ныне действующий телеизмеритель TNS/Gallup Media, своим появлением обязан Джорджу Гэллапу — журналисту, который занялся социологией, можно сказать, случайно. В конце 20-х годов прошлого века его теща баллотировалась на пост секретаря штата, и зять провел для нее первый опрос избирателей. Довольно быстро от личных интервью Гэллап перешел к телефонным опросам, а уже в 1930-е годы начались исследования эффективности рекламы.

В структуре бывшего Гостелерадио существовал социологический отдел, но он работал с письмами и в основном не влиял на программирование. Медиаметрическая практика пришла в Россию с началом рыночных отношений. Всесоюзный центр изучения общественного мнения стал Всероссийским, и из него вышли первые фирмы, специализирующиеся на медиаметрических исследованиях.

Медиаизмерения имеют свою процедуру — это три основных этапа: программно-подготовительный, полевой и аналитический. Все медиаизмерения выборочные, на их основании выносятся общие заключения. Здесь уместно вспомнить выражение, которое приписывается Гэллапу: для того чтобы узнать вкус супа, необязательно съедать содержимое всей кастрюли, можно попробовать одну ложку. Итак, все это генеральная совокупность. Наиболее распространенная — это население страны или региона, города от определенного возраста. Отобранная часть — это выборочная совокупность. Выборка может быть различной, как и генеральная совокупность. Выборка может представлять население городов численностью 100 тыс. чел. и 400 тыс. в возрасте от 4 лет и 12. А так как рекламодателя интересует покупательная способность населения, то медиаизмерения проводятся в более богатых районах страны. Учитывая территориально-экономическую специфику, это отнюдь не вся страна. Способность выборочной совокупности отражать характеристики генеральной совокупности называется репрезентативностью. Единицей отбора может быть домовладение или один человек. Учитывая половозрастные особенности семьи и различия в их предпочтениях, надо понимать, что у многих в доме не один телевизор; это связано с личными интересами и предпочтениями, с улучшением уровня жизни населения и снижением цены на телевизоры. (Сегодня население России составляет более 140 млн чел., или более 42 млн домохозяйств, и смотрят они более 85 млн телевизоров.) Следовательно, в содержание исследования закладываются как индивидуальные характеристики — социально-демографические, профессиональные и доходные, так и семейные — количество членов семьи, возрастные группы, доход, наличие и количество телевизоров и предметов длительного пользования.

Качество любого измерения зависит от того, как оно проводится, и это уже относится к понятиям «метод» и «методики». Методами исследований могут быть очное интервью (вопросник заполняется интервьюером), телефонный опрос (основное содержание — это выбор канала информации, причина выбора канала, передачи и оценка, социально-демографические характеристики), дневниковые записи (определенное обязательство постоянно фиксировать свое поведение, в дневнике представлены правила заполнения, таблицы, опросник, который выявляет сведения о респонденте), сетметры и пиплметры (setmeters, peoplemeters — это электронные счетчики — приставки к телеви-



зору, в которых накапливается информация, а затем по телефонным линиям передается на главный компьютер, где и обрабатывается; сетметры фиксируют включение/выключение, пиплметры — переключение каналов членами семьи, за каждым из которых закреплена кнопка на специальном пульте). В 2002 г. на российском рынке появились портативные пиплметры, фиксирующие не только переключения, но и удаление от источника информации (это важно для анализа телесмотрения вне домоладения). Все показания даются на добровольной основе.

Для поиска целевых групп представителям медиабизнеса и рекламодателям полезен показатель, который можно определить как степень привлекательности, характеризующий поведение групп относительно средней тенденции в поведении всей аудитории или населения.

$$\text{Привлекательность} = \frac{\text{Доля данной группы в аудитории данного канала, \%}}{\text{Доля данной группы в населении, \%}} \times 100.$$

Показатель выше ста говорит о популярности, ниже ста — об ее отсутствии<sup>1</sup>.

Медиаметрические показатели делятся на общие и кумулятивные. *Общие* — это величина аудитории в определенный период для канала (рейтинг, доля). Рейтинг (TVR) бывает базовый, т.е. это доля тех, кто смотрит программу, по отношению к тем, у кого имеется телевизор; рейтинг четверти часа — доля тех, кто в течение пятнадцати минут смотрел телевизор больше пяти минут; общий рейтинг — это доля тех, кто смотрел программу более пяти минут, по отношению к тем, у кого есть телевизор. Показатель «Доля» (SHARE) — это доля выбравших для просмотра конкретный телевизионный канал в процентах от числа всех, кто включил телевизор в данное время. Если в выборке в 1000 семей оказывается, что 250 включили конкретный канал, то рейтинг составит 25%. Если из тысячи семей, образующих выборку, телевизор смотрели 750, то доля конкретного канала — 250 семей составит треть, или 33%. Поскольку имеющих телевизоров всегда больше, чем смотрящих его, доля выше рейтинга. *Кумулятивные* показатели связаны с движением аудитории во времени — это накопленная аудитория (человек, хоть раз включивший телевизионный канал за исследуемый период), кратность обращений к каналу за определенный период, динамика аудитории,

<sup>1</sup> Фомичева И.Д. Индустрия рейтингов. М.: Аспект Пресс, 2004.

т.е. то, как долго она остается на программе или как она действует во времени; своеобразное постоянство, т.е. какое количество людей после окончания программы остаются на этом же канале.

Для медиапланеров, которые работают только с рейтинговой информацией, ключевым показателем рекламной кампании является возможность увидеть рекламное сообщение и показатель величины охватываемой рекламой аудитории по всем используемым каналам. И возможность становится ключевой. Это показатели OTS (возможность увидеть) и Gross OTS. На их основе устанавливается стоимость тысячи контактов с рекламой — CPM (Cost Per Mille), которая определяется путем деления стоимости размещения одного рекламного сообщения на общую численность потенциальной аудитории и умножения на тысячу. Этот показатель применим для сравнения эффективности размещения рекламы на разных каналах.

Для оценки мощности кампании используют показатель GRP (Gross Rating Points), который определяется следующим образом:

$$GRP = \text{Охват} \times \frac{\text{Средняя кратность}}{\text{обращения к каналу}}$$

При этом охват — это число людей, семей, которые за исследуемый период хоть раз смотрели канал. Этот показатель включается в смету проекта.

Основные данные медиаметрических исследований публикуются в некоторых печатных периодических изданиях и представляются в Интернете. Так что этот анализ предварительно можно произвести самостоятельно, разделив всю аудиторию на сегменты потребителей телепродукции. Телевизионная программа может воздействовать на все сегменты сразу, на несколько или на один.

Конечно же, социальные и половозрастные характеристики первостепенны. Но мало знать пол, возраст, важно понимать психологию зрителей, их интересы, образ жизни, ценностные ориентиры. Только это позволяет создавать программы, удовлетворяющие их потребности, следовательно, повышающие рейтинг этих программ, что ведет к привлечению большего количества заказчиков рекламы. В данном контексте можно рассмотреть специфику досуга городского потребителя телевизионной продукции.

Удовлетворенность своим досугом является важнейшим индикатором положения и социального самочувствия различных социальных групп, серьезно влияет на мировосприятие.

Известно, что доступность полноценной культурной и социальной жизни, возможности отдыха в период отпуска, расширение спектра социальных контактов и форм проведения свобод-

ного времени являются одними из тех качественных параметров, которые в настоящее время наиболее заметно дифференцируют жизненные стандарты различных групп населения России. Разница в образцах избираемого досуга связана не только с возрастом и семейной ситуацией, но и с классовой и профессиональной принадлежностью. Специфика реальных моделей досуговой активности во многом характеризует избираемый образ жизни, который наряду с уровнем образования и материальной обеспеченности оказывается одним из главных критериев самоидентификации среднего класса во многих странах мира.

Необходимо подчеркнуть, что, с одной стороны, сфера отдыха и досуга тесно связана как с устоявшимися традициями и привычками россиян, так и с новыми возможностями, открывающимися перед населением в условиях рыночной экономики. Это и новые способы общения, отдыха, развлечений, и новые технологии, и глобальная индустрия досуга, тиражирующая массовую унифицированную культуру. С другой стороны, приверженность определенным формам заполнения свободного времени и выбор модели социального участия зависят от культурного потенциала самих людей, в частности многие вкусы и запросы обладают относительной устойчивостью и передаются из поколения в поколение. Необходимо прежде всего выявить, чем именно заполняют свободное время различные группы населения, в частности российский средний класс, и какими обстоятельствами это в итоге определяется.

Вполне понятно, что самые распространенные и не требующие никаких дополнительных затрат домашние формы проведения свободного времени (телевизор, чтение, хозяйственные заботы или просто ничегонеделание) при отсутствии любой социальной активности вне дома и любых попыток как-то разнообразить свой досуг внутри дома являют собой самый простой тип досуговой активности. Добавление к этим домашним развлечениям тех или иных увлечений, включая книги, музыку, видео, занятия компьютером, самообразованием, хобби, более активное общение, направленное на пребывание вне семьи, обогащает свободное время и несет в себе более выраженный развивающий компонент. Оставаясь домашним по своей сути, такой тип досуга все-таки более разнообразен и интересен, чем простое потребление телевидения и домашние хлопоты, и он в целом более «традиционен» для России, поскольку именно его на самом деле практикует подавляющее большинство населения. Причем в последнее время у людей появляется все больше возможностей для

дальнейшего обогащения домашнего досуга (Интернет, DVD, MP3, спутниковое, кабельное телевидение, разнообразный ассортимент печатной продукции и т.п.), что, безусловно, отражается на структуре и качестве свободного времени, заметно расширяя не только потребительскую, но и развивающую составляющую в жизни людей. Поэтому даже традиционный домашний досуг, столь привычный многим, уже не столь традиционен, как он был раньше.

Как видно из рис. 1, активный внедомашний компонент присутствует в досуге среднего класса заметно чаще, чем у остальных социальных групп. Те, кто находится на периферии этого социального слоя, а уж тем более бедные и малообеспеченные слои общества вынуждены ограничиваться традиционным домашним отдыхом в свободное время, а если они и покидают стены дома, то опять же для традиционных встреч с друзьями, прогулок на природе или поездок на дачу. Также бесспорно, что по мере спуска вниз по социальной лестнице возрастает вероятность в известном смысле вообще не иметь никакого содержательного досуга (социологи определяют это как «простой домашний» тип), т.е. заниматься хозяйством и смотреть телевизор. Поэтому качественный внедомашний досуг и возможность себе его позволить действительно добавляют очень важную и специфическую черту в портрет современного российского среднего класса. Но структура досуга зависит также от возраста и семейного положения, кроме того, это всегда проблема выбора.

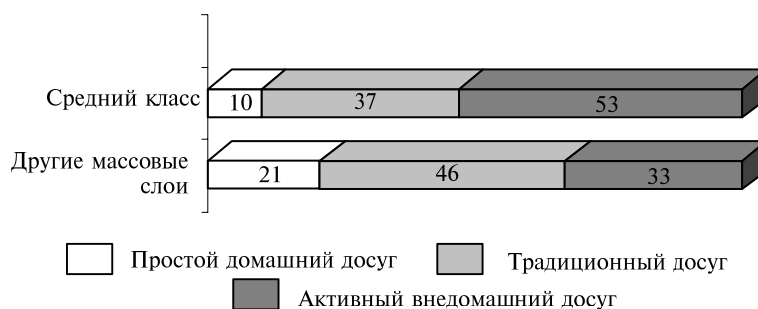


Рис. 1. Структура досуга различных социальных слоев российского населения, %<sup>1</sup>

Сама по себе модель проведения свободного времени вне дома может заключать в себе по меньшей мере две преобладаю-

<sup>1</sup> Аналитический доклад «Городской средний класс в современной России». М.: Институт социологии РАН, 2006.

щие установки. Кто-то в основном нацелен на развлечения, зрелища, удовольствия (что выражается в посещении концертов, кино, дискотек, ночных клубов, ресторанов и т.д.). Кто-то, напротив, посвящает свободное время самосовершенствованию, развитию, культурному обогащению, а также общественной или политической деятельности. Многие, практикуя активный тип досуга, нацелены и на то, и на другое. Наверное, учитывая это, канал НТВ вставлял в свою сетку вещания такие проекты, как «К барьеру» и «Ты не поверишь». То же самое можно сказать и про традиционный домашний досуг. На рис. 2 представлена структура досуга российского среднего класса; если он проводит его дома, важно понимать, как эти тенденции менялись в России за последние несколько лет и каковы могут быть изменения в соответствии с современным мировым кризисом.

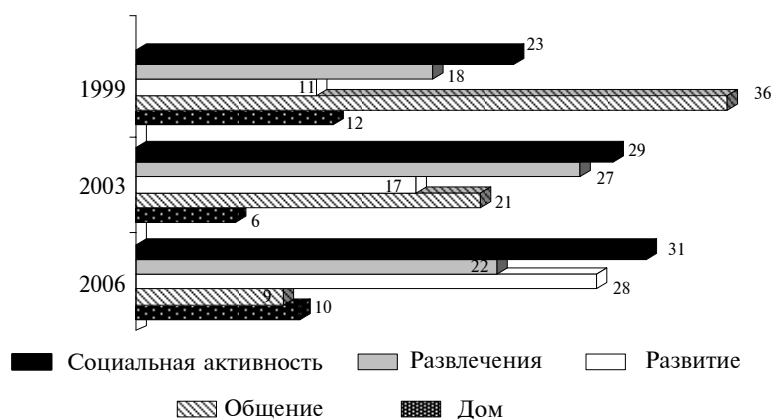


Рис. 2. Динамика структуры досуга российского среднего класса за 1999—2006 г., %<sup>1</sup>

Из рис. 2 видно, что, во-первых, начиная с 1999 г. возросли стремление и возможности среднего класса проводить досуг вне дома. Во-вторых, что не менее важно, доля развивающего, рекреационного, культурного компонента, характеризующего социальную активность, во внедомашнем досуге также возросла, хотя и не в ущерб развлекательной ориентированности. Особо нужно отметить рост интереса среднего класса к занятиям спортом, кото-

<sup>1</sup> Аналитический доклад «Городской средний класс в современной России». М.: Институт социологии РАН, 2006.

рый привнес в их досуг большую активность в отличие от пассивного потребления продукции шоу-бизнеса или походов в ресторан. И наконец, необходимо отметить, что домашний досуг среднего класса стал более насыщенным, разнообразным, развивающим (например, по сравнению с 1999 г.). Рассмотрим более конкретно, чем российский средний класс заполняет свое свободное время, т.е. каковы предпочтительные формы его досуга (рис. 3).



Рис. 3. Свободное время российского среднего класса: динамика за 1999—2006 гг., %<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Аналитический доклад «Городской средний класс в современной России». М.: Институт социологии РАН, 2006.

Как видно из рисунка, при исследовании допускалось несколько ответов. Наиболее популярные формы досуга — это те, которые принято считать традиционными (телевидение, чтение, общение с друзьями, просто отдых в кругу семьи). Спецификой среднего класса является то, что он более активен и разнообразен в выборе своих досуговых практик, имеет больше возможностей их осуществлять и, кроме того, более интеллектуален в силу высокого образовательного уровня, что также не в последнюю очередь определяет направленность его досуга. В реальности же это означает, что представители среднего класса не только чаще посещают театры, концерты, музеи по сравнению с представителями других социальных слоев, но и больше читают, занимаются самообразованием. Большое место в их жизни занимает Интернет, который укоренился в сфере домашнего досуга. И это необходимо использовать. Увы, не все каналы это учитывают и представляют в Интернете свою продукцию.

Активное вторжение в нашу жизнь новых коммуникационных и информационных технологий, а также широкое распространение образцов массовой культуры, доступной и понятной всем, удовлетворило потребительские запросы большинства населения, причем для этого было совершенно необязательно затрачивать особые средства. Именно поэтому, несмотря на неизменность структуры досуговых предпочтений россиян и практикуемого типа заполнения свободного времени, телевидение и Интернет сделали свое дело. Через новые средства массовой телекоммуникации люди смогли увидеть, услышать или прочесть самые свежие новости. Кстати сказать, проблема массового потребления культурных ценностей и унификации способов проведения свободного времени — это не только проблема России, поскольку весь мир живет в эпоху глобальных изменений, где новые технологии диктуют свои правила игры.

Возвращаясь к анализу тенденций в сфере досуга, можно отметить, что за последние годы посещение в свободное время кафе, баров, ресторанов возросло в молодежной среде среднего класса практически в два с половиной раза (с 17% в 1999 г. до 40% в 2006 г.), на дискотеках и в ночных клубах молодежь стала проводить время почти в два раза чаще (15 и 26% соответственно), с 43 до 60% выросла распространенность встреч с друзьями. Также у молодежи растет интерес к посещению различного рода зрелищных мероприятий (прежде всего, концертов), но не

столь значительными темпами (24 и 32% соответственно). Надо сказать, что в данном случае речь идет о регулярном, а не случайном использовании подобных способов проведения свободного времени в повседневных практиках молодого среднего класса. В то же время значимость таких форм заполнения досуга, как, к примеру, чтение книг в молодежной среде неуклонно падает (с 53% в 1999 г. до 36% в 2006), а приверженность Интернету и компьютерным играм растет (с 18% в 1999 г. до 34% в 2006 г.).

Сфера досуга, имеющая непосредственное отношение к возможностям позиционировать себя в социальном пространстве и избирать соответствующий стиль жизни в связи с протекающими глобальными процессами, претерпевает серьезные изменения, не переставая оставаться важнейшим критерием идентификации высших и средних социальных слоев и безусловным индикатором качества их жизни. Модернизируется не только отношение к проведению свободного времени и выбор определенного стиля жизни (публичного, внедомашнего или частного, частного), модернизируются и сами люди. И с этой точки зрения средний класс с его возможностями, подкрепленными и материально и интеллектуально, безусловно, опережает остальное население, привнося в жизнь новые представления о том, каким может быть досуг, в чем ценность свободного времени, какие формы его заполнения предпочтительнее выбрать и каков их новый спектр. При этом уже не так важно, организовывается ли досуг в публичном или частном пространстве. На степень удовлетворенности им влияет доступ к тем информационным каналам, которые позволяют свободно пользоваться любыми достижениями культуры, как современной, так и классической, не выходя из дома. Заметно страдает при этом традиционный стиль российского образа жизни — стремление общаться, испытывать чувство сопричастности, участвуя в совместных мероприятиях, празднествах, зрелищах и лично приобщаясь к тем или иным событиям. Эти тенденции характеризуют новый этап развития современного глобализирующегося общества, о котором продюсер должен иметь четкое представление. Хотя телевидение, рекламируя массовые мероприятия и предоставляя в эфире их прямую трансляцию (например, концерты на Васильевском спуске, показываемые каналом Россия), пытается поддержать этот традиционный образ жизни, особенно для той части населения, которая не в состоянии покупать дорогие билеты на концерты.



Изучая аудиторию, необходимо выделять группы по роду занятий. Сферы деятельности по-разному влияют на образ жизни людей. Есть тип личностей, неадекватно реагирующий на негативную и агрессивную информацию (например, на сегодняшний день много критиков канала НТВ). Существует три формы реакции на насилие: люди полагают, что демонстрация насилия стимулирует реальное насилие; «теленасилие» приводит к равнодушному подходу к этой проблеме; люди боятся, что они или их близкие могут стать жертвами насилия.

Если рассматривать первую группу, то скорее не конкретная демонстрация стимулирует насилие, а акценты при показе. Одно дело, когда с экрана мы постоянно видим, что добро побеждает зло, другое — обратная ситуация. Вторая форма непосредственно связана с первой. Во всем важна пропорция. Третья, может быть, больше относится к женской части аудитории и к пожилым людям, у которой в сегодняшнем мире в большей степени развит инстинкт самосохранения. При этом необходимо разделять отношение к негативным новостям на основании классификации телевизионных проектов. Например, информационно-новостное вещание. Освещение компанией Al-Jazeera конфликта в Газе, где Израиль ограничил присутствие международных корреспондентов и съемочных групп и, следовательно, катарское телевидение одно из немногих, которое предоставляет оттуда информацию. Многие говорят о ее предвзятости, так как в этом конфликте они выделяют двух действующих лиц: израильскую армию, представленную как безликую силу в виде передвигающихся по карте танков и самолетов, и палестинское мирное население. На экране с утра до вечера изуродованные тела, которые вытаскивают из развалин после взрывов или интервью искалеченных детей, рассказывающих о смерти близких на их глазах. Такие материалы провоцируют и выводят зрителя из равновесия, и это тот прием, который западные телекомпании никогда не используют в своих новостях. Их войны скорее бескровные. Но разве такие бывают? Некоторые такой подход Al-Jazeera к новостям называют «кровавой журналистикой», но он заключается в стремлении воспринимать войну такой, какой она и является, — реальная картинка, а не статистические цифры. Решение подобных серьезных проблем также входит в компетенцию продюсера.

Следует признать, что на наших экранах действительно много насилия и агрессии. Современный стереотип определения пред-

почтений аудитории весьма несовершенен. Сформированное самим же телевидением представление о современном мужчине и женщине может вызывать только недоумение и ведет к регрессу. А ведь именно на основании предпочтений (а таковы ли они?) строится программная политика каналов. Любопытна ситуация с трансляцией чемпионата Европы по футболу 2008 г. Спорт, особенно футбол, как принято считать, прерогатива мужчин, но за последние годы ситуация несколько изменилась — все больше женщин разных возрастов прикованы к экранам телевизоров во время трансляций. Причины этого также необходимо уметь анализировать.

18 июня 2008 г. на российском телевидении был установлен рекорд зрительского интереса. По предварительным данным TNS Gallup Media, среди москвичей старше 18 лет второй тайм футбольного матча чемпионата Европы между сборной России и Швеции на канале «Россия» смотрело 67% зрительской аудитории. Прямой эфир из Инсбрука начался в 22.30. К началу игры после окончания шестого эпизода премьерного сериала «Колдовская любовь» доля аудитории канала (как мы уже определили, это процент телезрителей от всех, кто смотрит в данный момент телевизор) выросла в три раза. На остальных каналах в это время зрителей практически не осталось. По Первому шел «Человек и закон» с Алексеем Пимановым, по «ТВ Центру» — французская романтическая комедия «Арлетт», по НТВ — информационная программа «Сегодня», по СТС — комедия «Бэйб», на ТНТ — комедия «Держись до конца», на РЕН ТВ — в рубрике документальное кино «Рабыни секса» и «Вечер с Тиграном Кеосаяном». В итоге первый тайм смотрело 49,5% аудитории с высоким рейтингом 18,6% (количество телезрителей программы от общего числа населения). После спецвыпуска программы «Вести», шедшей во время перерыва, к началу второго тайма и до конца игры доля зрительской аудитории выросла до 67% с рейтингом 21,9%.

Для сравнения: за последние годы подобными показателями могут похвастаться сериалы «Штрафбат», «Диверсанты», фильм Павла Лунгина «Остров» и Павла Чухрая «Водитель для Веры» (это, наверное, более ярко демонстрирует истинные предпочтения аудитории). К числу рекордных показателей можно отнести новогоднее поздравление президента (в 2005 г. его доля составляла 62,8%, рейтинг 31,6% — это максимальный показатель сре-

ди всех поздравлении В.В. Путина), ток-шоу Первого канала с Андреем Малаховым, посвященное итогам Евровидения 2007, научно-популярный фильм «Плесень» 2009 г. (по России доля 33,7%, рейтинг 14,2%, по Москве доля 31%, рейтинг 12,7%) и Евровидение 2009 (по России доля 53,8%, рейтинг 11,7%, по Москве доля 64,1%, рейтинг 17%). Интересным фактом является и то, что, по результатам общероссийского исследования кабельных и спутниковых каналов за сентябрь-октябрь 2007 г., россияне охотнее смотрят познавательные каналы. По результатам измерений в категории «общий среднемесячный охват аудитории в городах с населением 100 тыс. человек и более, в возрасте от 4+» первое место занимает «Discovery Channel» — канал смотрят около 11,8% (7,8 млн чел.). Второе место с охватом 10,2%, или 6,7 млн чел., принадлежит каналу «Animal Planet». Третью позицию занял киноканал «TV 1000» с показателем 6,5 млн чел., или 9,9% населения. Следующие позиции заняли по убыванию: «Eurosport», «Jetix», «TV 1000 Русское кино», «Юмор ТВ», «РБК ТВ», «National Geographic» и «Русский иллюзион».

Итак, выявив, на какой сегмент рассчитан проект, продюсер анализирует, что представлено на рынок для этой части аудитории и каков рейтинг этих проектов, что пользуется большей, а что меньшей популярностью. Чтобы это понять, необходимо выявить, что шло в эфире параллельно с этим проектом на других каналах, определив до этого пары каналов, сопоставимые по доли аудитории и доли конкуренции. Важно учитывать медиапривычки, к которым относятся предпочтения по проведению свободного времени, наличие телеприемника, погодные условия, уход телеканалов в ниши, что приводит к рассеиванию аудитории, психологические факторы.

Если рассматривать распределение аудитории по дням недели и в течение дня, то оно характеризуется многими факторами. С понедельника по четверг — рабочие дни, поэтому контент в основном составляют сериалы по всем основным каналам. Пятница и суббота — дни перед выходными, и зрители ложатся спать позже, поэтому телевидение представляет большое количество развлекательных программ. Время субботнего телепросмотра начинается позже, чем в будни. В воскресенье аудитория старается не засиживаться перед телевизором, поскольку следующий день — рабочий. Важным фактором является сезонность, в летний каникулярный период большинство зрителей

уезжают за город (что осложняет медиаметрические исследования), и этим обусловлена политика каналов в отношении повторов. Хотя вторую половину августа можно использовать как период накапливания аудитории. Допустим, канал решил осенью представить телезрителям новый сезон полюбившегося сериала, тогда в конце августа можно показать в эфире наиболее интересные серии предыдущих сезонов с постоянным анонсированием последующих.

В будние дни аудитория плавно растет с утра и достигает максимума в утренний прайм-тайм — 7.30—9.00. Дневное время по будням до 17.00, когда у экранов в основном пенсионеры и женщины. В выходные с 10 утра объем аудитории сопоставим с предпраймом (17.00—19.00) будней. Именно поэтому при продажах рекламы на национальном телевидении прайм-тайм давно формулируется как интервал времени с 19.00 до 23.00 в будни с пиком в 21.00—22.00 и весь эфирный день по выходным и праздничным дням. Но изменения картины телесмотра в течение суток могут происходить и из-за важных событий национального масштаба.

Итак, необходимо завоевать потребителя проекта, привлечь компании, которые имеют возможность оплатить данную услугу, т.е. сформировать платежеспособный спрос на конкретный телевизионный товар. План маркетинга необходим для решения этой задачи, и он должен отвечать на следующие вопросы: каковы основные характеристики телеканалов, на которые ориентируемся; на какую долю в данном сегменте рынка можно претендовать; есть ли намерения потеснить конкурентов, изменяя формат; необходимо ли прибегать к услугам посредников; какова основная методика расчета цены; какие перспективы на вторичном рынке.

Все это необходимо для того, чтобы четко сформулировать основные цели и задачи и использовать план как руководство к действию, а возможные инвесторы и спонсоры могли убедиться в достаточной емкости и перспективности сегмента рынка.

### 2.3. Рыночные исследования

Говоря о рыночных исследованиях, мы привыкли апеллировать непосредственно к телерынку, структурируя его по принципу вещания, территориального охвата, по статусу. Но, если вы на-

мерены заниматься производством аудиовизуальной продукции, телевизионными проектами, этого мало, указанная структура — часть информационного рынка. Характеристика рынков содержит все значительные элементы рынка: продаваемые товары, их потребительские свойства, цены, особенности производителей, включая данные об их издержках, намерениях, уровень и характер конкуренции как производителей, так и потребителей. Эти данные могут быть актуальны, отражая текущую ситуацию, а могут относиться к прошлому.

Информационный рынок — двухчастный. Это рынок ресурсов, на который предстоит выйти в качестве покупателя. В него входят финансовый рынок, рынок рабочей силы, рынок информации и идей, рынок техники, рекламный рынок. А вторая часть — сам информационный рынок — это та среда, где происходит процесс обмена — продажи и покупки аудиовизуальной продукции.

Первый ресурсный рынок — **финансовый**. Важнейшим из источников финансирования являются инвестиции. Инвестор вкладывает свои деньги в производство средств массовой информации в целях получения дохода или возможности влияния, как политического, так и экономического. Дотация, регулярная финансовая поддержка — один из видов инвестиций. Если телевизионный проект выражает интересы, допустим, государственной структуры, он может рассчитывать на эту регулярную поддержку. Еще одна возможность получения финансовых средств — кредиты. Перед принятием решения о кредите необходимо изучить предложения различных банков и просчитать возможность своевременного возврата взятой в кредит суммы с учетом процентных ставок. Спонсорство — финансирование коммерческой структурой на определенных условиях, с учетом собственной выгоды. Существуют следующие виды спонсорской рекламы:

- спонсорский ролик — любой рекламный ролик, который вышел вне рекламного блока, выделенного специальными заставками, обозначающими начало и конец рекламного блока, независимо от наличия или отсутствия в ролике информации о его отношении к спонсорской рекламе;
- динамическая заставка — динамически меняющаяся заставка, вмонтированная в видеоряд программы;
- статическая заставка — неподвижное изображение, вмонтированное в видеоряд программы;

- динамические титры — меняющие свое положение на экране титры в программе;
- статические титры — неподвижные титры в программе;
- интервью с представителем фирмы — интервью, а также выступление представителя фирмы в программе;
- устное объявление — объявление ведущего о спонсоре программы;
- вручение подарков, призов — вручение подарков, призов спонсором или от его имени;
- бегущая строка — бегущая или статичная строка с информацией о фирме-спонсоре;
- логотип спонсора — логотип, размещенный, как правило, в углу экрана;
- щит — размещенный в студии щит с информацией о спонсоре программы, регистрируется в момент наведения на него камеры и фиксации на нем в течение определенного времени;
- атрибутика спонсора (щиты, декорации, реквизит) — логотипы спонсоров на мебели или стенах в студии, на автомобилях и т.п., а также щиты на заднем плане;
- атрибутика спонсора (одежда) — одежда ведущих и аксессуары с логотипами спонсоров;
- атрибутика спонсора (продукция) — производимый или продаваемый фирмой-спонсором товар.

Имеются и другие варианты: финансирование производства из личного бюджета или авансирование телевизионной компанией проекта.

На сегодняшний день основным источником дохода телевидения является реклама, которая напрямую зависит от состояния национальной экономики. Эта форма финансирования традиционна для коммерческого телевидения, которое изначально зародилось в США, а среди европейских стран первой стала развивать коммерческое телевидение в середине 1950-х годов Великобритания. У нас в стране этот процесс начался только в 90-е годы прошлого века. Как пример, в 1995 г. 60-секундный ролик в программе «Сегодня» (22.00) в будни и субботу стоил 18 225 долл., в воскресенье в программе «Итоги» (21.00) — уже 30 375 долл. В субботней программе «Намедни» (22.00) — 18 225 долл. При этом расценки на размещение рекламы внутри информационных программ отличались от расценок рекламных блоков перед

и после информационных программ. Внутри программы «Сегодня» — 6500 долл. (будни), а перед и после — 4000 долл. Самая низкая цена 1000 долл. была в будни после программы в 00.00 часов. На РТР в будни, субботу и воскресенье в «Вестях» (20.00) — 26 730 долл., а рекламный блок после программы стоил 10 935, в 23.30—23.33 стоил 4252,5 долл. На канале ТВ-6 стоимость эфирного времени между программами варьировалась от 972 до 4738,5 долл., в программах и фильмах — от 1215 до 6075 долл. К середине первого десятилетия 2000-х годов ситуация принципиально изменилась. На Первом канале стоимость трансляции рекламы варьировалась от 4602 долл. в фильме в 4.05 до 179 360 долл. в «Жди меня» (20.00) и 153 400 долл. (в многосерийном фильме в 20.00). На канале «Россия» кинопоказ в 4.10 стоил 1180, сериал в прайм (20.55) — 151 040 долл. К 2008 г. ситуация еще больше изменилась в сторону увеличения, а к концу года с учетом кризиса начался обратный отсчет.

Абонентская плата более распространена на Западе как налог на всех владельцев телевизоров за пользование определенными общественными телеканалами, но не во всех странах она является единственным источником. У нас в стране такая форма экономических отношений между телекомпанией и зрителем присутствует на кабельных и спутниковых каналах.

Второй ресурсный рынок — *труда*. В аудиовизуальной сфере он делится на три части: рынок творческих сотрудников, рынок технических сотрудников, рынок сотрудников в области маркетинга и менеджмента.

Сейчас на телевидении на первый план выходит продюсер, который отвечает за весь процесс производства от начала и до конца проекта. Он является нанимателем тех, с помощью кого осуществляется производство проекта (руководителей отделов, режиссеров, сценаристов, операторов, журналистов, актеров, звукорежиссеров). Он и главный руководитель, и координатор. Несмотря на то что продюсер — это и менеджер, и творческий работник, он не всегда является автором идеи. Создателем может быть и режиссер, и журналист, и сценарист, и оператор, а продюсер становится реализатором этой идеи. А чтобы что-либо успешно реализовать, необходимо быть «мастером на все руки».

Любой проект проходит свои этапы разработки. И во всех них продюсер должен разбираться и участвовать. Профессия продюсера у нас в стране сравнительно молодая и довольно пре-

стижная, многие себя так называют, не всегда имея на это основания. Некоторые переименовывают превычную профессию директора программы, оставляя при этом за ней старые функции.

На отечественном телевидении, кроме административной должности — генеральный продюсер канала, представлены продюсеры по следующим направлениям.

- *Продюсер (генеральный продюсер)* — работает над проектом с момента приобретения и разработки идеи до готового продукта, выходящего на рынок уже в качестве товара. Генеральный продюсер — это руководитель, совмещающий также функции главного редактора и главного режиссера.

Помимо подбора сценаристов, режиссеров, операторов, актеров и других участников проекта, продюсер отвечает за финансовые, организационные и технические вопросы производства. (Подбор актеров помогает вести кастинг-директор (casting director), специалист по актерам, имеющий свою картотеку и организующий пробы. Окончательный выбор актеров — за продюсером и режиссером.)

- *Исполнительный продюсер* — подчиняясь непосредственно продюсеру (генеральному продюсеру), он занимается поиском финансов, формирует группу и заключает контракты. Составляет и контролирует бюджет проекта. В случае большого объема работы приглашаются сопродюсеры. Сопродюсер ведет различные направления по поручению продюсера, как творческие, так и административные. Это может быть и поиск мест съемок, и составление графиков работы. Поиском объектов для съемок может заниматься и отдельный человек, именующийся локейшн-менеджер (location-scout) или полевой продюсер. В его обязанности также входит получение соответствующих разрешений и заключение договоров на проведение съемок.
- *Креативный продюсер* — отвечает за творчество, за соблюдение стилистического смыслового решения проекта, за образ проекта.
- *Линейный продюсер* — менеджер — практик, организатор, отвечающий за рабочий процесс, контролирующий бюджет, фактические затраты, график работ в соответствии с планом (компьютерная графика, декорации, костюмы, реквизит). Он составляет раскадровку (что бывает очень редко на телевидении) и последовательность съемок сцен.



- *Продюсер сегмента* — отвечает за определенную часть передачи и продюсирует свою часть проекта.
- *Продюсер постпродакшен* — отвечает за все этапы работы, связанные с монтажом, озвучением, и следит за сроками их исполнения согласно плану, заключением договоров аренды аппаратуры. В некоторых компаниях их называют техническими продюсерами.
- *Продюсер спецпроектов* — чаще продюсеры, работающие по конкретной тематике.
- *Шауранер* (американское определение, в России этот термин не используется) — выполняет функции художественного руководителя программы или просто руководителя программы. Он отвечает за креативное направление проекта, генератор идей. Эти функции может выполнять также шеф-редактор проекта.

Особо необходимо отметить работу продюсера дирекций информационных программ, которые отвечают за планирование новостных программ, решают, какие материалы пойдут в начале выпуска, и определяют порядок следования фрагментов, которые смогут лучше удержать внимание зрителей. Они играют важную роль в определении того, как использовать фрагменты видео и интервью, сколько времени будет отведено на тот или иной сюжет и в каком порядке. Раньше эти функции выполняли только редакторы, шеф-редакторы, сейчас ситуация постепенно меняется. Функции, выполняемые продюсерами информационного вещания, также подразделяются.

Исполнительный продюсер несет ответственность за долговременный облик новостей. Он по согласованию с директором дирекции информационных программ (ДИП), которому непосредственно подчиняется, и главным редактором определяет стиль начала и завершения выпуска, выбор ведущих, организацию выездных съемок с участием первых лиц государства и событий, связанных с освещением значимых для страны событий, что влечет за собой предварительное освоение объектов.

Линейный продюсер отвечает непосредственно за то, что попадает в новостной выпуск, отслеживает готовность материалов к эфиру. В структурах ДИП существуют так называемые продюсерские координации. Линейный продюсер работает в контакте с шеф-редактором. Они обсуждают верстку выпуска, задание корреспондентам, тему и идею материала, хронометраж, а также

форму подачи материала (картинка, синхрон, текст), или закадровый текст, или прямое включение. Качество картинки и синхрона нередко определяет хронометраж пакета, однако высокое качество материала не всегда гарантирует то, что материал попадет в эфир в полном варианте. По мере развития событий линейный продюсер вносит изменения в верстку, чтобы отразить более значимые и свежие новости. В продюсерской координации принимается решение по согласованию с редактором, какой корреспондент будет освещать то или иное событие. Последние годы практикуется схема формирования съемочных групп по персоналиям на постоянной основе. Это связано как с тематикой, так и с личностными качествами членов группы.

Выездной продюсер помогает корреспондентам и операторам в организации интервью, поиске необходимых людей на месте съемки, обеспечивают транспорт. Чаще выездные продюсеры работают на корпунктах, в заграничных командировках.

На телевидение существует также определенное деление режиссеров.

- *Главный режиссер* канала.
- *Режиссер-постановщик* — художественный руководитель программы.
- *Режиссер прямого эфира и выпускающий режиссер* — работает в аппаратной и отвечает за техническую сторону, обработку изображения с различных камер и выявление логической связи между кадрами, наложение графики и спецэффектов в режиме прямого эфира. На Западе эта специальность называется технический директор/видео-инженер (technical director).
- *Режиссер, занимающийся*, если необходимо, *раскадровкой* (что бывает на нашем телевидении редко), проведением съемок, работой с ведущим компьютерным оформлением, использованием спецэффектов, монтажом и озвучанием программы.
- *Режиссер монтажа* — специалист, отвечающий за весь процесс монтажа (сюжета, рубрики, репортажа). Режиссер монтажа имеет официальные квалификационные характеристики. Он осуществляет творческий процесс монтажа телевизионных программ, соблюдение действующих технологических процессов, а также сроков проведения монтажно-тонировочных работ (если тонировка требуется), предусмотренных календарно-постановочным планом. Ве-

дет монтаж телевизионных программ в соответствии с режиссерским сценарием и оперативными указаниями режиссера (редактора) параллельно со съемками (записью) в монтажно-тонировочном периоде и по окончании его. Обеспечивает окончание чернового монтажа программы одновременно с окончанием съемочного (записывающего) периода. Устанавливает производственные задания монтажерам, контролирует их выполнение. Уточняет программу монтажа, осматривает исходный материал, отбирает дубли, выявляет дефекты отдельных дублей. Обеспечивает по ходу монтажа оперативную готовность каждого сюжета (фрагмента). Подготавливает материал к просмотру. Информировывает режиссера о всех случаях отклонения метража смонтированных сюжетов (фрагментов) от метража, утвержденного в режиссерском сценарии. Согласовывает с композитором метраж смонтированных фрагментов, идущих под фонограмму, и делает точную разметку для синхронизации музыкальных акцентов. Подбирает дополнительные фрагменты для озвучения программ. Осуществляет монтаж всех звуковых материалов (музыки, реплик, шумов). Оформляет программы, определяет и утверждает шапку программы, подбирает заставки. Просматривает совместно с режиссером и звукорежиссером окончательный вариант смонтированной программы. Подготавливает при необходимости готовую программу к перезаписи. Обеспечивает систематизацию и хранение видеозаписей. Подготавливает несложные телевизионные передачи на основе материалов, представленных корреспондентами, готовит комментарии, основанные на архивных материалах. Выполняет работу на сложной телевизионной, монтажной и компьютерной технике. Руководит бригадой монтажеров.

- *Ассистент режиссера* — работает под руководством режиссера, отвечает за составление ежедневного графика работы (занимается отбором дублей, производит подсчет заявок) и оформляет всю документацию по сдаче материалов. На прямом эфире часто работает за пультом (выпускающие), выполняя команды режиссера.

В большей степени на телевидении режиссер занимается технической стороной процесса, работает с членами съемочной группы, также проводит тракты, репетиции с ведущими, актерами

ми. Разработкой нового проекта занимается режиссер-постановщик совместно с продюсером и оператором-постановщиком.

Операторы, работающие на телевидении, также делятся по направлениям.

- *Оператор-постановщик* — специалист, определяющий стилистическое решение изобразительного ряда (совместно с продюсером и режиссером), отвечает за съемочную группу. На телевидении эту функцию (помимо организационных, административных) выполняет главный оператор. Под его руководством работают операторы-постановщики и телеоператоры. Оператор осуществляет творческий производственный процесс подготовки и создания сложных постановочных телевизионных программ, реализуя средствами операторского искусства воплощение авторского и режиссерского замыслов. Обеспечивает высокий художественный уровень и изобразительные решения телевизионных программ и видеофильмов различных жанров, а также техническое качество изображения. Участвует в разработке режиссерских сценариев (экспликаций), проектов календарно-постановочных планов создания программ. Утверждает совместно с режиссером и художником-постановщиком эскизы художественно-декорационного оформления, планировки, архитектурные и конструкторские разработки декораций. Проводит съемку проб артистов и участников программ, а также специальные пробы света, грима, костюмов персонажей, участвует в предварительных просмотрах спектаклей, концертов, зрелищ для проведения трансляций. Осматривает и определяет объекты для внестудийных съемок. Руководит операторской группой, ведущей телевизионную съемку, организует ее работу. Определяет места для расстановки телевизионных камер и необходимость применения других технических средств. Разрабатывает световую и цветовую партитуру. Руководит установкой специального освещения, контролирует работу осветителей, качество эффектов цветового и светового изображения. Участвует в отборе дублей, монтаже и сдаче готовых программ. Контролирует качество отснятого материала. Определяет и составляет заявки на необходимую операторскую технику для проведения трактовых репетиций, съемок, в том числе передач прямого эфира. Принимает меры по совершенствованию технологии съемочного процесса и

предупреждению операторского брака. Требования к квалификации — высшее профессиональное (операторское) образование и стаж работы по специальности не менее трех лет. Исходя из этого, можно выделить группы студийных операторов, отвечающих за съемку в студии (павильоне) операторов, отвечающих за изобразительное решение и содержание кадров конкретной программы, независимо от объекта съемки на натуре, в павильоне, в интерьере операторов-журналистов, занимающихся информационным вещанием, освещением общественно-политических событий, работающих без сценария при оперативном освещении событий совместно с корреспондентом и без корреспондента в пуле и на пресс-конференциях. Операторы-журналисты при особых съемках совмещают функции звукооператора, режиссера монтажа и директора, на чьи плечи ложится финансовый отчет за командировки, который представляется в соответствующий отдел.

В России операторы часто по штатному расписанию числятся операторами ТЖК. Оператор отвечает за готовность к работе всей съемочной аппаратуры, включая звук, совместно со звукооператором. Во время съемки оператор отвечает за все параметры изображения и записи звука. Иначе говоря, существует совместная ответственность за результат с определенным делением внутренней ответственности съемочной группы за общий результат аудиовизуального производства. За сохранность аппаратуры оператор и звукооператор несут равную ответственность.

- *Звукооператоры* совмещают функции ассистента оператора. Звукооператор отвечает за качество записи звука, работает с микшерным пультом. Звукооператор отвечает за техническую готовность всего звукового комплекса аппаратуры к работе; как ассистент оператора — за техническую готовность камеры к работе и работоспособность носителей информации (кассет, дисков, флешкарт и т.д.), а также готовность к съемке осветительного комплекта. Во время съемки он отвечает за качество звука, подготовку оборудования к съемке, наличие подзаряженных аккумуляторов, необходимое количество носителей информации.

На Западе есть должность оператор микрофона (*boom operator*), отвечающий за управление микрофоном на подвижном штативе. На российском телевидении эта должность выделяется при записи больших постановочных проектов. Обязанности

специалиста по микшированию звука, или звукомонтажера (audio mixer), на телевидении выполняет звукорежиссер или звукооператор.

Звукорежиссер — специалист, отвечающий за звуковую стилистику аудиовизуального произведения. В его функции входит микширование музыки, интершумов, органичное замешивание синхрона и интершума (или музыки), сведение звука.

Музыкальный оформитель (music director) — специалист, отвечающий за музыкальное сопровождение проекта.

Композитор сочиняет музыку для проекта, для «шапки» программы (начальная заставка) и джинглы для отбивок. Музыка шапки и джинглов должна быть всегда оригинальной, яркой — это звуковой образ проекта. При современном фоновом просмотре именно они, будучи узнаваемыми, привлекают на первом этапе аудиторию к проекту.

Осветитель — специалист, обслуживающий осветительную аппаратуру и отвечающий за ее работоспособность. Работает в прямом подчинении оператора-постановщика программы. В настоящее время данная специальность находит свое применение на программном вещании и в производстве сериальной и концертной продукции. В информационном вещании эти функции выполняет звукооператор как ассистент оператора.

*Художник-постановщик* отвечает за декорационное решение проекта. Продумывает эскизы декорации, цветовое решение студии, использование реквизита. Разрабатывает проект в целом и следит за выполнением работ.

*Художник по костюмам* — специалист, отвечающий за подбор костюмов ведущих, актеров, работающий под руководством художника-постановщика.

*Гример* отвечает за грим ведущих и актеров согласно принятому стилистическому решению.

*Стилист* — на нашем телевидении часто объединяет функции художника по костюмам, художника по гриму и цирюльника. Разрабатывает стиль ведущего программы, который потом поддерживают гримеры и костюмеры.

*Корреспондент* — журналист, отвечающий за смысловое решение материала (сюжет, репортаж и т.д.). В зависимости от специфики материала, вида экранной деятельности деление может быть следующим: корреспондент (телерепортер), специальный корреспондент, комментатор, обозреватель, интервьюер, стрингер.

*Ведущий* (на Западе их называют модераторами — участник и организатор беседы), ведущий ток-шоу, развлекательных программ, ведущий информационных программ (на Западе «ньюз-презентер»). Новостные ведущие приходят в кадр чаще, имея опыт работы корреспондентом.

Если говорить о ведущих ток-шоу, то многое зависит от его тематического направления. Последние годы модно стало приглашать на эту роль «звезд» для привлечения внимания аудитории и повышения рейтинга. Их можно определить как шоумен или шоувумен. На политических ток-шоу ведущие обычно журналисты, как телевизионные, так и работающие в других средствах массовой информации.

*Редактор* — тот же журналист, составитель плана рубрик, занимается подбором авторов, корректировкой сценария, текста, видео в соответствии с творческими задачами. Существует должность редактор по гостям, редактор по публике, но это более административная работа, хотя редакторы по гостям должны иметь свою картотеку согласно тематике и понимать, кто для раскрытия той или иной темы, идеи больше подходит.

*Шеф-редактор* — выполняет все то, что было упомянуто выше, но главное отвечает за концепцию, часто бывает и автором программы или соавтором совместно с ведущим. Шеф-редактор осуществляет в соответствии с календарно-тематическим планом вещания создание наиболее сложных и ответственных телевизионных программ. Участвует в формировании концепции вещания, разработке перспективных и текущих календарно-тематических и производственных планов. Разрабатывает оригинальные направления для вновь создаваемых рубрик и циклов передач. Взаимодействует с органами государственной власти, средствами массовой информации, отечественными и зарубежными организациями, ведет переговоры о создании совместных программ, организации телемостов, прямых трансляций, осуществляет их подготовку и проведение. Формирует творческие группы, расширяет и обновляет авторский актив. Заказывает штатным и нештатным авторам информационные, публицистические и литературные материалы, оказывает им помощь в овладении спецификой телевещания, консультирует по вопросам структуры и содержания материала, отбору иллюстраций, составу участников передач. Осуществляет подготовку заключений о качестве представляемых материалов, согласовывает с авторами необходимые сокра-

щения, дополнения, изменения, контролирует достоверность фактических данных. Организует отбор участников телевизионных программ. Обеспечивает своевременную сдачу сценарных материалов съемочной группе. Принимает участие в работе съемочной группы (творческой бригады) на всех стадиях производства и сдачи готовых программ. Принимает участие, если необходимо, в прямом эфире. Координирует работу редакторов, составляет и распределяет задания между ними, обеспечивает равномерную их загрузку. Дает оперативные поручения редакторам в ходе подготовки программ, контролирует их выполнение. Работает с ведущими телепрограмм, редактирует их тексты. Осуществляет подбор и проводит анализ информационных, публицистических, художественных и других материалов в целях их использования при подготовке программ. Систематизирует и пополняет базу данных по тематическим направлениям. Организует обратную связь с телевизионной аудиторией по рубрикам и циклам передач. Подготавливает и сдает в установленные сроки микрофонные материалы. Рецензирует программы, прошедшие в эфире. Оформляет необходимую документацию для заключения договоров с авторами и участниками программ, контролирует их выполнение. Организует работу по повышению квалификации редакторского персонала.

*Координаторы* — особо необходимо выделить координаторов в информационном вещании. По штатному расписанию они могут числиться специалистами, ведущими специалистами и редакторами-координаторами.

На сегодняшний день специалист и ведущий специалист выполняют функции, связанные с технической стороной производства, его оснащением и координацией действий соответствующих подразделений.

*Редактор-координатор* — занимается отбором темы на текущий и последующие дни по смене, включая аккредитацию съемочных групп на предстоящие события, и составлением текущего графика съемок. Формированием съемочных групп для освещения событий занимается редактор-координатор операторского отдела.

*Дольщики* — специалисты, обслуживающие и управляющие передвижением тележки «Dolly» (операторский кран-тележка с пультом управления стелой и электротягой).

Третий рынок — *техники*. Мы производим аудиовизуальную продукцию, и нам необходимы средства производства, к кото-



рым относятся видеокамеры, монтажные комплексы, видеозаписывающая аппаратура, микрофоны, осветительные приборы, внестудийная телевизионная техника. Выходя на этот рынок, необходимо четко представлять, что понадобится для производства проекта, какая аппаратура, сколько и на какое количество смен. Для этого важно зрительно представлять студию (павильон), основываясь на структуре проекта, количестве людей в кадре и съемочных площадок как внутри студии, так и за ее пределами, динамике действия, которой следует достичь при раскрытии той или иной темы. При этом необходимо понимать, что при реализации проекта выгоднее закупить оборудование или арендовать.

На сегодняшний день в стране имеется огромный массив технологического оборудования, давно закупленный, но до сих пор используемый, притом что чаще всего приобретался он без учета современных условий. В связи с переходом на цифровое телевидение возникает необходимость срочной замены на новое оборудование. Сегодняшняя система ценообразования не дает нормально развиваться конкурентной модели рынка.

В результате развития цифрового многопрограммного ТВ вещания, значительного увеличения объема передаваемых данных телезрители получают большой объем информации, для эффективного использования которой часто требуется ответная реакция зрителей и передача их сообщений вещательным организациям, информационным службам по обратным интерактивным каналам (рейтинги, телеигры, дистанционный заказ и оформление покупок). Массовая многоцелевая интерактивность привлекательна и пользователям, и вещателям, и операторам связи, так как удовлетворяется социальный заказ на ряд новых услуг, появляется источник значительных доходов за предоставление большого количества каналов, стимулируется развитие промышленности средств связи. Линейное вещание, характеризующееся пассивным просмотром программ, превращается в нелинейный информационный процесс, при котором пользователь может управлять получаемой информацией. Интерактивность может стать элементом многих программ вещания и способствовать расширению возможностей и повышению привлекательности таких программ. Интерактивность — важнейший компонент средств мультимедиа, базовой составляющей Интернета и многих информационных служб. Интерактивные системы ТВ вещания могут предоставить множество различных услуг как телезри-

телям, так и другим пользователям. Это — электронный путеводитель по программам вещания (каталог и содержание программ, выбор по запросу), субтитры (на нескольких языках), резюме (транслируемое в процессе передачи краткое содержание программы, описание программы — для потребителей с дефектом зрения), интерактивный телемагазин, рейтинг программ вещания, голосования, участие в телеиграх, многоканальная передача программ (выбор положений передающей ТВ-камеры при наблюдении спортивных репортажей), видео почти по заказу (сдвиг ТВ программы по нескольким каналам на  $n$ -е количество минут). Помимо этого, видеоконференции, видео по заказу, банковские операции на дому, информация по заказу — диапазон очень большой.

При производстве телевизионных программ используется различное оборудование. Многие связаны с местом съемки, видом программ, количеством участвующих. Как пример проект НТВ «Суперстар — 2008», где основным местом съемки была студия площадью 1000 м<sup>2</sup>. При производстве декораций было использовано 6100 т металла, изготовлено 45 колонн из сотового поликарбоната, которые начинили 6000 километров проводов, общая мощность всех световых приборов в студии была более 0,5 мегаватт, суммарная площадь всех экранов около двухсот квадратных метров (центральный — 62 м<sup>2</sup>, боковые — по 36 м<sup>2</sup>), напольное покрытие было сделано из суперпрочного материала — литого поликарбоната (так как на съемочной площадке использовалась пиротехника). В студии было несколько съемочных площадок, основная — сцена для концертных номеров, зрители, жюри, для съемок этого материала требовалось определенное количество стационарных камер — Ikegami HL 65, дополнительное съемочное оборудование, об освещении и спецэффектах и говорить нечего. Это было концертное шоу. Но были еще и дополнительные съемки — «на выезде», где использовалось другое оборудование, в какой то степени схожее с тем, что используется в информационном вещании. Продюсер должен знать все технологические различия. Например, от того, какие операторские краны необходимы для съемок, с каким выносом стрелы — 2,5 м или 5,5 м, зависит аренда — 3000 или 12 000 руб. в день. Или операторские тележки — они разные, и цены на их аренду также отличаются. Для примера операторская тележка «Panther» с электромеханической программируемой колонной стоит 6000 руб. в день, а портативная «Briefcase dolly» — 1500,

или генераторы и транспорт. Генератор может быть на 14 кВт и 220 кВт — один будет стоить 600 руб. в час, другой 1700 руб. в час. В информационном производстве используются различные камкодеры — это могут быть Sony формата XDCAM, PDW-530P с диском XDCAM, Panasonic AJ-SPC700 с картой памяти P2, Ikegami DNS-33W Editcam 3 со сменным жестким диском и др. Для камер используются штативы. Так, для съемок в студии — это пьедесталы типа Quattro Studio и Quattro S, для выездных съемок — штативы фирмы Sachtler (Sachtler 18 Plus CF, System 20 Plus ENG 2 CF) и Vinten (Vinten VB 100-AP2, Vinten VB250-AP2S). Штативы, предназначенные для комплекта ТЖК, благодаря своему конструктивному решению более прочные и выносливые, они используются для репортажных информационных материалов и съемок в экстремальных условиях. Штативы — пьедесталы, предназначенные для студийных съемок, позволяют производить более точную прецизионную настройку, их используют для выполнения сложных студийных съемочных задач. В выездной комплект света входят два линзовых прибора направленного света типа DedoLight, один прибор рассеянного света Lowel с зонтом.

При записи звука необходимо учитывать различные виды съемки — лайф, интервью, ПФК, подход к прессе, прямое включение. При съемке типа «лайф», как правило, работает на-камерный микрофон, но в некоторых случаях при необходимости более качественной записи звука используется направленный, устанавливаемый на удочку. При съемке интервью и Stand up обязательно используются выносные микрофоны различных типов, по необходимости — пушки, динамические микрофоны, петличные микрофоны, как обычные, так и с радиоуправлением.

При съемке в две камеры одна пишет объект съемки, вторая — корреспондента. Использование микшерского аудиопульта необходимо. Сигнал с первого микрофона поступает на первый вход пульта, а со второго микрофона — на второй вход. Звук в этом случае не микшируется, а разводится и подается на вход камеры. В этом случае по индикационным шкалам контролируются уровни поступающих сигналов, а через наушники — качество звучания. Запись звука с использование трех камер применяется, когда необходимо записать интервью с использованием общего плана, на котором будет объект интервью, корреспондент и переводчик. При записи в три камеры наличие микшерского

пульта обязательно, так как первая камера пишет основной объект съемки, вторая — корреспондента, а третья — общий план и перебивки. Звук с первого микрофона заводится на первый канал, со второго на второй, а с третьего на третий, при этом второй и третий каналы микшируются.

Если съемка ведется в две-три камеры, необходимо брать монитор для идентификации изображения всех используемых камер по экспозиционному режиму, цветовой температуре, пластике изображения и соотношения крупности снимаемых объектов.

При записи звука на пресс-конференциях необходимо учитывать, что в залах обычно используют раздаточные линии, которые могут быть как микрофонными, так и линейными.

При съемках «подхода к прессе» используют одну камеру и возможна запись звука без пульта.

В основном телевизионные программы снимаются в студии, и, когда понадобится в разработке проекта описывать его стиль и определять, каково будет оформление студии, надо понимать не только ее размер, что связано со стоимостью аренды, но и какое будет декорационное оформление. Декорации можно классифицировать на реалистические, стилизованные и абстрактные. В декорационном оформлении могут быть использованы плазмы и электронная рирпроекция, которая на протяжении многих лет востребована на телевидении, но имеет определенные ограничения по корреляции движущегося изображения на переднем плане и фоне. Следующим шагом в развитии методики цветной рирпроекции является виртуальная студия («зеленая комната»), которая была разработана для преодоления этих ограничений и впервые была представлена в 1994 г. на выставке в Амстердаме. Продюсер не может знать все технические особенности, это прерогатива специалистов, но он должен быть информирован в отношении основных плюсов и минусов работы в данных условиях. К плюсам можно отнести простор для творчества, так как изображение можно выводить на стены и пол студии; если по действию используется экран, то он может свободно перемещаться в трехмерном пространстве. Классические декорации из стекла, пластика, дерева, металла громоздки, дороги, требуют дополнительных площадей для хранения (даже такой удачный по тем временам (2000 г.) вариант декорационного оформления студии каналом НТВ занимал значительную часть 11-й студии телецентра в Останкине). Виртуальная студия позволяет намного быстрее и дешевле создавать комплекты де-

кораций, которые хранятся на дисках. Виртуальная декорация увеличивает эффективность использования студийного пространства, так как смена декораций происходит всего за несколько минут. Нет необходимости в сложных перестановках осветительных приборов, так как используется одна и та же базовая схема. И еще одна немаловажная особенность — «виртуальное» пространство может значительно превышать реальные размеры студии. Использование студии меньшего размера соответственно сокращает расходы. С учетом перспективного перехода на формат телевидения высокой четкости не потребуется обновления оборудования, так как некоторые системы виртуальных студий могут функционировать в этом формате. То есть налицо художественные, производственные и финансовые преимущества. Но существуют и ограничения.

Использование трехмерной графики в реальном времени требует применения дорогостоящей технической базы, осуществления прямых наплывов и других переходов по изображению между камерами — дополнительных компьютеров. Необходимы дополнительные компьютеры для предварительного просмотра. Если рассматривать условия работы в студии, то она требует выделения времени на репетиции для корректировки движения в пустом пространстве. Технология виртуальной студии требует специально обученного персонала. Еще ограничение — это соотношение числа участников программы и размера студии, что связано с организацией света и передвижением участников программы. Освещение должно планироваться таким образом, чтобы свет, направленный на участников программы, не попадал на задник, а свет, направленный на задник, на участников. Если съемка происходит в большой студии, эту проблему решить можно — задник далеко, а если из маленького пространства делается большое с  $n$ -м числом участников и интенсивность и насыщенность света будет различной, то ведущий и участники программы будут существовать отдельно от декорационного оформления. К сожалению, такие случаи были в эфире телевизионных каналов.

Четвертый — **рекламный рынок** — самый динамично развивающийся. Сейчас наступили такие времена, что именно по рекламной видеопродукции скорее определишь, на какую аудиторию рассчитана программа, нежели по ее содержанию. Всем уже давно известна роль рекламного бюджета. (Единственный, существующий без рекламы российский канал — это «Культура»).

Пока телевидение России в основном бесплатное, и деньги получаемые каналами за эфирное время являются основой финансирования телевизионного производства.

Рост рекламных бюджетов на размещение в средствах массовой информации стал, наверное, важнейшей тенденцией в развитии отечественного рекламного рынка. Несмотря на появление новых медиа позиция телевидения как основного рекламного носителя вряд ли принципиально изменится, рекламодатель не снижает интереса к телевидению. На рис. 4 показано отношение объема рекламы и темпов роста сегмента по годам.

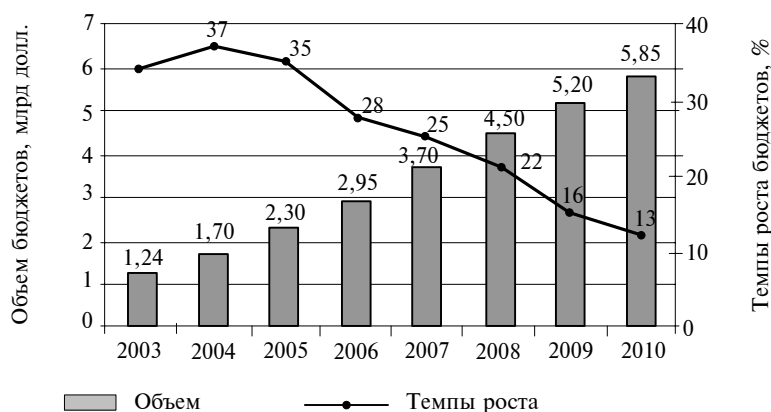


Рис. 4. Динамика бюджетов и темпов роста рекламы на ТВ

Источник. Экспертный совет АКАР.

Как видно из рис. 4, величина бюджета на телерекламу увеличивается с завидным постоянством, тогда как темпы роста рынка постепенно снижаются. В большинстве развитых стран рост рынка рекламы на телевидении находится на уровне 10–15% в год. В частности, в Америке уровень роста рекламы на ТВ (как на кабельном, так и на эфирном) составляет 10–12% в год.

Согласно данным специалистов АКАР (Ассоциация коммуникационных агентств России), реклама на ТВ составляет львиную долю бюджета, затрачиваемого на рекламу, — более 50% денег рекламодателей. И дело здесь не только в том, что телевидение остается наиболее массовым по охвату СМИ, но и в том, что сама стоимость изготовления и распространения рекламы остается самой высокой среди всех СМИ.

Структура телевизионного рекламного рынка России если и меняется, то незначительно, как и в мире; основными рекламируемыми категориями товаров остаются продукты питания, автомобили, мобильная связь, средства гигиены.

В табл. 1 указаны основные категории рекламируемых на российском телевидении товаров и объем рекламы за 3-й квартал 2007 г.

Таблица 1. **ТОП 10 категорий по рекламе**

<i>Категория</i>	<i>Объем рекламы</i>
1. Услуги сотовой связи	1427 585,0
2. Моющие и чистящие средства	1075 310,0
3. Прохладительные напитки	1002 625,0
4. Молочные продукты	879 949,0
5. Пиво	800 565,0
6. Торговые организации	755 335,0
7. Средства по уходу за волосами	698 339,0
8. Автотранспорт	514 620,0
9. Жевательная резинка	392 120,0
10. Парфюмерия для мужчин	356 230,0

*Источник.* TNS Gallup AdFact, 3Q. 2007.

Как видно из табл. 1, молочные продукты, прохладительные напитки, пиво и жевательная резинка занимают порядка 40% (в объеме ТОП 10 категорий), реклама услуг сотовой связи — 18; моющие и чистящие средства — 13,6% и т.д.

В табл. 2 приведены десять крупнейших рекламодателей и объемы рекламы, размещаемой ими на ТВ за 3-й квартал 2007 г.

ТОП 10 возглавляет компания Procter & Gamble, которой принадлежит 20% эфирного времени (в объеме ТОП 10 рекламодателей); за ней следует UNILEVER с долей 15,6%. На третьем месте производитель чистящих средств Reckitt Benckiser с долей 12,1%.

Таблица 2. ТОП 10 рекламодателей

<i>Рекламодатель</i>	<i>Объем рекламы</i>
1. Procter & Gamble	1065 544,0
2. UNILEVER	828 818,0
3. Reckitt Benckiser	643 540,0
4. Danone	510 294,0
5. L'Oreal	414 685,0
6. Wimm-Bill-Dann	411 120,0
7. Mars-Russia	396 475,0
8. Pepsi Co	356 662,0
9. Мегафон	351 305,0
10. Wrigley's	344 800,0

Источник. TNS Gallup AdFact, 3Q. 2007.

Ассоциация коммуникационных агентств России прогнозировала в течение ближайших пяти лет увеличение объема всего рынка более чем в два раза, хотя, учитывая современный мировой кризис, этот прогноз может не состояться. Рекламные бюджеты могут сократиться процентов на тридцать—сорок. Руководители отделов рекламы в компаниях часто самостоятельно определяют бюджет на рекламу исходя из фактической стоимости медиапланов и услуг рекламного агентства. Если с вознаграждением агентства все более или менее понятно, то со стоимостью самого размещения рекламы на телевидении ситуация более сложная.

В конце 1940-х годов в США (а именно в этой стране телевидение изначально формировалось как коммерческое) большинством станций владели фирмы, работающие в радиовещании, так что деловые методы и приемы, сформированные на радио, распространились и на телевидение. Первые прейскуранты (рейт-кард) отражали различную ценность эфира в разное время дня, и времени с наибольшим количеством зрителей (прайм-тайм) была присвоена «категория АА», а другие части дня именовались категориями А, В, С, Д. Прейскуранты уже тогда учитывали скидку крупным рекламодателям за большой объем покупаемого



времени (520, 1040 отрезков в год). С крупными общенациональными рекламодателями подписывались контракты сразу на несколько рекламных кампаний с учетом годовых скидок, и в конце года, если рекламодатель не набирал оговоренного числа используемых рекламных прогонов, предоставленная ему скидка пересматривалась в сторону снижения. В те годы доминировала продажа двадцатисекундных отрезков рекламного времени, так называемых чейн-брейков — разрывов в цепи. Это название связано с тем, что именно двадцатисекундные отрезки были предусмотрены телесетями для продажи на местных рынках станций — членов сетевой цепи, тем самым разрывая цепь телестанций сети, получивших рекламу централизованно.

Постепенно менялась концепция расценок на рекламное время. В 1960-е годы были еженедельные прејскуранты, затем ввели универсальные расценки, не зависящие от количества и частотности рекламных вставок или суммарного количества эфирного времени. Время в программах с высоким рейтингом продавалось по той же цене, что и время в передачах с низким рейтингом. В 1970-е годы пришло понимание того, что не все отрезки эфирного времени имеют одинаковую ценность. Именно тогда сложилась система, которая называется сеткой расценок. Время в каждой программе оценивается в соответствии с ее рейтингом. На смену сетки расценок пришел прејскурант запрашиваемой цены, что было связано с появлением новых станций и конкуренцией. Станции на крупных и мелких рынках используют прејскуранты, основанные на спросе, и расценки на них устанавливаются самими станциями и варьируются в зависимости от размера потенциальной аудитории и других характеристик рынка — суммарного объема реализованных товаров, платежеспособности местного бизнеса и дохода на душу населения. Как пример, на маленьком рынке за тридцатисекундный блок рекламного времени кто-то требует 60 000 руб., а на крупном за это же время можно запросить и получить 600 000.

Некоторые станции предпочитают пользоваться одним прејскурантом для всех своих рекламодателей — местных, региональных, общенациональных. Другие имеют два прејскуранта: один для местных, другой для общенациональных рекламодателей. Политика продаж различна. Например, система продаж рекламного времени без гарантии. Это единые мерки в подходе ко всем рекламодателям в случае покупки времени на условиях

негарантированной рекламы. Преимущественное право на покупку негарантированного рекламного времени и расценки и условия привлечения спонсоров обсуждаются и при положительном варианте остаются неизменными на протяжении всего срока действия договора. Успешное использование системы продаж на негарантированную рекламу обуславливается тем, что предлагается альтернативный вариант. В рамках одной рекламной кампании им может быть:

- показ ролика в такое же по ценности время;
- показ ролика в тот же период дня, дающий ту же сумму рейтинг-пунктов;
- та же самая или большая сумма рейтинг-пунктов в лучшее, чем планировалось, время дня;
- если клиенту предоставляется преимущественное право, он покупает время по более дорогим расценкам;
- продажа времени в кредит.

Такая система стимулирует продажу времени пакетом. Многие рекламодатели, чьи графики рекламной кампании жестко не увязаны со сроками рекламной раскрутки, как, допустим, в случае распродаж или выхода на рынок нового товара или услуги, готовы к размещению рекламы в негарантированное время. Но только в том случае, если в результате рекламной кампании они наберут нужную им сумму рейтинг-пунктов.

В России раньше рекламодатель приобретал на каналах рекламное время, сейчас подход совсем другой. Приобретаются не секунды эфира, а контакты со зрителями — представленную в виде рейтинга аудиторию, смотрящую рекламный ролик в определенный промежуток времени. Такой подход продаж позволяет продавать рекламные возможности канала более эффективно для рекламодателя и справедливо распределять рекламные бюджеты среди ТВ носителей. Активные продажи рекламы по GRP начались в конце 2006 г., а в 2007 г. началась активное проникновение данного подхода и на региональном уровне.

В 2006 г. в России был принят новый Закон «О рекламе», который гласил, что рекламное время на телевидении не должно превышать 20% эфирного времени в час — это 12 минут и 15% объема вещания в сутки. С 1 января 2008 г. вошел в силу окончательный вариант Закона о рекламе, ограничивающий количество рекламного времени на телевидении до 15% в час — это

9 мин. Ограничение хронометража рекламных блоков может привести к снижению рекламного предложения на рынке. Меньше всего в такой ситуации пострадают телевизионные каналы, имеющие большие рейтинги: сейчас рекламные блоки лидирующих каналов имеют дополнительную емкость для рекламы, тогда как у телеканалов второго эшелона блоки полностью заполнены рекламными роликами.

При разработке проекта продюсеру важно понимать ситуацию на рекламном рынке и выявлять для себя возможные варианты спонсорства.

Пятый — *рынок информации и идей*. На нем спрос всегда превышает предложения. Средства массовой информации, к которым относится телевидение, испытывают непрерывную потребность в информации. И это непосредственно связано с информационной эпохой, которая означает не просто количественный рост роли информации в современном мире, но и новое качественное ее значение как фундаментального источника производительности и власти. Именно эту специфику выражает термин «информационное общество». В таком обществе автоматизированная обработка информации встроена в материальное производство и в сферу товарно-финансовых операций. Формируются сетевые предприятия, сетевые телеканалы (ТВ-6 — до 2002 г., СТС, ТНТ), множатся сетевые работники, а также происходит индивидуализация трудовых процессов.

В сфере культуры происходит трансформация способов коммуникации — формируются и распространяются супертексты интерактивных информационных сетей — Интернет. Уникальность этого в том, что, наверное, впервые в одной и той же системе интегрируются устные, письменные и аудиовизуальные способы человеческой коммуникации. При этом Интернет как Всемирная паутина инициативных контактов между пользователями компьютеров независим от командных и контрольных центров (хотя попытки предпринимаются). Возникает мультимедиа как символическая среда электронных коммуникаций практически во всех сферах жизни. Все это меняет характер коммуникаций и ведет к трансформации культур. Формируется культура реальной виртуальности. Интенсивность компьютеризированных потоков информации нарастает, и это уже не информационная среда общества, а компьютеризированное, постоянно меняющееся социоинформационное пространство.

Самый большой сегмент рынка информации — журналистская информация — экономическая, политическая, культурная, развлекательная. Второй важный сегмент этого рынка — социальная информация — статистическая, научная, техническая, производственная, военная и особенно «актуальная» для современного российского телевидения — криминальная. Информация, как мы понимаем, на рынке сама является товаром. При этом, в свою очередь, важная часть информации возникает в ходе создания и перемещения других товаров. Однако в отличие от материальных товаров или услуг, изменяющих состояние материальных предметов, информация обладает свойством сохранения: передавая сообщение от одного лица к другому, не вызывает отчуждения этой информации у передающего.

Вернемся к рейтингам. Это информация, которую телевизионные каналы и компании покупают у Gallup Media или других социологических служб. Мы имеем возможность ее анализировать при разработке нашей идеи, но и у других она остается в архивах социологических служб и Gallup Media, что дает возможность последующим разработчикам идей запросить ее через год, два, три. Однако распространение информации каждый раз меняет ее значимость, эксклюзивность.

Информационная среда делится на внешнюю и внутреннюю. Внутренняя информационная среда включает в себя ту информацию или сообщения, которые будет вырабатывать команда продюсера и сам продюсер как руководитель. Если мы говорим о разнообразии информации внешней среды, все это множество сообщений делится на направленные и ненаправленные. Направленные передаются их авторами непосредственно в адрес конкретного лица. Это звонки, e-mail-сообщение и сообщения, сделанные в личных беседах. Понятно, что лицо, передающее такие сообщения, преследует какие-то цели. А эти цели наверняка связаны с той или иной выгодой. Следовательно, с одной стороны, характеристикой направленных сообщений выступает их истинность или ложность, а с другой — степень доверия адресата к источнику сообщений.

В телевизионной журналистской практике такого рода направленные сообщения имеют большое значение. Важность этих характеристик связана с тем, что от них зависят издержки при использовании информации. Допустим, если вы испытываете полное доверие к лицу, передающему сообщение, и рассматри-

ваете это сообщение как истинное, то издержки в этом случае минимальны. Если не исключается, что поступающее сообщение — дезинформация, в состав издержек включаются затраты на проверку их истинности. Так, если на основании сообщения о каком-либо событии вы отправите на объект съемочную группу, которая на месте выясняет, что это дезинформация (ведь часто хватаются за информацию, чтобы опередить конкурентов, а потом оказывается, что это просто грамотная пиар-кампания против кого-то), то так и возникают издержки. Поэтому сегментация внешней информационной среды по уровню доверия к источникам поступающих направленных сообщений является одним из средств повышения качества принимаемых решений и снижения издержек управления. Ненаправленные сообщения формируются автором в расчете на восприятие всех тех, кого может достичь такое сообщение. Это сообщения самих средств массовой информации и законодательные издания. Экономическую выгоду автор получает не от потребителя информации, а от организации, распространяющей ее, — телеканала, редакции журнала, газет.

Если говорить о степени истинности, то и направленные и ненаправленные сообщения могут быть на одном уровне. К сожалению, часто случается, что автор придумывает некое сообщение, чтобы подороже продать его СМИ. Желтый цвет любим многими в средствах массовой информации. Тем не менее уровень доверия к сообщениям в средствах массовой информации весьма высок. (По недавним данным, 70% населения страны доверяют телевидению.) Значимая особенность ненаправленных сообщений заключается в том, что для их получения мы должны совершить некоторые действия поискового характера или оплатить эти действия другому лицу или организации. Сообщения также можно разделить на побуждающие к действию и информирующие.

Например, если ваш проект еще не финансируется, все действия по поиску финансов необходимо производить самим.

Что касается рынка идей, то новые идеи бывают связаны и с освещением принципиально новых тем, с открытием новых рубрик или идеи создания новых проектов. Последние годы на российском телевидении популярны лицензионные проекты, идеи создания которых принадлежат нашим зарубежным колле-

гам. С точки зрения финансового интереса это оправданно, так как покупаются успешные программы, уже показавшие высокие рейтинги в стране-производителе и поэтому снижающие риск ошибки при прокате на местном телерынке. Однако, по мнению представителей социальных сообществ, такая коммерциализация приводит к духовному обнищанию общества. Это в немалой степени обобщение, и, как представляется, здесь ответственность лежит на продюсерах, которые должны руководствоваться, не только финансовой выгодой, но и предлагать альтернативные оригинальные интересные проекты, а медиасообщество должно их поддерживать.

В эфире идут «Цирк со звездами» (Circo das Celebridade в Португалии), «Две звезды» (в Америке Celebrity Duets, в Швеции — Stars on the Stage) или проекты каналов «Россия» и Первый «Последний герой», «Танцы на льду» и «Звезды на льду» (британское Dancing on ice и американское Skating with Celebrities). Эти проекты адаптированы под российскую аудиторию, и вряд ли к ним можно отнести эти критические высказывания. Скорее следует обратить внимание на принципиальные изменения, происходящие на российском телевидении в последние годы, когда развлекательный контент вытеснил прежнюю «воспитательно-культурную» атмосферу и телевидение стало больше соответствовать понятию «шоу-бизнес». Элементы шоу стали активно интегрироваться не только в развлекательные программы, что вполне естественно, но и публицистика, документалистика, информационно-аналитические программы начали делать ставку на игровое начало. Надо признать, что Первый канал в последнее время стал частично, весьма успешно воссоздавать прежнюю атмосферу и, к счастью, только в отношении ее культурной составляющей. Тому пример показ фильма «Плесень», хотя позиционирование его как документального фильма весьма сомнительно, это скорее классический научно-популярный фильм. Надо отметить, что Первый умеет так делать свои промо-ролики и так анонсировать, что хоть одним глазом захочешь посмотреть, что это за проект, тем более в прайм. Анонсирование «Плесени» превзошло все ожидания. За три недели аудитории сообщали о загадочной премьере (1 февраля, воскресенье, 19.20). Слоган «фильм-сенсация» плюс практически каждый час появляющееся в той или иной части экрана компьютерное изображение плесени оправдали себя. Рейтинг по Москве — 14%,

доля — 32,5%. Общероссийская аудитория — рейтинг 15,4%, доля — 32,5%. Анонсирование отработало на 100%. Скачок рейтинга к началу фильма показывал, что аудитория выбор делала осознанно. Надо признать, что аналогичный успех был в 2006 г. у «России» с проектом тех же авторов «Великая тайна воды» (доля 30%). Грамотное анонсирование приносит плоды.

И тут задумываешься над тем, почему бы внутри канала (ТВ компании) не организовать отдельную структуру, которая занималась бы разработкой новых форматов, которые можно было бы представлять у нас и продавать на Запад.

#### 2.4. Производственный план

Прохождение всех предыдущих этапов приближает к производству, требующему финансирования. Получив все данные, уточнив расценки, надо приступать к поиску денег. Но возникает тот самый третий вопрос об объеме финансирования, непосредственно связанном с перечнем и сроком исполнения проекта.

Тогда на основании идеи и сценария необходимо написать сценарий. Иногда приходится слышать мнение, что сценарии на телевидении не пишутся. Сложный вопрос. Но все зависит от конкретного проекта. Иногда можно обойтись сценарием.

Но сценарий помимо своих литературно-изобразительных особенностей является организационным и структурным инструментом. В сценарии четче прослеживается тема и развитие действия в проекте. Он необходим режиссеру и оператору, да и для финансирующих структур важно, чтобы предварительные беседы были оформлены в приемлемые для проекта идеи. Профессионал, прочитав сценарий, определит количество съемочных объектов и съемочных смен, необходимое оборудование, спецэффекты, потребность в декорациях, архивных материалах, дополнительном съемочном оборудовании и соответственно размер бюджета.

Для телевидения сценарий — это не литературное произведение, а рабочий документ. Существуют определенные правила его составления.

Для наглядности в качестве примера приведем фрагмент сценария.

<i>Видео</i>	<i>Аудио</i>
<p>Титр</p> <p>Исторический центр города. Торговая площадь. Вывеска над небольшим магазинчиком — «Торжокские золотошвей». Интерьер магазина</p>	<p>«Золотое шитье Торжка»</p> <p>Ровесник Москвы, древний торговый город на Тверской земле, Новый Торг, позднее Торжок, с давних времен известен в России и за ее пределами как центр золотошвейного искусства...</p> <p>СНХ продавца</p> <p>СНХ одного из покупателей</p>
<p>Улочка города. Проходная фабрики. Производственные цехи</p>	<p>На протяжении столетий жители Торжка не только сохраняют традиции старых мастеров, но и развивают и обогащают искусство золотого шитья....</p>

К оформлению сценария предъявляются определенные требования. Общие правила таковы.

- Тайм-код указывается не только в начале фрагмента текста, но и в конце (это важно для дальнейшего озвучения).
- Титры обязательно приводятся в конце сценария, а не отдельным документом.
- Нумерация страниц должна быть предусмотрена обязательно.

При первом появления каждого героя титр под его интервью приводится полностью и помещается в левой колонке. Во всех последующих случаях имя героя поясняется коротко в скобках после слова СНХ.

- Субтитр обязательно должен содержать не только имя и фамилию, но и аннотацию, короткую и емкую. Все герои упоминаются только по имени и фамилии без отчеств.
- Лайв (Live) не содержит слов. Если в лайве есть слова, их необходимо расшифровать. Их лучше поместить как синхрон.
- В финальных титрах обязательно должны быть указаны все заимствования из кинофильмов и телепрограмм.
- Терминология — речь героя в кадре — СНХ, дикторский текст — З/К, фрагменты звука без речи (будь то речь в кадре или за кадром) — лайв.



Потенциальному инвестору мало на словах объяснить, какой проект вы собираетесь реализовать, необходимо в письменной форме представить разработку плана проекта. Она должна содержать следующую информацию.

- Краткое запоминающееся название, желательно содержащее в себе главную идею («Цирк со звездами», «Школа злословия»).
- Жанр и формат проекта. Хронометраж, разовый или цикловой, предполагаемая периодичность.
- Слоган проекта — «ток-шоу про нас и нашу жизнь». Главное — запоминающийся, эффектный.
- Синописис, доносящий главную идею, представляющий историю или истории, лежащие в основе проекта.

Чаще телевизионные проекты имеют трехчастные формы — три блока, разделенные рекламными вставками:

1) эффектная завязка. Знакомство с сюжетом, главными героями и их жизненными обстоятельствами, местом действия, источником конфликта. Все это должно заинтересовать как читателей плана, так и в последующем зрителей;

2) развитие главной сюжетной линии. Детальное рассмотрение проблемы;

3) развязка — решение проблемы с поставленной точкой или многоточием (вся информация komponуется в три абзаца).

- Структура проекта. Структура может быть естественной или выдуманной, но выбор должен быть продиктован материалом. Сюжет может иметь только один путь развития или другой структурный прием, основанный на принципе значительных перемен в течение относительно короткого промежутка времени. Интерес заставляет зрителя, особенно после рекламной паузы, не переключаться на другой канал.
- Аналогичные проекты. Главное, упомянув их, подчеркнуть уникальность вашего проекта («Квартирный вопрос», «Школа ремонта», «Большой ремонт», «Субботник»).
- Стиль проекта. Особенности декорационного оформления, возможны виртуальная студия, компьютерная графика, специфическая операторская работа («Кумиры» на Первом или «Антропология» на НТВ), манера поведения ведущих в программе «Снимите это немедленно» — агрессивная, а в «Модном приговоре» — доброжелательная; образ Пьяных в программе «Максимум» придуман продюсерами, а до этого на ТВЦ и затем в «Вести+» он работал в другом стиле).

- Ведущие. Это или звезды, что может привлечь аудиторию, или интеллектуалы, которые также привлекательны для телеаудитории, но более узкой, или парное ведение (например, Владимир Познер и Иван Ургант — «Одноэтажная Америка». При таком выборе к проекту можно привлечь и поклонников В. Познера и И. Урганта).
- Исследовательская работа. Ваш проект основан на реальных или вымышленных событиях. Необходима ли исследовательская работа (пример: проекты «Намедни», «Птица-Гоголь»).
- График съемок. Следует сказать о продолжительности подготовительного, съемочного и монтажного периодов. Если предполагается цикл программ, то уточните возможность пакетного варианта съемок, периодичность съемок (1 + 4 + 1 три сезона).
- Съемочная группа. Коротко представьте основной творческо-административный состав.
- Целевая аудитория. Выделив сегмент, спрогнозируйте спрос на основании идентичных рейтинговых проектов.
- Бюджет. Вкратце представьте план распределения финансовых средств, что дает общее представление о стоимости проекта.
- Окупаемость. Назовите ожидаемую прибыль на основании анализа аналогичных проектов и уникальности вашего, предположительные рейтинги.

План проекта включает в себя элементы производственного плана. Производственный план составляется с учетом трех периодов — подготовительного, съемочного, постпродакшен.

*Подготовительный период* включает следующие этапы и предлагает следующие действия.

1. Сценарий — срок исполнения. Каналы утверждают сценарий и часто требуют переделок. Это необходимо учитывать и по срокам, и по оплате труда.

2. Разработка сценария.

3. Разработка и изготовление «шапки» программы, отбивок.

4. Разработка и изготовление декораций. Заказ трибун или переговоры по аренде (если в проекте принимают участие зрители). В варианте информационного проекта может значиться подготовка News room (оформление и техническая коммутация), новостной комнаты, куда стекается вся информация и где работают продюсеры, редакторы, ведущие, режиссеры, студийные операторы и звукорежиссеры.

5. Поиск необходимого реквизита, переговоры по аренде реквизита.

6. Написание оригинальной музыки, джинглов.

7. Аренда студий для проведения кастинга, так как он проводится в условиях, приближенных к эфирным.

8. Подбор сотрудников.

9. Поиск студий (павильонов) для съемок, если это необходимо по проекту, дополнительных помещений для хранения декораций, реквизита, костюмов.

10. Заключение договоров с информационными агентствами.

11. Переговоры по обеспечению массовки.

12. Оборудование. Отдельно можно подготовить технический проект с перечислением необходимого оборудования и определением сроков использования (на основании режиссерской операторской и звукорежиссерской партитур). Для новостного вещания определяется необходимость услуг передачи и монтажа отснятых материалов через сторонние компании — как APTN, EBU и др. (как со стационарных, так и передвижных станций типа FLAY AWAY) или через собственные передающие станции (как стационарные, так и мобильные).

13. Составление календарного постановочного плана с учетом объектов съемки (студия, натура, интерьер), установки (разборки) декораций, тракта перед запуском проекта. Как пример в информационно-новостном вещании в один день может проходить до пятидесяти съемок только по Москве, не считая выездных. Эти данные оформляются по специальной схеме: порядковый номер, название съемки, выезд на съемку, начало, возврат (время), корреспондент, оператор, инженер, адрес, номер комплекта ТЖК. Такие графики составляются на перспективу (на завтра), а непосредственно в день съемок может возникнуть еще не один информационный повод, который необходимо осветить. Для этого должен существовать резервный состав, который оформляется по принципу дежурств как корреспондентов, так и операторов с видеоинженерами.

По командировкам Дирекции информационных программ (ДИП) составляется сводка также с учетом конкретного дня и определяются планируемые командировки, которых бывает немало.

Конечно же, когда разрабатывается проект, спрогнозировать этот объем сложно из-за непредсказуемости событий общественно-политической жизни, техногенных и природных катаклизмов. Следовательно, если планируется осуществление ново-

стного проекта, необходимо сделать структурную разработку цикла, сформировать сетку вещания с определением хронометража, количества выпусков, информационной насыщенности, разработать систему получения информации, на основании чего оп-ределить редакторские, корреспондентские, операторские, ре-жиссерские подразделения и службы технического обеспечения с учетом внестудийного вещания. А также компьютерного и де-корационного оформления на весь цикл. На основании этого, режиссерской и *операторской партитур* принимают решение в вопросах технического обеспечения.

*Съемочный период* представляет собой воплощение в жизнь всех тех планов, которые были определены в подготовительном периоде, и предполагает четкое соблюдение сроков.

*Период постпродакшен* включает следующие этапы.

- Анализ всего отснятого видео- и аудиоматериала.
- Отсмотр материала.
- Монтаж материала. Для новостных проектов используется новая схема: видео, поступившее от съемочных групп, ин-формационных агентств, архива, собирается в одном медиа-массиве, построенном на серверах. Весь процесс преобразо-вания данных — монтаж, перекодирование и эфир — проис-ходит нелинейно. Любой сотрудник, имеющий полномочия, может со своего рабочего места, компьютера управлять ма-териалом, что приводит к значительной экономии времени. Корреспондент, «скинув» видео в массив, самостоятельно готовит его к эфиру, обращаясь к режиссерам монтажа только в случае необходимости сложных спецэффектов.
- Изготовление титров. В новостном вещании титры гото-вятся по заявке службой художественного оформления.
- Озвучение.
- Сведение звука.
- Изготовление копий с учетом эфира в различных часовых поясах.
- Подготовка всей необходимой документации для эфира.
- Систематизация архивных материалов.

## 2.5. Финансовый план

Главным инструментом разработки программ в любой организа-ции является сметное планирование, при котором составляются сметы прямых материальных затрат, расходов на оплату труда,

косвенных расходов, капитальных затрат и движения денежных средств. Все затраты можно подразделить на две части — переменные производственные расходы, изменяющиеся пропорционально объему производства (пакетный вариант, увеличение числа командировок), и постоянные расходы, которые, как правило, остаются стабильными при изменении объема производимой продукции. К переменным производственным расходам относятся прямые материальные затраты, заработная плата производственного персонала с соответствующими отчислениями, а также расходы по содержанию и эксплуатации оборудования. К постоянным — административные и управленческие расходы, амортизационные отчисления, расходы по реализации продукции, исследованию рынка и другие общие управленческие, коммерческие и общехозяйственные расходы.

У каждого может быть свой подход к формированию бюджета или по технологическим периодам, или по группам статей. Существуют разные варианты оформления сметы расходов на производство телевизионных программ. В качестве примера приведем следующую.

- Название программы. Структурное подразделение. Шифр программы. Индекс редакции. Запись или прямой эфир. Количество программ. Хронометраж одной программы.
- Статьи расходов.
- Зарботная плата штатного персонала. (По схеме — должность, количество, период, тариф, сумма, примечание. Далее итог, начисления на заработную плату, %, всего.)
- Гонорары. Автор сценария, композитор. (Сумма, примечания; итог, начисления на гонорар, всего.)
- Зарботная плата нештатного персонала, (как пример, ведущего) оформляется по первой схеме.
- Техническое обеспечение. Студии, ПТС, ТЖК, ТВ-свет, простой, сложный монтаж, аппаратная озвучения. (Количество, срок использования в часах, цена за единицу в час/смену, сумма, собственные, сторонние).
- Расходы на материалы. Носители информации (наименование, назначение, количество, цена за единицу, сумма, собственные или сторонние).
- Арт-оформление. Прокат декорации, реквизит, костюмы (наименование, стоимость изготовления, цена за прокат в час, срок проката, сумма, собственные или сторонние).

- Изготовление декораций (изготовление — разовые затраты), реквизита, костюмов (наименование, сумма, собственные или сторонние).
- Компьютерная графика (изготовление — разовые затраты) (наименование, объем в секундах, цена за секунду, сумма, собственные или сторонние).
- Аренда съемочных площадей (тип арендуемого помещения, период аренды в часах/сменах, тариф, сумма, собственные или сторонние).
- Транспорт (наименование, количество, срок использования, тариф, сумма, собственные или сторонние).

Командировочные расходы. Проезд, проживание, суточные (количество человек, длительность в днях, сумма, примечание).

Использование архивных материалов (источник, количество минут, цена в минуту, сумма, собственные или сторонние).

Далее — прочие затраты; всего затрат по смете, в том числе расходы на собственные услуги, расходы на услуги сторонних организаций, гонорар, штатная и нештатная заработная плата, разовые затраты.

Если говорить об информационных программах, то нельзя забывать о таких статьях, как расходы на каналы связи, сигнал, перегоны по СНГ и международные услуги связи, информационные услуги Интерфакса, Reuters, Итар-ТАСС, расходы на периодические издания, справочную литературу. Некоторые продюсеры включают в смету коммунальные расходы, расходы на офис, представительские расходы, использование техники (амортизацию). А также информацию о доходах программы — плановый GRP, плановый CPP (без налогов и комиссии агента), плановые доходы от прямой рекламы, от спонсорской рекламы, плановые доходы от реализации прав, плановые доходы по программе и повторам. На первоначальном этапе, когда нет данных о стоимости рекламы, на основании анализа идентичных программ можно определить приблизительный рейтинг.

Предварительную смету можно составлять по такой схеме.

1. Подготовительный период. Бюджет должен предусматривать расходы на составление синопсиса, написание сценария и возможные доработки.

2. Кастинг — аренда и оплата павильона, съемочного оборудования. Заработная плата кастинг-директора, режиссера, оператора, администратора.

3. Расходы, связанные с подбором команды, т.е. на творческий и технический персонал, с учетом так называемых звезд и обслуживающего персонала (штат, договор).

4. Если съемки предполагаются за границей, необходимо изучить все требования этой страны, учесть стоимость визы и расходы по командировочным статьям, расходы, связанные с получением разрешения на съемки, командировочные расходы.

5. Расходы, связанные с изготовлением декораций (если необходимо) плюс стоимость плазм (если необходимо).

6. Авторские права (если проект лицензионный).

7. Расходы, связанные с изготовлением компьютерной графики (шапки, заставок, отбивок).

8. Расходы, связанные с приобретением костюмов для ведущих и оплата труда специалистов.

9. Расходы на приобретение (аренду) реквизита (если необходимо).

10. Расходы, связанные с музыкальным оформлением, или гонорар композитору за создание оригинального музыкального произведения, джинглов.

11. Анимация, если она является составной частью проекта.

12. Транспортные услуги.

13. Расходы на исследования (если необходимо) плюс приобретение архивных кинофотовидеоматериалов.

14. Информационные услуги — подписка на издания и информационные агентства.

15. Услуги по перегону видеоматериала, перезапись, озвучение.

16. Услуги связи.

17. Услуги ТТЦ или компании, предоставляющей студии, освещение и реквизиторский склад.

18. Расходные материалы.

19. Административные расходы.

20. Банковские услуги.

21. Общестудийные расходы.

22. Расходы по страхованию.

Итак, продюсеру необходимо поставить и обосновать пять вопросов, получить на них пять ответов, сделать выводы и заинтересовать других потенциальных участников своим проектом.

# decision

## 5/

### Методы обоснования решений в продюсерстве

---

Ю.В. Криволицкий,  
доктор экономических наук, профессор ВГИК

В.С. Малышев,  
доктор искусствоведения, ректор ВГИК

#### 1. Проблема принятия решений в продюсерстве

Проблемы, связанные с принятием решений о том, как наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы для достижения поставленных целей, вставали перед руководителями кинопроизводства всегда. Для того чтобы принять рациональное решение, необходимо иметь большой опыт в данном виде деятельности, глубокие, разносторонние знания и интуицию. В относительно простых ситуациях опыт, интуиция и даже простой здравый смысл могут подсказать рациональные решения и выбор наилучшего варианта действий при производстве, прокате или показе кинофильма.

В настоящее время стремительно увеличиваются масштабы и значительно возрастает стоимость производства аудиовизуальной продукции (АВП), развивается съемочная техника, появляются новые технологии съемки и монтажа фильмов, новые ма-



териалы. В этих условиях накопленный опыт, полученные знания и развитая интуиция не могут в полной мере обеспечить выбор наилучшего решения сложных практических задач, возникающих при организации, планировании и управлении новыми теле- и кинопроектами.

Решение подобных задач будет успешным, если удастся количественно оценить во взаимосвязи эффективность и качество возможных вариантов решений и обоснованно выбрать наилучший из них с учетом многих параметров.

В последние десятилетия интенсивно развиваются научные методы принятия решений, появилась новая прикладная научная дисциплина — исследование операций. Ее формирование во многом связано с развитием кибернетики и вычислительной техники. Использование методов теории принятия решений и быстродействующих ЭВМ в практике создания АВП позволяет за короткое время просмотреть большое количество вариантов решений, произвести их сравнение и количественную оценку и на этой основе выбрать оптимальное решение, что будет способствовать резкому повышению эффективности производства АВП.

К настоящему времени уже сформировался достаточно широкий круг задач, традиционных для исследования операций: транспортные задачи, распределения ресурсов, управления запасами и т.д. Для таких задач построены математические модели, основанные на точном, формализованном описании ситуации и количественном анализе факторов, определяющих возможности достижения поставленных целей.

Существует, однако, целый ряд задач, которые не укладываются в рамки классических разделов исследования операций, так как связаны с принятием решений в сложных ситуациях. К сложным относятся ситуации, характеризующиеся такими особенностями, как многокритериальность, недостаточность исходной информации, риск, наличие случайных факторов, необходимость учета мнений нескольких лиц. Одно из важнейших положений теории принятия решений состоит в том, что не существует наилучшего в каком-то абсолютном смысле решения. Решение может считаться наилучшим лишь для данного лица, принимающего решение (ЛПР) на данный момент времени. Основная задача теории принятия решений состоит не в том, чтобы заменить человека в процессе выработки решения, а в том, чтобы помочь ему в сложных ситуациях. Данная глава содержит изло-

жение основных подходов и методов принятия решений, которые могут оказаться полезными продюсерам и менеджерам при оценке эффективности различных вариантов производства, проката и показа кино- и телефильмов.

### 1.1. Основные элементы процесса принятия решения

В своей практической деятельности каждый продюсер сталкивается с необходимостью принятия решений по самым различным вопросам. Как правило, у руководителя имеется несколько возможных вариантов действий, из которых необходимо выбрать наилучший. Процесс поиска такого варианта принято называть оптимизацией. Варианты действий, эффективность которых близка к максимально возможной в данных условиях, называют рациональными или целесообразными. Руководитель всегда стремится найти оптимальный или близкий к нему вариант. Любое решение всегда касается одновременно нескольких целей. Это объясняется тем, что ресурсы, находящиеся в распоряжении руководителя, всегда ограничены. Если вариантов очень много, то оценить их не представляется возможным. Нужно найти такой способ отбора вариантов, который обеспечил бы исключение заведомо нерациональных вариантов действий. Сравнительная оценка возможных решений проводится по соответствующему признаку-критерию. Эффективность каждого решения оценивается по его результатам.

Продюсер для обоснования и принятия решения должен учитывать следующее:

- множество целей;
- множество возможных средств и способов действий, обеспечивающих достижение целей;
- различные условия обстановки, которые могут существовать при проведении действий.

Процедура обоснования наилучшего решения может состоять из таких этапов:

1) перечисление целей, которые желательно достичь (например, снять фильм, уложиться в заданные сроки и смету затрат, привлечь популярных актеров, использовать различные спецэффекты и т.д.);

2) перечисление возможных средств и способов достижения желаемых целей. С различными альтернативами могут быть свя-

заны разные уровни постановочной сложности фильма, разный состав творческой группы, различные затраты, вероятность коммерческого успеха и т.д.;

3) отбор рациональных вариантов действий, обеспечивающих достижение различных сочетаний желаемых целей при минимальном расходе средств в разных условиях обстановки и действии большого числа факторов (экономического, технического, социального, личного и другого характера). Часто бывает необходимо несколько поступиться одной из характеристик цели, (например, использованием спецэффектов), чтобы получить выигрыш в другой (например, в затратах);

4) формирование критерия оценки альтернатив. Каждый из оставленных для рассмотрения вариантов действий по одним показателям превосходит, а по другим уступает остальным вариантам. Чтобы выбрать наилучшую из альтернатив, нужно сформировать критерий оценки. Формирование критерия — самый ответственный этап работы;

5) сравнительная оценка альтернатив. Отобранные альтернативы оцениваются либо по совокупности характеризующих их показателей, либо по принятому критерию.

## 1.2. Классификация задач принятия решений

В основу классификации задач принятия решений могут быть положены различные признаки. В зависимости от того, кто выступает в роли ЛПР, различают задачи:

- индивидуального решения (ЛПР — отдельный человек);
- группового решения (ЛПР — коллектив, группа людей).

По числу критериев оптимальности различают задачи:

- однокритериальные;
- многокритериальные.

В зависимости от характера обстановки выделяют задачи:

- принятия решений в условиях определенности (неопределенные факторы отсутствуют);
- принятия решений в условиях риска (имеются только случайные факторы с известными законами распределения вероятностей);
- принятие решений в условиях неопределенности или при незнании (имеются случайные факторы с неизвестными законами распределения или природные неопределенные факторы);

- принятие решений в условиях противодействия (необходимо учитывать наличие активно действующих противников, преследующих собственные интересы). В специальный класс выделяются задачи принятия решений в условиях конфликта.

В зависимости от присутствия функциональных ограничений рассматривают задачи:

- без ограничений;
- с ограничениями.

По количеству управляемых параметров разделяют задачи на:

- однопараметрические;
- многопараметрические.

Решение однокритериальных задач значительно легче многокритериальных, поскольку нет проблемы выбора компромисса критериев и оценки значимости каждого критерия. Основные трудности здесь — вычислительные, поэтому для решения сколько-нибудь сложных задач требуется ЭВМ. В многокритериальных задачах к вычислительным трудностям добавляются концептуальные, состоящие в сложности выбора критериев, определения их значимости и др.

Задачи принятия решений в условиях определенности, или детерминированные, характеризуются прямым соответствием величин критериев и ограничений каждому решению. Это наиболее изученный класс задач, для которого разработано много методов оптимизации. Примером задачи принятия решения в условиях определенности является транспортная задача, состоящая в отыскании оптимального плана перевозок грузов имеющимися транспортными средствами по данной транспортной сети.

Задачи принятия решения в условиях риска, или стохастические, не дают однозначного соответствия между решением (набором значений управляемых параметров) и результатом (величинами критериев и ограничений). Каждое решение здесь может дать один из множества возможных исходов (результатов), имеющий определенную вероятность появления, поэтому всегда существует риск получить не тот результат, который ожидался. В стохастических задачах принятия решений законы распределения стохастических факторов и вероятности появления различных исходов являются заранее известными. Например, задача составления плана проката кинофильма на известной сети кинотеатров выделенными средствами на рекламу есть задача

принятия решения в условиях риска, при этом вероятностные характеристики посещаемости и влияние объема рекламы на зрительскую посещаемость считаются известными.

Задачи принятия решений в условиях неопределенности также не дают однозначного исхода, однако вероятности появления исходов здесь отсутствуют (либо не имеют физического смысла, либо известны с неприемлемой для расчетов точностью). Точность решения таких задач оказывается наименьшей. Примером такой задачи является оценка потенциального коммерческого успеха кинофильма определенного жанра в условиях нестабильного финансирования или меняющейся рыночной конъюнктуры. Похожей задачей является планирование участия кинофильма в кинофестивале — это задача принятия решения в условиях риска, неопределенности и противодействия. Такие задачи естественным образом формализуются в форме многокритериальных задач.

Задачи принятия решений без функциональных ограничений имеют значительно большую область допустимых решений, чем задачи с ограничениями. Это важно при выборе метода решения, так как одни методы дают малую трудоемкость расчета при неограниченной области, другие — при ограниченной. Функциональные ограничения представляют собой требования заказчика (киностудии, телекомпании или продюсера) к основным характеристикам фильма (музыка, спецэффекты, «звездный» состав актеров т.д.) и обусловлены функциональной зависимостью этих характеристик от значений управляемых параметров (например, бюджета фильма, имеющейся технической базы, места съемки и т.д.). Функциональные ограничения обычно стесняют свободу выбора исполнителя (продюсера, режиссера, оператора) в выборе значений управляемых параметров.

Однопараметрические задачи принятия решений, т.е. когда мы имеем один управляемый параметр с известными границами его физической реализуемости (например, бюджет фильма), являются принципиально более простыми, чем многопараметрические. Эффективным средством их решения является графическая интерпретация, дающая наглядное представление о характере изменения критерия, ограничений и области допустимых решений задачи. Для решения многопараметрических задач используются более трудоемкие процедуры вычислений.

## 2. Выработка решения в условиях определенности

Задача выработки решения в условиях определенности характеризуется отсутствием случайных и неопределенных факторов. Поэтому каждая стратегия (вариант действий) приводит к вполне определенному исходу.

### 2.1. Однокритериальные задачи оптимизации

Если эффективность стратегий удается достаточно полно оценить при помощи одного критерия, то такие задачи называются однокритериальными.

Выбор единственного критерия эффективности должен осуществляться с учетом ряда требований. Обычно считается, что должны выполняться следующие требования:

- соответствие. Критерий должен соответствовать смыслу поставленной задачи;
- полнота. Критерий должен учитывать все существенные для поставленной задачи факторы (экономические, технические, организационные, социальные и т.д.);
- критичность. Критерий должен быть достаточно чувствительным к переменным параметрам задачи;
- содержательность. Критерий должен иметь «физический смысл» (это упрощает анализ и интерпретацию полученных результатов и формулировку рекомендаций);
- вычислимость. Значения критерия должны достаточно просто вычисляться.

В большинстве практических задач в качестве критерия выбираются такие функции, для которых либо большее значение всегда предпочтительнее меньшего, либо, наоборот, меньшее значение предпочтительнее большего. В первом случае критерий часто имеет смысл прибыли, дохода и другой подобный, выражает степень достижения поставленной цели (например, степень выполнения планового задания) или же отражает технические характеристики, которые желательно улучшить (скажем, цветопередача, качество звука, удобство работы оператора, которое может оцениваться экспертами в баллах). Во втором случае критерий имеет смысл издержек, расхода ресурсов или же описывает технические характеристики, которые желательно минимизи-

ровать (скажем, посторонние шумы, время обслуживания аппаратуры и т.п.). Матрица однокритериальной модели принятия решений имеет следующую форму (табл. 1):

Таблица 1. Матрица однокритериальной модели

<i>Регулируемые величины (стратегии), X</i>	<i>Нерегулируемые величины (объективные условия), Y</i>	<i>Целевая функция</i>
$X_1$	$Y_1$	$W_1 = f(X_1, Y_1)$
$X_2$	$Y_1$	$W_2 = f(X_2, Y_1)$
-----	-----	-----
$X_n$	$Y_1$	$W_n = f(X_n, Y_1)$

Ожидаемый результат рассчитывается для каждой переменной величины  $X_i$  по формуле

$$W_i = f(X_i, Y_1). \quad (1)$$

Оптимальный результат достигается последовательным перебором решений и оптимизируется по  $X_i$ , дающему в зависимости от поставленной цели максимальное или минимальное значение  $W_i$ . В качестве примера рассмотрим следующую задачу.

**Задача.** Директору фильма необходимо организовать переезд съемочной группы к месту съемок в другой город. Переезд можно осуществить различными видами транспорта или их сочетанием. Требуется выбрать наилучший способ переезда исходя из минимальной стоимости операции. Исходные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2. Исходные данные к задаче переезда к месту съемок

<i>Регулируемые величины (способы переезда)</i>	<i>Транспортные расходы на одного человека, руб./чел.</i>	<i>Нерегулируемая величина (численность съемочной группы — 100 чел.)</i>	<i>Целевая функция (суммарные транспортные расходы, руб.)</i>
Поезд	1750	100 чел.	175 000 руб.
Автобусы	2250	100 чел.	225 000 руб.
Поезд и автобус		70 чел. поездом и 30 чел. автобусом	190 000 руб.
Самолет	5000	100 чел.	500 000 руб.
Поезд и самолет		90 чел. поездом и 10 чел. самолетом	185 000 руб.

Простой перебор возможных решений (регулируемых величин) показывает, что в данной задаче минимальные транспортные расходы обеспечиваются при перевозке съемочной группы к месту съемок поездом, хотя при небольших дополнительных расходах часть группы (например, высокооплачиваемые актеры, занятые в съемках небольшое количество времени) может быть отправлена самолетом.

Модель с одним состоянием объективных условий стабильна, присуща больше краткосрочным ситуациям и не требует прогнозирования. В таких моделях основное внимание уделяется поиску средств и методов решения поставленной задачи. Их нахождению способствует собранная информация и опыт разработчика модели. Примерами решения такой задачи является подбор актера на заданную роль из большого числа возможных претендентов, выбор места съемки (на натуре, в павильоне, в другом городе и т.д.), формирование тематического плана предприятия (киностудии, телекомпании, рекламного агентства и т.п.).

На регулируемые и на нерегулируемые величины могут быть наложены ограничения. Ограничения показывают те пределы, которые регулируют возможности предприятия, его ресурсы. В таких моделях взаимодействие регулируемых и нерегулируемых переменных может описываться сложными линейными и нелинейными зависимостями с использованием различных методов программирования. В качестве примера рассмотрим следующую задачу.

**Задача.** Директор съемочной группы договаривается с автотранспортной компанией об одновременной перевозке всей съемочной группы численностью 100 человек к месту проведения съемок, расположенного за 100 км от города. Автотранспортная компания располагает двумя типами микроавтобусов. Возможно использовать один из типов или оба вместе. Микроавтобус 1-го типа перевозит 10 чел., 2-го типа — 20 чел. Расход топлива на 100 км у микроавтобуса 1-го типа — 10 литров, у микроавтобуса 2-го типа — 30 литров. Цена топлива 20 руб. за литр. Общая сумма денег, выделяемая на топливо, — 2400 руб. Стоимость аренды автобусов на 100 км пробега составляет (без учета затрат на топливо):

- для автобуса 1-го типа — 500 руб.;
- для автобуса 2-го типа — 700 руб.

Общая сумма денег, выделяемая на аренду машин, — 4600 руб. (без учета затрат на топливо).

Сколько автобусов каждого типа следовало бы арендовать директору съемочной группы исходя из минимальной стоимости транспортной операции?



*Решение.* Обозначим через  $X$  количество автобусов 1-го типа, через  $Y$  — количество автобусов 2-го типа. Тогда целевую функцию  $W$  (стоимость транспортной операции) можно записать следующим образом:

$$W = W_1 + W_2 \rightarrow \min,$$

где:  $W_1$  — затраты на аренду машин;

$W_2$  — затраты на топливо;

$$W_1 = 500X + 700Y;$$

$$W_2 = 200X + 600Y.$$

Существуют следующие ограничения:

$10 \cdot X + 20 \cdot Y \geq 100$  (чел.) — ограничение по числу пассажиров;

$10 \cdot 20 \cdot X + 30 \cdot 20 \cdot Y \leq 2\,400$  (руб.) — ограничение по затратам на топливо;

$500 \cdot X + 700 \cdot Y \leq 4\,600$  (руб.) — ограничение по затратам на аренду машин.

Решая систему неравенств получим

$$X = 6; Y = 2.$$

Стоимость аренды  $W_1 = 500 \cdot 6 + 700 \cdot 2 = 4400$  (руб.).

Стоимость топлива  $W_2 = 10 \cdot 20 \cdot 6 + 30 \cdot 20 \cdot 2 = 2400$  (руб.).

Полная минимальная стоимость транспортной операции:

$$W = 4400 + 2400 = 6400 \text{ (руб.)}$$

Стратегия и тактика в выборе средств и методов для получения оптимального решения заключаются в компромиссе между выбором дешевых и дорогих методов и средств с точки зрения результативности и вероятности достижения творческого замысла. При неизменных или малоизменяющихся условиях модель, построенная по данным статистики, является наиболее точной. Такие ситуации многочисленны, часто повторяются, и их решение в работе руководителей линейных и функциональных подразделений занимает наибольшую часть рабочего времени. В качестве примера такой модели можно привести расчет точки безубыточности ( $Q_{\text{бу}}$ ) проката фильма в кинотеатре, которая находится по формуле

$$Q_{\text{бу}} = S_{\text{пост}} / (P - V_{\text{пер}}), \quad (2)$$

где  $S_{\text{пост}}$  — постоянные за определенный период времени расходы кинотеатра;

$P$  — цена билета;

$I_{\text{пер}}$  — переменные расходы кинотеатра, приходящиеся на одного зрителя. Модель такой задачи может быть представлена графически (рис. 1).

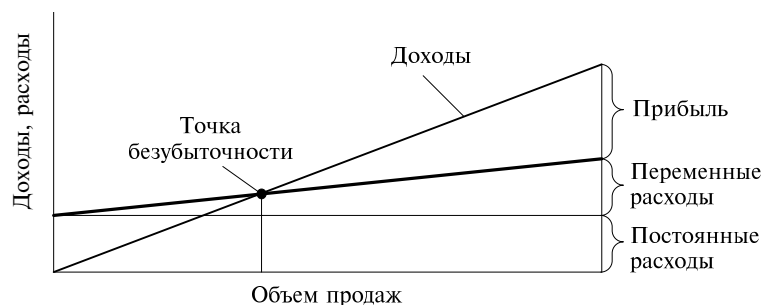


Рис. 1. Определение точки безубыточности продаж

**Задача.** При планировании работы кинотеатра суммарные постоянные издержки за год составляют 225 000 руб., а переменные издержки — 17 500 руб. на каждые 25 000 руб. продаж. Требуется найти точку безубыточности работы кинотеатра, т.е. определить, на какую сумму необходимо продать билетов, чтобы кинотеатр начал приносить прибыль.

**Решение**

$$Q_{\text{бу}} = 225\,000 / (25\,000 - 17\,500) = 30 \text{ (циклов продаж).}$$

Таким образом, кинотеатру необходимо продать билетов на сумму  $25\,000 \cdot 30 = 750\,000$  (руб.), после чего кинотеатр начнет работать с прибылью.

Изменяя параметры этой модели, т.е. принимая различные решения (варианты действий) относительно цены билета или величины постоянных или переменных расходов, руководитель может выбрать наиболее подходящую для себя стратегию экономического поведения.

С использованием подобного рода моделей можно вести сравнительный расчет эффективности работы предприятия или его подразделения по показателям рентабельности, прибыли, объему реализованной продукции, использованию производственной мощности и др.

Вследствие многообразия однокритериальных детерминированных моделей задач принятия решений разработано большое число методов их решения (оптимизации), каждый из которых имеет свою область применения.

В зависимости от требований к способу задания критерия и ограничений все методы оптимизации делятся на численные и аналитические. Для использования численных методов должен быть задан лишь способ вычисления критерия и функциональных ограничений, т.е. требования минимальны, поэтому группа численных методов значительно шире, чем аналитических. Для использования аналитических методов целевая функция и ограничения должны быть заданы аналитически (в виде формул) и иметь не равные нулю производные, по крайней мере первого порядка, по всем аргументам. Среди аналитических методов наибольшее распространение получили методы дифференциального исчисления и метод множителей Лагранжа. Для поиска оптимальных решений широко применяются методы линейного, нелинейного и динамического программирования, методы случайного поиска, эвристические методы и метод перебора. Рассмотрим следующую задачу.

**Задача.** Зависимость спроса ( $Q$ ) на билеты в кинотеатр от цены ( $P$ ) описывается функцией  $Q = 100 - 0,5P$ . Какую цену на билеты следует установить, чтобы кинотеатр обеспечил себе наибольшую выручку ( $D$ )?

**Решение.** Вычисляем доход кинотеатра:  $D = Q \cdot P = (100 - 0,5P) \cdot P = 100P - 0,5P^2$ .

Для вычисления максимума этой функции находим производную функции дохода ( $D$ ) по цене билета ( $P$ ) и приравниваем ее к нулю:

$$dD/dP = 100 - 2 \cdot 0,5P = 0.$$

Отсюда находим

$$P = 100 \text{ (руб.)}$$

## 2.2. Многокритериальные задачи оптимизации

В практике кинопроизводства нередко приходится сталкиваться с многокритериальными задачами, когда цель проекта выражается несколькими критериями, причем одни из них нужно максимизировать, а другие минимизировать. Сложность их решения состоит в том, что критерии, как правило, оказываются противоречивыми: улучшение одного из них сопровождается ухудшением другого. Например, увеличение постановочной сложности кинофильма ведет к повышению его зрелищности, но одновременно растет его стоимость и длительность съемоч-

ного периода. Использование более совершенной съемочной техники, привлечение популярных актеров, компьютерных технологий повышают коммерческий потенциал фильма, но одновременно ведут к резкому повышению его стоимости. Поэтому решение, обращающее в максимум один критерий, обычно не обращает ни в максимум, ни в минимум другие критерии. Такие критерии называют частными критериями. Обычно каждый вариант имеет преимущество над остальными по одному или нескольким частным критериям. Совокупность таких вариантов составляет так называемую область компромисса (множество Парето), в которой находится решение. В случаях наличия лишь двух или трех критериев множество достижимых векторных оценок можно изобразить графически, а затем выделить из них максимально эффективные. Указанный подход лежит в основе метода «стоимость — эффективность», который широко применяется для решения задач выбора одного из нескольких конкурирующих вариантов новых проектов. Например, требуется выбрать наиболее эффективный (рациональный) вариант строительства (реконструкции) кинотеатра из нескольких предложенных. В качестве критериев выбраны: стоимость проекта строительства —  $C$  и количество обслуженных зрителей (доход от эксплуатации кинотеатра или его эффективность) —  $Q$ . На рис. 2 приведен пример такого графика.



Рис. 2. Отбор рациональных вариантов строительства (реконструкции) кинотеатра

Поскольку критерий  $C$  желательно минимизировать, а критерий  $Q$  — максимизировать, то вариант 3 предпочтительнее варианта 2, вариант 5 предпочтительнее варианта 4, а вариант 7

предпочтительнее варианта б. Таким образом, из семи предложенных вариантов лишь четыре могут претендовать на роль наилучшего. Окончательный выбор одного варианта производится эвристически лицом, принимающим решение на основе анализа графика, который показывает, какой ценой достигается приращение эффективности при переходе от одного варианта к другому. Часто для этого бывает необходима дополнительная информация о предпочтительности критериев, получаемая, как правило, от экспертов. В некоторых случаях используется критерий «стоимость — эффективность — время». В этом случае график векторных оценок оказывается трехмерным. Общий подход к выбору наилучшего варианта остается тем же.

Следует отметить, что с точки зрения математики постановка многокритериальной задачи является некорректной, так как невозможно найти решение, дающее экстремум сразу по всем критериям. В связи с этим во многих математических методах многокритериальная задача принятия решений так или иначе сводится к однокритериальной. Покажем это на примере следующей задачи.

**Задача.** Требуется сформировать портфель инвестиционных проектов студии на планируемый год. Годовой лимит финансирования — 75 млн руб. Характеристики проектов, возможных к реализации, приведены в табл. 3.

Таблица 3. Характеристики проектов

<i>Проект</i>	<i>Сметная стоимость, млн руб.</i>	<i>Длительность выполнения, мес.</i>
1. Проведение маркетинговых исследований кинотелерынка	2,5	6
2. Техническое (аппаратное) обновление студии	25,0	12
3. Съемка фильма-мелодрамы	12,5	12
4. Съемка музыкального фильма	37,5	18
5. Съемка фантастического фильма	100	24
6. Съемка серии клипов	6,0	6
7. Создание развлекательной телепрограммы	20,0	12

Данные для оценки проектов приведены в табл. 4.

Таблица 4. **Данные для оценки проектов**

<i>Признаки ранжирования</i>	<i>Шкала оценки признака</i>	<i>Оценка в баллах</i>	<i>Значимость признака</i>
1. Вероятность выполнения проекта	Больше 60%	3	0,15
	Меньше 60%	2	
	Невозможно установить	1	
2. Стоимость проекта	Меньше 40% годового лимита	3	0,1
	Больше 40% и меньше 60% годового лимита	2	
	Больше 60% годового лимита	1	
3. Технический уровень проекта или его постановочная сложность	Выше среднего	1	0,15
	Средний уровень	2	
4. Длительность выполнения	Меньше 12 месяцев	3	0,1
	Больше 12 и меньше 36 месяцев	2	
	Больше 36 месяцев	1	
5. Обеспечение конкурентоспособности на рынке кино-телепродукции	Высокое	3	0,25
	Среднее	2	
	Низкое	1	
6. Будущая ценность для зрителей	Удовлетворение новых потребностей	3	0,25
	Простое удовлетворение потребностей	2	

*Решение.* При решении подобного рода задач сложность заключается в том, что объем инвестиций по предлагаемой тематике превышает возможности организации. Чтобы принять решение о том, что включить в план работ, необходимо каждую работу оценить в баллах по совокупности критериев и произвести ранжирование работ по убыванию суммы баллов. При этом затраты на выполнение работ определяются нарастающим итогом. В тематический план могут быть включены все работы от начала перечня, по которым нарастающий итог предполагаемых затрат не превысит лимит финансирования.

Значимость каждой работы  $R_i$  (в баллах) оценивается по формуле

$$R_i = \sum_1^m a_i \cdot P_i,$$

где  $a_i$  — весомость (значимость) признака ранжирования (в нашей задаче уже предварительно задана);

$P_i$  — оценка признака ранжирования в баллах (экспертная оценка).  
 $m$  — количество признаков ранжирования (в нашей задаче их шесть).  
 В качестве эксперта выступает ЛПР, решающий задачу. Предположим, что мы дали следующие оценки каждому проекту по совокупности критериев:

$$R_1 = 3 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,25 = 2,6;$$

$$R_2 = 3 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 1 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,25 = 2,7;$$

$$R_3 = 3 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 1 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,25 + 2 \cdot 0,25 = 2,2;$$

$$R_4 = 3 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,25 = 2,65;$$

$$R_5 = 2 \cdot 0,15 + 1 \cdot 0,1 + 1 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,25 = 2,0;$$

$$R_6 = 3 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 1 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,25 + 2 \cdot 0,25 = 2,45;$$

$$R_7 = 3 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,25 + 2 \cdot 0,25 = 2,35.$$

Проранжируем проекты по убыванию суммы баллов (табл. 5).

Таблица 5. Ранжирование проектов по совокупности критериев

Проект	Сумма баллов, $R$	Сметная стоимость, млн руб.	Сметная стоимость нарастающим итогом, млн руб.
Техническое (аппаратное) обновление студии	$R = 2,7$	25,0	25,0
Съемка музыкального фильма	$R = 2,65$	37,5	62,5
Проведение маркетинговых исследований кино- и телерынка	$R = 2,6$	4,5	67,0
Съемка серии клипов	$R = 2,45$	7,0	74,0
Создание развлекательной телепрограммы	$R = 2,35$	20,0	94,0
Съемка фильма-мелодрамы	$R = 2,2$	12,5	106,5
Съемка фантастического фильма	$R = 2,0$	50,0	156,5

По данным, приведенным в правом столбце табл. 5, можно сделать вывод о том, что к реализации можно принять только первые четыре проекта по ранжированию, так как они имеют наибольшие суммы баллов и укладываются в лимит финансирования, равный 75 млн руб.

Задание приоритета (предпочтительности) частных критериев является необходимым условием решения многокритериальных задач и проводится обычно экспертами путем оценки значимости каждого критерия в данной задаче оптимизации.

Распространены три основных способа задания приоритета: рядом приоритета, вектором приоритета и вектором весовых коэффициентов. Рассмотрим сущность каждого способа.

*Ряд приоритета* представляет собой упорядоченное множество частных критериев, которое определяется на основе ранжирования их по значимости. Для этого частные критерии сравниваются между собой и располагаются в ряд по убывающей важности, а затем они подряд нумеруются. Пусть, например, рассматриваются критерии оценки проектов: прибыль ( $\Pi$ ), первоначальные затраты ( $K$ ), срок окупаемости ( $T$ ), вероятность успешного решения ( $P$ ). Положим, сравнение их по значимости выявило, что наиболее важным частным критерием является  $\Pi$ , менее важным  $P$ , затем  $T$  и наименее значимым  $K$ . Расположив критерии в ряд по убывающей значимости, получим  $\Pi, P, T, K$ . Пронумеруем поочередно критерии ряда —  $\Pi_1, P_2, T_3, K_4$ . Совокупность индексов (1, 2, 3, 4) представляет ряд приоритета. Каждому индексу соответствует вполне определенный критерий, а численное значение — его важность. Ряд приоритета показывает лишь качественное соотношение значимости частных критериев. Отсутствие количественной оценки значимости является недостатком данного способа.

*Вектор приоритета* представляет совокупность чисел, каждое из которых показывает, во сколько раз значимость критерия с рассматриваемым номером больше значимости критерия со следующим за ним номером в ряде приоритета. Таким образом, вектор приоритета строится на базе ряда приоритета и количественно показывает сравнительную важность двух соседних критериев.

*Вектор весовых коэффициентов* представляет совокупность чисел, каждое из которых показывает относительную значимость данного критерия по сравнению со всеми остальными, а не только к одному, следующему за ним в ряде приоритета. Ряд приоритета в этом случае составлять необязательно. Существуют различные шкалы значений весовых коэффициентов, например от 1 до 100 или от 0 до 1 и т.д. Одним из распространенных



правил выбора весовых коэффициентов является нормирование, согласно которому

$$0 \leq a_i^H \leq 1, \quad i = 1, \dots, k; \quad \sum_1^m a_i^H = 1, \quad (3)$$

где  $a_i^H$  — нормированный весовой коэффициент.

Приведем пример выбора весовых коэффициентов. Пусть эксперты дали следующие значения весовых коэффициентов (от 1 до 100) четырех критериев (например, прибыль, первоначальные затраты, срок окупаемости, вероятность коммерческого успеха) по рассматриваемому проекту:

$$a_1 = 90, \quad a_2 = 22, \quad a_3 = 45, \quad a_4 = 68.$$

Пронумеруем полученные коэффициенты по формуле

$$a_i^H = a_i / \sum_1^m a_i; \quad (4)$$

$$a_1^H = a_1 / (a_1 + a_2 + a_3 + a_4);$$

$$a_1^H = 90 / (90 + 22 + 45 + 68) = 0,4.$$

Аналогично  $a_2^H = 0,1$ ;  $a_3^H = 0,2$ ;  $a_4^H = 0,3$ .

В качестве иллюстрации рассмотрим следующую задачу.

**Задача.** В табл. 6 приведены некоторые характеристики фильмов (в баллах по 10-балльной шкале).

Таблица 6. Характеристики фильмов

Характеристика фильма	Фильмы			
	1	2	3	4
Жанр фильма	8	10	9	10
Участие звезд	10	9	8	7
Наличие спецэффектов	9	8	10	10

Маркетологи прокатной компании установили, что для потенциального зрителя участие звезд в три раза важнее, чем наличие спецэффектов, и в два раза важнее, чем жанр фильма. Используя способ оценки по ожидаемой значимости (R), нужно определить, какой из четырех фильмов прокатной компании следует приобрести для проката.

*Решение*

Ожидаемая значимость:

$$R_i = \sum_1^3 a_i \cdot P_i, \quad (5)$$

где  $a_i$  — весомость параметра  $P_i$ ;

$$\sum_1^3 a_i = 1; P_i — значение  $i$ -го параметра.$$

Обозначим весомость параметра «участие звезд»  $a_2 = x$ . Тогда параметр «жанр фильма»  $a_1 = x/2$ , «наличие спецэффектов»  $a_3 = x/3$ .

Имеем

$$x/2 + x + x/3 = 1.$$

Откуда

$$x = 6/11.$$

Таким образом:  $a_1 = 3/11$ ,  $a_2 = 6/11$ ,  $a_3 = 2/11$ .

$$R_1 = 8 \cdot 3/11 + 10 \cdot 6/11 + 9 \cdot 2/11 = 9,26;$$

$$R_2 = 10 \cdot 3/11 + 9 \cdot 6/11 + 8 \cdot 2/11 = 9,09;$$

$$R_3 = 9 \cdot 3/11 + 8 \cdot 6/11 + 10 \cdot 2/11 = 8,62;$$

$$R_4 = 10 \cdot 3/11 + 7 \cdot 6/11 + 10 \cdot 2/11 = 8,35.$$

Исходя из наибольшей значимости ( $R_1 = 9,26$ ), выгодно приобрести фильм 1.

При решении многокритериальных задач с приоритетом частных критериев в практике наибольшее распространение получили:

- метод главного критерия;
- метод последовательных уступок;
- метод глобального критерия.

При использовании методов, предусматривающих решение сразу по нескольким критериям, возникает вопрос о способах сравнения критериев, имеющих разные единицы измерения. Например, стоимость фильма и время съемки. Это возможно лишь при задании критериев в относительных единицах, например:

$$L = L_{\text{абс}}/L_{\text{уст}}, \quad (6)$$

где  $L$  — нормализованное значение критерия, безразмерная величина;

$L_{\text{абс}}$  — значение критерия в абсолютных единицах измерения;

$L_{\text{уст}}$  — некоторое заранее установленное значение этого критерия.

Трудность нормализации как раз и состоит в выборе  $L_{уст}$ , так как от него зависит значение критерия после нормализации и, следовательно, результаты решения задачи. На практике в качестве  $L_{уст}$  можно принять заданные в проекте значения соответствующих параметров, например сметную стоимость фильма, время съемочного периода, планируемую прибыль, вероятность коммерческого успеха и т.п. Это легко сделать, так как в проекте оговариваются предельные значения всех основных параметров, в том числе тех, которые выбираются в качестве критериев оптимизации.

Выражение  $L = L_{абс}/L_{уст}$  используется обычно для нормализации критериев, которые требуется минимизировать, например стоимости. Для максимизируемых критериев, например прибыли, применяется обратная величина:

$$L = L_{уст}/L_{абс}. \quad (7)$$

Отметим, что возможны и другие способы нормализации критериев. В качестве  $L_{уст}$  иногда берется наибольшее значение критерия из всех рассматриваемых вариантов.

**Метод главного критерия.** Суть метода проста: из совокупности частных критериев выбирается один, наиболее важный, а остальные переводятся в класс ограничений. Так многокритериальная задача преобразуется в однокритериальную, которая и решается. Данный метод дает приемлемое решение в задачах, где один критерий доминирует над остальными, поэтому замена остальных критериев на ограничения не вносит большой погрешности в решение.

Для применения метода главного критерия достаточно иметь ряд приоритета частных критериев, тогда первый критерий этого ряда  $L_1$  становится главным, по нему ищется решение, а остальные  $L_2, L_k$  ограничиваются какими-то величинами  $q_2, \dots, q_k$  приоритета. Рассмотрим пример, показывающий технику применения данного метода. Требуется выбрать оптимальный вариант кинопроекта по следующим критериям: прибыль ( $P$ ), капитальные вложения ( $K$ ), вероятность успешного решения ( $P$ ). Требуется найти вариант с наилучшим сочетанием этих критериев. Каждый вариант имеет свои показатели. Исходные данные приведены в табл. 7.

Таблица 7. Исходные данные

Крите- рий	Варианты							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>P</i> , млн руб.	100	80	120	200	90	155	140	160
<i>K</i> , млн руб.	60	50	65	110	40	70	68	85
<i>P</i> , %	0,65	0,85	0,77	0,60	0,82	0,75	0,72	0,7

Предположим, что по ряду приоритета главным критерием является прибыль *P*. Тогда максимальные капитальные вложения и вероятность успешного решения нужно ограничить какими-то разумными значениями. Допустим, на критерии наложены условия:  $K \leq 70$  млн руб.,  $P \geq 0,7$ . Перегруппируем варианты в порядке уменьшения суммы прибыли и запишем их в табл. 8.

Таблица 8. Варианты в порядке уменьшения величины прибыли

Крите- рий	Варианты							
	4	8	6	7	3	1	5	2
<i>P</i> , млн руб.	200	165	155	140	120	100	90	80
<i>K</i> , млн руб.	100	85	70	68	65	60	40	50
<i>P</i> , %	0,6	0,7	0,75	0,72	0,77	0,65	0,82	0,85

Поиск оптимального варианта начинаем с первого столбца ( $P = 200$ ). Для этого сравниваем значения *K* и *P* этого столбца с ограничениями. Так как ни одно из них не выполняется, то этот вариант не может быть принят. У 8-го варианта не соблюдается ограничение по величине капитальных вложений ( $K = 85$ ). Далее идет 6-й вариант, который удовлетворяет обоим ограничениям, поэтому он будет оптимальным.

Достоинством метода главного критерия является его простота, недостатком — низкая точность. Главная трудность метода состоит в обосновании ограничений, заменяющих критерии. Решение этой проблемы связано с точностью оптимизации.

**Метод последовательных уступок.** Идея метода состоит в том, что многокритериальная задача с *L* критериями решается *L* раз как однокритериальная последовательно по каждому частному критерию в порядке убывания их значимости. На каждом последующем этапе учитывается результат решения задачи на преды-

душем этапе. Для этого критерий, по которому проводилась оптимизация на предыдущем этапе, заменяется на ограничение. Разница между экстремальным значением критерия и ограничением называется уступкой. За счет этой уступки и оказывается возможным оптимизировать решение по следующему критерию, так как создается свобода выбора управляемых переменных в пределах уступки. Таким образом, в задачу каждый раз добавляется одно ограничение. На последнем этапе решается задача с  $(L - 1)$  ограничениями. Найденное при этом решение и является оптимальным для многокритериальной задачи. Рассмотрим технику применения этого метода на примере предыдущей задачи (см. табл. 7).

На первом этапе ищем в табл. 7 вариант с максимальным значением прибыли  $\Pi = 200$ . Затем выбираем уступку на прибыль. Возьмем ее в размере 40% от разброса  $\Pi$  по всем восьми вариантам. Разброс  $\Pi$  составляет  $\Pi_{\max} - \Pi_{\min} = \Pi_4 - \Pi_2 = 200 - 80 = 120$ , следовательно  $\Delta\Pi = 0,4 \cdot 120 = 48$ . Составляем ограничение  $\Pi = \Pi_{\max} - \Delta\Pi = 200 - 48 = 152$ . Этому ограничению удовлетворяют варианты 4, 8, 6. Сведем их в табл. 9.

Таблица 9. Варианты с максимальным значением прибыли

Критерии	Варианты		
	4	8	6
$\Pi$ , млн руб.	200	165	155
$K$ , млн руб.	100	85	70
$P$ , %	0,6	0,7	0,75

На втором этапе среди оставшихся трех вариантов ищем вариант с минимальным значением  $K$  с учетом уступки. Величину уступки примем в размере 20% разброса значения критерия  $K$  в табл. 9.  $\Delta K = 0,2(K_{\max} - K_{\min}) = 0,2(K_4 - K_6) = 0,2(100 - 70) = 15$ . Тогда ограничение на размер капитальных вложений будет  $K = K_{\min} + \Delta K = 70 + 15 = 85$ . Этому условию соответствуют два варианта: 8 и 6. Среди них наибольшую вероятность успешного решения имеет вариант 6. Он и является решением задачи.

Отметим, что результат не отличается от результата, полученного методом главного критерия, хотя он мог быть и другим.

Наиболее сложной проблемой метода является обоснование уступок, которые не должны быть и не слишком большими, чтобы повысить точность решения, и не слишком малыми, что-

бы существовала область допустимых значений управляемых переменных на каждом этапе.

Достоинством метода последовательных уступок является достаточно высокая точность решения. Недостатком метода можно считать довольно высокую трудоемкость решения, поскольку задача решается столько раз, сколько выбрано критериев.

**Метод глобального критерия.** Метод глобального критерия заключается в том, что по принципу «взвешивания» из исходных частных критериев  $L_1, \dots, L_k$  создается один, глобальный критерий  $W = f(L_1, \dots, L_k)$ , по которому и решается задача. Для учета значимости критериев используется вектор весовых коэффициентов  $a = (a_1, \dots, a_k)$ . Возможны разные способы объединения критериев. На практике наибольшее распространение получили три способа: отношение критериев, произведение критериев и суммирование критериев. Рассмотрим содержание этих методов для случая минимизации глобального критерия и проиллюстрируем их на конкретной задаче.

**Задача.** Требуется выбрать для реализации лучший вариант кинопроекта по следующим критериям: прибыль ( $I$ ), первоначальные затраты ( $K$ ), срок окупаемости ( $T$ ), вероятность коммерческого успеха ( $P$ ). Расчет произвести методом глобального критерия тремя способами: отношением критериев, произведением критериев, суммированием критериев. Исходные данные представлены в табл. 10.

Таблица 10. Исходные данные

Критерий	Варианты проектов				
	1	2	3	4	5
Прибыль, млн руб.	100	150	80	120	200
Первоначальные затраты, млн руб.	50	80	40	60	110
Срок окупаемости, мес.	10	13	6	11	8
Вероятность коммерческого успеха	0,85	0,7	0,9	0,8	0,6

**Отношение критериев.** Глобальный критерий, построенный методом отношения критериев, имеет следующий вид:

$$W = \prod_{i=1}^n L_i^{a_i} / \prod_{j=1}^m L_j^{a_j}, \quad (8)$$

где  $L_i$  — абсолютное значение минимизируемого частного критерия;  
 $L_j$  — абсолютное значение максимизируемого частного критерия;

$n$  и  $m$  — число соответственно минимизируемых и максимизируемых критериев;

$a_i$  и  $a_j$  — весовые коэффициенты.

Из выражения (8) видно, что глобальный критерий имеет вид дроби, в ее числителе стоит произведение частных критериев, которые в данной задаче требуется уменьшить, а в знаменателе — произведение частных критериев, которые надо увеличить. Каждый критерий берется в степени, соответствующей его значимости, т.е. равной его весовому коэффициенту.

Воспользуемся значениями весовых коэффициентов, полученными по формуле (4) в рассмотренном там же примере:  $a_1 = 0,4$ ;  $a_2 = 0,1$ ;  $a_3 = 0,2$ ;  $a_4 = 0,3$ .

Оптимальный вариант с наименьшим значением глобального критерия будет выглядеть как

$$W = K^{a_2} \cdot T^{a_3} / P^{a_1} \cdot R^{a_4}. \quad (9)$$

Рассчитаем глобальные критерии вариантов по формуле (9):

$$W_1 = 50^{0,1} \cdot 10^{0,2} / 100^{0,4} \cdot 0,85^{0,3} = 0,391;$$

$$W_2 = 80^{0,1} \cdot 13^{0,2} / 150^{0,4} \cdot 0,7^{0,3} = 0,39;$$

$$W_3 = 40^{0,1} \cdot 6^{0,2} / 80^{0,4} \cdot 0,9^{0,3} = 0,367;$$

$$W_4 = 60^{0,1} \cdot 11^{0,2} / 120^{0,4} \cdot 0,8^{0,3} = 0,38;$$

$$W_5 = 110^{0,1} \cdot 8^{0,2} / 200^{0,4} \cdot 0,6^{0,3} = 0,34.$$

Наименьшее значение имеет критерий  $W_5$ , следовательно, пятый вариант можно признать оптимальным.

При максимизации критерия следует взять выражение, обратное (9). Недостатком метода отношения критериев является его нечувствительность к расходу ресурса по каждому частному критерию. Действительно, лучший в примере вариант имеет низшую вероятность коммерческого успеха. Это можно понять, так как пятый вариант имеет максимальную прибыль — самого важного критерия. Однако, если вероятность коммерческого успеха близка к минимально допустимой величине, т.е. нет никакого запаса, а требования к уровню прибыли (или рентабельности) обеспечиваются и у других вариантов, то вряд ли пятый вариант можно признать лучшим. Скорее лучшим будет третий вариант, имеющий значительно большую вероятность коммерческого успеха. Указанный недостаток определяет область применения метода — выбор вариантов при отсутствии ограничений на значения критериев. Достоинством метода является простота расчета.

*Произведение критериев.* Глобальный критерий, полученный по методу произведения критериев, определяется выражением

$$W = \prod_{i=1}^n (L_i / L_{i\text{уст}})^{a_i} \cdot \prod_{j=1}^{j=m} (L_{j\text{уст}} / L_j)^{a_j}, \quad (10)$$

где  $L_i$  и  $L_j$  — абсолютные значения соответственно минимизируемого и максимизируемого критериев;  
 $L_{i\text{уст}}$  и  $L_{j\text{уст}}$  — установленные значения  $L_i$  и  $L_j$ -го критериев;  
 $n$  и  $m$  — соответственно число минимизируемых и максимизируемых критериев;  
 $a_i$  и  $a_j$  — весовые коэффициенты.

Установленные значения критериев должны удовлетворять условиям:

$$L_i \leq L_{i\text{уст}}, \quad L_j \geq L_{j\text{уст}}. \quad (11)$$

Ими могут быть предельные значения среди рассматриваемых вариантов или требования проекта на соответствующие критерии и т.д. Очевидно, оптимальным будет вариант с наименьшим значением критерия.

Глобальный критерий в нашей задаче имеет вид

$$W = (K / K_{\text{уст}})^{a_2} \cdot (T / T_{\text{уст}})^{a_3} \cdot (П_{\text{уст}} / П)^{a_1} \cdot (P_{\text{уст}} / P)^{a_4}. \quad (12)$$

Для решения необходимо иметь установленные значения критериев. Пусть для простоты ими будут максимальные значения среди всех вариантов величины первоначальных вложений и срок окупаемости и минимальные значения прибыли и вероятности коммерческого успеха:  $K_{\text{уст}} = 110$ ,  $T_{\text{уст}} = 13$ ,  $П_{\text{уст}} = 80$ ,  $P_{\text{уст}} = 0,6$ . Вычислим значения глобальных критериев по формуле (12).

$$\begin{aligned} W_1 &= (50/110)^{0,1} \cdot (10/13)^{0,2} \cdot (80/100)^{0,4} \cdot (0,6/0,85)^{0,3} = 0,721; \\ W_2 &= (80/110)^{0,1} \cdot (13/13)^{0,2} \cdot (80/150)^{0,4} \cdot (0,6/0,7)^{0,3} = 0,72; \\ W_3 &= (40/110)^{0,1} \cdot (6/13)^{0,2} \cdot (80/80)^{0,4} \cdot (0,6/0,9)^{0,3} = 0,684; \\ W_4 &= (60/110)^{0,1} \cdot (11/13)^{0,2} \cdot (80/120)^{0,4} \cdot (0,6/0,8)^{0,3} = 0,71; \\ W_5 &= (110/110)^{0,1} \cdot (8/13)^{0,2} \cdot (80/200)^{0,4} \cdot (0,6/0,6)^{0,3} = 0,629. \end{aligned}$$

Минимальную величину имеет критерий  $W_5 = 0,629$ , поэтому лучшим следует признать пятый вариант проекта.

*Суммирование критериев.* Выражение для глобального критерия в данном методе имеет вид

$$W = \sum_{i=1}^n a_i \cdot L_i / L_{i\text{уст}} + \sum_{j=1}^m a_j \cdot L_{j\text{уст}} / L_j. \quad (13)$$

Обозначения в формуле (13) аналогичны использованным в выражении (10). Лучшим является вариант с минимальным значением



критерия. Решим нашу задачу данным методом. Глобальный критерий для этого случая имеет вид

$$W = a_k \cdot K / K_{уст} + a_T \cdot T / T_{уст} + a_{\Pi} \cdot \Pi_{уст} / \Pi + a_P \cdot P_{уст} / P.$$

Вычислим значения глобальных критериев по формуле (14).

$$W_1 = 0,1(50/110) + 0,2(10/13) + 0,4(80/100) + 0,3(0,6/0,85) = 0,732;$$

$$W_2 = 0,1(80/110) + 0,2(13/13) + 0,4(80/150) + 0,3(0,6/0,7) = 0,745;$$

$$W_3 = 0,1(40/110) + 0,2(6/13) + 0,4(80/80) + 0,3(0,6/0,9) = 0,73;$$

$$W_4 = 0,1(60/110) + 0,2(11/13) + 0,4(80/120) + 0,3(0,6/0,8) = 0,717;$$

$$W_5 = 0,1(110/110) + 0,2(8/13) + 0,4(80/200) + 0,3(0,6/0,6) = 0,684.$$

Предпочтительным по методу суммирования критериев также является пятый вариант, имеющий  $W = 0,684$ .

Приведем пример еще одного решения задачи, связанной с выбором наилучшей гостиницы для участников съемочной группы во время экспедиции. Будем искать минимальное значение глобального критерия в соответствии с формулой (13).

**Задача.** Директору съемочной группы необходимо выбрать одну гостиницу из нескольких для размещения участников съемочной группы с учетом расположения гостиницы относительно центра города, расстояния до места съемок, стоимости проживания и различных условий комфорта и обслуживания. Исходные данные приведены в табл. 11.

Таблица 11. Исходные данные

Гостиница	Частные критерии, баллов					
	Расстояние до места съемок	Расстояние до центра города	Стоимость проживания	Уровень шума	Уровень сервиса	Уровень обслуживания в ресторане
«Прибой»	9	5	6	4	6	4
«Астория»	7	3	9	8	9	9
«Звезда»	6	6	7	6	7	5
«Турист»	4	7	7	7	5	7
«Колос»	5	7	8	5	5	6
Весовые коэффициенты, $a_i$	0,15	0,15	0,3	0,1	0,1	0,2

*Решение.* Заметим, что первые четыре критерия нам необходимо минимизировать, а два последних максимизировать.

Примем следующие установленные значения по каждому частному критерию:

- расстояние до места съемок —  $L_{1\text{уст}} = 9$  (максимальное значение из всех вариантов);
- расстояние до центра города —  $L_{2\text{уст}} = 7$  (максимальное значение из всех вариантов);
- стоимость проживания —  $L_{3\text{уст}} = 9$  (максимальное значение из всех вариантов);
- уровень шума —  $L_{4\text{уст}} = 8$  (максимальное значение из всех вариантов);
- уровень сервиса —  $L_{5\text{уст}} = 5$  (минимальное значение из всех вариантов);
- уровень обслуживания в ресторане —  $L_{6\text{уст}} = 4$  (минимальное значение из всех вариантов).

Вычислим значения глобальных критериев по каждому варианту.

$$W_1 = 0,15 \cdot 9/9 + 0,15 \cdot 5/7 + 0,3 \cdot 6/9 + 0,1 \cdot 4/8 + 0,1 \cdot 5/6 + 0,2 \cdot 4/4 = 0,789;$$

$$W_2 = 0,15 \cdot 7/9 + 0,15 \cdot 3/7 + 0,3 \cdot 9/9 + 0,1 \cdot 8/8 + 0,1 \cdot 5/9 + 0,2 \cdot 4/9 = 0,724;$$

$$W_3 = 0,15 \cdot 6/9 + 0,15 \cdot 6/7 + 0,3 \cdot 7/9 + 0,1 \cdot 6/8 + 0,1 \cdot 5/7 + 0,2 \cdot 4/5 = 0,766;$$

$$W_4 = 0,15 \cdot 4/9 + 0,15 \cdot 7/7 + 0,3 \cdot 7/9 + 0,1 \cdot 7/8 + 0,1 \cdot 5/5 + 0,2 \cdot 4/7 = 0,75;$$

$$W_5 = 0,15 \cdot 5/9 + 0,15 \cdot 7/7 + 0,3 \cdot 8/9 + 0,1 \cdot 5/8 + 0,1 \cdot 5/5 + 0,2 \cdot 4/6 = 0,794.$$

Таким образом лучшим вариантом размещения съемочной группы будет гостиница «Астория» ( $W_2 = 0,724$  — минимальное значение глобального критерия).

Отметим, что при необходимости максимизации глобального критерия можно воспользоваться формулой, идентичной (13), но с обратными отношениями слагаемых:

$$W = \sum_{i=1}^n a_i \cdot L_{i\text{уст}} / L_i + \sum_{j=1}^m a_j \cdot L_j / L_{j\text{уст}}. \quad (14)$$

Здесь будет оптимальным вариант с максимальным значением глобального критерия. Рассмотрим еще одну задачу, связан-

ную с выбором наилучшего рекламного агентства для продвижения фильма. Данная задача — на максимум эффективности.

**Задача.** Перед продюсером фильма стоит проблема выбора рекламного агентства. Консультанты по маркетингу выбрали несколько рекламных агентств, определили перечень критериев оценки этих агентств и степень важности критериев (табл. 12). Требуется выбрать наилучшее.

Таблица 12. Перечень критериев для выбора рекламного агентства

Агентство	Частные критерии, баллов						
	Уровень цен	Сроки исполнения	Креативность	Качество воплощения	Эстетический уровень	Репутация на медиарынке	Опыт
	1	2	3	4	5	6	7
«Взгляд»	9	6	8	8	9	7	8
«Глория»	6	4	6	5	7	6	7
«Макси»	8	5	7	10	8	8	6
«Ветер перемен»	7	6	5	6	7	4	5
«Колокол»	8	7	9	7	6	6	6
Весовые коэффициенты, $a_i$	$a_1 = 0,25$	$a_2 = 0,15$	$a_3 = 0,2$	$a_4 = 0,15$	$a_5 = 0,1$	$a_6 = 0,1$	$a_7 = 0,05$

**Решение.** Отметим, что из всех семи критериев первые два критерия — «уровень цен» и «сроки выполнения заказа» — нам необходимо минимизировать, остальные критерии — максимизировать. Примем следующие установленные значения по каждому частному критерию.

- уровень цен —  $L_{1уст} = 9$  (максимальное значение из всех вариантов);
- сроки исполнения заказа —  $L_{2уст} = 7$  (максимальное значение из всех вариантов);
- креативность —  $L_{3уст} = 5$  (минимальное значение из всех вариантов);
- качество воплощения —  $L_{4уст} = 5$  (минимальное значение из всех вариантов);
- эстетический уровень —  $L_{5уст} = 6$  (минимальное значение из всех вариантов);
- репутация на медиарынке —  $L_{6уст} = 4$  (минимальное значение из всех вариантов);
- опыт —  $L_{7уст} = 5$  (минимальное значение из всех вариантов).

Вычислим значения глобальных критериев по каждому варианту.

$$W_1 = 9/9 \cdot 0,25 + 7/6 \cdot 0,15 + 8/5 \cdot 0,2 + 8/5 \cdot 0,15 + 9/6 \cdot 0,1 + 7/4 \cdot 0,1 + 8/5 \cdot 0,05 = 1,39;$$

$$W_2 = 9/6 \cdot 0,25 + 7/4 \cdot 0,15 + 6/5 \cdot 0,2 + 5/5 \cdot 0,15 + 7/6 \cdot 0,1 + 6/4 \cdot 0,1 + 7/5 \cdot 0,05 = 1,36;$$

$$W_3 = 9/8 \cdot 0,25 + 7/5 \cdot 0,15 + 7/5 \cdot 0,2 + 10/5 \cdot 0,15 + 8/6 \cdot 0,1 + 8/4 \cdot 0,1 + 6/5 \cdot 0,05 = 1,46;$$

$$W_4 = 9/7 \cdot 0,25 + 7/6 \cdot 0,15 + 5/5 \cdot 0,2 + 6/5 \cdot 0,15 + 7/6 \cdot 0,1 + 4/4 \cdot 0,1 + 5/5 \cdot 0,05 = 1,14;$$

$$W_5 = 9/8 \cdot 0,25 + 7/7 \cdot 0,15 + 9/5 \cdot 0,2 + 7/5 \cdot 0,15 + 6/6 \cdot 0,1 + 6/4 \cdot 0,1 + 6/5 \cdot 0,05 = 1,31.$$

Таким образом лучшим рекламным агентством является агентство «Макси» ( $W_3 = 1,46$ ).

Рассмотрим задачу, связанную с выбором актера, исходя из анализа его имиджа, занятости на других проектах и гонорара.

**Задача.** Продюсеру кинофильма необходимо выбрать одного актера из нескольких возможных кандидатур на главную роль в фильме, исходя из наилучшего сочетания частных критериев оценки этих актеров, которые дали маркетологи, и значимости (весомости) каждого критерия. Исходные данные приведены в табл. 13. Эта задача также на максимум эффективности.

Таблица 13. Исходные данные для выбора актера

Актеры	Частные критерии, баллов					
	Уровень гонорара	Уровень занятости на других проектах	Узнаваемость	Киногеничность	Легкость самовыражения	Целостность образа личности
А	10	9	10	8	8	7
Б	9	8	9	7	7	6
В	8	6	8	10	6	8
Г	7	7	7	8	5	9
Д	6	5	6	9	8	7
Весовые коэффициенты, $a_i$	$a_1 = 0,3$	$a_2 = 0,1$	$a_3 = 0,25$	$a_4 = 0,15$	$a_5 = 0,1$	$a_6 = 0,1$

**Решение.** Отметим, что первые два критерия — «уровень гонорара» и «уровень занятости на других проектах» — нам необходимо минимизировать, а остальные четыре критерия — максимизировать.

Примем следующие установленные значения по каждому частному критерию:

- уровень гонорара —  $L_{1уст} = 10$  (максимальное значение из всех вариантов);
- уровень занятости на других проектах —  $L_{2уст} = 9$  (максимальное значение из всех вариантов);
- узнаваемость —  $L_{3уст} = 6$  (минимальное значение из всех вариантов);
- киногоеничность —  $L_{4уст} = 7$  (минимальное значение из всех вариантов);
- легкость самовыражения —  $L_{5уст} = 5$  (минимальное значение из всех вариантов);
- целостность образа личности —  $L_{6уст} = 7$  (минимальное значение из всех вариантов).

Вычислим значения глобальных критериев по каждой кандидатуре.

$$W_1 = 0,3 \cdot 10/10 + 0,1 \cdot 9/9 + 0,25 \cdot 10/6 + 0,15 \cdot 8/7 + 0,1 \cdot 8/5 + 0,1 \cdot 7/7 = 1,247;$$

$$W_2 = 0,3 \cdot 10/9 + 0,1 \cdot 9/8 + 0,25 \cdot 9/6 + 0,15 \cdot 7/7 + 0,1 \cdot 7/5 + 0,1 \cdot 6/7 = 1,119;$$

$$W_3 = 0,3 \cdot 10/8 + 0,1 \cdot 9/6 + 0,25 \cdot 8/6 + 0,15 \cdot 10/7 + 0,1 \cdot 6/5 + 0,1 \cdot 8/7 = 1,306;$$

$$W_4 = 0,3 \cdot 10/7 + 0,1 \cdot 9/7 + 0,25 \cdot 7/6 + 0,15 \cdot 8/7 + 0,1 \cdot 5/5 + 0,1 \cdot 9/7 = 1,245;$$

$$W_5 = 0,3 \cdot 10/6 + 0,1 \cdot 9/5 + 0,25 \cdot 6/6 + 0,15 \cdot 9/7 + 0,1 \cdot 8/5 + 0,1 \cdot 7/7 = 1,382.$$

Таким образом, наиболее приемлемой кандидатурой на главную роль в фильме будет актер Д ( $W_5 = 1,382$ ), как набравший наибольшую сумму баллов по глобальному критерию.

Метод суммирования критериев учитывает ресурсы на частные критерии, и в этом его достоинство и преимущество по сравнению с другими методами синтеза глобального критерия при условии, что установленные требования достаточно обоснованы.

В итоге отметим, что каждый метод обладает достоинствами и недостатками, определяющими его оптимальную область применения.

### 3. Принятие решения в условиях риска

Задача выработки решения в условиях риска характеризуется наличием случайных факторов (явлений) с известными законами распределения вероятностей. Сведения об этих законах и состав-

ляют информацию, являющуюся элементом модели проблемной ситуации. Примерами случайных явлений с известными распределениями служат: случайный спрос на билеты в кинотеатр, изменение конъюнктуры на рынке аудиовизуальной продукции, отказы киноаппаратуры, отклонение от запланированного количества дублей при съемке фильма и др.

Задача принятия решений формулируется следующим образом: при заданных условиях реализации стратегий предпринимательского проекта найти оптимальные значения управляемых параметров из области их допустимых значений, дающие по возможности наилучшее значение величины критерия оценки. Матрица такой модели принятия решения имеет следующий вид (табл. 14).

Таблица 14. Матрица модели принятия решения

Регулируемые переменные, $X_i$	Нерегулируемые величины (условия обстановки), $Y_j$				
	$Y_1$	$Y_2$	...	...	$Y_m$
	Вероятность их наступления, $P_j$				
	$P_1$	$P_2$	...	...	$P_m$
$X_1$	$X_1 Y_1 P_1$	$X_1 Y_2 P_2$	...	...	$X_1 Y_m P_m$
$X_2$	$X_2 Y_1 P_1$	$X_2 Y_2 P_2$	...	...	$X_2 Y_m P_m$
...	...	...	...	...	
$X_n$	$X_n Y_1 P_1$	$X_n Y_2 P_2$	...	...	$X_n Y_m P_m$

Ожидаемый результат по каждому  $X_i$  рассчитывается по следующей формуле:

$$\begin{aligned}
 W_1 &= X_1 Y_1 P_1 + X_1 Y_2 P_2 + \dots + X_1 Y_m P_m; \\
 W_2 &= X_2 Y_1 P_1 + X_2 Y_2 P_2 + \dots + X_2 Y_m P_m; \\
 &\vdots \\
 W_n &= X_n Y_1 P_1 + X_n Y_2 P_2 + \dots + X_n Y_m P_m.
 \end{aligned}
 \tag{15}$$

В зависимости от поставленной цели — минимизации затрат или максимизации доходов — методом перебора выбирается  $W_{\min}$  или  $W_{\max}$ . Форма такой матрицы универсальна. Она одинакова для сравнительной оценки нескольких видов кинопроектов при заданных их характеристиках или при различных условиях их реализации на рынке, для оценки рентабельности производства при различной номенклатуре и количестве изделий, для оценки действий и т.д. Правильность построения такой модели зависит от того, насколько своевременно и полно выявлены

все нерегулируемые величины (объективные условия), период действия каждой из них, вероятность возникновения и воздействие на ожидаемый результат. Прогноз вероятности наступления нерегулируемой величины (объективного условия) может быть установлен с помощью статистики, аналогии, эксперимента и др. Задачи принятия решений в условиях риска решаются двумя методами:

1) сведением вероятностной задачи к детерминированной путем замены соответствующих случайных неуправляемых величин их математическими ожиданиями;

2) решением задачи в математических ожиданиях.

**Задача.** Для получения дополнительной прибыли от реализации фильма продюсер может создать телеверсию фильма и продать ее на телевидение, выпустить фильм на DVD, создать сопутствующие товары (книги, игры, саундтрек и т.п.). Требуется определить наиболее выгодную стратегию продюсера с учетом издержек, доходов и ситуации на рынке. Исходные данные приведены в табл. 15.

Таблица 15. Исходные данные для выбора стратегии

Стратегия продюсера	Доходы и издержки в зависимости от ситуации на рынке, балл					
	Ситуация 1 (вероятность наступления 0,35)		Ситуация 2 (вероятность наступления 0,25)		Ситуация 3 (вероятность наступления 0,40)	
	Издержки	Доход	Издержки	Доход	Издержки	Доход
Выпуск телеверсии фильма	20	60	20	71	20	24
Выпуск фильма на DVD	50	67	50	74	50	61
Издание книги, игры, саундтрек, и т.д.	40	55	40	59	40	52

**Решение.** Рассчитываем выигрыш от реализации каждой стратегии продюсера с учетом вероятности наступления различных ситуаций на рынке.

$$W_1 = (60 - 20) \cdot 0,35 + (71 - 20) \cdot 0,25 + (24 - 20) \cdot 0,4 = 28,35;$$

$$W_2 = (67 - 50) \cdot 0,35 + (74 - 50) \cdot 0,25 + (61 - 50) \cdot 0,4 = 16,35;$$

$$W_3 = (55 - 40) \cdot 0,35 + (59 - 40) \cdot 0,25 + (52 - 40) \cdot 0,4 = 14,8.$$

Наиболее выгодной является первая стратегия, обеспечивающая максимальный уровень прибыли. В случае равенства математических

ожиданий по всем рассматриваемым проектам необходимо рассчитать их среднеквадратические отклонения и выбрать вариант, имеющий наименьшее значение среднегоквадратического отклонения, т.е. обладающий меньшей рискованностью.

В настоящем примере оптимизация свелась к выбору одного из трех вариантов методом перебора. В более сложных задачах, включающих большое число управляемых параметров и имеющих функциональные ограничения, необходимо использовать математические методы оптимизации и обращаться к ЭВМ.

#### 4. Принятие решения в условиях неопределенности

Прежде чем перейти к изложению конкретных методов выбора решений, нужно сразу сказать, что метода, который удовлетворял бы всех, не существует. Люди по-разному относятся к элементам риска, содержащемуся в каждом решении. Размеры риска, допускаемые в решении, зависят не только от характера лица, принимающего решение, но и от содержания целей, на достижение которых направлены действия.

Сущность задачи выбора решения при неизвестных условиях заключается в следующем. Имеется множество вариантов действий, направленных на достижение определенной цели. Известно множество значений неопределенных факторов (условий обстановки). Главная особенность рассматриваемой ситуации принятия решений в том, что вероятности возникновения определенных условий обстановки неизвестны. Целесообразность выбора того или иного варианта действий зависит от условий, при которых выполняется действие. Каждому действию  $D_i$ , выполняемому при некотором условии обстановки  $S_j$ , соответствует результат, оценка которого составляет  $u_{ij}$ . Совокупность результатов множества возможных решений при различных условиях можно представить в виде матрицы (табл. 16).

Таблица 16. Совокупность результатов возможных решений

Варианты действий	Варианты условий обстановки			
	$S_1$	$S_2$	...	$S_m$
$D_1$	$u_{11}$	$u_{12}$	...	$u_{1m}$
$D_2$	$u_{21}$	$u_{22}$	...	$u_{2m}$
...	...	...	...	...
$D_n$	$u_{n1}$	$u_{n2}$		$u_{nm}$



Необходимо из всех возможных вариантов действий, каждому из которых соответствует определенная строка матрицы, выбрать наиболее целесообразный с учетом ожидаемых вариантов условий обстановки. Для решения однокритериальных задач с неопределенными параметрами существует ряд специальных критериев. Рассмотрим наиболее важные из них и проиллюстрируем их на конкретной задаче.

**Задача.** Исследование показало, что кинофильмы разных жанров могут приносить различную прибыль в зависимости от развития экономической ситуации в регионе (в табл. 17 приведены условные оценки в баллах). Определите, какого жанра фильм предпочтительнее снимать (прокатывать) в условиях неопределенности ситуации состояния региона.

Таблица 17. Условные оценки фильмов разных жанров

Жанр фильма	Ситуации экономического состояния региона		
	Экономическая стабильность	Экономический спад	Экономический рост
Мелодрама	80	72	100
Комедия	85	80	110
Триллер	90	95	75

**Решение.**

1. **Максиминный критерий (критерий Вальда).** Для выбора варианта действий по этому критерию поступают следующим образом. В каждой строке матрицы находят минимальное из чисел, характеризующих вариант действий  $D_i$  при различных условиях обстановки. Таким образом в каждой строке выбирается

$$W_i = \min(u_{i1}, u_{i2}, \dots, u_{im}). \quad (16)$$

Наиболее целесообразным считается вариант, которому соответствует максимальное значение критерия

$$W = \max(W_1, W_2, \dots, W_n). \quad (17)$$

Для условий нашей задачи находим минимальную оценку по каждой строке (табл. 18).

Таблица 18. Выбор действия по максиминному критерию

Жанр фильма	Минимальное значение оценки в строке	Принятый вариант действий
Мелодрама	72	
Комедия	80	Выбираем этот вариант действий, так как он соответствует максимуму из минимумов
Триллер	75	

Особенность максиминного критерия в том, что он ориентирует на выбор наиболее безопасного варианта (гарантированного результата). Это критерий осторожного человека. Его используют в тех случаях, когда действия направлены на удовлетворение жизненно важных потребностей и необходимо обеспечить успех при любых возможных условиях.

2. *Критерий минимаксного сожаления (критерий Севиджа)*. При использовании этого критерия элементом матрицы является не оценка варианта действий  $u_{ij}$ , а показатель сожаления  $r_{ij}$ , который представляет собой разность между максимальным значением оценки, имеющемуся в  $j$ -м столбце, и величиной  $u_{ij}$  для рассматриваемого варианта действий.

$$r_{ij} = \max u_{ij} - u_{ij}, \quad (18)$$

Составим матрицу сожалений для данной задачи (табл. 19).

Таблица 19. Матрица сожалений

Жанр фильма	Ситуации экономического состояния региона			Минимаксное сожаление
Мелодрама	10	8	10	10
Комедия	5	0	0	5
Триллер	0	15	35	35

По критерию минимаксного сожаления следует выбрать второй вариант (комедия).

Этот критерий также относится к категории осторожных, но при этом выигрышу придается несколько большее значение, чем потерям. Другими словами, лучшим признается решение, обеспечивающее наименьшее разочарование от упущенных возможностей, минимальную потерю возможного выигрыша.

3. *Критерий максимакса*. Он предписывает выбор варианта, имеющего в каких-либо условиях самую высокую оценку. Для этого в каждой строке матрицы находят максимальное значение  $u_{ij}$ , а затем выбирают вариант, которому соответствует наибольший из максимумов. Это самый оптимистический критерий но и самый рискованный (табл. 20).

Таблица 20. Выбор действия по критерию максимакса

Жанр фильма	Максимальное значение оценки в строке	Принятый вариант действий
Мелодрама	100	
Комедия	110	110 — выбираем этот вариант действий
Триллер	95	

4. *Критерий Гурвица.* Этот критерий учитывает как самый большой, так и самый маленький выигрыш. Показателем оптимизма лица, принимающего решение, является коэффициент  $\alpha$ , назначаемый между 0 и 1. Конкретное его значение зависит от ситуации и позиции руководителя проекта. При  $\alpha = 1$  критерий превращается в критерий максиминного выигрыша, при  $\alpha = 0$  — в критерий «крайнего оптимизма», исходящий из самых благоприятных условий. Недостаток этого метода состоит в субъективности оценки коэффициента  $\alpha$ .

По этому критерию для каждого варианта действий  $D_i$ , которому соответствует строка матрицы, вычисляют взвешенное с помощью коэффициента  $\alpha$  значение оценки  $u_\alpha$ :

$$u_\alpha = \alpha m_i + (1 - \alpha) M_i, \quad (19)$$

где  $m_i$  — минимальное в  $i$ -й строке значение оценки;  
 $M_i$  — максимальное в  $i$ -й строке значение оценки.

Затем выбирают вариант, которому соответствует наибольшее значение  $u_\alpha$ .

Если мы стремимся минимизировать критерий, например затраты, то критерий Гурвица будет выглядеть так:

$$u_\alpha = \alpha M_i + (1 - \alpha) m_i. \quad (20)$$

Вычислим для нашей задачи значение критерия Гурвица при  $\alpha = 0,5$ .

$$u_1 = 0,5 \cdot 72 + (1 - 0,5)100 = 86;$$

$$u_2 = 0,5 \cdot 80 + (1 - 0,5)110 = 95;$$

$$u_3 = 0,5 \cdot 75 + (1 - 0,5)95 = 80.$$

Оптимальным будет вариант  $u_2$  (комедия).

5. *Критерий Лапласа.* В основе расчета этого критерия лежит предположение, что поскольку о вариантах условий действий ничего не известно, то можно считать их равновероятными. Поэтому для каждого варианта действий  $D_i$  оценка рассчитывается как среднее арифметическое в  $i$ -й строке.

$$u_{\text{ср}} = (u_{i1} + u_{i2} + \dots + u_{im})/m. \quad (21)$$

Затем выбирают вариант, которому соответствует максимальное значение  $u_{\text{ср}}$ .

Рассчитаем величину этого критерия для условий нашей задачи.

$$u_1 = (80 + 72 + 100)/3 = 84;$$

$$u_2 = (85 + 80 + 110)/3 = 91,6;$$

$$u_3 = (90 + 95 + 75)/3 = 86,6.$$

Наилучшим оказался второй вариант (комедия).

Безусловно, если результаты расчета по различным критериям совпадают, гораздо легче принять окончательное решение. Часто, однако, они не совпадают, поэтому всегда полезно рассматривать их как отражение лишь некоторых из возможных точек зрения на ситуацию и учитывать другие подходы и точки зрения.

# expert assessments

## 6/

### Методы экспертных оценок при принятии решений

---

В.С. Малышев,  
доктор искусствоведения, ректор ВГИК

Л.А. Фунберг,  
кандидат технических наук, доцент

В процессе управления кинопроизводством часто возникают ситуации, когда требующуюся для принятия решения информацию можно получить, только собрав и проанализировав мнения, суждения и рекомендации нескольких специалистов в этой области, особенно в тех случаях, когда значительная часть необходимой информации не может быть получена с помощью чисто количественных методов. В этих условиях часто единственным источником информации является группа специалистов-экспертов. Признано, что в определенных ситуациях при отсутствии строгих математических обоснований можно полагаться на суждения специалистов-экспертов при условии, что они получены с помощью специальных научных методов. Применение экспертных методов помогает упорядочить процедуры анализа оценок специалистов, привести их к виду, наиболее приемлемому для принятия обоснованных решений.

Рассмотрим основные теоретические постулаты метода экспертных оценок.

## 1. Экспертные оценки — основа принятия решений в неструктурированных ситуациях

Экспертные оценки — количественные или иные оценки характеристик объектов, не поддающихся непосредственному измерению. Метод экспертных оценок (МЭО) представляет собой комплекс логических и математических процедур получения от специалистов (экспертов) информации, ее анализа и обобщения для подготовки и выбора рационального решения.

Экспертным путем решаются два класса проблем:

1) проблемы массового выбора, для решения которых имеется достаточная информационная база (достаточное число специалистов, наличие подобных ситуаций в прошлом и т.п.);

2) проблемы уникального выбора, для решения которых информация отсутствует или ее недостаточно. При решении этих проблем предполагается, что:

- эксперт может рассматриваться как измеритель со случайными погрешностями;
- групповое мнение может быть получено осреднением мнений отдельных экспертов;
- усредненное мнение достаточно близко к «истинному».

Экспертная информация при этом получается путем групповой экспертизы.

В проблемах уникального выбора верным может оказаться мнение одного эксперта. В этом случае информация может быть получена путем индивидуальной экспертизы. В данной главе рассмотрены только проблемы групповой экспертизы.

### 1.1. Этапы групповой экспертизы

В процессе проведения групповой экспертизы можно выделить следующие этапы:

- постановка задачи исследования (экспертизы);
- выбор (разработка) метода получения экспертной информации, т.е. метода организации экспертного опроса;
- выбор способа обработки результатов экспертного опроса;
- формирование экспертной группы;
- получение экспертной информации;
- обработка и анализ полученной информации;
- интерпретация полученных результатов.

## 1.2. Классификация методов экспертных оценок

Классификация методов экспертных оценок определяется способами (методами) их получения, к которым относятся:

- методы коллективной работы экспертной группы;
- методы получения индивидуального мнения членов экспертной группы;
- методы частично-коллегиальной работы экспертов.

Методы коллективной работы экспертной группы основаны на получении обобщенного мнения в ходе совместного обсуждения и решения поставленной задачи всеми экспертами. К ним относятся метод комиссий, метод суда и метод мозговой атаки. Метод комиссий заключается в проведении совещания или дискуссии в целях выработки единого мнения. В рамках метода суда работа экспертной группы осуществляется аналогично ведению судебного процесса. При использовании метода мозговой атаки (мозгового штурма, коллективной генерации идей) выдвижение новых идей производится группой генераторов идей. Анализ сформулированных идей (предложений) проводится группой аналитиков. Затем методом мозговой атаки определили показатели, характеризующие каждый из возможных вариантов работы над проектом.

Методы получения индивидуального мнения членов экспертной группы подразделяются на интервью и анкетирование. Интервью, как известно, состоит из вопросов и ответов. Анкеты могут включать в себя вопросы открытого типа, в ответах на которые эксперт свободен в формулировках, и вопросы закрытого типа, содержащие в своих формулировках варианты возможных ответов, например, при опросах общественного мнения.

## 1.3. Типы шкал, используемых при принятии решений, их свойства

В зависимости от ситуации принятия решений и свойств альтернатив оценка этих альтернатив может производиться на основе количественных и качественных шкал. К качественным относятся шкалы наименований и порядка.

*Шкала наименований (шкала классификации)* используется для описания принадлежности объектов к определенным клас-

сам. В этой шкале описывается различие или эквивалентность объектов (критериев, альтернатив), например документы в АСУ, спецификация продукции, распределение студентов по группам.

*Шкала порядка* применяется для измерения упорядочения объектов по одному или совокупности признаков. Числа в шкале определяют только порядок следования объектов, например шкала сортности продукции, шкала твердости минералов. В шкалах наименований и порядка отсутствуют понятия масштаба и начала отсчета.

Количественными являются шкалы интервалов отношений, разностей и абсолютная. В этих шкалах существует понятие начала отсчета и масштаба. Количественные шкалы позволяют измерить, на сколько (шкалы интервалов и разностей) или во сколько (шкалы отношений и абсолютная) один объект (критерий, альтернатива) отличается от другого.

*Шкала интервалов* применяется для отображения величины различия между свойствами объектов. Она может иметь произвольные точку начала отсчета и масштаб, например измерение температуры в градусах Цельсия или Фаренгейта.

*Шкала отношений* используется, например, для измерения длины, массы, веса. Это частный случай шкалы интервалов при выборе нулевой точки отсчета.

*Шкала разностей* является частным случаем шкалы интервалов при единичном масштабе. В этой шкале можно измерить, например, различия в численности предприятий и т.п.

*Абсолютная шкала* — частный случай шкалы интервалов при нулевой точке отсчета и единичном масштабе. Примером использования этой шкалы является измерение количества объектов (критериев, альтернатив): 1, 2, ...,  $n$ .

Следует обратить особое внимание на то, что правильный выбор шкалы измерения объекта позволит обоснованно сформулировать задачу принятия решения и применить соответствующий метод принятия наилучшего решения.

#### 1.4. Основные виды предпочтений при выборе решений

При выборе решений наряду с измерением свойств объектов в рассмотренных шкалах для определения предпочтения лица, принимающего решение, к одному из двух предъявляемых для сравнения объектов применяются следующие отношения:

1) *отношение строгого предпочтения*, записывается в виде  $a_i > a_j$  и означает, что для ЛПР объект  $a_i$  строго предпочтительнее объекта  $a_j$ ;

2) *отношение эквивалентности (безразличия)*, записывается в виде  $a_i \sim a_j$  и означает, что для ЛПР объекты  $a_i$  и  $a_j$  неразличимы (эквивалентны, безразличны);

3) *отношение нестрогого предпочтения*, записывается в виде  $a_i \geq a_j$  и означает, что для ЛПР объект  $a_i$  либо предпочтительнее объекта  $a_j$ , либо эквивалентен ему;

4) *отношение несравнимости*, означает, что объекты несравнимы по предпочтительности, т.е. ЛПР не может определить между объектами  $a_i$  и  $a_j$  ни одного из определенных выше отношений.

## 1.5. Типы экспертных оценок

Экспертные оценки подразделяются на количественные и качественные. Частным случаем количественных являются *балльные оценки*. Они используются в процедуре непосредственной оценки, состоящей в приписывании объекту значений в баллах, например оценка знаний студентов. Применяются 5-, 10-балльные и другие шкалы.

В рассматриваемой нами задаче количественными являются показатели 4, 6 и 8, а показатели 1, 2, 3 и 7 — балльными. При этом показатели 4, 6 и 8 оцениваются в стоимостном выражении, а остальные показатели по 10-балльной возрастающей шкале. Следует обратить внимание, что выбор типа экспертных оценок осуществляется самим экспертом.

Качественные оценки получаются в номинальных и порядковых шкалах и называются *элементарными суждениями*. Наиболее распространены следующие методы получения элементарных суждений: группировка, парные сравнения, ранжирование.

При *группировке* эксперт относит последовательно предъявляемые ему объекты к одному из установленных классов.

*Парное сравнение* представляет собой процедуру установления предпочтений объектов при сравнении всех возможных пар и приписывания этим предпочтениям числовых значений. Наи-



большее распространение получили следующие числовые представления:

$$c_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } a_i > a_j \\ 0, & \text{если } a_i \leq a_j \end{cases} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

или

$$c_{ij} = \begin{cases} 2, & \text{если } a_i > a_j \\ 1, & \text{если } a_i \cong a_j \\ 0, & \text{если } a_i < a_j \end{cases} \quad i, j = 1, 2, \dots, n, \quad (2)$$

где  $a_i$  и  $a_j$  — сравниваемые показатели, объекты, альтернативы;  
 $c_{ij}$  — числовое представление парного сравнения объекта,  
 $n$  — число оцениваемых показателей каждого проекта.

Проиллюстрируем использование метода экспертных оценок при решении следующей задачи.

1. *Постановка задачи экспертизы.* Некий инвестор, лицо, принимающее решение (ЛПР), должен выбрать один из трех возможных проектов для реализации. Каждый проект характеризуется следующими восемью ( $n = 8$ ) показателями:

$a_1$  — социальная значимость, художественный уровень и острота сюжета сценария;

$a_2$  — наличие в сценарии положительных героических образов;

$a_3$  — привлекательность проекта для потенциальных инвесторов;

$a_4$  — перспективность реализации на отечественном и зарубежном кинорынках;

$a_5$  — затраты на киноэкспедиции;

$a_6$  — относительная мера времени съемок в павильонах;

$a_7$  — стоимость оборудования, возможного к использованию из оставшегося оборудования от прошлого проекта;

$a_8$  — общая стоимость проекта.

Анализ данных, приведенных в бизнес-планах по каждому проекту, позволил сформировать маркетологам следующую таблицу сравнительных оценок проектов (табл. 1).

*Замечание.* Данный проект, естественно, является условным и упрощенным. Цель его экспертизы — показать методическую сторону данного алгоритма. Тем не менее этот алгоритм работоспособен и тогда, когда число проектов больше на порядок и соответственно привлекается большее количество экспертов. Из данных, приведенных в табл. 1,

неясно, какой из проектов наиболее экономически эффективен и привлекателен для инвестора. Поэтому по приведенным восьми показателям необходимо провести экспертизу данных проектов.

Таблица 1. Сравнительные оценки проектов

Показатель	Единица измерения	Проект I	Проект II	Проект III
$a_1$ — социальная значимость, художественный уровень и острота сюжета сценария	Баллы↑*	10	8	7
$a_2$ — наличие в сценарии положительных героических образов	Баллы↑	7	9	10
$a_3$ — привлекательность проекта для потенциальных инвесторов	Баллы↑	6	10	9
$a_4$ — перспективность реализации на отечественном и зарубежном кинорынках	Баллы↑	7	8	10
$a_5$ — затраты на киноэкспедиции	долл.↓	150 000	200 000	30 000
$a_6$ — относительная мера времени съемок в павильонах	%↑	30	50	40
$a_7$ — стоимость оборудования, возможного к использованию из оставшегося оборудования от прошлого проекта	долл.↑	50 000	35 000	4000
$a_8$ — общая стоимость проекта	долл.↓	4,5 млн	6 млн	5 млн

\*Стрелка в ячейке показывает тенденцию выбора на уменьшение или на увеличение показателя.

2. *Выбор (разработка) метода получения экспертной информации*, т.е. метода организации экспертного опроса, выбор способа обработки результатов экспертного опроса, формирование экспертной группы, получение экспертной информации. Метод получения экспертной информации — довольно тонкая в психологическом плане процедура работы с экспертами. В социологии существует много приемов работы с экспертами, основная цель этих приемов получить от эксперта однозначную оценку, соответствующую компетентности эксперта. Как показано в (3), са-

мый эффективный — это метод бинарного (попарного) сравнения. Эксперты должны заполнить таблицы бинарных сравнений по формулам (1) или (2), что в принципе эквивалентно. Мы выбрали формулу (2), поскольку удобнее работать с целыми весами.

3. *Обработка и анализ полученной информации.* В табл. 2—5 приведены матрицы результатов парных сравнений по представлению (2) для четырех экспертов. В последнем правом столбце вычислены коэффициенты относительной важности. Следует отметить, что сумма всех оценок в таблицах должна быть равна:  $n^2 = 8^2 = 64$ .

Таблица 2. Матрица результатов парных сравнений первого эксперта

	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$	$a_7$	$a_8$	Сумма по строкам	Коэффициенты относительной важности
$a_1$	1	2	1	2	2	2	0	2	12	0,1875
$a_2$	0	1	0	2	2	0	1	1	7	0,109375
$a_3$	1	2	1	2	2	2	2	2	14	0,21875
$a_4$	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,015625
$a_5$	0	0	0	2	1	1	2	1	7	0,109375
$a_6$	0	2	0	2	1	1	2	2	10	0,15625
$a_7$	2	1	0	2	0	0	1	1	7	0,109375
$a_8$	0	1	0	2	0	0	1	1	6	0,09375

Таблица 3. Матрица результатов парных сравнений второго эксперта

	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$	$a_7$	$a_8$	Сумма по строкам	Коэффициенты относительной важности
$a_1$	1	0	1	2	2	0	0	2	8	0,125
$a_2$	2	1	0	2	2	0	1	1	9	0,140625
$a_3$	1	2	1	2	2	2	2	2	14	0,21875
$a_4$	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,015625
$a_5$	0	0	0	2	1	1	2	1	7	0,109375
$a_6$	2	2	0	2	1	1	2	2	12	0,1875
$a_7$	2	1	0	2	0	0	1	1	7	0,109375
$a_8$	0	1	0	2	0	0	1	1	6	0,09375

Таблица 4. Матрица результатов парных сравнений третьего эксперта

	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$	$a_7$	$a_8$	Сумма по строкам	Коэффициенты относительной важности
$a_1$	1	0	1	2	1	2	0	2	9	0,140625
$a_2$	2	1	0	2	2	0	1	1	9	0,140625
$a_3$	1	2	1	2	2	2	2	2	14	0,21875
$a_4$	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,015625
$a_5$	0	0	0	2	1	1	2	1	8	0,125
$a_6$	2	0	0	2	1	1	2	2	10	0,15625
$a_7$	2	1	0	2	0	0	1	1	7	0,109375
$a_8$	0	1	0	2	0	0	1	1	6	0,09375

Таблица 5. Матрица результатов парных сравнений четвертого эксперта

	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$	$a_7$	$a_8$	Сумма по строкам	Коэффициенты относительной важности
$a_1$	1	2	1	0	1	2	0	2	9	0,140625
$a_2$	0	1	0	2	2	0	1	1	9	0,109375
$a_3$	1	2	1	2	2	2	2	2	14	0,21875
$a_4$	2	0	0	1	0	0	0	0	3	0,046875
$a_5$	1	0	0	2	1	1	2	1	8	0,125
$a_6$	2	0	0	2	1	1	2	2	10	0,15625
$a_7$	2	1	0	2	0	0	1	1	7	0,109375
$a_8$	0	1	0	2	0	0	1	1	6	0,09375

4. Интерпретация полученных результатов, обработка и анализ результатов экспертизы. Коэффициенты относительной важности показателей. При принятии решений по нескольким показателям весьма распространено использование коэффициентов относительной важности (весов) этих показателей. При этом сумма всех весов должна быть равна единице, т.е.

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = 1, \quad (3)$$

где  $\lambda_i$  — «вес»  $i$ -го показателя, положительная величина;  
 $n$  — число сравниваемых показателей ( $n = 8$  в нашем случае).

Коэффициенты относительной важности показателей могут задаваться экспертами непосредственно. Но более предпочтительным является их определение по результатам парных сравнений по формулам

$$\lambda_i = \frac{c_i}{\sum_{i=1}^m c_i}; \quad c_i = \sum_{j=1}^m c_{ij}, \quad (4)$$

где  $c_{ij}$  — элемент матрицы парных сравнений;

$c_i$  — сумма элементов строки матрицы парных сравнений, соответствующей каждому проекту для показателя  $a_i$ .

$m$  — количество экспертов (в нашем примере  $m = 4$ ).

Коэффициенты относительной важности, как показано в табл. 2—5, — это результаты деления сумм по строке на 64. Сумма коэффициентов относительной важности равна 1. Например, для показателя  $a_1$ , по мнению первого эксперта, его относительная важность была рассчитана:  $\lambda_1 = 12/64 = 0,1875$ .

**Ранжирование** — представление объектов в виде последовательности, составленной в соответствии с убыванием их предпочтительности. Например, первый эксперт, результаты оценок которого представлены в табл. 2, следующим образом расположил восемь показателей:

$$a_3 > a_1 > a_6 > a_2 \approx a_5 > a_7 > a_8 > a_4.$$

Наиболее предпочтительному показателю  $a_3$  присваивается ранг, равный единице, следующему ранг, равный 2, и т.д. То есть имеем:  $r_3 = 1, r_1 = 2, r_6 = 3 \dots r_4 = 8$ . Такое ранжирование называется *строгим*. Если же между некоторыми показателями имеет место отношение эквивалентности ( $r_2$  эквивалентно  $r_5$ ), то ранжирование называется *нестрогим*. При этом для эквивалентных объектов назначают одинаковые ранги, равные среднему арифметическому значению рангов, присваиваемых эквивалентным объектам. В нашем случае ранги объектов  $a_2$  и  $a_5$  будут одинаковыми:  $r_2 = r_5 = 1/2 (4 + 5) = 4,5$ . Одинаковые ранги называются связанными. Они могут быть дробными. Далее без изменения:  $r_7 = 6; r_8 = 7$ . И наконец,  $r_4 = 8$ . Аналогичным образом ранжируются результаты еще трех экспертов и результаты сводятся в табл. 6.

Таблица 6. Результаты ранжирования четырех экспертов

Показатель	Условное обозначение показателя	Ранги 1-го эксперта	Ранги 2-го эксперта	Ранги 3-го эксперта	Ранги 4-го эксперта	Сумма рангов, $r_{ij}$
$a_1$ — социальная значимость, художественный уровень и острота сюжета сценария		2	4	3,5	3	12,5
$a_2$ — наличие в сценарии положительных героических образов		4,5	3	3,5	5,5	16,5
$a_3$ — привлекательность проекта для потенциальных инвесторов		1	1	1	1	4
$a_4$ — перспективность реализации на отечественном и зарубежном кинорынках		8	8	8	8	32
$a_5$ — затраты на киноэкспедиции		4,5	5,5	5	4	19
$a_6$ — относительная мера времени съемок в павильонах		3	2	2	2	9
$a_7$ — стоимость оборудования, возможного к использованию из оставшегося оборудования от прошлого проекта		6	5,5	6	5,5	23
$a_8$ — общая стоимость проекта		7	7	7	7	28

### 1.6. Оценка согласованности экспертов

Согласованность экспертов оценивается коэффициентом конкордации  $W$ , определяемым по формуле

$$W = \frac{12S_w}{m^2 n(n^2 - 1)}, \quad S_w = \sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^m - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2, \quad (5)$$

где  $m$  — число экспертов ( в задаче  $m = 4$ );  
 $n$  — число показателей;

$r_{ij}$  — ранг  $i$ -го объекта, определенный  $j$ -м экспертом;

$\sum_{i=1}^m r_{ij}$  — сумма рангов  $j$ -объекта, определенных всеми экспертами;

$\sum_{i=1}^4 r_{i1}, \dots, \sum_{i=1}^4 r_{i8}$  соответственно равны: 12,5; 16,5; 4; 32; 19; 9; 23; 28;

$m(n+1)/2$  — среднее значение суммы рангов одного объекта. В нашей задаче  $m(n+1)/2 = 4(8+1)/2 = 18$ ;

$S_w$  — сумма квадратов отклонений сумм рангов, набранных объектами, от средней суммы.

В нашей задаче:

$$S_w = (12,5 - 18)^2 + (16,5 - 18)^2 + (4 - 18)^2 + (32 - 18)^2 + \\ + (19 - 18)^2 + (9 - 18)^2 + (23 - 18)^2 + (28 - 18)^2 = 631,5.$$

Коэффициент конкордации  $W$  изменяется в пределах  $0 < W < 1$ .

Если  $W = 0$ , то мнения экспертов несогласованны, если  $W = 1$ , то мнения экспертов полностью согласованны. В нашей задаче

$$W = 12 \cdot 631,5 / 4^2 \cdot 8(8^2 - 1) = 0,94.$$

Это указывает на высокую согласованность экспертов.

Основными задачами обработки и анализа экспертных оценок являются:

- 1) получение согласованности мнений экспертов;
- 2) выявление подгрупп экспертов с близкими мнениями;
- 3) оценка и учет компетентности экспертов.

Для количественных экспертных оценок и для ранжировок коллективное мнение экспертной группы выражается средней величиной определяемой оценки:

$$\bar{b} = \frac{\sum_{i=1}^m b_i}{m}, \quad (6)$$

где  $\bar{b}$  — средняя оценка;

$b_i$  — оценка, данная  $i$ -м экспертом;

$m$  — число экспертов.

Показателями согласованности мнений экспертов относительно средней оценки количественных характеристик являются дисперсия ( $D_b$ ) и среднеквадратическое отклонение ( $\sigma$ ):

$$D_b = \frac{\sum_{i=1}^m (b_i - \bar{b})^2}{m}; \quad (7)$$

$$\sigma_b = \sqrt{D_b}. \quad (8)$$

Оценку согласованности мнений экспертов при ранжировке объектов рассмотрим ниже.

### 1.7. Оценка и учет компетентности экспертов

Оценку степени компетентности экспертов можно провести как попарному сравнению с использованием коэффициентов, так и косвенно и таким образом сделать отбор высококвалифицированных специалистов. Использование показателя согласованности экспертов  $W$  позволяет выявить совокупность группы экспертов, внутри которой согласованность достаточно высока. На основе этих данных можно судить о степени компетентности определенного эксперта. Для этого поочередно один из экспертов исключается из суммарной оценки и подсчитываются значения  $W_{m-1}^i$  для оставшихся  $(m - 1)$  экспертов.

Если этот коэффициент  $W_{m-1}^i$  оказывается существенно выше (более 10%), чем  $W$  для всей совокупности экспертов, то рассматриваемый эксперт  $j$  исключается из совокупности. Эту процедуру последовательно повторяют для оценки всех оставшихся экспертов. Так поступают до тех пор, пока значение  $W$  не перестанет увеличиваться, т.е. останется постоянной величиной.

Последовательность анализа состоит в следующем: исключается мнение  $j$ -го эксперта и вычисляется коэффициент корреляции  $W_{m-1}^j$  для оставшихся  $(m - 1)$  экспертов. Затем на этой основе вычисляется отклонение по формуле

$$\Delta W_j = (W - W_{m-1}^j). \quad (9)$$

Оценка компетентности  $j$ -го эксперта осуществляется по следующему правилу: если относительная величина отклонения  $\delta = \frac{\Delta W_j}{W} \cdot 100\%$  оказывается более 10%, то эксперт исключается из совокупности и считается некомпетентным, а при меньшем значении этого эксперта оставляют в совокупности и он считается компетентным.

Результаты анализа позволяют сформировать группу компетентных экспертов с высокой степенью согласованности, на чье



мнение в дальнейшем и следует опираться. В дальнейшем можно получить *средненные* значения коэффициентов относительной важности для группы компетентных экспертов.

Применим это для нашего примера. Удаляя последовательно из табл. 6 мнения первого, второго, третьего и четвертого экспертов, получаем соответствующие следующие изменения коэффициентов конкордации:  $-0,6\%$  (т.е. улучшение согласованности) и соответственно положительные относительные изменения  $1,3\%$ ,  $10,3\%$  и  $7,9\%$  (ухудшение).

Очевидно, необходимо оставить только первого эксперта и использовать его коэффициенты относительной важности, приведенные в табл. 2.

Таблица 7. Коэффициенты относительной важности после отбора наиболее компетентного эксперта

	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$	$a_7$	$a_8$
Коэффициенты относительной важности	0,1875	0,109 375	0,21 875	0,015 625	0,109 375	0,15 625	0,109 375	0,078 125

## 2. Выбор наилучшего проекта как решение задачи многокритериального выбора

### 2.1. Метод экономической свертки

Составим новую таблицу, в которой приведены данные всех проектов как в абсолютном выражении, так и в нормированном виде вместе с коэффициентами относительной важности, взятыми из табл. 7 (табл. 8).

Нормирование показателей производится по следующему принципу. Для улучшающих характеристик проекта максимальное значение принимается за единицу, а меньшие значения — как доля от максимального значения. Для уменьшающихся в части улучшения показателей проекта минимальное значение принимается за единицу, а большие как обратная доля от минимального значения.

Экономическая свертка сводится к следующему алгоритму. Значение коэффициентов для каждого проекта в нормированном виде перемножается с соответствующим значением коэффициента относительной важности и полученные произведения суммируются. При этом важен наибольший результат. В результате получаем следующие значения экономической свертки ( $Q$ ).

Таблица 8. Объединенная таблица для выбора наилучшего проекта

Показатель проекта	Единица измерения	Проект I	Проект II	Проект III	Проект I	Проект II	Проект III	Коэффициенты относительной важности
		Абсолютные величины			Нормированные величины			
$a_1$ — социальная значимость, художественный уровень и острота сюжета сценария	Баллы ↑	10	8	7	1	0,8	0,7	0,1875
$a_2$ — наличие в сценарии положительных героических образов	Баллы ↑	7	9	10	0,7	0,9	1	0,109 375
$a_3$ — привлекательность проекта для потенциальных инвесторов	Баллы ↑	6	10	9	0,6	1	0,9	0,21 875
$a_4$ — перспективность реализации на отечественном и зарубежном кинорынках	долл. ↑	50 тыс.	35 тыс.	4 тыс.	1	0,7	0,8	0,015 625
$a_5$ — затраты на киноэкспедиции	долл. ↑	150 тыс.	200 тыс.	30 тыс.	0,6	0,15	1	0,109 375
$a_6$ — относительная мера времени съемок в павильонах	долл. ↑	4,5 млн	6 млн	5 млн	1	0,75	0,9	0,15 625
$a_7$ — стоимость оборудования, возможного к использованию из оставшегося оборудования от прошлого проекта	Баллы ↑	7	8	10	0,7	0,8	1	0,109 375
$a_8$ — общая стоимость проекта	% ↓	30	50	40	0,6	1	0,8	0,078 125

Для первого проекта:

$$Q_1 = 1 \cdot 0,1875 + 0,7 \cdot 0,1093 + 0,6 \cdot 0,2187 + 1 \cdot 0,0156 + \\ + 0,6 \cdot 0,1093 + 1 \cdot 0,01562 + 0,7 \cdot 0,1093 + 0,6 \cdot 0,078 = 0,7562.$$

Аналогично для второго проекта  $Q_2 = 0,7773$  и для третьего проекта  $Q_3 = 0,872$ .

Вывод: по методу экономической свертки третий проект самый лучший, а первый и второй примерно эквивалентны.

## 2.2. Эффективные (оптимальные по Парето) решения

*Эффективным решением* (вариантом, стратегией) называется такое решение, *не хуже которого по всем вариантам показателей нет ни одного другого решения*. Например, в табл. 8 рассматриваем нормированные показатели проектов. В первом варианте наилучшими являются первый, четвертый и пятый показатели (нормированное значение равно 1). Для второго варианта наилучшими являются третий и восьмой показатели. Для третьего варианта — второй, пятый и седьмой. Все три варианта являются эффективными.

Неэффективные решения — это решения, которые являются хотя бы по одному показателю хуже одного из эффективных решений, а по отдельным показателям не лучше этого решения. В нашем случае неэффективных решений нет. Если бы они были, мы были бы должны исключить их из дальнейшего рассмотрения.

Таким образом, необходимо рассматривать только эффективные решения. Эти решения еще называются *неулучшаемыми решениями*, *оптимальными по Парето решениями*, а также *доминируемыми стратегиями*.

## 2.3. Поиск наилучшего проекта методом целевого программирования

Метод целевого программирования предназначен для решения непрерывных задач по выбору проекта без учета экспертных оценок. Суть метода в следующем. Считаем, что три нормированных столбца табл. 8 есть три вектора, характеризующих проекты. За оптимальный вектор принимаем вектор такого проекта, все показатели которого максимальны (в нормированном виде все единицы). Тогда выбираем такой проект, для которого векторное расстояние  $\rho$  с оптимальным проектом минимально.

$$\rho_i = \sqrt{\sum_{j=1}^{j=8} (\alpha_{1\max} - \alpha_{ij})^2}, \quad (10)$$

где  $\alpha_{i\max} = 1$  — максимальная нормированное значение  $i$ -го показателя, а  $\alpha_{ij}$  соответствующее нормированное значение  $i$ -го показателя из табл. 8.

Для первого проекта:

$$\rho_1 = \sqrt{(1-1)^2 + (1-0,7)^2 + (1-0,6)^2 + (1-1)^2 + (1-0,6)^2 + (1-1)^2 + (1-0,7)^2 + (1-0,6)^2} = 0,516.$$

Для второго проекта:

$$\rho_2 = \sqrt{(1-0,8)^2 + (1-0,9)^2 + (1-1)^2 + (1-0,7)^2 + (1-0,75)^2 + (1-0,75)^2 + (1-0,8)^2 + (1-0,1)^2} = 0,305.$$

Для третьего проекта:

$$\rho_3 = \sqrt{(1-0,9)^2 + (1-1)^2 + (1-0,9)^2 + (1-0,8)^2 + (1-1)^2 + (1-0,9)^2 + (1-1)^2 + (1-0,8)^2} = 0,12.$$

Таким образом, методом целевого программирования выбираем без учета экспертных оценок третий проект.

## 2.4. Принятие решений коллективным выбором при голосовании

В процессе проведения фестивалей и других конкурсных мероприятий весьма актуальна задача выбора одного фильма (проекта, кандидата) из нескольких номинируемых. Рассмотрим несколько алгоритмов выбора, которые очень популярны и применяются в различных выборных процессах, начиная от выбора президента какой-то корпорации и заканчивая выбором некоторых неодушевленных предметов для присуждения титула «лучший». Для простоты объекты выбора будем называть кандидатами.

Предположим, что в номинации имеются несколько фильмов, из которых должен быть выбран победителем только один. Имеется группа выборщиков — членов жюри. Каждый выборщик упорядочил для себя фильмы — кандидаты по предпочтительности. Какой кандидат будет избран?

Для случая двух кандидатов существует очевидное *правило большинства*: избранным считается кандидат, получивший большинство голосов. Отметим, что для простоты изложения в данной теме мы не рассматриваем случаи, когда выборщики воздерживаются от высказывания своего мнения.

Если же кандидатов более двух, то необходимо сформулировать правила голосования (выбора).

Для отображения мнения выборщиков (членов жюри) строится *профиль предпочтений* — совокупность различных ранжировок фильмов — кандидатов с указанием числа выборщиков, придерживающихся данной ранжировки. Рассмотрим профиль предпочтений с 21 выборщиком и четырьмя кандидатами (табл. 9).

Таблица 9. Профиль предпочтений выборщиков по четырем фильмам:  $a, b, c, d$

Место	Количество выборщиков			
	3	5	7	6
1	$a$	$a$	$b$	$c$
2	$b$	$c$	$d$	$b$
3	$c$	$b$	$c$	$d$
4	$d$	$d$	$a$	$a$

Профиль предпочтений означает: три выборщика имеют ряд предпочтений кандидатов  $a > b > c > d$ , пять —  $a > c > b > d$ , семь —  $b > d > c > a$  и шесть —  $c > b > d > a$ .

Наиболее популярным правилом голосования является *правило относительного большинства*: каждый выборщик отдает свой голос наиболее предпочтительному для себя кандидату. Избирается кандидат, получивший наибольшее число голосов. В условиях профиля, показанного в табл. 9, по этому правилу победителем (избранным) является кандидат  $a$ , так как восемь человек поставили его на первое место и отдали ему свои голоса, в то время как кандидат  $b$  получил семь голосов, а кандидат  $c$  — шесть.

Недостатком правила относительного большинства является неучет мнения о победителе остальных выборщиков. В нашем примере 13 выборщиков вообще поставили кандидата  $a$  на последнее место, а он объявлен победителем.

## 2.5. Правила голосования Борда и Кондорсе

Учитывать мнения всех выборщиков позволяют правила голосования Борда и Кондорсе.

*Правило Борда*: каждый выборщик объявляет свои предпочтения, ранжируя кандидатов от лучшего к худшему (безразличие запрещается). Кандидат не получает очков за последнее место,

получает одно очко за предпоследнее и так далее, получает  $(n - 1)$  очков за первое место (всего  $n$  кандидатов). Побеждает кандидат с наибольшей суммой очков.

Результаты подсчета очков для профиля предпочтений (1) показаны в табл. 10.

Таблица 10. Подсчет очков по правилу голосования Борда

Место	Число мест, занятых				Вес места	Число мест, занятых			
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>		<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
1	8	7	6	0	3	24	21	18	0
2	0	9	5	7	2	0	18	10	14
3	0	5	10	6	1	0	5	10	6
4	13	0	0	8	0	0	0	0	0
Сумма очков, набранных кандидатом						24	44	38	20

Фильмом-победителем, по правилу Борда, является кандидат *b*, набравший 44 очка.

*Правило Кондорсе*: для заданного профиля предпочтений победителем является кандидат, который побеждает любого другого кандидата при парном сравнении по правилу большинства. Результаты сравнений для профиля предпочтений (табл. 9) показаны в табл. 11.

Таблица 11. Сравнение кандидатов по правилу большинства

Пары	Соотношение голосов	Вывод	Пары	Соотношение голосов	Вывод
<i>a—b</i>	8 : 13	$a < b$	<i>b—c</i>	10 : 11	$b < c$
<i>a—c</i>	8 : 13	$a < c$	<i>b—d</i>	21 : 0	$d < b$
<i>a—d</i>	8 : 13	$a < d$	<i>b—d</i>	14 : 7	$d < c$

Победителем по правилу Кондорсе является фильм-кандидат *c*, выигравший у кандидата *a* со счетом 13 : 8, у кандидата *b* — со счетом 11 : 10 и у кандидата *d* — со счетом 14 : 7. Если по разным правилам получают разные победители, то следует отдавать предпочтение методу Кондорсе, поскольку он не содержит условного нормирования веса места в профиле предпочтений, а опирается на прямое сравнение голосов выборщиков.

Например, политические выборы очень часто проводятся по правилу относительного большинства с выбыванием и в два этапа. На первом этапе (в первом туре) каждый выборщик подает один голос за одного кандидата. Если кандидат набирает строгое большинство голосов, то он и избирается. В противном случае во второй тур проходят два кандидата, набравшие наибольшее число голосов. В этом туре голосование проводится по правилу большинства.

## 2.6. Требования к правилам голосования

Основными требованиями к правилам голосования являются: оптимальность по Парето, анонимность, нейтральность. *Оптимальность по Парето* означает, что если кандидат  $a$  для всех лучше кандидата  $b$ , то  $b$  не может быть избранным. *Анонимность* означает, что имена выборщиков не имеют значения: если два выборщика поменяются голосами, то результат выборов не изменится.

*Нейтральность* правила голосования означает, что если поменять местами кандидатов  $a$  и  $b$  в предпочтении каждого выборщика, то результат голосования изменится соответственно: если раньше избирался  $a$ , то теперь  $b$ , и наоборот. Если раньше выбирался некий  $x$ , отличный от  $a$  и  $b$ , то он и будет избран. То есть нейтральность означает, что имена кандидатов не имеют значения. Эти требования являются обязательными.

Важным требованием к правилам голосования является *монотонность*, утверждающая, что большая поддержка кандидата не может уменьшить его шансы быть избранным.

Например, правило относительного большинства с выбыванием не удовлетворяет этому требованию, поэтому это правило проигрывает по сравнению с другими.



# creative technology

## 7/

### Креативные технологии в деятельности продюсера

---

Е.А. Макарова,  
кандидат экономических наук, доцент ВГИК

В современных условиях развития технологий, когда затрачиваемое на реализацию идеи время минимально, актуальной становится сама идея, ее новизна, отличие от всего остального, что предлагается на рынке, процесс ее создания. Процесс создания нового в коммуникационной среде с использованием творческого потенциала личности принято называть креативом.

Креативный процесс в основном базируется на творчестве и психологической составляющей и не имеет жестких логических связей.

Поэтому важную роль в деятельности продюсера играют *креатив-технологии* — творческие инновации, внедряемые в процессе реализации продюсерского проекта.

В процессе реализации любого продюсерского проекта независимо от того, к какой сфере деятельности он относится — кино, телевидение, музыкальная индустрия, возникает необходимость в создании и реализации креативных решений. Это обосновано в первую очередь потребностью продюсера в новых, необычных, не знакомых ранее идеях, образах, формах творчества.



Необходимость использования креативных технологий в продюсерском проекте может проявиться, когда люди сталкиваются с проблемой и логические, стандартные, общепринятые решения в данный момент не подходят, не решают возникшей проблемы и задачи.

Применение креативных технологий возможно как на отдельной стадии жизненного цикла проекта, так и в течение всего времени реализации проекта, начиная с этапа создания и заканчивая постпродакшн. На каждой стадии жизненного цикла проекта можно выделить особенности и специфику креатив-технологий.

В этой главе сконцентрируем внимание на процессе создания креативных идей в деятельности продюсера, проанализируем креативные барьеры и пути их преодоления, побудительные стимулы креативного процесса, а также ограничения, возникающие при реализации креативного замысла проекта.

Продюсер, создавая и продвигая свой проект, непрерывно, на всех этапах его жизненного цикла следит за эффективным внедрением креатив-технологий, поскольку именно они делают проект востребованным широкой аудиторией и в конечном счете приводят к получению большей прибыли.

Уместность и успешность использования того или иного креативного хода зависят от концепции проекта, личности продюсера, менталитета аудитории и многих других внутренних и внешних факторов. Поэтому их разработка требует времени и творческого поиска.

Реализация креативного образа связана со способностью находить личностью взаимосвязи между концепциями и образами новым, оригинальным, уникальным, нестандартным способом.

Способность создавать креативные идеи не зависит от интеллектуальных способностей личности, даже считается наоборот, что слишком высокий уровень интеллекта препятствует креативности. При изучении креативности выявляют качества личности, с которыми она связана.

Процесс рождения идеи формирования креативного образа, создания инновационного проекта требует огромных психологических и интеллектуальных усилий. Для каждого человека существуют различные мотивы, способные побудить его интеллект к рождению образов. И для каждого они по-своему эффективны.

## 1. Креативные барьеры и пути их преодоления

Рассмотрим факторы, которые затрудняют творческое мышление, а также мероприятия, которые позволят подготовить продюсера-креатора к процессу генерирования новых идей. Покажем также, какие процедуры можно применять для создания благоприятного климата для начала творчества, иными словами, каково направление усилий и каковы побудительные мотивы в организации креативного процесса.

Разработчик учебных программ для повышения квалификации сотрудников компании General Motors Александр Хайем описал 30 барьеров на пути креативности и творческих способностей каждого, кто решит заняться генерированием идей.

От преодоления этих барьеров будет зависеть результативность интеллектуальной работы. Приведем в качестве примера барьеры, которые чаще всего ограничивают проявление креативности.

1. Недостаточное разнообразие навыков и ограниченные возможности для их приобретения (если человеку приходится постоянно выполнять одну и ту же работу теми же способами, он не развивает свою креативность; порой сама специфика работы может ограничивать человека в приобретении новых умений).

2. Незначительные трудности и ограниченное число вариантов решения (чем меньше у человека трудностей, тем меньше у него стимулов проявлять свои креативные способности; многие просто стараются избегать трудностей в жизни).

3. Ослабленное чувство персональной ответственности и процедурные ограничения (обычно так себя ощущает человек, который знает, что он всего лишь один из винтиков в огромном рабочем механизме и его личные идеи не будут востребованы и замечены; такое также имеет место в том случае, когда в организации жестко установлены нормативные требования к любым процедурам и процесса, отсюда возникают традиции, привычки, стереотипы поведения и мышления).

4. Отсутствие моделей поведения и узость мышления (если человек использует привычные подходы к решению проблем, он может быть закрыт для инноваций; кроме того, в профессиональной жизни человека нет рядом творческих личностей, которым он мог бы подражать и у кого мог бы учиться).

5. Окружающие готовы принять ограниченное число вариантов (критическое и скептическое отношение к новым идеям со стороны окружающих часто прерывают творчество).

6. Санкции и страхи (узость мышления руководителей, противодействие творчеству сотрудников, порицание — это лишь немногие методы ограничения креативного процесса; кроме того, у сотрудников может появиться страх быть непонятым, проигнорированным, наказанным за проявление инициативы, страх утраты безопасности, страх ошибиться, боязнь отказа).

7. Гордость и личные барьеры (гордость, высокомерие, чрезмерная самоуверенность не позволяют внимательно отнестись к чужим идеям, дополнить и развить свои идеи, подвергнуть их сомнению).

8. Физический дискомфорт (боль, плохое самочувствие отвлекают от творческого поиска; также сюда относятся неудобное расположение в пространстве, неудобное место для сиденья).

9. Низкая самооценка на работе и конформизм (если в отношении ценности своего дела у человека присутствуют сомнения, то это никак не способствует креативному отношению к своей работе; более того, если человек ожидает, что окружающие откажутся признать его идеи, он может вовсе отказаться от креативного подхода).

Преодолению барьеров на пути творчества могут помочь следующие качества.

1. Знание и подготовка (чем большим знанием о способах творческого мышления обладает человек, тем чаще он способен к творческим идеям; посещение тренингов, семинаров, курсов по развитию творчества, самообучение позволяют развивать свои способности).

2. Точка контроля (необходимо обладать чувством контроля над обстоятельствами, укреплению которого помогают предыдущие успехи и позитивный настрой).

3. Уверенность (уверенность человека в том, что он способен на творчество, помогает творческому мышлению в процессе решения повседневных несложных задач).

4. Открытость мышления (готовность человека учитывать альтернативное мнение помогает общению с новыми людьми, а также с теми, кто вызывает у него дискомфорт).

5. Опыт и расширение кругозора (особенно значим позитивный опыт решения проблем, который стимулирует творчество;

расширение кругозора путем чтения, путешествий, общения способствует расширению творческого поля).

6. Модели поведения и самообучение (моделям поведения можно учиться у успешных людей, которые благодаря своим идеям добились в жизни многого; интерес к развитию творчества, постоянный творческий рост).

7. Поддержка лидеров и их открытость (можно заручиться поддержкой руководителей в процессе творчества, особенно полезно донести до руководителя или восприимчивого к новым идеям лидера содержание своих творческих замыслов и получить поощрения с их стороны).

8. Награды (награды и признание стимулируют творчество).

9. Эмоциональная сила (поддержание энтузиазма и жизнерадостности помогает управлять эмоциональным состоянием и активизировать творческий процесс, особенно в ситуации стрессов).

10. Независимость (независимость во мнении, поведении, выборе подхода к решению проблем способствует развитию креативности).

11. Отсутствие связанности (отсутствие прямолинейности и стереотипности мышления позволяет с разных точек зрения смотреть на проблему, а значит, и генерировать многообразие идей).

12. Способность к игре (способность иногда не быть серьезным и уметь расслабляться; обладание легким нравом способствует втягиванию в процесс творчества, например в метод мозгового штурма).

13. Упорство и дисциплина (порой требуется проявлять терпение и упорство в вопросах формирования себя как творческой личности; усилия, терпение, методичное развитие своих способностей).

14. Способность к сопереживанию (те люди, которые способны чувствовать окружающих, слушать других, а также воспринимать чужие идеи, обладают прекрасным даром групповой креативности).

15. Способность нарушать границы и изобретательность (расположение вещей и идей в непривычной последовательности, нарушение границ логики позволяют создавать непривычные комбинации из новых идей; креативность стимулирует размышления о новых изобретениях, которые помогают новаторски решать проблемы в быту и на работе).

16. Самоанализ (необходимо анализировать свое мышление, отслеживать происходящие в интеллекте процессы, анализировать выбираемые творческие подходы и стратегии).

17. Сбалансированность чувств и мышления (необходимо развить гармонию между рациональной (мысль) и эмоциональной (чувства) сторонами творчества, чтобы одно не мешало другому в креативном процессе).

18. Смелость (весьма полезно проявлять психологическую и интеллектуальную смелость, понимая при этом, что творческая неудача не может привести ни к каким катастрофическим последствиям).

19. Способность пойти на риск (рискованность, отказ от чего-то имеющегося и достигнутого способствуют рождению новых идей).

20. Здоровье (хорошее самочувствие и настроение дают много сил и развивают творчество, поэтому, прежде чем перейти к творчеству, следует заняться своим телом).

## 2. Побудительные стимулы активизации креативного процесса

Способность концентрации при создании новых идей полностью зависит от внешних условий среды, которые напрямую воздействуют на творческих разработчиков. Поэтому одной из важнейших задач является задача организации оптимальных условий для продуктивного креативного процесса.

К таким условиям можно отнести организационно-технические (совершенствование разделения труда в сфере менеджмента, применение современных информационных и коммуникационных технологий позволяют высвободить время для творческой работы руководителей и специалистов), социально-психологические (создание комфортного социально-психологического климата, гарантий профессионального развития, роста и обучения, стимулирование творческой деятельности), экономические (материальные стимулы, льготы, премии) и др.

Об экономических и организационных мерах написано немало книг и учебников. Мы же остановимся на рассмотрении некоторых психологических приемов стимулирования креативного процесса.

Для вхождения в процесс креатива следует учитывать следующие правила.

1. Участника креативного процесса не должны отвлекать физиологические потребности. Например, трудно работать совмест-

но, когда один участник думает о еде, другой о сне и т.д. Переживание и голод не способствуют результативному мышлению, поэтому перед началом креативного процесса рекомендуется слегка перекусить, а напитки должны быть доступны в течение всего срока работы над идеями. Стимулирует креативные способности шоколад. О его свойствах в отношении стимулирования мозговой деятельности известно давно.

2. Рекомендуется воздействовать на органы чувств. Так, музыка, запахи, образы, картинки, тактильные ощущения облегчают процесс вхождения в творчество. Для этого можно подобрать музыку или звуки природы, можно воспользоваться ароматическими свечами, аромамаслами, натуральными запахами цитрусовых, можно использовать объемные фигуры разной фактуры и игрушки, которые приятно щупать и гладить, можно снять обувь и ходить босиком по различным поверхностям, можно ставить фотографии, вешать картинки и постеры, которые привлекают внимание и успокаивают.

Альфред Крупп считал, что лучшее средство для него — «здоровый сельский воздух». Это означало, что в доме Круппов всегда должно было пахнуть навозом. Считают, что данное обстоятельство также могло послужить одной из причин частых путешествий его жены Берты. Построив дворец по собственному проекту, А. Крупп сделал так, что соединил вентиляционным каналом рабочую комнату и конюшню<sup>1</sup>.

А вот как описывались творческие стимулы в Вестнике АН СССР по обзору зарубежных исследований 1978 г.: «В американской печати появились сообщения об экспериментах по сенсорному стимулированию творческой деятельности. Речь в них идет о световых, звуковых, температурных и прочих воздействиях. Практически это выглядело так: исследуемые сидели в креслах, которые вибрировали и откидывались по неожиданной для участников эксперимента программе; на стены проецировались яркие разноцветные вспышки; в помещении температура менялась в чувствительных пределах; звучала музыка на струнных и ударных инструментах; воздух насыщался сильными ароматическими веществами. В дополнение ко всему подопытным давали вкусовые раздражители — специальные конфеты. Как ни странно на первый взгляд, результаты подобного «силового» давления оказались обнадеживающими. Тесты зафиксировали

<sup>1</sup> *Оггер Г.* Магнаты... начало биографии. М.: Прогресс, 1985. С. 148—150.

повышение продуктивности, глубины и оригинальности мышления испытуемых»<sup>1</sup>.

3. Целесообразно разработать модель вхождения в ситуацию креатива. М.А. Абрамова в статье «Расширение возможностей и ошибки в организации мозгового штурма» предлагает ряд моделей вхождения в ситуацию креатива, наиболее удачными из которых являются «Выход в открытый космос», «Оазис в пустыне», «Возвращение в детство».

Например, для модели «Оазис в пустыне» предварительно готовим помещение. В проходной комнате застилаем пол пленкой и фольгой, насыпаем крупный речной песок. За два часа до мероприятия включаем на максимальную мощность несколько калориферов для обогрева. Фольга и обогреватели делают свое дело. Для создания запаха дополнительно греем песок на электроустановках для приготовления турецкого кофе. Все окна закрыты. По низу стены протянут длинный постер с изображением колючек на песке. В самом начале штурма включаем мелодию «Ветер в пустыне» из серии «Звуки природы». Все участники допущены в «пустыню» в деловых костюмах, но босиком. Душно, жарко, пахнет раскаленным песком. У всех желание развязать галстук или расстегнуть верхнюю пуговицу. Проводим аутотренинг с погружением в среду. Все с закрытыми глазами представляют, что они в знойной пустыне. Забыты все дела. Ведущий процесса дает установку. Он говорит, что у всех открываются резервные возможности в поиске выхода из затруднительных условий. При попадании в оазис у каждого будет свежесть мысли, оригинальность идей, не банальный подход. В одной из следующих комнат сооружаем «оазис». Собираем множество крупных растений, на столиках фрукты и прохладительные напитки. Помещение проветрено. Атмосферу усиливают звуки журчащей воды, спроецированный на стену слайд настоящего оазиса, свежие запахи лайма и апельсина. Все имеют возможность расстегнуть пуговицы, снять мешающие предметы одежды, по желанию обуться (обувь предварительно принесена помощниками). Фрукты и вода применяются по назначению. Включаем музыку из кинофильма «Белое солнце пустыни». Каждый по кругу называет одно отличие пустыни от оазиса. Далее, в зависимости от темы штурма называется еще одно отличие

<sup>1</sup> Лук А.Н. Стимулирование творческой активности: Обзор зарубежных исследований // Вестник АН СССР. 1978. № 3. С. 113

каких-либо ощущений, объектов, предметов. Допустим, чем отличается салон от магазина в мозговом штурме по теме «Преобразование садово-огородного магазина во флористический салон».

Настройка способствовала вхождению в процесс, создавала атмосферу «здесь и сейчас». Она проводилась в виде простых игр и упражнений, соответствующих теме и модели вхождения. Главное, чтобы настройка не затягивалась.

В соответствии с моделью вхождения в штурм необходимо продумать и выход из процесса. Раньше все просто расходилось, когда чувствовали, что выдохлись... Если выход соответствует модели вхождения («Выход в открытый космос»; «Оазис в пустыне»; «Возвращение в детство»), то участники остаются более удовлетворенными, концовка получается логичной. Применяя модель «Оазис в пустыне», выход из процесса организовывали, возвращаясь к началу. После 40—50 мин, когда прозвучало не менее 70—80 идей и ведущий чувствует, что группа стала повторяться, ничего нового уже не прозвучит, объявляется о «возвращении домой». Распахиваем дверь между помещениями, открывается вид на уже остывшую «пустыню». Делаются необходимые объявления, участники через «пустыню» выходят из помещения.

Это лишь один из примеров организации процесса вхождения в творчество.

Другой важной задачей стимулирования творчества является организация рабочего пространства. Так, порядок в комнате и на столе придает упорядоченность мыслям. Креатора не отвлекают беспорядок, мелкие детали. Он может проще сосредоточиться на процессе осмысления, проще протекает процесс концентрации.

Прежде чем погрузиться в креативную деятельность, необходимо занять комфортное положение в пространстве. Так, одним из распространенных барьеров организационной креативности являются неудобные и тесные комнаты для собраний, неудобные стулья. Поэтому нужно обеспечить себя и креативную команду удобными креслами, хорошо осветить комнату, проветрить помещение, предусмотреть в ней диваны для отдыха.

Усилению процесса креатива способствует и то, когда члены креативной команды снимают галстуки, пиджаки, выключают телефоны, снимают часы. Все эти атрибуты могут снизить концентрацию. Если над идеями работает группа создателей, то стулья можно расставлять так, чтобы члены группы могли видеть



друг друга, — это способствует психологическому равенству участников группы.

Во многих корпорациях стараются спланировать рабочий кабинет таким образом, чтобы он оказался привлекательнее собственного дома — тогда менеджерам захочется провести в нем больше времени. Поэтому сегодня работники уделяют куда больше внимания условиям работы, чем просто размеру заработной платы. В некоторых компаниях объединяют рабочее пространство работников, обеспечивая их двумя-тремя большими общими рабочими столами для принятия решений сообща. А глава корпорации Oticon Ларс Колинд рассредоточил на территории офиса несколько кафе-баров для комфортного обмена мыслями сотрудниками и создания непринужденной обстановки.

Смена обычной обстановки тоже способствует креативу. Так, совсем не обязательно творить, сидя за рабочим столом и глядя в монитор. Совсем не обязательно привязывать себя к одному месту. Полезно поменяться местами с коллегами (это позволит посмотреть на проблему «с другой стороны» в прямом смысле слова), менять расположение своего стола, кресла. Можно просто походить по комнате и посмотреть на ситуацию с разных углов зрения.

Кроме того, порой рабочее время не совпадает с часами творческой активности человека. Человек может сам загонять себя в ловушку и сопротивляться рамкам, которые требуют от него творческого процесса в определенное время. Здесь главное помнить, что эти рамки устанавливаем мы сами, а значит, и в состоянии их расширять и менять.

Многие люди, напротив, могут испытывать постоянный недостаток времени. Весьма трудно быть творческим в спешке. Однако можно и нужно предпринимать шаги, чтобы высвободить время для творческого процесса. Так, весьма полезным будет составить расписание, по которому следует расходовать свое время на креатив. Либо можно найти час-другой для прогулки, во время которой предаться размышлениям. Некоторые советы рекомендуют утром вставать на полчаса раньше и составлять список своих идей.

Можно прибегнуть к еще одному важному средству — ведению журнала идей (блокноты, диктофоны, заметки, зарисовки). Обычно в пути или в процессе выполнения важных дел возникает огромное множество мыслей и идей, которые быстро стираются из памяти. Весьма полезно их вовремя фиксировать.

Здесь приведены лишь некоторые способы активизации креатива. Важно отметить, что эффективность их работы зависит от

индивидуальности того или иного человека, который находится в состоянии творческого поиска. Действие побуждающих стимулов различно по отношению к разным субъектам творчества.

Содержанием любого проекта является процесс создания замысла. Мы уже рассмотрели побудительные мотивы креативного процесса, теперь же стоит остановиться на способах творческого мышления, а именно на способах генерации идеи.

Все основные методики создания творческих идей можно распределить на три группы.

1. *Методы психологической активизации мышления.* Эти методы направлены на устранение психологической инерции мышления, которая препятствует рождению новых идей, взгляду на проблему со стороны. Они рассчитаны на увеличение числа генерируемых идей. К таким методам относятся: мозговой штурм, обратная мозговая атака, теневая мозговая атака, корабельный совет, метод фокальных объектов, аналогии, синектика (У. Гордон), методы нейролингвистического программирования, оператор РВС, конференция идей, метод маленьких человечков, метод гирлянд ассоциаций и метафор и др.

2. *Методы систематизированного поиска.* В основе этой группы методов лежит определенная систематизированность процесса создания идей, переход от беспорядочного поиска идеи к структурированному поиску. К таким методам можно отнести: метод контрольных вопросов, морфологический анализ, функциональный анализ, метод фокальных объектов, решетка идей ФКБ, функциональный метод проектирования Мэтчетта, метод гирлянд ассоциаций и метафор, метод многократного последовательного классифицирования, метод синтеза оптимальных форм, методика разрушения стереотипа Ж.-М. Дрю и др.

3. *Средства направленного поиска.* К ним относятся технология поиска бизнес-идей, компьютерные системы поиска нестандартных решений, теория решения изобретательских задач, функционально-физический метод поискового конструирования Р. Колера и др.

Рассмотрим некоторые из них более подробно.

## 2.1. Метод мозгового штурма

Метод был предложен Алексом Осборном (США), партнером рекламной компании BBDO (О в названии компании означает Осборн). Первая книга с описанием техники мозгового штурма

была опубликована в 1948 г., но в практику применения в компании вошла уже с 1939 г.

Идея техники заключается в коллективном поиске идей, причем в выработке максимального числа разнообразных идей. Для этого происходит разделение процессов генерации и критики во времени, а участников штурма — на генераторов и критиков. Обычно для реализации метода создаются группы по 4—10 человек, которые в течение определенного времени генерируют различные идеи в рамках выбранной темы. Считается нормой, если в течение 1,5 часов группа сможет воспроизвести до сотни идей.

Алгоритм мозгового штурма следующий.

1. Отбирается группа 4—10 человек.
2. Участников знакомят с проблемой, сообщают тему, над которой придется работать.
3. Подготовка (вхождение в работу). Об этом было подробно рассказано выше. Главная идея — создать стимулы (музыка, обстановка, запахи).

4. Разминка. Перед непосредственным мозговым штурмом полезно провести небольшую разминку в виде переключения с повседневных дел: можно решить задачку, разгадать ребус или загадку, попробовать найти аналогию между разными вещами, например, что общего между настольной лампой и ручкой.

5. Мозговой штурм. Поскольку главной задачей является получение как можно больше идей, то основное правило запрещает критиковать какие бы то ни было идеи (запрещаются даже скептические улыбки): приветствуются и поощряются самые безумные и даже ошибочные идеи. Этот этап еще можно назвать этапом новорожденного. Только что родившегося ребенка не критикуют за то, что он плачет, что у него нет волос, что он мокрый. Просто радуются тому, что он родился.

6. Хорошим стимулом является комплимент, особенно на комплименты реагируют мужчины, тем более если они высказываются женщинами. В качестве поощрения могут быть маленькие шоколадки, которые к тому же активизируют процесс мышления на физиологическом уровне.

7. Анализ идей. После получения множества идей необходимо отобрать наиболее удачные, перспективные идеи. На данном этапе разрешена и даже полезна критика, но при этом она должна быть конструктивной (а не «нравится — не нравится»).

8. Выбор идеи.

В ходе всей процедуры модератор группы ведет руководство, эмоционально подбадривает аудиторию, сохраняет целостность процедуры.

## 2.2. Метод фокальных объектов

Автором метода является Чарльз Вайтинг (Великобритания, 1960-е годы). Смысл техники фокальных объектов («метод каталога», «метод случайных объектов») состоит в переносе признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект, находящийся в фокусе переноса. В его основе лежат ассоциативные связи между фокусом и случайным словом (существительное, прилагательное, глагол). Возникающие необычные сочетания развиваются путем свободных ассоциаций.

Метод является достаточно простым и предоставляет неограниченные возможности поиска новых точек зрения на проблему. Применяется для создания слоганов, текстов рекламных роликов, поздравлений, разработок торговых марок, изменения темы рекламных коммуникаций.

Алгоритм метода фокальных объектов следующий.

1. Выбор фокального объекта, подлежащего усовершенствованию (к примеру, торговая марка).
2. Выбор трех-четырех случайных объектов (из книги, кино, своих воспоминаний).
3. Составление списка свойств для каждого из случайных объектов (характеристики объектов).
4. Далее свойства и признаки переносят на фокальный объект, за счет чего получаются новые сочетания.
5. Развитие новых сочетаний путем ассоциаций. Все идеи необходимо фиксировать.
6. Оценка новых идей, отбор наиболее удачных с точки зрения перспективной реализации.

## 2.3. Морфологический анализ

Метод был разработан швейцарским астрономом Фрицем Цвики. Суть метода состоит в выявлении и систематическом исследовании всех возможных вариантов исполнения объекта, которые вытекают из закономерностей его строения (морфология). За счет его использования удалось добиться огромного числа технических решений в ракетостроении.

Алгоритм морфологического анализа следующий.

1. Выбор объекта и точная формулировка проблемы, подлежащей решению.

2. Выбор основных характеристик объекта.

3. Выявление и указание всех параметров (характеристик), которые могли бы войти в решение заданной проблемы.

4. Формирование морфологического ящика или матрицы, содержащей все решения проблемы. Рассмотрение полученных комбинаций решений (к примеру, морфологическая матрица Цвики содержала более 500 возможных вариантов решений для реактивных двигателей).

5. Анализ полученных решений с точки зрения целей проекта.

6. Выбор и реализация лучших решений.

Пример матрицы «Печь дачного домика» приводятся в табл. 1.

Таблица 1. Матрица «Печь дачного домика»

<i>Параметры</i>	<i>Варианты</i>				
А. Материал корпуса	1. Сталь	2. Чугун	3. Кирпич	4. Другое	
Б. Материал дымовой трубы	1. Сталь	2. Асбоцемент	3. Кирпич	4. Другое	
В. Вид топлива	1. Дрова	2. Солома	3. Хворост	4. Уголь	5. Другое
Г. Форма топливника	1. Вертикальный	2. Горизонтальный			
Д. Средства аккумуляции тепла	1. Водяной бачок	2. Засыпка песком или золой	3. Обкладка кирпичом	4. Тепловая камера, заполненная камнем	5. Другое
Е. Вывод трубы	1. Через окно	2. Через потолок			
Ж. Средства пожарной безопасности	1. Металлический поддон	2. Асбестовая подкладка	3. Ножки	4. Нет	
З. Устройства для приготовления пищи	1. Одна конфорка	2. Две конфорки	3. Нет		

В данной матрице представлено  $4 \cdot 4 \cdot 5 \cdot 2 \cdot 5 \cdot 2 \cdot 3 \cdot 3 = 14\,400$  вариантов печей.

Метод сводится к разложению объекта на компоненты, из которых выбираются наиболее существенные характеристики. При попытках их соединения вновь получаются новые объекты.

#### 2.4. Метод «Шесть шляп мышления»

Разработчик метода — Эдвард де Боно (Мальта). Основная суть метода сводится к тому, что наше мышление делится на шесть разных режимов (соответствуют шести цветам шляп). По мнению Э. де Бона, в процессе креатива возникают три основные трудности:

1) эмоции (при принятии решений людям свойственно опираться на предрассудки, интуицию, чувства и эмоции);

2) беспомощность (зачастую люди пасуют и опускают руки перед трудностями, давая себя установку «Я не знаю, что делать дальше»);

3) путаница (не всегда можно удерживать в голове сразу много вещей, сохраняя трезвость мышления, возникает мешанина).

«Шесть шляп мышления» представляет собой простой и практический способ преодоления этих трудностей. Таким образом, данный метод позволяет, во-первых, использовать наши чувства в нужный момент, во-вторых, предлагает конкретную структуру мышления, и, наконец, в-третьих, позволяет думать в одном направлении при наличии в голове разрозненных мыслей (табл. 2).

Таблица 2. Метод «Шесть шляп мышления»

<i>Цвет шляпы</i>	<i>Роль, функция</i>	<i>Значение</i>	<i>Вопросы</i>
Белая	Нейтральность	Информация, вопросы, концентрация на доступной информации, объективные факты	Какой мы обладаем информацией? Какая нам нужна информация? Что необходимо? Как можно этого достичь?
Зеленая	Творчество	Новые идеи, предложения, гипотезы, возможности	Каковы некоторые из возможных решений и действий? Каковы альтернативы?
Желтая	Логический положительный взгляд	Солнечный свет; оптимизм, поиск преимуществ	Почему это стоит сделать? Каковы преимущества? Почему это можно сделать? Почему это сработает?

Окончание табл. 2

<i>Цвет шляпы</i>	<i>Роль, функция</i>	<i>Значение</i>	<i>Вопросы</i>
Черная	Логический негативный взгляд	Осторожность, судейский, критичный взгляд, выяснение причин недостатков, суждение, оценка	Правда ли это? Сработает ли это? В чем недостатки? Что здесь неправильно?
Красная	Эмоции, чувства	Эмоции, интуиция, чувства и предчувствия. Не требуется давать обоснование чувствам. Огонь, тепло; текущие взгляды без объяснения	Какие у меня по этому поводу возникают чувства?
Голубая (синяя)	Контроль процесса, стадий других шляп, председатель, организатор	Организация мышления. Мышление о мышлении, беспристрастный; анализ; небо	Чего мы достигли? Что нужно сделать дальше?

В данном методе ни один из членов команды не ограничивается одиночной перспективой в процессе мышления. Другими словами, примеряя разные шляпы в определенной последовательности, участник направляет свое мышление. Надевая шляпу, которая отличается от привычной, участник способен прийти к различным новым идеям, примерить непривычную перспективу.

Шляпы можно использовать по отдельности на любой стадии мышления. Можно также использовать и в последовательности. К примеру, вслед за желтой надеть черную (в целях оценки новой идеи). Затем примерить зеленую (для улучшения замысла посредством указания недостатков и устранения их). Полную последовательность шляп можно использовать для комплексного обдумывания целого проекта. например:

этап 1: необходимо представить обстоятельства вопроса или темы (белая шляпа);

этап 2: необходимо придумать пути разрешения вопроса (зеленая шляпа);

этап 3: перечисление и оценка преимущества идей (желтая шляпа);

этап 4: перечисление недостатков (черная шляпа);

этап 5: инстинктивное чувство каждого члена команды в отношении альтернатив (красная);

этап 6: заключение и завершение проекта (голубая шляпа). Синяя шляпа сильно отличается от других. Она является синтетической по отношению к остальным. Она управляет самим процессом мышления. Например, когда участник предлагает, какая шляпа должна быть следующей, он в этот момент подсознательно использует синюю шляпу. Поэтому о ней не обязательно каждый раз упоминать явно.

## 2.5. Мыслительные стулья Диснея

Известно, что Уолт Дисней, работая над созданием нового проекта, входил в три разные роли: мечтателя, реалиста и критика. Чтобы сильнее отделить эти роли друг от друга, не только мысленно, но и пространственно, когда он менял роль, то менял и стул для размышлений, а позже использовал и разные помещения для размышлений.

Эту стратегию можно использовать следующим образом:

1) в своих размышлениях последовательно исходить из различных позиций;

2) связывать позиции с определенными местами для того, чтобы закрепить их.

*Стул мечтателя.* Роль мечтателя предполагает создание самых фантастических и невероятных образов, возможны самые разнообразные сочетания. В данной роли можно позволить все, кроме серьезного и логичного рассмотрения проблемы.

*Стул реалиста.* Позиция реалиста прибегает к здравому смыслу. Его задача развить фантастические идеи мечтателя.

*Стул критика.* Роль критика состоит в том, чтобы подвергнуть беспощадной критике все предложенные идеи.

В течение работы над проектом каждый его участник должен посидеть на всех стульях и испытать все роли, только в этом случае он будет обладать комплексным видением разрабатываемого проекта.



### 3. Ограничения, возникающие при реализации креативного замысла проекта

Среди ограничений, возникающих при реализации креативного замысла проекта, наиболее типичными являются:

- время;
- проект рождает проект;
- возвратно-поступательные движения;
- большой объем общения;
- дискретность.

Раскроем специфику данных ограничений применительно к креативному замыслу проекта.

#### 3.1. Креатив — время

Особенность творческого процесса по воплощению креативной идеи состоит в том, что время как ограничивающий фактор может выступать двояко, с одной стороны, является ограничением, сложностью. В результате образ может быть неполным, незаконченным, детально не проработанным. С другой стороны, выступает стимулирующим фактором, позволяющим раскрыть потенциал личности, сгенерировать идею.

Кроме этого, при генерировании креативного образа сложно определить количество времени, необходимого для его создания. Разным группам людей может потребоваться разное количество времени на реализацию какой-либо задачи с использованием креативного подхода к решению. Качество полученного результата разными группами может быть разным и не зависит от затраченного времени. Когда человек находится в творческой эйфории, время словно перестает иметь значение, проходит незаметно. Люди могут часами, днями и ночами работать, не обращая внимания на сон, голод и т.д. И много времени можно провести в бездействии, депрессии, когда на ум не приходит ни одного удачного креативного образа. Тогда время словно останавливается.

#### 3.2. Креатив — проект рождает проект

Подразумевая использование креативного ресурса одного проекта для перехода к другому проекту. То есть предоставляется возможность воплотить креативный образ в нескольких проектах. Такое положение вещей дает возможность развитию творческих, креативных способностей личности.

### 3.3. Креатив — возвратно-поступательные движения

Креативная часть проекта в наибольшей степени подвержена возвращению к одному из этапов реализации креативного образа. Возврат на предыдущий этап в проекте при реализации креативного замысла является нормальным течением данного процесса. Креативный образ обычно гибок и легко видоизменяется при необходимости, так как не существует каких-либо статичных норм, правил креативной идеи. Возврат также может осуществляться в случае, когда креативный образ в проекте не решает поставленных задач, имеет сложное воплощение, вызывает непонимание. Возврат на предыдущие этапы может способствовать развитию творческой идеи, а также, наоборот, лишить ее индивидуальности, привести к обыденному.

### 3.4. Креатив — большой объем общения

Креативная идея, реализуемая в проектной коммуникации, подразумевает большой объем общения, так как она должна быть согласована с заинтересованными участниками проекта, и требуется доказательства ее состоятельности при решении поставленной задачи. С одной стороны, чем больший объем коммуникации, общения воздействует на креативный образ, тем быстрее и качественнее новая идея внедряется в проект, с другой стороны, большой объем общения при реализации креативного замысла в проекте может в корне изменить идею, притупить творческий процесс, вплоть до остановки реализации креативного замысла.

### 3.5. Креатив — дискретность

Подразумевается прерывание творческого процесса создания идеи под воздействием внешних и внутренних факторов на личность или коллектив. Внешние факторы — это телефонные звонки, вопросы коллег по работе, вызов к начальнику, заполнение формальной документации и т.д. Внутренний фактор — психофизиологическое состояние человека (здоровье, чувство голода, усталость, эмоциональное состояние).

Так, с одной стороны, человек или группа, создающие креативный образ, могут под воздействием этих факторов отойти от первоначально заданного уровня реализации творческого реше-

ния. С другой стороны, они могут послужить креативной группе толчком развития творческих способностей и их реализации.

Таким образом, в творческом процессе существует множества методик и приемов создания идей. Все они отличаются большей или меньшей эффективностью в зависимости от сферы их применения. Огромную роль также играет место применения той или иной методики: тип организации, тип корпоративной культуры, сфера деятельности компании, организационная структура, стиль руководства и т.д. С каждым годом приемы креатива развиваются, появляются новые. Новые методики формируются из разных приемов творческого мышления исходя из индивидуальных характеристик личности (характер, темперамент, мировоззрение, жизненные установки).

Для решения большинства задач продюсеру достаточно применить теоретические знания и практические навыки. Однако во времена стремительных перемен и жесткой конкуренции не всегда удастся полагаться на стандартные решения. Креативные идеи необходимы продюсеру не только тогда, когда стандартный подход к решению проблем дает сбой. На всех направлениях своей деятельности продюсеру разумно искать творческую альтернативу. Желание создавать что-то новое, развитое, нестандартное мышление, креативные навыки способствуют формированию продюсерского мастерства, а не ремесленничества.



# cinema equipment & technologies

## 8/

### Современная техника и технология записи и трансформации изображения

---

Д.И. Масуренков,  
доцент ВГИК

Большой постановочный кинофильм и 10-секундная реклама, сериал, ежедневно в течение многих месяцев идущий по телевидению, документальный очерк, видеоинструкция к товару и множество других подобных произведений, представляющих собой запись движущихся изображений в сопровождении звука на фотографическом, магнитном, магнитно-оптическом носителе или на жестком компьютерном диске и воспроизводимые для просмотра, объединяются одним понятием: аудиовизуальная продукция. В обыденной или профессиональной речи обычно для обозначения подобного рода продукции чаще всего употребляют слово «фильм». Термины «визуальная продукция» или «фильм» и мы будем использовать в дальнейшем как синонимы.

У любого аудиовизуального произведения двойная природа. Он одновременно может быть произведением искусства, явля-

нием культуры и товаром. Создаются подобные товары в огромных количествах, с помощью сложной и дорогой техники по индустриальным технологиям, с привлечением огромного числа специализированных служб и подразделений, и стоимость их производства может достигать огромных сумм.

Управление этим многоступенчатым, сложным процессом требует от административного персонала четкого и полного понимания всей технологии производства и достаточно широких знаний в области кино- и видеотехники. Понимание, для каких целей эта техника используется, какие изобразительные и постановочные решения можно реализовать с ее помощью, позволяет наиболее полноценно, рационально и экономно организовать все этапы работы над фильмом, и в первую очередь съемочный процесс. Организаторам производства постоянно следует иметь в виду, что фильм – это художественное произведение и киноvideотехника не просто техническое средство для записи изображения, а одно из мощнейших средств повышения зрительского, а значит, и коммерческого потенциала будущего фильма. В этом случае экономия как самоцель чаще всего приводит к ухудшению художественных достоинств фильма, а нередко и к необходимости производить большие дополнительные траты для исправления недостатков, допущенных ранее из-за нерациональной экономии.

За последние четверть века техника и технологии создания аудиовизуальных произведений претерпели революционные изменения. Эти изменения во многом обусловлены следующими факторами:

1) замещением киноплёнки видеоносителями в большинстве сфер производства и распространения аудиовизуальной продукции. Киноплёнка сегодня используется только в производстве игровых фильмов и рекламы, предназначенных для кинотеатрального показа, причем плёнку используют только для первичной записи изображения (съемки) и печати кинокопий, все промежуточные этапы работы с изображением производятся на видеоносителях;

2) кардинальным улучшением техники видеозаписи, т.е. приближением качества изображения на видеоносителе к качеству изображения на киноплёнке, что сделало возможным демонстрацию фильмов с электронных носителей на большие экраны (цифровой кинематограф);

3) возможностью переноса (сканирования) изображения с киноплёнки на видеоноситель с сохранением всей записанной информации и возможностью конвертирования изображения с видеоносителя на киноплёнку;

4) широким внедрением в кинопроизводство компьютерных или, как еще говорят, цифровых технологий. Компьютерные технологии сделали возможным как трансформировать снятую реальность, так и генерировать новую — виртуальную реальность и соединять две реальности в едином изображении. В индустрии аудиовизуального производства появилась новая художественно-производственная сфера — создание визуальных, или компьютерных, эффектов.

Появление видеозаписи и компьютерных технологий позволило сделать процесс создания аудиовизуальных произведений индивидуальным. Иначе говоря, имея видеокамеру и компьютер, любой человек может создавать авторское, аудиовизуальное произведение и свободно распространять его через различные каналы массмедиа, в том числе и через Интернет.

В этот же период шел интенсивный процесс обновления всей материальной базы кинопроизводства: появились новое поколение киноплёнок, новые источники света, новые модели киносъёмочной и видеоаппаратуры, вспомогательной техники с роботизированными элементами, устройствами дистанционного и автоматического контроля управления, новые технологии обработки уже снятого изображения.

Изменения в технике и технологии производства аудиовизуальных произведений значительно повлияли на организационные аспекты их создания. Потребовалось множество новых специалистов по обслуживанию и управлению современной техникой, появились абсолютно новые производственные подразделения, связанные с использованием компьютеров. Изменились роли и соотношения между подготовительным, съёмочным и послесъёмочными периодами. Послесъёмочный или, как его ранее называли монтажно-тонировочный период стал не просто процессом монтажа и озвучения ранее снятого фильма. Сегодня в этот период добавляются работы, связанные с созданием визуальных эффектов и компьютерной обработкой изображения.

Открывая перед создателями фильма безграничные художественные и зрелищные возможности, современные киновидеотехнологии одновременно привели к значительному росту стои-

мости производства, усложнению процессов получения конечной продукции и многовариантности выбора средств и технологических схем при реализации творческих замыслов.

Выбор носителя изображения — киноплёнки или электронного носителя — определяет технологию создания аудиовизуального произведения.

Этот выбор зависит от множества факторов, в первую очередь факторов экономических и маркетинговых.

Технология производства фильмов на видеоносителе проще и дешевле, но киноплёнка по непревзойденному качеству получаемого изображения, по универсальности применения, по возможности демонстрации изображения на большие и сверхбольшие экраны и по возможностям перевода изображения на любой носитель, в том числе и для индивидуального просмотра, продолжает прочно удерживать свои позиции. Эти достоинства искупают большинство недостатков, связанных со стоимостью и многоэтапностью технологии производства аудиовизуальной продукции на киноплёнке. На сегодняшний день на киноплёнке снимается от 70 до 80% всех художественных фильмов.

Системы видеозаписи, рассчитанные для телевизионного показа, по качеству изображения уступает плёночному. Альтернативные киноплёнке технологии систем видеозаписи высокого разрешения предполагают меньшие производственные затраты, но с учетом затрат на демонстрацию таких изображений на большие экраны и переводом изображения на киноплёнку по общей стоимости сегодня незначительно отличаются от плёночных.

Сама организация и проведение съёмочного процесса, техника, используемая для съёмки, кроме съёмочных аппаратов, не зависят от того, на какой носитель записывается изображение. Но если записываемое на видеоноситель изображение можно видеть в режиме реального времени и сразу использовать для монтажа, то снятую или, как говорят, экспонированную, плёнку передают в кинолабораторию. В лаборатории плёнку подвергают химико-фотографической обработке — проявлению. В результате проявления скрытое изображение превращается в видимое, негативное, т.е. тоно- и цветопередача в нем противоположны реальным. (Белый снег на негативе — чёрный, а чёрный бархат — почти прозрачный. А реальные цвета воспроизводятся в так называемых дополнительных цветах: синий и все его оттенки пе-

редаются оттенками желтого, зеленый — пурпурного, а красный — голубого.) Проявленная негативная пленка сканируется, т.е. изображение с нее записывается уже как позитив на магнитный носитель (кассету, диск или твердотельный накопитель). В процессе сканирования происходит считывание штрихкода киноплёнки и визуализация его в изображении, что делает возможным в дальнейшем идентифицировать видеоизображение с негативом. Записанное таким образом изображение переносится в память компьютера и в дальнейшем используется для монтажа. При необходимости параллельно с процессом монтажа создаются кадры с компьютерными, визуальными эффектами с последующим переносом изображения на киноплёнку.

По окончании всех монтажных и звукотехнических работ смонтированное изображение и готовая фонограмма на магнитных носителях поступают в кинолабораторию, где в соответствии со смонтированным изображением производится выбор из всего массива снятого негатива фрагментов (отрезков) негативной пленки и склеивание их в нужной последовательности, а фонограмма с магнитного носителя переписывается на специальную, звукотехническую киноплёнку. Со смонтированного негатива и фонограммы печатаются пробные копии фильма и изготавливаются дубльнегативы (контратипы), служащие для тиражирования массовых, прокатных копий на киноплёнке и на видеоносителях.

Сегодня все большее распространение получает несколько иная технология получения фильмокопий — так называемый цифровой интермедийт (Digital Inter Mediat, DI). (Более подробно об этом этапе рассказано в п. 6. «Новые технологии в трансформации снятых изображений».)

При производстве сериалов, рекламы или клипов, предназначенных для телевизионного показа, если съемка велась на киноплёнку (обычно это 16-мм плёнка), после проявки изображение с пленки сканируют на видеоноситель. Переведенное с киноплёнки изображение используется на всех дальнейших этапах работы вплоть до создания мастер-кассеты или мастер-диска, с которого и производят тиражирование.

При съемке на видеоноситель записанное изображение переносится в память компьютера, монтируется, производятся необходимые звукотехнические работы и с готовых так называемых мастер-кассеты или мастер-диска осуществляется тиражирование.



Современная техника сделала возможным переводить изображение с видеоносителя на киноленту, что привело к появлению новой технологии создания аудиовизуальной продукции, когда изображение записывается на видеоноситель, а готовый фильм с видеоносителя переводится на киноленту. Это технология требует использования видеокамер высокого разрешения (см. п. 7 «Видеозапись»). Сегодня она все шире начинает использоваться в производстве художественных фильмов.

## 1. Кинолента

Хотя с момента начала производства киноленты — гибкой, прозрачной ленты с нанесенной на нее серебрянносодержащей светочувствительной эмульсией, с отверстиями (перфорациями) по краям для транспортировки в процессе съемки и демонстрации — прошло уже более ста лет, кинолента была и осталась наилучшим носителем движущихся изображений.

За свою историю кинолента обрела возможность воспроизводить все многообразие цветов реальности, ее светочувствительность (способность реагировать на определенное количество света) повысилась в сотни раз. Причем потенциальные возможности фотографических эмульсий позволяют постоянно улучшать качество кинолент. Так, за последние 15 лет мировые производители светочувствительных материалов «Кодак» и «Фуджи» выпускают уже третье поколение цветных кинолент.

Сегодняшний ассортимент кинолент включает в себя:

1) несколько типов негативных цветных и черно-белых кинолент, обладающих различной светочувствительностью, формата 16, 35 и 65 мм (следует отметить, что из-за отсутствия спроса на черно-белые и 65-мм пленки они производятся по предварительным заказам);

2) несколько типов пленок для печати позитива;

3) пленки для изготовления промежуточных позитивов и дубль-негативов или для вывода изображения с видеоносителей (интермедиэйт);

4) звукотехнические киноленты для оптических фонограмм.

Новые негативные киноленты дают возможность вести съемку практически при любой освещенности — от яркого солнечного дня до почти полной темноты, обеспечивая при этом высокое разрешение и качество цветовоспроизведения при очень малой зернистости.

Новые негативные киноплёнки характеризуются улучшенным качеством цветопередачи и огромной фотографической широтой — способностью воспроизводить без искажений огромный диапазон яркостей — от глухих теней до ярких солнечных бликов.

По своей разрешающей способности, полноте воспроизведения цветов и тональных оттенков современные киноплёнки даже превосходят способности человеческого зрения, а сам характер плёночного изображения даёт наиболее точную психологическую картину реальности.

Структура фотографической эмульсии новых типов плёнок позволяет с полным разрешением и без потерь сканировать изображения с нее на цифровые видеоносители.

У позитивной киноплёнки традиционную триацетатную основу заменила более тонкая, прочная и прозрачная — лавсановая. Она более стойкая к механическим повреждениям, а плёночный лавсановый рулон весит гораздо меньше, чем традиционный триацетатный.

Значительно улучшилось качество цветопередачи позитивных плёнок, что позволяет получить в прокатных копиях все огромное красочное богатство оригинального негатива. Современная позитивная плёнка сделала возможным при печати копии исключить такой сложный процесс, как отдельная обработка фонограммы и изображения. Если раньше, чтобы получить высокие оптические плотности в фонограмме, ее обрабатывали пастообразным проявляющим веществом с целью оставить в ней металлическое серебро, то сегодня голубые плёночные красители образуют достаточные плотности для считывания их в звуковом блоке проектора, правда, для этого считывающий световой штрих должен быть красного цвета.

Для широко используемой ныне технологии вывода изображения с цифрового носителя на киноплёнку выпущены новые типы плёнок «Интермедийт», обеспечивающие изготовление качественных дубль-негативов для тиражирования прокатных копии.

## 2. Киносъёмочная аппаратура

Хотя принципиальная конструкция киносъёмочного аппарата не изменилась со времени его изобретения братьями Люмьер, современный киносъёмочный аппарат — своеобразный образец

концентрации новейших достижений точной механики, электроники и компьютерных элементов управления. Поэтому производить съемочную аппаратуру сегодня могут лишь несколько фирм. Ведущими фирмами являются немецкая «Арри», американская «Панавижн», австрийская «Бауэр» и французская «Аатон». Характерно, что по своим функциональным возможностям, массогабаритным характеристикам и даже дизайну камеры различных производителей похожи друг на друга, что свидетельствует о достижении максимальной оптимизации в их конструкциях. Наибольшее распространение во всем мире, в том числе и в нашей стране, получили киноаппараты немецкой фирмы «Арри» (рис. 1).



Рис. 1. Кинокамера Аррикам LT

Триада: киноплёнка, съёмочный объектив и киноаппарат — основа получения высококачественного изображения, поэтому столь высоки требования, предъявляемые к киносъёмочному аппарату, который должен обеспечить абсолютно точную частоту съёмки, полную неподвижность киноплёнки в кадровом окне в момент её экспонирования при любых частотах съёмки, исключить любые механические повреждения плёнки в процессе прохождения её через фильмовый тракт.

Традиционно киносъёмочные аппараты по своему назначению делились на синхронные, универсальные, облегченные (ручные) и специальные. Сегодня это деление несколько условно и относится только к 35-мм аппаратуре. Синхронными с по-

явлением звукозаписи в кино стали называть киноаппараты, заключенные в звуконепроницаемый бокс с постоянной и стабильной частотой кадров (24 кадров в секунду). Сегодня все съемочные аппараты, кроме специальных, обеспечивают стабильную частоту съемки 24 и 25 кадров в секунду. Отличие синхронных аппаратов от универсальных заключается в более низком уровне шума при его работе, что позволяет записывать чистовой звук на съемочной площадке. От универсальных их отличает несколько больший вес, хотя последние 35-мм модели синхронных аппаратов «Аррифлекс» весят меньше, чем более ранние модели универсальных аппаратов этой же фирмы. У универсальных аппаратов по сравнению с синхронными и ручными несколько большие функциональные возможности, например в регулировании диапазона частот съемки. У большинства моделей современных аппаратов кроме стабилизированных частот 24 и 25 кадров в секунду предусматривается возможность вести съемку с различной частотой кадров — от 3—4 до 150 кадров в секунду у 35-мм универсальных камер и до 75 кадров в секунду у 16-мм камер как прямым, так и обратным ходом. Изменять частоту кадров можно непосредственно при съемке; при этом автоматически изменяется угол открытия обтюлятора для компенсации экспозиции.

Отличие облегченных (ручных) аппаратов от синхронных и универсальных прежде всего в меньшем весе и меньших функциональных возможностях.

Для современных 16-мм аппаратов подобное деление вообще условно, так как уровень шума при их работе позволяет вести чистовую запись звука, а малый вес снимать «с рук».

К специальным относят аппараты, предназначенные для решения относительно узких съемочных задач, таких как съемка с большой частотой или подводные киносъемки. Так, частота кадров у специальной, скоростной камеры, использующей пленку 35 мм, достигает 800 кадров в секунду, а при использовании 16-мм пленки частота может достигать 2000 кадров в секунду.

Современные киноаппараты — синхронные и универсальные — конструктивно исполнены по модульному принципу. Модульный принцип позволяет устанавливать на корпусе аппарата штатные аксессуары (кассеты, визирную лупу) сверху или сзади, добавлять или исключать отдельные конструктивные элементы. Это дает возможность в зависимости от условий будущей съемки

использовать аппарат как штативный, штативно-плечевой или даже ручной, облегчает его установку на транспортные средства, позволяет укреплять на разнообразные, стабилизирующие устройства, использовать при съемках в стесненных условиях.

Унификация многих узлов, деталей и аксессуаров в фирменной линейке выпускаемой аппаратуры обеспечивает их использование в аппаратах различного назначения, например, универсальное, посадочное отверстие для установки объективов позволяет применять единый комплект оптики для несколько аппаратов.

В современной кинокамере большинство параметров ее работы отслеживают компьютерные элементы управления и контроля. Часть этой информации отражается в визире и на экране выносного дисплея и записывается на карту памяти, а в случае сбоев в работе подается соответствующий световой или звуковой сигнал, и камера автоматически выключается. Специальный компьютерный блок позволяет в процессе съемок записывать на краю пленки тайм-код, облегчающий работу по идентификации изображения при монтаже и отборе негатива, особенно когда съемка ведется многокамерным способом.

Неотъемлемым элементом комплекта всех киноаппаратов является система телевизионного визирования с выводом изображения на монитор и записью на видеомэгнитофон как одновременно со съемкой, так и в режиме репетиций. Возможность видеть снимаемый кадр значительно облегчает процессы подготовки и проведения съемки, позволяет экономить пленку и в конечном счете дает уверенность, что при съемке не было допущено никаких технических, да и творческих ошибок.

Для всех моделей киносъемочных аппаратов выпускается огромное количество дополнительных навесных или приставных устройств и приспособлений: фильтродержателей, компендиумов и других аксессуаров, расширяющих функциональные возможности аппарата и удобства в его управлении и обслуживании. Многие из подобных устройств могут использоваться как для 35- так и 16-мм камер. Практически на каждую Камеру можно устанавливать и устройства дистанционного, беспроводного контроля и управления основными параметрами съемки (переводом фокуса, трансфокацией, изменением диафрагмы и т.п.).

Окончательное вытеснение классического формата кадра с соотношением сторон 1 : 1,33 кадром широкоэкранным с соотношением сторон 1 : 1,65 или 1 : 1,85 уменьшило высоту изображения на 35-мм пленке. Если в академическом формате высота кадра с учетом межкадрового пространства, так называемый шаг кадра, соответствовала четырем перфорациям, то в широкоэкранным формате высота кадра соответствует трем перфорациям. Поэтому для более рационального использования негативной пленки сегодня съемка может идти на кадр с шагом три или даже две перфорации, и у большинства современных моделей киноаппаратов предусмотрена возможность перенастраивать механизм прерывистого движения пленки с четырех до трех или двух перфораций.

Фирмы — производители киноаппаратуры постоянно стремятся усовершенствовать свои изделия. Так, фирма «Арри» выпустила на рынок камеры «Аррифлекс D20» и «Аррифлекс D21» (рис. 2). По существу, это цифровая видеокамера в корпусе и элементами управления кинокамеры и матрицей размерами с кинокадр.



Рис. 2. Цифровая камера Аррифлекс D-21

Еще одной революционной новинкой стала кинокамера «АСТКАМ», изготовленная в Агентстве съёмочной техники Павла Астахова в содружестве с Московским конструкторским бюро по киноаппаратуре (рис. 3). Сегодня эта самая легкая в мире 35-мм съёмочная камера. Ее вес составляет всего лишь 2,9 кг, при этом

она позволяет вести съемки с частотой до 75 кадров в секунду, прямым и обратным ходом, имеет регулируемый в процессе съемок обтюратор и возможность осуществлять автоматическую покадровую съемку с широким диапазоном регулируемых интервалов между отдельными кадрами. Камера предназначена главным образом для работы с дистанционным управлением, потому снабжена устройствами для предварительной установки съемочных параметров с программируемым режимом их изменения и системой телевизионного контроля и не имеет классического, оптического визира.

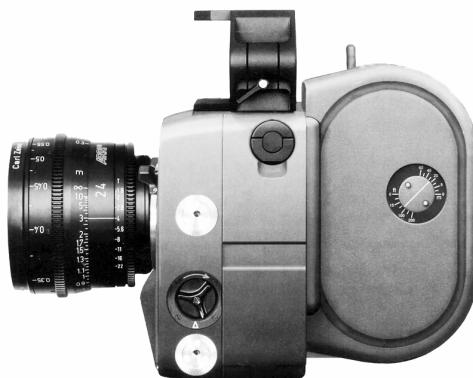


Рис. 3. Кинокамера «Асткам»

Конструктивное и техническое качество киноаппаратуры, высокая надежность и долговечность ее механики позволили наладить модернизацию ранее выпущенных моделей. Модернизация сделала возможным значительно расширить их функциональные возможности, например увеличить в несколько раз частоту кадров, сделать регулируемым обтюратор, добавить обратный ход, установить современное навесное оборудование. Реконструированный рейфферный механизм позволяет передвигать пленку на четыре, три и две перфорации. А новые компьютерные и электронные модули контролируют ее работу и дают дополнительную индикацию показателей работы камеры. При этом модернизированная камера сохраняет относительно невысокую прокатную стоимость для ее пользователей.

### 3. Оптика

Киносъемочный объектив формирует изображение на маленькой площади кадра. При проекции изображение на пленке увеличивается в сотни раз, поэтому способность передачи самых мельчайших деталей, световых, тональных и цветовых нюансов всегда была основным требованием к кинообъективам. Недаром производство кинооптики всегда считалось и считается наиболее сложным в производстве оптического оборудования, а съемочные объективы стали своеобразным эталоном получения наилучшего качества оптического изображения.

За почти вековой путь развития кинооптики было создано несколько поколений семейств съемочных объективов, разнообразнейших как по своим основным показателям (фокусному расстоянию и светосиле), так и по качеству даваемого изображения.

Сегодня разработчики и производители киносъемочной оптики стремятся не столько расширить номенклатуру своих изделий, сколько улучшить их качество — разрешение и оптический рисунок. Благодаря оптическим расчетам с использованием мощных ЭВМ, новым технологиям варки, обработки и шлифовки оптического стекла, особой тщательностью сборки и современным способам проверки каждого оптического и механического элемента создано новое поколение киносъемочной оптики.

Современное поколение кинообъективов имеют высокую светосилу, одинаковый оптический рисунок, единство спектрального пропускания для всей линейки фокусных расстояний.

Оправы всех объективов позволяют устанавливать и управлять переводом фокуса и изменением диафрагмы как в ручном режиме, так и дистанционно с помощью сервопривода. При этом электронные датчики, находящиеся в объективе, выводят всю информацию о его рабочих параметрах на экран специального дисплея с последующим переносом в электронную карту памяти. Такого рода информация бывает крайне необходима, когда в дальнейшем в кадр добавляются визуальные, компьютерные эффекты.

Объективы переменного фокуса новых модификаций обладают большей светосилой, чем предшествующие, а по качеству оптического рисунка приблизились к объективам дискретным во всем диапазоне изменения фокусного расстояния.



Хотя сегодня съемки широкоэкранных фильмов с использованием анаморфотной оптики практически не ведутся, в каталоги продукции многих фирм включены анаморфотные объективы<sup>1</sup>.

Производители оптики выпускают серию объективов, используемых для решения специфических производственно-творческих задач: объективы для макросъемок, перескопические объективы, позволяющие повернуть объектив под углом 90° или 45°, что бывает необходимо при съемках с необычных точек, куда трудно поместить съемочную камеру, а также объективы, искажающие изображение, например искривляющие горизонтальные линии, дающие обратную перспективу или выборочную резкость по площади кадра.

Оригинальным оптическим приспособлением для съемок в труднодоступных местах стали эндоскопические объективы, в которых изображение, даваемое объективом, «переносится» световодом на пленку или матрицу.

В нашем кино наибольшее распространение получила кинооптика таких фирм, как «Carl Zeiss» для 35- и 16-мм форматов. В содружестве с компанией «Арри» «Carl Zeiss» создал новую усовершенствованную линейку объективов «Master Prime». Среди других фирм широкую номенклатуру дискретных кинообъективов и объективов переменного фокуса для 35- и 16-мм формата выпускает отечественная компания «Оптик-элит», американская «Panavision», французская «Angenieux» и английская «Cooke». В практике киносъемки используют объективы и трансфокаторы японских фирм «Canon» и «Nikon».

#### 4. Осветительная аппаратура

Хотя светооптическая конструкция большинства осветительных приборов направленного и рассеянного света осталась практически неизменной — источник света в фокусе вогнутого зеркала и ступенчатая линза Френеля у приборов направленного света и вогнутый, рассеивающий отражатель у приборов рассеянного све-

<sup>1</sup> Анаморфотная оптика благодаря включению в оптическую схему объектива цилиндрических линз оптически в два раза сжимает изображение по горизонтали. При проекции анаморфированное изображение оптически растягивается в два раза. В системе съемки и показа анаморфированного изображения кадр занимает всю площадь кинопленки. Ограничение в использовании этой системы широкоэкранный кино связано с необходимостью использования специальных съемочных и проекционных объективов.

та, благодаря применению усовершенствованных галогенных и металлогалогенных ламп, обладающих большей светоотдачей и меньшими размерами, использованию новых, более прочных и теплостойких конструктивных материалов для корпусов и отражателей удалось при той же или даже большей световой мощности уменьшить их вес и габариты.

Одновременно широкое распространение получили и осветительные приборы с принципиально новой светооптической системой — кинопрожекторы фирмы «Деделайт». По сравнению с традиционными прожекторами с линзами Френеля их световой поток гораздо мощнее и равномернее, а вес и габариты значительно меньше. Правда, приборы «Деделайт» имеют относительно небольшую мощность.

В практике съемок помимо осветительных приборов с галогенными и металлогалогенными источниками света нашли самое широкое применение приборы рассеянного света с люминесцентными лампами (кинофло). Внешне такие лампы похожи на лампы бытовые, но в отличие от них дают строго определенный спектр излучения, согласующийся со спектральной чувствительностью пленки или видеокамеры (3400 или 5500 К) и отсутствием пульсации света, характерным для бытовых ламп. Мягкий и достаточно мощный световой поток, малое электропотребление и отсутствие тепловыделения, возможность смонтировать в одном корпусе несколько ламп, каждая из которых может включаться отдельно, сделали приборы кинофло весьма востребованными среди операторов.

Новинкой осветительного оборудования стали надувные, гелиевые шары с смонтированным в них мощным источником света. Поднятые над съемочной площадкой, они позволяют получать равномерное и интенсивное освещение больших площадей, что бывает особенно важно при ночных натуральных съемках. (Правда, не следует забывать, что использовать их можно только при безветренной погоде.) Впрочем, в последнее время такие гелиевые светильники стали использовать и при павильонных съемках, а их величина, мощность лампы и даже форма (эллипсоид, прямоугольник) стали варьироваться в широких пределах.

Возросли и единичные мощности источников света, достигнув величины 50 и даже 100 кВт. Конечно, такие приборы достаточно уникальны, но их мощный и широкий световой поток,

сравнимый по силе с солнцем, позволяет практически не зависеть от погоды даже при съемках на природе, а при съемках в больших декорациях или в реальных интерьерах создавать эффект солнечного освещения одним прибором.

В самое последнее время для киноосвещения все активнее стали использовать приборы со светодиодными источниками света. (Светодиод — особый полупроводниковый материал, способный светиться при прохождении через него электрического тока. Спектр его излучения зависит от типа полупроводникового материала.) При минимальном электропотреблении светодиоды обладают очень большой светоотдачей и практически вечным сроком службы). Сегодня электрическая мощность светодиодов относительно невелика, но с каждым годом она непрерывно повышается. Приборы со светодиодами выпускаются в виде световых панелей, миниатюрных линзовых приборов, световых колец или точечных световых источников. Малые размеры таких приборов позволяют устанавливать их в любых частях снимаемых интерьеров, закреплять на кино- или видеокамере, а небольшое электропотребление — использовать в качестве источника питания бытовые аккумуляторы или батарейки.

Все осветительные приборы комплектуются или имеют дополнительно огромное количество аксессуаров и приспособлений, служащих как для облегчения установки приборов, так и для расширения их функциональных возможностей: штативы, позволяющие устанавливать приборы на различную высоту, начиная от уровня пола вплоть до трех-четырех метров, подвески, струбины для крепления приборов к различным предметам, вплоть до оконного стекла, светорассеиватели, ограничители светового потока, фильтродержатели, проекционные насадки и другие подобные изделия, позволяющие оператору при работе со светом решать сложнейшие художественные и постановочные задачи. С каждым годом число подобных приспособлений постоянно увеличивается.

При съемках в павильоне, особенно если там снимаются телевизионные программы, осветительные приборы могут монтироваться на специальные лиры-пантографы. Такая установка прикрепляется к потолку и позволяет дистанционно перемещать осветительный прибор, регулировать высоту его установки, наклоны и повороты, включать и выключать необходимый прибор.

Возможно предварительное программирование всех этих функций для оперативного изменения характера светового рисунка, причем даже в процессе съемки.

## 5. Операторская техника

Современную операторскую технику (совокупность технических устройств, приспособлений и механизмов для установки кино- или видеоаппаратов и проведения съемки с движения) характеризуют обновленный и широкий ассортимент традиционно выпускаемой продукции (штативов, опор, операторских тележек), выпуск абсолютно новых конструкций, главным образом для съемок с движения, и расширение их функциональных возможностей. Поистине революционные изменения привнесло в операторскую технику внедрение роботизированных и программируемых элементов с использованием дистанционного управления и контроля, сделавшие возможным управлять камерой на расстоянии, и повсеместное применение стабилизирующих устройств. Все эти нововведения расширили постановочные, изобразительные и творческие возможности создателей аудиовизуальной продукции.

Многообразие изделий операторской техники объясняется как различием задач, условий и мест проведения съемок на натуре, в павильоне и в естественных интерьерах, так и своеобразной конкуренцией среди производителей, их стремлением предложить создателям фильма все новые технические средства для реализации своих замыслов.

Номенклатура опор для установки съемочных аппаратов включает в себя и традиционные штативы — треноги, и простейшие опоры-моноподы, и сложные колончатые, гидравлические пьедесталы на колесах, дающие возможность быстро устанавливать камеру на любой высоте, легко перемещать его по гладкому полу и даже вести съемку с движения. Для съемок с низких или высоких точек существует большое разнообразие специализированных опор. В номенклатуру опор для установки камер входят и приспособления на резиновых присосках, позволяющие крепить камеру к гладким, горизонтальным и вертикальным поверхностям, например к кузову автомобиля или к поверхности стола.

Современные панорамные головки обеспечивают гладкость и равномерность горизонтального и вертикального панорамирования с широким диапазоном регулировки скоростей панорамирования и предусматривают балансировку установленного на ней съемочного аппарата в зависимости от количества и веса установленных на нем аксессуаров. В конструкциях опор для камер используются самые последние разработки в области новых материалов и эргономики, обеспечивающие им большую прочность при меньшем весе и удобство работы в самых сложных съемочных и погодных условиях. Самое широкое распространение в практике съемок получили дистанционно управляемые панорамные головки с системой стабилизации съемочной камеры.

Тенденции в развитии средств обеспечения съемок с движения характеризуются расширением и улучшением функциональных возможностей традиционных, управляемых вручную операторских тележек и операторских кранов и широким распространением самодвижущихся, роботизированных устройств для съемок с движения, обладающих возможностями дистанционного или программного управления.

Операторские тележки принято подразделять на простейшие, мини-тележки, универсальные и большие. Простейшая тележка — это малая платформа на трех или четырех пневматических или резиновых колесах, на которую устанавливается штатив со съемочным аппаратом или одноосная тележка, где располагается оператор с ручной камерой. Обычно такие тележки используются для работы в очень тесных помещениях или при съемках в экспедициях в документальном кино.

Мини-тележки обладают малыми габаритами, могут передвигаться как по гладкой поверхности, так и по специальным рельсам с узкой колеей, что делает возможным вести съемку с движения в любых бытовых помещениях, например в малогабаритных квартирах с возможностью проезда через стандартный дверной проем. На мини-тележке обычно размещается только камера или один человек. Своеобразным переходным вариантом между мини-тележкой и тележкой универсальной являются тележка-краб и тележка-паук — штатив-пьедестал с гидравлическим или электрогидравлическим подъемником, снабженный несколькими парами колес для движения по полу или рельсам. Такие тележки-штативы используются как для съемок со статичных точек, так и для съемок небольших по протяженности наездов, отъездов или проездов.

В практике съемки чаще всего используются так называемые универсальные тележки — платформы со смонтированной на ней регулируемой по высоте, колончатой, гидравлической или электрогидравлической опорой для установки камеры или выносной стрелой, позволяющей выдвинуть камеру за габариты тележки, опустить ее до уровня пола, а в процессе съемок одновременно с движением тележки плавно перемещать камеру. Универсальные тележки рассчитаны на нагрузку 200—50 кг (два человека и съемочный аппарат), снабжены быстросменными пневматическими и профильными управляемыми колесами, позволяющие катить тележку по гладкой поверхности или по специальным рельсам по самой сложной, вплоть до круговой, траектории (рис. 4). Большие операторские тележки конструктивно повторяют тележки универсальные, но рассчитаны на большие нагрузки, например для установки на ней еще и осветительных приборов.

Основные части современных операторских тележек выполнены из легких сплавов, что позволило без уменьшения общей нагрузки снизить их собственный вес. Конструктивно большинство тележек изготавливаются сборно-разборными или складными, что позволяет легко транспортировать их и приводить в рабочее состояние непосредственно на съемочной площадке. Они обладают легким и бесшумным ходом, эффективными тормозами, возможностями изменять ширину колесной колеи, а также устанавливать колеса под любым углом по отношению к платформе. В комплектацию тележек могут входить дополнительные приспособления, расширяющие их функциональные возможности, например кран-стрелка или выносные площадки, увеличивающие общую поверхность платформы. Рельсы для тележек изготавливаются из легких сплавов, позволяют достаточно быстро производить стыковку их отдельных звеньев и выравнивание всего рельсового пути. Выбор ширины рельсовой колеи зависит от габаритов тележки и колеблется в весьма широких пределах. Новейшей тенденцией в изготовлении рельс является использование гибких металлопластиковых трубок, что позволяет быстро изменять конфигурацию всего рельсового пути.

Хотя тележки, управляемые вручную, широко используют при всех видах съемок, но все большее распространение получают самодвижущиеся тележки с роботизированными элементами управления. Их перемещение обеспечивают электромоторы, питающиеся от аккумуляторов или от сетевого кабеля. Скорость их движения может задаваться в широких пределах, что позво-

ляет использовать такие тележки во время телевизионных репортажей со спортивных мероприятий и съемках всякого рода телевизионных шоу. Управление тележкой осуществляется дистанционно: по кабелю, радиоканалу или по заранее заданной программе, а контроль за снимаемым кадром — по монитору. Обычно в такого рода тележках предусматривается одновременное дистанционное управление панорамной головкой, изменение высоты подъема опорной колонны и перемещение выносной стрелы, что позволяет достигать несколько степеней свободы в движении камеры. Хотя не следует забывать, что такую свободу обеспечивает квалификация механика, управляющего тележкой с дистанционного пульта. Конструктивно самодвижущиеся тележки могут повторять тележки, управляемые вручную, но малый вес устанавливаемой на тележке камеры позволяет сделать их гораздо легче и портативнее, крепить рельсовые пути или рельсовые конструкции не только на полу, но и на любой горизонтальной или вертикальной поверхности: стене, лестничном проеме или даже на потолке.



Рис. 4. Камера на операторской тележке

Дистанционно управляемая съемочная камера может перемещаться и по канатной дороге, при этом канаты могут устанавливаться на любой высоте, их длина может достигать сотен метров,

а движение камеры совмещаться с панорамированием и трансфокацией. Последние разработки канатных дорог дают возможность по предварительно установленной программе изменять высоту перемещения камеры, двигать ее по разным, в том числе и по перпендикулярным, направлениям и даже огибать препятствия. Такая канатная дорога по своим съемочным возможностям близка к возможностям съемок с вертолета, но позволяет многократно повторять траектории движения и абсолютно бесшумна.

Возможности дистанционного управления привели к появлению абсолютно нового класса операторских кранов. Большую площадку на конце стрелы, где традиционно размещалась камера и оператор, все чаще заменяет легкая, дистанционно управляемая, панорамная головка. Это привело к значительному уменьшению веса крана и увеличению вылета его стрелы. Большинство современных кранов построено по модульному принципу, что позволяет выбирать необходимую длину стрелы, транспортировать кран в разобранном виде и быстро собирать его на съемочной площадке. Кран может быть установлен на тележку или в кузов автомобиля, что дает дополнительные возможности в перемещении камеры. Активно используются и краны с выдвигающейся телескопической стрелой, позволяющие в процессе съемки одновременно с движением стрелы увеличивать ее длину, наезжать или отъезжать от объекта съемки. В сочетании с панорамированием, изменением масштаба изображения с помощью трансфокатора кран сделал камеру полностью свободной и позволил осуществлять сложные движения по виртуозным траекториям (рис. 5).



Рис. 5. Операторский кран с дистанционно управляемой головкой на автомобиле



Кроме универсальных кранов, осуществляющих перемещение камеры в трех плоскостях, для решения отдельных специфических задач используют краны-лифты с вертикальным движением.

Обязательное условие при проведении съемок с движения — отсутствие качки, вибраций, подергивания, рывков и наклонов съемочного аппарата. При съемке с операторских тележек это достигается тщательным выравниванием рельсовых путей или перемещением тележки по абсолютно ровной поверхности. При использовании кранов плавное перемещение камеры обеспечивается качественным сопряжением всех его движущих элементов. Когда соблюсти эти условия невозможно, для стабилизации съемочного аппарата применяют специальные устройства. В зависимости от условий съемок, особенностей движущегося средства, на котором установлена камера, характера поверхности по которому оно перемещается, используют различные системы стабилизации: оптические, гироскопические, пружинные и т.п. Системы стабилизации в сочетании с дистанционно управляемой панорамной головкой, установленные на операторском кране, автомобиле, вертолете, дельтоплане, катере и на других движущихся средствах, успешно демпфируют (сглаживают) весьма значительные вибрации и колебания съемочного аппарата.

Примером устройства, соединившего в себе стабилизированную, дистанционно или программно управляемую панорамную головку, установленную на небольшом операторский кране, который смонтирован на крыше или в кузове автомобиля-вездехода, является киноавтомобиль. Он позволяет вести съемки с движения с одновременным перемещением камеры на кране на любой дороге при любой скорости, сохраняя при этом абсолютную стабильность изображения (рис. 6).

Среди многочисленных систем стабилизации съемочного аппарата, пожалуй, самой распространенной, известной и чаще всего используемой является система «Стадикам». Надеваемая на корпус оператора, она позволяет осуществлять весьма сложные проходы и пробеги по любой дороге, сопровождая движущийся объект; при этом изображение в кадре остается абсолютно стабильным. Оператор со «Стадикамом» может вести съемку и с транспортного средства, движущегося по неровной дороге, — стабильное положение камеры обеспечивается независимо от вибраций и колебаний, возникающих в процессе движения (рис. 7).



Рис. 6. Киноавтомобиль № 1



Рис. 7. Установка «Стадикам»

Подобные стабилизирующие системы, рассчитанные на кино- или видеокамеры различного веса, сегодня выпускаются множеством производителей. Благодаря своей портативности и высо-

кому качеству стабилизации система «Стадикам» и ее разновидности стали широко использоваться не только в художественном кино, а и в документальных съемках и телерепортажах. Своеобразной демонстрацией возможностей съемки со «Стадикама» может служить фильм «Русский ковчег» (реж. А. Сокуров, опер. Т. Бюттнер). Полуторачасовой фильм целиком снят одним кадром с использованием только «Стадикама», без единой остановки и перебивки.

Использование в современных фильмах большого количества визуальных эффектов привело к созданию и использованию системы перемещения камеры, снабженной программирующим устройством (motion-control camera). Такая установка, когда актерская сцена и фон должны сниматься отдельно, позволяет заранее запрограммировать все элементы движения камеры и в дальнейшем многократно с абсолютной точностью повторять их, причем повторения движения могут производиться с учетом масштаба снимаемого кадра, что позволяет добиться совпадения скоростей движения актеров с соответствующим изменением фонового изображения.

Подготовка кадра с использованием сложной операторской техники может занять достаточно большое время, поэтому столь важно четкое планирование ее использования, чтобы не допускать нерациональной траты съемочного времени.

На российском рынке услуг по прокату съемочного оборудования, в том числе и операторской техники, успешно работает ряд компаний и фирм. Они предлагают огромный ассортимент самых современных, а нередко и уникальных изделий, с помощью которых возможно реализовать самые сложные творческие задачи, и перед создателями фильма нередко встает альтернатива рационального выбора соответствующей техники из всего предлагаемого многообразия.

## 6. Новые технологии трансформации снятого изображения

Изображение на экране при всей его психологической точности всегда отличается от реальности. Эти различия связаны не только с самой природой кинематографического изображения (рам-

ками кадра, двухмерностью и т.п.), а и с той интерпретацией реальности, которую осуществляют создатели фильма, и в первую очередь режиссер и оператор, выбирая съемочные приемы и характер освещения и соответствующую технику для ее реализации. Различия, привнесенные в изображение, в большинстве случаев кажутся незаметными, но именно они во многом создают ауру художественности кинематографического изображения и авторский стиль. В отдельных случаях эти различия целенаправленно делаются заметными и используются как художественный прием. О возможности творческой интерпретации реальности при помощи техники очень точно сказал известный режиссер С. Люмет: «Камера может закамуфлировать неудачное актерское исполнение, улучшать хорошее, создавать настроение. Создавать красоту. Создавать уродство. Вызывать восторг. Выхватывать самое главное. Останавливать время. Изменять пространство. Делать характеристики более выпуклыми. Описывать события. Шутить, творить чудеса. Рассказывать истории». А о художественных возможностях света И. Бергман писал: «Мы оба (речь идет об операторе С. Ньюквисте, с которым Бергман снял большинство своих фильмов. — *Прим. авт.*) безраздельно захвачены проблематикой света. Мягкого, опасного, мечтательного, живого, мертвого, ясного, туманного, горячего, резкого, холодного, внезапного, мрачного, весеннего, льющегося, изливающего, прямого, косоуго, чувственного, покоряющего, ограниченно, успокаивающего, светлого света».

Творческая интерпретация реальности ранее осуществлялась только в процессе съемок и монтажа, но с появлением техники и технологий, позволяющих качественно переводить (сканировать) изображение с киноплёнки на видеоноситель, его компьютерной обработки и последующим выводом с видеоносителя на киноплёнку появилась возможность изменять уже снятое изображение. Эти технологии значительно расширили возможности создателей фильма и даже позволили исправлять некоторые недостатки, возникшие во время съемки.

Сканирование осуществляется на установках, называемых фильм-сканерами. Среди них наибольшее распространение получили фильм-сканеры фирм «Arri», «Cintel», «Kinoton», «Tompon», «da Vinci». В процессе сканирования негатив просвечивается источником света, и прошедший через негатив световой поток фиксируется светоприемником-матрицей, преобразующий свет

в электрические сигналы. В зависимости от конструкции сканера у него могут быть одна или три матрицы, позволяющие записать три цветоразностных сигнала (красный, зеленый и синий). Современный фильм-сканер обеспечивает перевод на цифровой носитель изображения с пленки любого формата. Для старых, архивных пленок, имеющих значительную усадку, предусмотрена возможность точного позиционирования каждого кадра, чтобы избежать неустойчивости изображения.

Уже на стадии перевода изображения с негатива на видеоноситель возможно произвести световую и цветовую коррекцию изображения, увеличить масштаб, произвести выборочное копирование отдельных фрагментов негатива.

В большинстве моделей фильм-сканеров предусмотрена функция удаление в видеоизображении царапины и потертости, имеющиеся на кинопленке, за счет ее дополнительного просвечивания инфракрасным светом.

Основным критерием качества перевода с кинопленки на видеоноситель является степень разрешения, которое определяется количеством элементов изображения. Сокращенно эта величина обозначается термином К. Так, 1К соответствует передаче 1024 строк по 1280 точек в каждой строке, 2К — 2048 и 1080, а 4К — 4096 на 2160. Разрешение отдельного четырехперфорационного кадра на 35-мм кинопленке в зависимости от типа негативной пленки соответствует величине от 2 до 4К. Большинство моделей фильм-сканеров способны обеспечить перевод на видеоноситель с таким разрешением, что позволяет полностью перенести всю информацию с кинопленки.

Обычно при сканировании проявленного негатива, так называемого текущего материала, который будет использоваться для монтажа и дальнейших звукотехнических работ, используется разрешение, соответствующее разрешению монитора монтажного комплекса или разрешение 1К.

В высоком разрешении сканирование производится на стадии изготовления копий фильма по технологии «Цифровой интермедийт» (DI). Технологическая цепочка DI включает в себя составление специального монтажного паспорта по смонтированному изображению (паспорт ЕДЛ составляется по идентификационным номерам кей-кода), отбор соответствующих планов из общего массива снятой негативной пленки. Сканирование с высоким разрешением (обычно не менее 2К, каждый монтаж-

ный кадр с исправлением недостатков изображения — повышением резкости, уменьшения зернистости, удалением механических царапин, потертостей и других повреждений), перевод изображения каждого монтажного кадра в память компьютера в виде отдельного файла и окончательный, чистовой, компьютерный монтаж. При необходимости сканированное изображение может быть подвергнуто компьютерной обработке для создания соответствующих видеоэффектов, добавления или замены отдельных фрагментов изображения (см. п. 8 «Визуальные эффекты»). При использовании DI-технологии кадры с компьютерными, визуальными эффектами, минуя стадию вывода на киноленту, непосредственно с магнитных носителей переносятся в общий массив компьютерных файлов изображения.

Важнейшим этапом в изготовлении будущих качественных копий фильма является цветоустановка. По аналогии с классической цветоустановкой каждый файл изображения подвергается цветокоррекции, конечной целью которой является получение изображения, наиболее точно отвечающего замыслам создателей фильма. В отличие от классической цветокоррекции, где в процессе печати копий возможно лишь ограниченно изменять общую тональность и цветопередачу, цифровая коррекция позволяет управлять тональностью и цветом изображения в гораздо более широких пределах, усиливать, ослаблять или локализовывать отдельные цвета, изменять общий контраст и оптический рисунок, регулировать цветопередачу отдельных частей изображения вплоть до полной трансформации их цвета. Процесс цветокоррекции может производиться как на стандартных вычислительных платформах с использованием специализированных компьютерных программ (ADOBE, APPLE, AUTODESK), так и на специализированных программно-аппаратных комплексах фирм «Matrix», «da Vinci», «Pandora», «Quantel», «Film light». Для более точной оценки получаемого результата отдельные фрагменты откорректированного изображения периодически переводят на киноленту и просматривают на киноэкране с параллельной демонстрацией видеоизображения.

Полностью откорректированное изображение переводится на киноленту. Аппараты, осуществляющие этот процесс, называются фильм-рекордерами. Принцип переноса изображения сигналов основывается на преобразовании электромагнитных сигналов с видеоносителя в модуляцию света от трех лазеров (красного, зе-

ленного и синего) и записью их излучения на киноплёнку. В другой системе используется съёмка с экрана электронно-лучевой трубки высокого разрешения. В нашем кинематографе наибольшее распространение получили фильм-рекордеры фирм «Argi», «Celeko», «CCG Digital Image Technology» и ряд других. Фильм-рекордеры обеспечивают перенос изображения с разрешением от 2 до 8К на негативную плёнку или на плёнку интермедизйт.

С полученного таким способом, выровненного по свету и цвету негатива изображения производится массовая печать копий фильма.

По прогнозам, в будущем кинокопии будут изготавливаться, минуя стадию перевода на промежуточный негатив – непосредственно с магнитного носителя.

Фильм-сканеры и фильм-рекордеры изменили и технологии перевода изображений из формата в формат, например с 16-мм на 35-мм плёнку. Ранее такая трансформация осуществлялась оптической печатью. Сегодня изображение с 16-мм плёнки сканируется, обрабатывается на компьютере в целях улучшения качества изображения и затем на фильм-рекордере выводится на 35-мм киноплёнку. Подобная технология используется и для изготовления анамарфированных копий с негативов формата «Супер-35».

Возможность отсканировать изображение с киноплёнки и обработать его в компьютере позволила качественно реставрировать старые фильмы, включая обновление выцветших цветов, вплоть до превращения черно-белого изображения в цветное, тем самым открывая для современников сокровищницу классического мирового кинематографа.

На фильм-сканере возможно переводить на киноплёнку фильмы, снятые на видеоносителе, придав дополнительной компьютерной обработкой видеоизображению плёночный вид. Само собой разумеется, что для получения качественной кинокопии разрешение видеоизображения должно быть не менее 2К. С таким разрешением сегодня уже работает немало число новых моделей видеокамер (см. п. 7 «Видеозапись»). У создателей фильма появилась реальная возможность выбрать для съёмки киноплёнку или видеоноситель, хотя, делая выбор, следует помнить всегда о качественных и художественных возможностях и киноплёнки и видеоносителя.

## 7. Видеозапись

Техника и технология записи движущихся изображений на магнитный носитель были разработаны в середине прошлого века для использования в телевизионном производстве. На начальных этапах это было громоздкое, стационарное оборудование, применяемое для записи телевизионных передач в павильоне, но бурный прогресс в развитии электроники привел к появлению в конце 1970-х годов портативных, автономных видеозаписывающих аппаратов-камкордеров, позволивших телевизионному производству постепенно отказываться от киноплёнки.

С момента своего рождения видеозапись ориентировалась на нужды телевидения. Системы, или, как говорят, форматы видеозаписи, носители видеоизображения (кассеты, диски), создавались с учетом определенных технических параметров, связанных в первую очередь с разрешением телевизионного приемника, т.е. со способностями телевизора воспроизводить определенную величину мелких деталей изображения и передавать цветовые и тональные нюансы. Эта способность была значительно ниже разрешения киноплёнки.

В видеокамере изображение, даваемое съёмочным объективом, попадает на светочувствительную матрицу, где происходит процесс преобразования световых сигналов в электрические. Матрица представляет собой кремневую пластинку с нанесёнными на нее светочувствительными элементами — пикселями. Число пикселей и величина матрицы во многом определяют разрешение видеокамеры. Видеокамеры могут иметь одну или три матрицы. В трехматричной камере свет, прошедший через объектив, расщепляется светоделительным устройством на три составляющие — красную, зеленую и синюю. После усиления и определенной электронной обработки, включающей в себя перевод электрических сигналов из аналоговых в цифровые, смешение трех цветоразностных сигналов в определенных пропорциях для правильной цветопередачи, сигналы записываются на видеоноситель. Необходимость записывать и передавать большой объем информации заставляет подвергать видеосигналы сжатию (компрессии), чтобы уменьшить объем записи. Это приводит к определенным потерям информативной емкости изображения, выражающейся, прежде всего, в полноте передачи мелких деталей, цветовых оттенков и характера движения, что объединяется общим понятием разрешения и качеством видеозаписи. Нагляд-



ным примером связи между качеством и объемом видеозаписи может служить сравнение изображения с видеодисков с записанными на нем одним или сразу тремя-четырьмя фильмами.

В последние годы качественный скачок в технике записи и воспроизведения видеосигналов, обусловленный главным образом разработкой и внедрением новых форматов цифровой видеозаписи, созданием новых типов светоприемных матриц и улучшением алгоритмов обработки и передачи видеосигналов, позволил значительно повысить информативную емкость видеоизображения, и в первую очередь разрешение и полноту цветопередачи. Увеличение разрешающей способности видеозаписи, возможность передать и воспроизвести такую запись, появление нового поколения телевизионных приемников высокого разрешения (Full Di) сделали возможным переход к более совершенной системе телевидения — телевидению высокой четкости (ТВЧ) (HDTV). Информационная емкость изображения в ТВЧ в 2,5 раза превышает изобразительную емкость существующего телевидения.

Произошел качественный скачок в технике воспроизведения видеоизображения в замкнутых (локальных) сетях: появилось новое поколение проигрывателей и дисков высокого разрешения (система Блю-рей).

Сегодня по своему качеству видеоизображение вплотную приблизилось к качеству изображения на пленке. Тем самым сделан решающий шаг в создании альтернативного способа производства, распространения и демонстрации аудиовизуальной продукции для кинотеатрального показа — цифровое кино (D-Cinema). Бурно растет сеть кинозалов для демонстрации фильмов с магнитных носителей. Сегодня в мире на равноправной основе существует два вида кинематографа: пленочный и цифровой.

Инициатором создания видеокамеры высокого разрешения с параметрами, позволяющими получить изображение, по качеству приближенное к пленочному, стала компания «Сони». В 1999 г. она выпустила цифровую видеокамеру «Sony F-900. Cine Alta» с разрешением, близким к 2К (1920 на 1080 строк). Характерной особенностью камеры стала так называемая прогрессивная развертка — возможность считывать электронные сигналы одновременно со всей площади матрицы, тогда как используемая в телевидении последовательная или чересстрочная

развертка считывает электронные сигналы последовательно — сначала нечетные потом четные строки. В новой камере частота развертки — характеристика, соответствующая частоте съемки, — составляет не 25, как для телевидения, а 24 кадра в секунду. Прогрессивная развертка и частота 24 кадра в секунду позволяют без больших проблем переводить изображение с видеоносителя на киноплёнку. (Стоит, однако, заметить, что эта камера позволяет записывать изображение и в режиме, используемом при записи программ для ТВЧ, т.е. с черезстрочной разверткой и с частотой 25 кадров в секунду.)

Сегодня видеокамеры и линейку технологического оборудования для работы с изображением высокого разрешения производят уже несколько фирм. Так, «Сони» выпустила модернизированную «Cine Alta. HDW-F 23», «Панасоник» — «AJ HDC 27. Varicam», «Томпсон» — «Wiper Film Stream», «Икегами» — «HDN-X 10», причем список фирм и число моделей подобных камер непрерывно расширяются (рис. 8).



Рис. 8. Видеокамера высокого разрешения Sony

Другим направлением получения видеоизображения высокого разрешения стала замена традиционной, трехматричной конструкции видеокамеры на одноматричную, но гораздо большей площади, что позволило достичь разрешающей способности в 4К. Такое разрешение, по заявлению их создателей, дают видеокамеры «Dalsa Origin», «Silicon Imagnug», «Red One», «Кинор». В разрешении 4К записывают и камеры «Arriflex D-21» и «Panavision».

Genesis». По мнению экспертов, разрешение в 4К является оптимальным условием получения изображения, не отличающегося от пленочного.

Улучшить качество видеоизображения позволяет и бескомпрессионная система записи – RAW. При видеозаписи в системе RAW видеосигналы не подвергаются никакой обработке (компрессии), и вся информация с матрицы полностью записывается на видеоноситель. Вся дальнейшая обработка полученного массива видеозаписи, в том числе и цветокоррекция, осуществляется на компьютере. Иначе говоря, видеокамера не требует никаких предварительных настроек, что роднит технологию такой видеозаписи со съемкой на кинопленке.

Запись без компрессии требует для своего хранения огромных информативных емкостей. По своим габаритам и весу устройство для записи некомпрессированных видеосигналов почти такое же, как и кассета с кинопленкой. Некомпрессированные видеосигналы можно передавать и по кабелю на автономное устройство видеозаписи, но это в какой-то степени ограничивает мобильность камеры и удобство работы с ней.

Одновременно с появлением подобных камер крупные производители видеотехники начали массовый выпуск цифровых камер высокого разрешения, позиционируемых как полупрофессиональные. Они обладают меньшим весом и габаритами, стоят относительно недорого, а качество их записи рассчитано на воспроизведение на экранах телевизоров высокого разрешения. Номенклатура подобных камер весьма широка и включает в себя как миниатюрные модели исключительно для семейного пользования с ограниченными функциональными возможностями, так и достаточно сложные, разрешение и цветовоспроизведение которых благодаря наличию высококачественных объективов, в том числе сменных, трех матриц, новейших систем обработки видеосигналов, большому числу дополнительных опций и предварительных настроек позволяют использовать для съемок как документальных фильмов, так и малобюджетных сериалов, а нередко в качестве дублирующей камеры для параллельных съемок совместно с профессиональной видеокамерой как отдельных кадров, так и целых эпизодов.

У большинства моделей таких камер имеется возможность вести запись в прогрессивном режиме, а это означает, что записанное изображение возможно перевести на кинопленку. Конеч-

но, функциональные возможности подобных камер значительно меньше, чем у видеокамер, позиционируемых как профессиональные, да и общее качество изображения у них несколько хуже — более грубая цветопередача, ограниченное тоновоспроизведение и другие подобные недостатки, но в зависимости от жанра фильма, творческих принципов подхода к его пластическому решению и очень во многом от мастерства оператора эти недостатки могут стать или почти незаметными, или превратиться в художественный прием.

Характерной тенденцией в эволюции современных видеокамер является повсеместный переход записи с ленты на жесткие магнитные диски, приближение видеоизображения по характеру цветопередачи к пленочному за счет усовершенствования как трактов, так и алгоритмов обработки и передачи видеосигналов и возможности отдельной регулировки каждого из трех цветовых составляющих световых сигналов (красного, зеленого и синего). Расширились и функциональные возможности видеокамеры, в том числе возможность вести съемку с повышенной частотой.

Изменился во многом даже внешний вид видеокамеры. Она все больше стала походить на классическую кинокамеру, а большинство навесных аксессуаров кинокамеры (компендиумы, фильтродержатели, устройства для управления фокусом, в том числе и дистанционные) с небольшими доработками стали неизменными атрибутами видеокамеры.

Увеличение разрешающей способностей матрицы сделало возможным использовать для видеосъемки кинообъективы, чье разрешение и оптический рисунок остаются своеобразным эталоном оптического качества изображения. Традиционные производители телевизионной оптики «Fujinon», «Canon», «Nikon» разработали новые серии как дискретных, так и объективов переменного фокуса специально для видеокамер, работающих в системе ТВЧ.

Техника и технология видеозаписи находятся в постоянном изменении и модернизации. Почти каждый год производители видеотехники выпускают на рынок новую или модернизированную съемочную аппаратуру. С момента своего появления и до сегодняшнего дня уже сменилось более чем 25 систем (форматов) видеозаписи и не исключена вероятность появления все

новых и новых систем. К сожалению, отсутствие, как и в кинотехнике, единого международного стандарта на системы записи и воспроизведения изображения создает определенные трудности при создании цельной технологической цепочки видеопроизводства. Каждая фирма предлагает свою технику, часто не стыкующуюся с техникой другого производителя. Поэтому выработка единого мирового стандарта для видеозаписи — одна из актуальных проблем развития всемирной сети как для телевидения высокой четкости, так и для цифрового кинематографа.

## 8. Визуальные эффекты

Компьютерные, или, как их называют, цифровые, технологии используются сегодня на всех этапах производства аудиовизуальной продукции, но, пожалуй, наиболее наглядно и ярко их возможности демонстрируют визуальные эффекты, ставшие сегодня неотъемлемым изобразительным и постановочным элементом почти в любом аудиовизуальном произведении.

Именно визуальные эффекты, сделавшие возможным показать на экране объекты, события, явления и процессы, которые не существуют в реальности, при демонстрации на большом экране в сопровождении стереозвука придают кинематографу новый, мощный зрелищный импульс, привлекают в кинотеатры огромное число зрителей и обеспечивают таким фильмам коммерческий успех.

Визуальные эффекты стали основой изобразительно-постановочного решения в исторических, фантастических фильмах, в фильмах-катастрофах и других подобных жанрах. Самым активным образом используются они в рекламе и клипах, в просветительских и учебных фильмах.

Способность с помощью компьютера преобразовать или целиком создать движущиеся изображения привела к появлению новых изобразительных форм киноповествования.

Выпускается все большее число фильмов, где изображение представляет собой сложный конгломерат виртуального и реального мира — своеобразную смесь изобразительного языка кинематографа и компьютерных игр.

Все чаще визуальные эффекты используются и в фильмах, решенных в жизнеподобном постановочном ключе. Они служат

для усиления выразительности изображения, подчеркивают его реалистичность, обогащают незаметными, но весьма важными элементами, создающими художественный образ действительности. Даже самый квалифицированный специалист не всегда может отличить кадры прямой киносъемки от кадров, созданных с использованием компьютера.

Компьютер кардинально изменил всю технологию создания анимационных фильмов, заменив съемку отдельных фаз движения рисованных персонажей синтезом и «оживлением» их в компьютере с последующим выводом изображения на видеоноситель или киноленту.

Возможности использования цифровых технологий для трансформации и создания движущихся изображений появились благодаря многократному увеличению мощности компьютерных станций, могущих быть объединенными в локальную сеть, появлению специализированных компьютерных программ и высококвалифицированных специалистов, умеющих работать с такими программами, понимать творческий замысел создателей фильма и находить компьютерный инструментарий для его визуализации.

Разнообразие изобразительных задач, решаемых с помощью визуальных эффектов, требует при их реализации индивидуального творческого и технологического решения с использованием возможностей множества специализированных компьютерных программ. Причем даже при создании одного кадра могут использоваться сразу несколько программ, а нередко к ним добавляются еще и серии плагинов или создается дополнительное программное обеспечение.

Решение большинства творческих задач, требующих использования визуальных эффектов, сводится к определенным технологическим операциям с использованием определенных алгоритмов для их решения. Чаще всего такие компьютерные операции служат для прибавления или удаления отдельных частей изображения, для соединения в едином изображении отдельных фрагментов реальности или с заменой реальных объектов их копиями (макетами) или рисунками. Цифровые технологии служат для создания виртуальных копий изображения реальных объектов, причем как неподвижных, так и движущихся, совмещения в едином изображении элементов физической и виртуальной реальности, а также для полной замены изображения реальности

изображением, синтезированным на компьютере. Основное условие качественного решения этих задач — полное жизнеподобие всех элементов изображения, фотографический реализм, абсолютная иллюзия прямой съемки реальных объектов.

Организационно и технологически работа по созданию видеоэффектов осуществляется специализированными студиями обычно под руководством главного специалиста по визуальным эффектам — супервайзера, а работающие там специалисты сочетают в себе профессию художника и компьютерщика.

Под руководством супервайзера над созданием кадров с визуальными эффектами могут одновременно работать сразу несколько компьютерных студий. Каждый из таких производственных коллективов специализируется на отдельных видах визуальных эффектов, причем сами студии могут находиться даже в разных городах и странах.

Основой получения качественного визуального эффекта является тщательная и всесторонняя подготовка к его исполнению, начиная с подробной разработки графического эскиза будущего кадра с описанием характера мизансцены, траектории движения камеры и других условий съемки. Если в фильме будет действовать компьютерный персонаж, то на стадии подготовки создаются рисунки или модели его физического облика.

Для более полного представления о будущем изображении с помощью компьютерной программы возможно провести предвизуализацию — анимировать графические эскизы, т.е. создать предварительную, черновую экранизацию эпизода или даже целого фильма.

Съемка заготовок-фрагментов для будущего кадра может вестись на киноплёнке с последующим сканированием или непосредственно на видеоноситель камерой высокого разрешения.

Последующая цифровая доработка изображения позволила по-иному решать немалое число проблем, связанных как с образительным решением фильма и отдельного кадра, так и организацией проведения съемочного процесса. Еще на стадии подготовки к съемке определяются, что будет реализовываться непосредственно на съемочной площадке, а что будет добавлено или исключено из изображения в послесъемочный период. Компьютерные программы позволяют «убирать» отдельные элементы кадра, заменяя их фрагментами фона или других частей изображения, причем подобную замену можно осуществлять как

в статичных кадрах, так и в кадрах, снятых с движения. Например, при съемках исторического фильма возможно «заретушировать» элементы современности — телевизионные антенны, рекламные плакаты и даже отдельные сооружения.

Компьютерная ретушь позволяет снимать многие трюковые сцены, не беспокоясь, что страховочные приспособления будут видны, — их просто исключают из изображения.

Цифровые технологии сделали возможным не только убирать и добавлять в изображение дополнительные элементы, но и «собрать» кадр из отдельных частей. Такие фрагменты могут сниматься отдельно или переноситься со специализированных компьютерных дисков, например изображения облаков, солнца, луны, световых дорожек на воде, пейзажей и др.

В снятое изображение можно добавить изображение предметов, синтезированных на компьютере. Эти предметы могут быть неподвижными и движущимися, могут имитировать реальные объекты или являться авторским вымыслом, но, пожалуй, наиболее ярко возможности цифровых технологий визуальных эффектов проявились в создании виртуальных персонажей, так называемых CGI изображений, с абсолютной фотографической точностью воспроизводящих живые существа, как реально существующие, так и рожденные фантазией создателей фильма — человекообразного робота, гигантской рептилии, фантастических монстров, таких как «Кинг-конг». В большинстве случаев виртуальные объекты создаются в виде трехмерных (3D) компьютерных моделей. Достоинство трехмерных моделей заключается в возможности представлять их в любом ракурсе, с любой точки, в свободном масштабировании и перемещении как самого объекта, так и виртуальной камеры. Иначе говоря, трехмерный компьютерный объект выглядит как объект реальный, и при высоком качестве исполнения бывает невозможно определить, реальный или виртуальный предмет или существо показаны на экране.

Технология получения виртуальных изображений достаточно сложна, трудоемка, требует огромного количества машинного времени и объемов компьютерной памяти. Успех в создании виртуальных объектов зависит как от программного обеспечения, так и от мастерства их создателей, сочетающих в себе талант художника, скульптора, режиссера и знание специализированных компьютерных программ. Например, технология создания движущее-



гося компьютерного персонажа включает в себя следующие элементы:

1) подробную графическую или живописную экспликацию будущего персонажа;

2) создание его каркасной или трехмерной модели;

3) сканирование с помощью трехмерного сканера модели, так называемый «скиннинг». Результатом сканирования становится трехмерная, компьютерная, полигональная (каркасная) модель будущего персонажа. Нередко для более подробной передачи деталей движения моделируются отдельные части тела персонажа;

4) «одевание» или текстурирование — создание внешней фактуры персонажа. Это весьма трудоемкий процесс, требующий тщательной проработки всех, даже самых мельчайших, деталей кожи, шерсти, волосков и других особенностей внешнего вида будущего персонажа. При этом нередко приходится моделировать отдельно каждый волосок или складку кожи;

5) выбор точки съемки, характера движения и фокусного расстояния виртуального объектива;

6) освещение — создание с помощью виртуальных источников света светового рисунка, теней, бликов, рефлексов, соотношения между освещенными и теневыми частями и другие нюансы, имитирующие световое и цветное богатство естественного или искусственного освещения;

7) анимация — «оживление» персонажа. Кроме классической, пришедшей из рисованной и кукольной анимации технологии оживления по ключевым кадрам, когда компьютерная программа создает промежуточные фазы движения между двумя ключевыми кадрами, при этом в самой программе могут быть записаны алгоритмы движения самых различных персонажей, в создании живых, движущихся, компьютерных персонажей все большее распространение сегодня получают технологии «захвата движения» (Motion capture или mocap). При использовании этой технологии на подвижных частях тела актера (суставах, пояснице, шее и т.п.) закрепляются светоотражающие или светоизлучающие маркеры. Все его движения, имитирующие движение будущего персонажа, фиксируются несколькими, специально откалиброванными камерами, установленными по кругу. Чем больше маркеров закреплены на актере, чем большее число камер фиксируют его движение, тем подробнее записывается траектория и ме-

стоположение каждого маркера в пространстве. Разновидностью системы «захвата движения» является система «захвата мимики лица» (facial motion capture), когда светоотражающие датчики закрепляются на лице актера.

Записанная таким образом информация о движении переносится на созданный компьютером персонаж, и после программной доработки его помещают в уже подготовленное изображение и организуют взаимодействие с другими объектами.

Технология захвата движения сформировала абсолютно новые принципы изобразительного решения анимационных фильмов. Своеобразными прототипами анимированных персонажей становятся известные актеры. Их мимика, жесты, характер движения переносятся на рисованные персонажи, которые приобретают актерскую индивидуальность. При этом анимационные герои, исполненные с максимальным жизнеподобием, могут быть перенесены и в реальную среду, ничем не отличаясь от окружающих их реальных персонажей.

Компьютерные технологии и специальная программа «Massiv», позволяющая клонировать изображения любых предметов, как статичных, так и движущихся, и включать их в любую среду, произвели своеобразную революцию в организации и проведении съемок массовых сцен. Сегодня достаточно снять относительно небольшую массовку, а затем размножить ее до любой величины. Конечно, при этом следует иметь в виду, что если при съемках массовка состояла из нескольких человек, то в результате компьютерной обработки хотя число людей станет достаточно большим, но все они будут повторяться.

Компьютерные технологии во многом кардинально решили главную проблему, которую приходилось решать создателям фильмов, когда требовалось соединить в едином изображении актерскую сцену с отдельно снимаемым фоном или заменить существующий фон новым изображением. Для решения подобных задач используется технология синего экрана (Bluescreen), хотя точнее ее назвать технологией цветного экрана. Родилась эта технология еще в эпоху пленочного кино, использовалась и используется в телевидении (chromakey), что значит «вырезание по однородному цвету, но цифровые технологии сделали этот способ широко распространенным при решении множества изобразительных и постановочных задач и в телевидении и в кино.

Технология «цветного экрана» включает в себя съемку актерской сцены на фоне гладкого, однотонного, цветного задника. (Выбор цвета задника зависит от цвета объектов, находящихся перед ним, и не должен повторять цветов объектов съемки.) Чаще всего цвет задников синий или зеленый по цветовому контрасту с лицами актеров, но в последние время стали использоваться и серые задники. Задник может устанавливаться в павильоне или на натуре, заменять отдельные части декорации или фон за окнами и т.п. Площадь подобного задника может быть любой величины, что позволяет снимать планы любой крупности. Для ускорения и облегчения дальнейшего процесса соединения изображений на экран наносят специальные маркеры в виде крестиков или кружков, служащих своеобразными ориентирами при дальнейшей компьютерной подгонке изображений, особенно если актерская сцена снимается движущейся камерой, когда необходимо достичь синхронизации скоростей движения реальной или виртуальной камеры при съемках фона.

Полученное изображение переносится в компьютер, где все сигналы, соответствующие цвету задников, возможно автоматически исключить из изображения, а их места заполняют изображением ранее снятого фона. В телевидении этот процесс может идти в реальном времени, в кино, где требуется большее разрешение для такого замещения, необходимо значительно большее время, зависящее от операционной мощности компьютера.

Возможность «вычитать» из снятого изображения отдельный цвет позволяет использовать способ «цветного экрана» и при замещениях фрагментов снимаемых объектов изображениями, созданными на компьютере, например при создании причудливых образов существ с обликом человека и робота. Для этого определенные части костюма или грима делают синими или зелеными.

Съемка на цветном фоне значительно облегчает и упрощает процесс соединения изображений, но в отдельных случаях возможно вычистить, словно вырезать части изображения из реального фона, но такой процесс осуществляется вручную и требует высокого мастерства от исполнителя и значительно большего времени.

Основной операцией соединения нескольких изображений в единое целое является композитинг, или компоновка (compositing). По существу, это своеобразное наложение одного изо-

бражения на другое. При этом наложенные изображения могут полностью или частично перекрывать части изображения фона. Композитинг позволяет соединить в одном кадре самые разнообразные движущиеся и статичные объекты, снятые в разных местах и в разное время как из различных фрагментов реальности, так и из виртуальных объектов, генерированных на компьютере. Существует множество компьютерных программ композитинга, и среди них наиболее распространены «Adob», «Diseret combustion», «New Tek Aura», «Videopaint», «Realviz».

Важнейшим условием качественного совмещения различных объектов является масштабное, перспективное, световое и тональное единство всего изображения, чтобы избежать эффекта аппликативности, когда совмещенные изображения кажутся вырезанными из фона, а при съемке движущейся камерой — единство динамических координат. Достигается такое единство при съемках физических объектов использованием уже упомянутой системы контроля движения, а при соединении реального изображения с изображением виртуальным в компьютерных программах композитинга предусмотрена функция «мачмувинг», позволяющая по ранее снятым маркерам или по выбранным в изображении отдельным опорным элементам кадра, например углам помещения или даже отдельным бликам, совместить движение реальной и виртуальной камеры. Своеобразной помощью в этой работе могут служить и данные о параметрах использованного объектива (фокусном расстоянии, диафрагме, дистанциях наводки).

Важнейшим условием получения реалистичности изображения является точное взаимодействие и взаимовлияние всех элементов изображения, особенно при их движении. Несоответствие в кадре движения различных персонажей независимо от того реальные они или виртуальные, отсутствие контактов или характерных деталей при их взаимодействии, например между ногами персонажа и поверхностью, по которой он движется, неизменность формы тени, слишком резкие контуры и другие подобные нюансы сразу выдают искусственность изображения.

Компьютерные технологии открыли такие выразительную возможность трансформации движущихся изображений, как морфинг (morphing), позволяющий в одном кадре непрерывно и плавно изменять форму и фактуру отдельных предметов и способ

имитации движущихся частиц (Particle system), дающий возможность имитировать такие эффекты, как дождь, снег, взрывы, дымы и другие явления. Для генерирования подобных частиц разработаны и используются специализированные программы.

Чем сложнее визуальный эффект, тем большее мастерство требуется от его создателей не только во владении всеми программными возможностями компьютера, а и в художественном умении увидеть, придумать и воссоздать в виртуальном изображении те самые мельчайшие нюансы, которые и придают ему ощущение подлинной реальности.

Круг изобразительных и постановочных задач, решаемых с помощью цифровых технологий, постоянно расширяется. Сегодня никого уже не удивляют кадры, полностью синтезированные на компьютере, где с абсолютной реалистичностью воспроизведены не только любые статичные или движущиеся объекты, но и вода, огонь и другие сложные и динамические среды и фактуры. Появилась реальная возможность воссоздать на экране абсолютно точную цифровую копию человека с индивидуальным характером, жестами и мимикой и включить его в документальное или компьютерное окружение. Все подобные компьютерные инновации изменили и продолжают не только изменять организационные или технологические аспекты производства, но и ставят абсолютно новые проблемы, связанные с авторскими правами, условиями использования ранее разработанных программ и прочими юридическими и правовыми основами создания аудиовизуальных произведений.

Однако хотелось бы отметить, что в отличие от прямых съемок, где каждый кадр или каждый дубль открывает новые стороны реальности, компьютерное изображение полностью детерминировано, а использование одних и тех же программ, особенно в малобюджетном производстве, приводит к повторяемости пластических мотивов изображения, похожести компьютерных персонажей, все чаще кочующих из фильма в фильм.

## 9. Стереokino

Сегодня во всех областях аудиовизуальной сферы наблюдается повсеместное возрождение интереса к стереоскопическому, или, как принято в англоязычной терминологии, 3D изображению.

Попытки снять и показать трехмерное изображение начались сразу же после изобретения кинематографа, но только в 1935 г. Л. Люмьеру удалось снять и осуществить коммерческую демонстрацию полнометражного стереоскопического фильма. Несколько позднее, в 1940 г., стереоскопическое кино начали показывать в Советском Союзе, в кинотеатре, расположенном в самом центре Москвы.

За семьдесят лет своего существования интерес к стереокино периодически появлялся и постепенно угасал каждые 10—15 лет. Сегодня как раз и наблюдается всплеск интереса к этому виду кино — на экранах кинотеатров все чаще появляются стереоскопические фильмы, активно развивается выпуск стереоскопических интерактивных компьютерных игр, а эксперты и продюсеры предсказывают значительное увеличение производства такого рода продукции.

Подобные прогнозы основываются не только на логике развития зрелищного потенциала всей аудиовизуальной сферы, а и благодаря возможностям, которые открыли видеозапись и компьютерные технологии в создании трехмерных изображений.

Основным условием получения стереоизображения является съемка одного и того же объекта с двух ракурсов. Это достигается одновременной съемкой двумя камерами на два носителя изображения, съемкой камерой с двумя объективами на один или два носителя изображения, съемкой камерой, разделяющей одно изображение на два. В кино наибольшее распространение получила система съемки на одну пленку камерой с двумя объективами (рис. 9). Так как съемка ведется двумя объективами, то в полученных таким образом элементы изображения смещены несколько по-разному по отношению к центру и краям кадра. Эти взаимные смещения, или, как их называют, параллаксы, зависят от расстояния от объектов съемки и угла поворота оптических осей съемочных объективов. При этом в каждом кадре стереопары всегда имеются элементы изображения, расположенные по отношению к краям кадра абсолютно одинаково, т.е. у них отсутствует параллакс (параллакс равен 0).

При демонстрации полученных таким образом изображений на экран каждый кадр стереопары должен рассматриваться раздельно правым и левым глазом. Так как все элементы изображения в каждом кадре идентичны, но имеют разные параллак-

сы, т.е. по-разному смещены относительно друг друга, возникает ощущение пространства и объема — иллюзия трехмерности изображения. Элементы изображения, не имеющие параллакса, кажутся нам расположенными в плоскости экрана, а другие элементы в зависимости от параллакса кажутся находящимися в глубине экрана или перед ним.

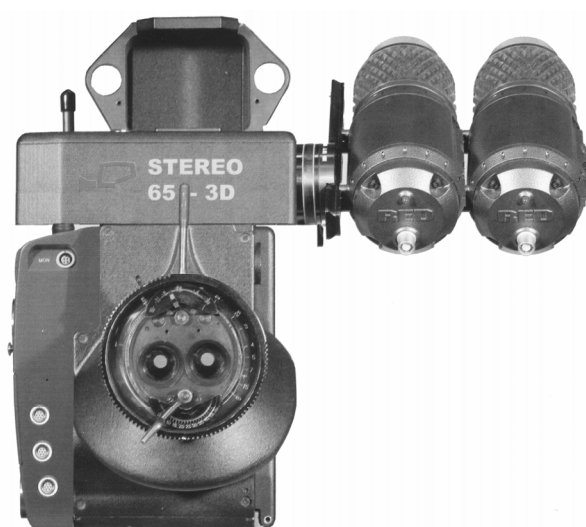


Рис. 9. Стереокинокамера

Существует несколько способов демонстрации стереоизображений. При анаглифическом способе проекция двух изображений осуществляется двумя объективами сквозь красный и сине-голубой светофильтр, а зритель рассматривает изображения через очки с такими же фильтрами. Способ достаточно дешевый, но при этом возникают цветоискажения.

При поляризационном способе на объективы проектора устанавливаются поляризационные фильтры, а изображение на экране следует рассматривать через очки с такими же фильтрами. Не рассматривая сущности явления поляризации, заметим, что два поляризационных фильтра, повернутые относительно друг друга под углом  $90^\circ$ , обеспечивают полное поглощение света. Фильтры на объективах проектора и фильтры в очках соответ-

венно повернуты таким образом, что обеспечивают прохождение света отдельно в правый и левый глаз. По поляризационному принципу идет проекция в кинотеатрах «Аймакс».

Создать иллюзию стереоскопичности можно и без использования сепарирующих очков. Для этого изображение проецируется на специальный растровый экран, позволяющий при определенном положении головы зрителя наблюдать стереоэффект. Недостатком этого способ является слишком узкая зона стереовидения.

Создание мощных видеопроекторов сделало возможным осуществлять стереопроекцию эклипсным способом — последовательной демонстрацией двух стереоизображений. Зритель рассматривает такие изображение через жидкокристаллические очки. Их конструкция позволяет синхронно и синфазно с работой проектора последовательно открывать и перекрывать световые потоки, несущие изображение левой и правой стереопары. Анаглифическим и эклипсным способами стереоизображение возможно показывать и по телевизору.

В отличие от кино моноскопического в стереокино существует очень четкая зависимость между параметрами съемки и качеством стереоэффекта на экране. Искусственный характер стереоиллюзии, возникающей при просмотре двух изображений на плоскости, требует соблюдения определенных условий при съемке и проекции. Нарушение этих условий может привести к разрушению или уменьшению стереоэффекта и даже вызвать зрительский дискомфорт. Существует строгая связь между величиной расстояния между центрами съемочных объективов (так называемые базис съемки), величиной проецируемого изображения и характером стереоэффекта. Другим важнейшим условием получения полноценного стереоэффекта является правильный выбор расположения элементов изображения по отношению к плоскости экрана. В стереокино плоскость экрана или, как ее называют плоскость рампы — своеобразная «створка окна», плоскость отчета, по отношению к которой располагаются снимаемые объекты: за или перед экраном. В процессе съемки, изменяя углы схождения оптических осей объективов, можно задавать взаимное смещение частей изображения в кадре стереопары и тем самым регулировать расположения предметов по отношению к плоскости экрана, что позволяет менять ощущение объема и глубины



пространства. Но эти возможности ограничиваются психофизиологическими особенностями нашего зрения. В реальности ощущение трехмерности возникает благодаря непрерывному и синхронному смещению зрительских осей каждого глаза. В стереоизображении эти смещения постоянны и задаются при съемке. Если подобные смещения (параллаксы) достигают величин, превышающих физиологические способности зрения сводить и разводить оптические оси наших глаз, возникает психофизиологический дискомфорт. Ограничение величин схождения и расхождения оптических осей по отношению предметов, находящихся перед или за плоскостью рамп, важнейшее условие получения полноценного стереоэффекта.

Необходимость размещать на киноплёнке двух кадров стереопары ограничивала площадь каждого из них и соответственно уменьшала площадь экрана, на котором проецировали изображение. Получить кадры стереопары, соответствующие размеру кадра на 35-мм плёнке, можно было только при съемке на плёнку 65-мм но это был достаточно дорогой способ создания стереофильмов. Сегодня стереоскопическое изображение на 70-мм плёнке можно видеть только в кинотеатрах «Аймакс», но это достаточно уникальное кинозрелище, требующее дорогостоящего оборудования как для съемки, так и для проекции таких фильмов.

Абсолютно новые технические, творческие горизонты и коммерческие перспективы открыла перед стереокино видеозапись высокого разрешения с последующей компьютерной обработкой изображения, в том числе возможность регулировать взаимное смещение отдельных частей изображения (параллаксы) в стереопаре.

Существует несколько конструктивно-технологических способов стереовидеозаписи. Стереовидеосъемка может вестись двумя видеокамерами, установленными под углом  $90^\circ$  с совмещением двух изображений с помощью полупрозрачного зеркала или двумя установленными на одном основании, синхронно работающими камерами со специальной стереонасадкой. В кукольной анимации стереоизображение получают, последовательно фотографируя объект цифровым фотоаппаратом с двух ракурсов, смещая его относительно некоторого центра. Съёмочная аппаратура для стереовидеозаписи еще недостаточно совер-

шенна и чаще всего изготовлена под конкретный заказ, хотя к конструктивным исследованиям и разработкам как новых стереокамер, так и стереотелевизоров и очков подключаются крупнейшие производители видеотехники.

Съемка стереоизображения может происходить одним из указанных способов, но обязательным элементом создания полноценного трехмерного изображения становится его компьютерная обработка.

В процессе обработки не только улучшается качество снятого изображения, специализированные компьютерные программы делают возможным изменять (уменьшать или увеличивать) взаиморасположение снятых предметов в правом и левом стереокадрах для более полного выявления эффекта трехмерности или устранения недостатков, связанных с наличием слишком больших параллаксов.

Компьютерные программы сделали возможным превращение плоскостного изображения в изображение стереоскопическое. Подобная программа первоначально разделяет плоскостное изображение на два. Затем происходит процесс деления глубины пространства изображения на отдельные масштабные кулисы. В зависимости от масштаба элементов изображения они сдвигаются относительно друг друга на определенные величины — вводятся компьютерные параллаксы отдельных кулис, и полученное после такого преобразования изображение получает третье измерение. Конечно, это компьютерная программа достаточно сложна, а сам процесс разделения на кулисы — взаимный сдвиг каждой из них на определенную и строгую величину сегодня достаточно кропотлив и дорог, да и не позволяет полностью избежать некоторой искусственности пространственных кулис в изображении, но с повышением быстродействия компьютеров этот процесс возможно будет ускорить и удешевить.

Возможность с помощью компьютера создавать стереоскопические изображения открыло абсолютно новые творческие возможности в анимации. Именно с анимацией сегодня связывают наибольшие художественные и коммерческие успехи стереокино. На компьютере возможно не только создавать трехмерные персонажи в 3D-графике, в том числе и с использованием технологии захвата движения, но и синтезировать трехмерное пространство со сложнейшим движением виртуальной камеры.

Коммерческий и зрительский успех стереофильмов, возможность записывать и распространять их на видеоносителях как для кинотеатрального показа, так и для индивидуального потребления позволяют надеяться, что стереокино на сей раз займет постоянное место в аудиовизуальной сфере. Тем более что огромные перспективы открывает использование стереоизображения для компьютерных игр, многие из которых создаются на основе ранее выпущенных фильмов.

Развитие кинематографа во многом определялась уровнем развития его техники и своеобразным стремлением создателей фильмов преодолеть ее ограничения и недостатки. Возможности современной техники, используемой для создания аудиовизуального произведения в сочетании с возможностями компьютерных технологий, практически перестали ограничивать творческую свободу создателей фильмов. Гораздо важнее стала проблема использовать эту свободу для новых художественных поисков, а не простой демонстрации технических возможностей.

copyright

9/

**Продюсирование  
в аудиовизуальной сфере  
в контексте правовых норм**

---

Е.Э. Чуковская,  
кандидат юридических наук, доцент

Древние римляне задолго до появления кинематографа, в период бурного расцвета юридической мысли, полагали, что разобраться в проблеме можно, ответив на семь вопросов: *Quis? quid? ubi? quibus auxiliis? cur? quomodo? quando?* *лат.* (квис? квид? уби? квибус ауксилиис? кур? квомодо? квандо?) — кто? что? где? с чьей помощью? почему? как? когда? Когда-то они считались главными вопросами уголовного следствия, позже их стали применять ученые и исследователи, сегодня они используются даже в журналистике — как основа информационного сообщения.

Рассматривая правовые основы отношений в аудиовизуальной сфере, правовой статус и полномочия продюсера в аспекте российского законодательства, следует ответить хотя бы на некоторые из этих вопросов. В тексте, естественно, будут ссылки на российские законы и наиболее часто на Гражданский кодекс Рос-

сийской Федерации (далее ГК РФ), поскольку его четвертая часть, вступившая в силу 1 января 2008 г. (особенно гл. 69, 70 и 71), регулирует авторско-правовые и смежные с ними правоотношения. Кроме того, часто упоминается и действовавший ранее Закон Российской Федерации «Об авторском праве и смежных правах» (далее — ЗоАП), а также Федеральный закон «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации» (далее ЗоГПК).

## 1. Кто?

*(в нашем контексте — субъекты правоотношений)*

Право регулирует отношения, в которые вступают разные субъекты: граждане (физические лица), организации (юридические лица), государство, его образования и органы власти. В правоотношениях в аудиовизуальной сфере участвуют все категории субъектов, но особо необходимо выделить следующие.

### 1.1. Авторы

Авторами аудиовизуального произведения являются режиссер-постановщик, автор сценария и композитор, являющийся автором музыкального произведения (с текстом или без текста), специально созданного для этого аудиовизуального произведения. Остальные члены творческого состава съемочной группы (кроме актеров) обладают правами каждый на результат своей творческой деятельности, вошедшей составной частью в аудиовизуальное произведение. Такие авторы делятся на две категории: одни творческие работники еще до начала работы над фильмом имеют статус автора, а в аудиовизуальном произведении используются их ранее созданные произведения (например, автор литературного произведения, положенного в основу сценария, композитор, чья музыка используется в фильме, художник, создавший костюмы, декорации, эскизы для других целей, но чьи произведения пригодились при съемках); другие осуществляют творческую деятельность одновременно со съемками фильма и специально для него, и в аудиовизуальное произведение включаются их вклады, создаваемые в процессе работы над ним. Эта категория включает авторов, перечисленных в тексте ст. 1263 ГК РФ (оператор-постановщик, художник-постановщик), но на такой статус могут претендовать и другие творческие работники — ре-

жиссер монтажа, редактор, художник по гриму, художник по костюмам и ряд других в зависимости от степени их творческого вклада в работу над фильмом.

Такое деление авторов существовало в отечественном праве не всегда: до принятия в 1993 г. ЗоАП Гражданский кодекс РСФСР 1964 г. устанавливал, что авторское право на профессиональный кинофильм или телевизионный фильм принадлежит предприятию, осуществившему его съемку, при этом автору сценария, композитору, режиссеру-постановщику, главному оператору, художнику-постановщику и авторам других произведений, вошедших составной частью в кинофильм или телевизионный фильм, принадлежит авторское право каждому на свое произведение, а авторское право на любительский кинофильм или телевизионный фильм признавалось непосредственно за его автором или соавторами. Этот экскурс в историю не бесполезен: хотя законодательство и изменилось, отмененные нормы по-прежнему применяются к так называемым «старым» (т.е. созданным до 1992 г.) фильмам.

Изменения в законодательстве в начале 1990-х годов позволили внедрить в современное российское авторское право важнейший принцип — изначально в силу закона авторское право возникает только у автора, т.е. у физического лица, гражданина, чьим творческим трудом произведение создано. Российское законодательство (как и законодательство других стран, принадлежащих к континентальной системе права) не требует регистрации произведения (сценария, музыки, эскизов костюмов и т.п.) или соблюдения каких-либо формальностей для возникновения или осуществления авторских прав. С одной стороны, это удобно автору, так как для того, чтобы авторские права возникли, надо лишь создать произведение и не заниматься бюрократическими вопросами. С другой стороны, пользователь (тот же продюсер) может испытывать затруднение — как он может быть уверен, что вступает в отношения с так называемым «надлежащим лицом», с автором, а не с самозванцем или плагиатором, поскольку никакого подтверждения авторства не предусмотрено. Для того чтобы снять этот конфликт, ГК РФ провозглашает принцип «презумпции (предположения) авторства» — лицо, указанное в качестве автора на оригинале или экземпляре произведения, считается его автором, если не доказано иное.

Поскольку аудиовизуальное произведение создается, как правило, в соавторстве, то и права на него и его элементы возникают у большого числа творческих работников.

ГК РФ устанавливает, что произведение, созданное в соавторстве, принадлежит всем соавторам независимо от того, образует ли такое произведение неразрывное целое или состоит из частей, каждая из которых имеет самостоятельное значение. Соавторы могут заключить между собой соглашение по поводу распределения вознаграждения и порядка представления общих интересов в отношениях с потенциальными пользователями. При отсутствии соглашения все доходы должны распределяться поровну, а соглашение позволяет закрепить истинное положение вещей — определить долю участия каждого из соавторов в создании произведения. В аудиовизуальной сфере такие соглашения между разными категориями соавторов встречаются редко — все равно все соавторы связаны договорами с продюсером и поле для дополнительного регулирования остается чрезвычайно узким. Подобные соглашения чаще заключаются между «однотипными» соавторами, например соавторами сценария.

Произведение, созданное в соавторстве, используется соавторами совместно, если соглашением между ними не предусмотрено иное. В случае когда такое произведение образует неразрывное целое, ни один из соавторов не вправе без достаточных оснований запретить использование такого произведения. Часть произведения, использование которой возможно независимо от других частей, т.е. часть, имеющая самостоятельное значение, может быть использована ее автором по своему усмотрению, если соглашением между соавторами и его договором с продюсером не предусмотрено иное.

Независимо от заключенных соглашений и договоров каждый из соавторов вправе самостоятельно принимать меры по защите своих прав, в том числе в случае, когда созданное соавторами произведение образует неразрывное целое.

Для успешной организации процесса создания и дальнейшего использования фильма необходимо, чтобы максимум полномочий был сосредоточен в одних руках. Кроме того, фильм представляет собой результат не только творческой деятельности, над его созданием трудятся представители многих других кинематографических профессий, да и не только они, но среди множества лиц, влияющих на создание и дальнейшую судьбу фильма, закон особо отмечает роль продюсера или изготовителя фильма — об этом будет сказано ниже.

## 1.2. Артисты-исполнители, иные обладатели смежных прав

Помимо авторов, создающих произведения, предназначенные для использования или включения в аудиовизуальное произведение, правами на результаты творческой деятельности обладают участвующие в создании фильма субъекты смежных прав: артисты-исполнители, актеры озвучения, музыканты и дирижер, записывающие музыку, изготовители фонограммы и т.п. Продюсер заключает договоры с этими субъектами, определяя способы и пределы использования результатов их деятельности, но нелишне напомнить, как закон определяет их статус.

Исполнителем (автором исполнения) признается гражданин, творческим трудом которого создано исполнение: артист-исполнитель (актер, певец, музыкант, танцор или другое лицо, которое играет роль, читает, декламирует, поет, играет на музыкальном инструменте или иным образом участвует в исполнении произведения литературы, искусства или народного творчества, в том числе эстрадного, циркового или кукольного номера), а также режиссер-постановщик спектакля (лицо, осуществившее постановку театрального, циркового, кукольного, эстрадного или иного театрально-зрелищного представления) и дирижер. Закон не устанавливает для артистов-исполнителей (равно как и для авторов) никаких квалифицирующих требований — ни к уровню образования, ни к профессиональному опыту, ни к членству в творческих объединениях (гильдиях, союзах) и т.п. Поэтому привлечение к съемкам актеров-любителей или обычных граждан ничего не меняет в отношении порядка оформления отношений и соблюдения законных интересов, возникающих в связи с исполнением роли в фильме.

Поскольку в большинстве случаев в аудиовизуальном произведении заняты несколько актеров, обратимся к нормам ГК РФ, регулирующим (подобно соавторству) совместное исполнение — права на него принадлежат совместно принимавшим участие в его создании членам коллектива исполнителей (актерам, занятым в спектакле, оркестрантам и другим членам коллектива исполнителей) независимо от того, образует такое исполнение неразрывное целое или состоит из элементов, каждый из которых имеет самостоятельное значение.

Если в создании фильма участвует сложившийся творческий коллектив, например театральная труппа или оркестр, то смеж-



ные права на совместное исполнение осуществляются руководителем коллектива исполнителей, а при его отсутствии — членами коллектива исполнителей совместно, если соглашением между ними не предусмотрено иное. Если совместное исполнение образует неразрывное целое, ни один из членов коллектива исполнителей не вправе без достаточных оснований запретить его использование. Элемент совместного исполнения, использование которого возможно независимо от других элементов, т.е. элемент, имеющий самостоятельное значение, может быть использован создавшим его исполнителем по своему усмотрению, если соглашением между членами коллектива исполнителей не предусмотрено иное.

Как и в авторском праве, каждый из членов коллектива исполнителей вправе самостоятельно принимать меры по защите своих смежных прав на совместное исполнение, в том числе в случае, когда такое исполнение образует неразрывное целое.

Изготовителем фонограммы признается лицо (физическое или юридическое), взявшее на себя инициативу и ответственность за первую запись звуков исполнения или других звуков либо отображений этих звуков. При отсутствии доказательств иного изготовителем фонограммы признается лицо, имя или наименование которого указано обычным образом на экземпляре фонограммы и (или) его упаковке.

ГК РФ наделяет смежными правами нового субъекта — публикатора, причем ни международные соглашения, ни законодательства наиболее передовых в авторско-правовом отношении стран такой фигуры не знают.

Публикатором признается гражданин, который правомерно обнародовал или организовал обнародование произведения науки, литературы или искусства, ранее не обнародованного и перешедшего в общественное достояние либо находящегося в общественном достоянии в силу того, что оно не охранялось авторским правом. Публикатор не может претендовать на какие-либо права, если он обнаружил произведение в государственных и муниципальных архивах.

Интересы такого лица могут проявиться в аудиовизуальной сфере, если продюсер планирует экранизацию, например, ранее не известного и сравнительно недавно (права публикатора ограничены 25 годами) найденного произведения Гомера, Шекспира, Пушкина и т.п. И хотя право на экранизацию (переработку)

само по себе не входит в круг правомочий публикатора, проблемы возникнут, если появление фильма, созданного на основе такого произведения, как раз и будет обнародованием, т.е. первым случаем выпуска произведения на суд широкой публики, тем более что исключительное право публикатора признается и действует независимо от наличия и действия авторского права других лиц на переработку произведения.

Кроме того, продюсеру следует помнить, что публикатор вправе требовать указания своего имени при использовании произведения, в том числе при его переработке.

Поскольку исключительное право публикатора, как правило, переходит в связи с отчуждением оригинала произведения приобретателю, вариантом отношений продюсера и публикатора экранизируемого произведения является выкуп рукописи.

### 1.3. Продюсер

ГК РФ впервые ввел в российское авторское законодательство этот термин. Если опять обратиться к истории, то мы увидим, что Гражданский кодекс РСФСР 1964 г. устанавливал правомочия «предприятия, осуществившего съемку кинофильма или телевизионного фильма» (причем права такого предприятия охранялись бессрочно), затем Основы гражданского законодательства Союза ССР и республик (действовавшие в сфере авторского права с 3 августа 1992 г. до 3 августа 1993 г.) вводили две новые фигуры — изготовителя кино-, теле- и видеофильма и создателя видеозаписи. Наконец, ЗоАП указывал на изготовителя аудиовизуального произведения как на физическое или юридическое лицо, взявшее на себя инициативу и ответственность за изготовление такого произведения. Кроме того, термин «продюсер» фигурирует в ЗоГПК: для целей этого закона таковым является физическое или юридическое лицо, взявшее на себя инициативу и ответственность за финансирование, производство и прокат фильма.

С введением в действие четвертой части ГК РФ из авторского права исчезли сомнительные «инициатива и ответственность»: отныне продюсер, он же изготовитель аудиовизуального произведения, — это лицо, организовавшее создание такого произведения. Он вправе при любом использовании аудиовизуального

произведения указывать свое имя или наименование либо требовать такого указания.

Модель отношений продюсера и авторов, участвующих в создании фильма, определяется с учетом того, что аудиовизуальное произведение всегда является сложным объектом, произведением, созданным в соавторстве, требующим не только творческих, но и административных, организационных и финансовых усилий.

Изменения авторского законодательства последнего времени не придали продюсеру каких-либо специальных прав в отношении создаваемого под его руководством аудиовизуального произведения, как это сделано, скажем, во французском законодательстве или американской доктрине, однако отныне у него есть право приобрести эти права на наиболее выгодных для себя условиях (см. ниже), а также право указывать свое имя или наименование (если продюсер — юридическое лицо) при любом использовании аудиовизуального произведения либо требовать такого указания. Закон даже вводит норму, аналогичную презумпции авторства: при отсутствии доказательств иного изготовителем аудиовизуального произведения признается лицо, имя или наименование которого указано на этом произведении обычным образом.

#### 1.4. Государство

Участие государства в процессе создания и использования аудиовизуального произведения разнопланово. Если фильм снимается без государственной финансовой поддержки, роль государства ограничивается административными функциями — выдачей удостоверения национального фильма (если проект отвечает определенным параметрам) и прокатного удостоверения (кроме случаев, когда произведение предназначено исключительно для передачи в эфир). Если продюсер предполагает воспользоваться федеральной или региональной финансовой помощью, государственный орган, являющийся распорядителем бюджетных средств соответствующего уровня (например, Министерство культуры Российской Федерации или ее субъектов), вступает в отношения как донатор, инвестор и даже потенциальный правообладатель.

Удостоверение национального фильма (УНФ) выдается в подтверждение соответствия проекта критериям национального филь-

ма, установленным в ст. 4 ЗоГПК. Так, фильм является национальным, если:

- продюсер фильма — гражданин Российской Федерации или юридическое лицо, зарегистрированное в установленном порядке на территории Российской Федерации;
- авторы фильма — граждане Российской Федерации;
- в состав съемочной группы фильма (режиссеры-постановщики, операторы-постановщики, операторы, звукооператоры, художники-постановщики, художники по костюмам, монтажеры, актеры — исполнители главных ролей) входит не более 30% лиц, не имеющих гражданства Российской Федерации;
- фильм снимается на русском языке или других языках народов Российской Федерации;
- не менее 50% общего объема работ в сметных ценах по производству фильма, тиражированию фильма, прокату фильма и показу фильма осуществляется организациями кинематографии, зарегистрированными в установленном порядке на территории Российской Федерации;
- иностранные инвестиции в производство фильма не превышают 30% сметной стоимости фильма.

В качестве национального может рассматриваться также фильм, производство которого осуществляется совместно с иностранными организациями кинематографии при соблюдении условий, определенных соответствующими международными договорами и соглашениями Российской Федерации.

Получение УНФ необходимо в нескольких целях: претендовать на государственную финансовую поддержку в производстве, прокате или участии в фестивалях может только национальный фильм, УНФ является подтверждением для налоговых органов при получении льгот. УНФ выдается Министерством культуры Российской Федерации на любой стадии производства фильма, а также после его завершения. Аннулирование УНФ возможно в случаях, если сведения, содержащиеся в представленных документах, не соответствуют действительности либо если в процессе производства и проката фильм перестал соответствовать требованиям национального фильма (увеличилась доля иностранных инвестиций, национальный состав авторов или творческой группы и пр.). Сведения об аннулировании УНФ передаются

в налоговую инспекцию по месту регистрации продюсера, прокатчика, демонстратора национального фильма. С даты принятия решения об аннулировании УНД продюсер, прокатчик и демонстратор фильма лишаются возможности получения государственной поддержки, в том числе и виде налоговых льгот.

Узнать о комплекте необходимых документов и порядке выдачи проще всего на сайте Минкультуры России ([www.mkrf.ru](http://www.mkrf.ru)) в разделе «Деятельность». Там же ведется Государственный регистр кино- и видеофильмов, прошедших регистрацию и получивших прокатные удостоверения.

Регистрация фильмов не является формальностью с точки зрения авторского права, а имеет целью в первую очередь защиту прав потребителя. Регистрации подлежат художественные, документальные, научно-популярные, учебные, мультипликационные фильмы, предназначенные для публичной коммерческой и некоммерческой демонстрации на киноустановках, в кинотеатрах, видеосалонах и других залах независимо от форм собственности, для тиражирования в целях продажи, сдачи в прокат и аренду, распространения через видеотеки и прокатные пункты, а также трансляции по кабельному телевидению.

Юридические и физические лица, являющиеся обладателями прав или лицензий на указанные фильмы, могут использовать их самостоятельно или разрешать иным коммерческим и некоммерческим организациям публичную демонстрацию (публичное исполнение), в том числе по кабельному телевидению, а также воспроизведение (тиражирование) в целях продажи или проката только после их регистрации и получения прокатного удостоверения. Не подлежат регистрации кино- и видеофильмы, созданные телевизионными компаниями самостоятельно или совместно с компаниями и фирмами других стран для демонстрации по телевидению, приобретенные ими в тех же целях у отечественных и зарубежных владельцев, а также кино- и видеофильмы, поступающие из-за рубежа для показа в рамках международных телекинофестивалей.

В прокатное удостоверение вносятся рекомендации по возрастному ограничению зрительской аудитории. В случае если сотрудники Госрегистра затрудняются присвоить фильму одну из категорий (фильм разрешен для показа в любой зрительской аудитории; детям до 12 лет просмотр фильма разрешен в сопро-

вождении родителей; фильм разрешен для показа зрителям, достигшим 14 лет; фильм разрешен для показа зрителям, достигшим 16 лет; фильм разрешен для показа зрителям, достигшим 18 лет), созывается комиссия, в состав которой входят специалисты не только по киноведению, но и медицине, психологии и педагогике. Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, исходя из традиций, обычаев и национального состава региона, могут уточнять рекомендации по возрастному ограничению зрительской аудитории и определять порядок публичной демонстрации кино- и видеофильма на территории региона.

Министерство культуры Российской Федерации может отказать заявителю в выдаче прокатного удостоверения в случае нарушения им установленных правил оформления и выдачи прокатного удостоверения на кино- и видеофильмы, а также в иных случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации (например, фильмам, содержащим порнографию, призывы к свержению существующего строя, разжиганию национальной или расовой розни и пр.). К сожалению, такие случаи не так редки, как хотелось бы. Отказ в выдаче прокатного удостоверения или несогласие заявителя с возрастной категорией могут быть оспорены в судебном порядке.

Новое российское авторское законодательство урегулировало вопросы принадлежности прав на произведения, создаваемые полностью или частично за счет средств бюджета (федерального, регионального или муниципального), установив мостик между нормами гражданского права и специальными положениями Федерального закона «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (далее — 94-ФЗ). В юридической литературе таким произведениям сразу дали определение «казенные» (созданные за счет казны). Надо заметить, что впервые в российском законодательстве судьба произведения поставлена в зависимость от источника средств на его производство — ранее авторское право не интересовалось финансами ни на стадии создания, ни на стадии использования: специально устанавливалось, что лица, оказавшие материальное содействие, не могут претендовать на соавторство или какие бы то ни было права в силу закона (эта норма и сегодня содержится в ст. 1228 ГК РФ), также не делалось различия между коммерческой (приносящей доход) и некоммерческой эксплуатацией произведения — в любом случае требуется согласие правообладателя, а в рамках кол-

лективного управления правами предполагается выплата вознаграждения за использование произведения в местах с бесплатным входом.

Статья 1298 ГК РФ предполагает три варианта распределения прав на «казенные» произведения: эти права могут сохраниться у получателя государственной поддержки (в соответствии с ЗоГПК им может быть только продюсер),делиться между продюсером и заказчиком произведения — распорядителем бюджетных средств, а также целиком перейти заказчику. По логике построения правовых норм первый вариант считается предпочтительным и наиболее распространенным, он же применяется по умолчанию, т.е. если государственным или муниципальным контрактом не предусмотрено иное. В отношении каждого из вариантов закон дает необходимые уточнения и вводит дополнительное регулирование. Поскольку случаи финансирования производства аудиовизуальных произведений (разве что агитационных роликов к выборам в местные органы власти) из муниципальных бюджетов автору этих строк неизвестны, а также и потому, что законодательство содержит нормы только о государственной (т.е. федеральной или региональной) поддержке национальных фильмов, речь ниже пойдет только о двух уровнях финансирования.

1. Если исключительное право на произведение, созданное по государственному контракту для государственных нужд, принадлежит исполнителю контракта (продюсеру), правообладатель — сам продюсер или лицо, которое получило права по договору об отчуждении исключительного права (новую систему договоров см. ниже), по требованию государственного заказчика обязан предоставить указанному им лицу безвозмездную простую (неисключительную) лицензию на использование произведения для государственных нужд. С одной стороны, такая норма кажется вполне справедливой: государство, вложив в создание фильма деньги, вправе рассчитывать на то, что оно сможет при определенных обстоятельствах использовать его в своих целях — ведь и основанием для финансирования явился контракт о выполнении работ для государственных нужд, значит, такая нужда существует или может возникнуть в дальнейшем, и она должна быть удовлетворена. С другой стороны, такая конструкция ставит под сомнение возможность оборота исключительных прав и исключительных лицензий, если речь идет о произведениях, созданных при полной или частичной государственной поддержке: как

может правообладатель выстраивать прокатную политику, если всегда есть угроза того, что в любой момент государство укажет лицо, которому необходимо выдать безвозмездную лицензию на использование произведения тем или способом, что может не отвечать интересам правообладателя или его коммерческих партнеров. Существует две проблемы на уровне пробелов законодательства.

- Нет точного определения государственной нужды в аудиовизуальной сфере. Норма 94-ФЗ может помочь лишь отчасти: «Под государственными нуждами понимаются обеспечиваемые за счет средств федерального бюджета или бюджетов субъектов Российской Федерации и внебюджетных источников финансирования потребности Российской Федерации, государственных заказчиков в товарах, работах, услугах, необходимых для осуществления функций и полномочий Российской Федерации, государственных заказчиков (в том числе для реализации федеральных целевых программ), для исполнения международных обязательств Российской Федерации, в том числе для реализации межгосударственных целевых программ, в которых участвует Российская Федерация, либо потребности субъектов Российской Федерации, государственных заказчиков в товарах, работах, услугах, необходимых для осуществления функций и полномочий субъектов Российской Федерации, государственных заказчиков, в том числе для реализации региональных целевых программ». Возможно, примером основания для подтверждения государственных нужд (публичного исполнения фильмов в залах, изготовления экземпляров для домашнего или частного просмотра, передачи в эфир или по кабелю, доведения до всеобщего сведения и т.п.) являются международные соглашения Российской Федерации о проведении Дней культуры или Недель российского кино за рубежом, планы мероприятий по празднованию памятных дат, но вполне вероятны ситуации, когда такое требование войдет в разрез с планами правообладателя.
- Если правообладатель не согласен с тем, как сформулирована государственная нужда, имеет основания полагать, что названное заказчиком лицо не сможет эту нужду удовлетворить, допускает, что реализация государственной нужды создаст на определенной территории или в опреде-



ленной сфере использования аудиовизуального произведения напряженную конкурентную обстановку, он не найдет в законодательстве порядка урегулирования конфликта интересов в таких ситуациях.

2. Если в соответствии с государственным контрактом исключительное право на произведение принадлежит Российской Федерации или субъекту Российской Федерации, исполнитель обязан путем заключения соответствующих договоров со своими работниками и третьими лицами приобрести все права или обеспечить их приобретение для передачи соответственно Российской Федерации и субъекту Российской Федерации. При этом исполнитель имеет право на возмещение затрат, понесенных им в связи с приобретением соответствующих прав у третьих лиц. Такой вариант с юридической точки зрения приемлем для государственной финансовой поддержки кинолентописы, поскольку ЗоГПК предполагает, что размер такой поддержки в отношении игровых фильмов не может (кроме исключительных случаев) превышать 70% сметной стоимости производства, а значит, требование ГК РФ о полном возмещении затрат на фильм не может быть реализовано в силу действия специальных норм. Кроме того, переход исключительного права на аудиовизуальное произведение органу власти ставит последний в затруднительное положение как с точки зрения необходимости учитывать права как нематериальный актив в своей бухгалтерии, так и в связи с отсутствием функций по продвижению и использованию произведений у этих органов, а также подведомственной инфраструктуры для обеспечения прокатной судьбы фильма (в 2001 г. указом Президента Российской Федерации было создано ОАО «Российский кинопрокат» для возрождения общегосударственной киносети, но целиком взять на себя полномочия по реализации всех фильмов, получивших государственную поддержку при производстве, эта организация едва ли сможет).

3. Если исключительное право на произведение, созданное по государственному контракту для государственных нужд, принадлежит совместно исполнителю и Российской Федерации или исполнителю и субъекту Российской Федерации, государственный заказчик вправе предоставить безвозмездную простую (неисключительную) лицензию на использование такого произведения для государственных нужд, уведомив об этом исполнителя. Ситуация сходна с предыдущей, только распоряжаться выдачей лицензий будет сам заказчик, а не правообладатель, однако возможность такого распределения прав ставится под сомнение бо-

лее общими нормами ГК РФ о распоряжении исключительным правом. Ниже будет описана новая система авторских договоров, предполагающая возможность передачи исключительного права лишь в полном объеме, поэтому основания возникновения части прав у государственного заказчика неясны.

### 1.5. Изображенные лица

Одновременно с принятием четвертой части ГК РФ были внесены изменения в другие его части, причем эти изменения были введены в действие раньше корпуса норм о результатах интеллектуальной деятельности. Для аудиовизуальной сферы важнейшим из этих изменений является урегулирование права гражданина на использование его изображения. Такое право и раньше считалось одним из нематериальных благ (наряду с правами на имя, на честь, достоинство, деловую репутацию и даже правом на жизнь и здоровье!). В уже упоминавшемся ГК РСФСР 1964 г. эта норма содержалась в разделе «Авторское право» и касалась в основном отношений художников с позировавшими им моделями, сегодня же законодатель взглянул на проблему шире. Обнародование и дальнейшее использование изображения гражданина (в том числе его фотографии, видеозаписи или произведения изобразительного искусства, в которых он изображен) допускаются только с согласия этого гражданина. После смерти гражданина его изображение может использоваться только с согласия детей и пережившего супруга, а при их отсутствии — с согласия родителей. Заметим, что эти лица могут и не являться наследниками изображенного (в случае наследования по завещанию), однако возможности распорядиться иначе ГК РФ не предоставляет. Такое согласие не требуется в случаях, когда:

- использование изображения осуществляется в государственных, общественных или иных публичных интересах;
- изображение гражданина получено при съемке, которая проводится в местах, открытых для свободного посещения, или на публичных мероприятиях (собраниях, съездах, конференциях, концертах, представлениях, спортивных соревнованиях и подобных мероприятиях), за исключением случаев, когда такое изображение является основным объектом использования;
- гражданин позировал за плату.

Закон не указывает, в какой форме выдается разрешение, но логично будет предположить, что оно должно содержаться в письменном документе (типа расписки), подписанном самим изображенным или упомянутыми наследниками. Отсутствие разрешения может повлечь запрет использования фильма, взыскание полученных продюсером доходов и требование о компенсации морального вреда.

## 2. Что?

*(объекты правоотношений)*

Регулируя отношения между субъектами, право определяет, что эти отношения складываются по поводу установленных нормами закона объектов, составляющих предмет регулирования той или иной отрасли права. В авторском праве такими объектами являются результаты творческой деятельности — произведения литературы науки и искусства. ГК РФ не дает определения, что является произведением, но устанавливает два критерия, совпадение которых позволяет отнести то или иное явление к охраняемым объектам авторского права.

Во-первых, это должен быть результат творческой деятельности, выражение личности автора, а не случайное стечение обстоятельств или механическая фиксация происходящих событий. ГК РФ специально устанавливает, что не могут претендовать на авторство те, кто не внес личного творческого вклада в создание такого результата, в том числе оказавшие его автору только техническое, консультационное, организационное или материальное содействие или помощь либо только способствовавшие оформлению прав на такой результат или его использованию, а также граждане, осуществлявшие контроль за выполнением соответствующих работ.

Во-вторых, такой результат творческой деятельности должен быть выражен в объективной форме, т.е. форме, доступной для восприятия (не для понимания!) не только самим автором, но потенциально неопределенным кругом лиц. ГК РФ содержит неисчерпывающий перечень объективных форм: письменная, устная форма (в виде публичного произнесения, публичного исполнения и т.п.), изображение, звуко- или видеозапись (в этой форме существуют аудиовизуальные произведения независимо от способа первоначальной и последующей фиксации, независимо от технологии и вида записи — цифровой, аналоговой, механической, магнитной и т.п.), объемно-пространственная и иные формы.

Есть результаты деятельности, целиком отвечающие этим двум требованиям, но специально выведенные ГК РФ из-под действия авторско-правовых норм:

- официальные документы государственных органов и органов местного самоуправления муниципальных образований, в том числе законы, другие нормативные акты, судебные решения, иные материалы законодательного, административного и судебного характера, официальные документы международных организаций, а также их официальные переводы; государственные символы и знаки (флаги, гербы, ордена, денежные знаки и тому подобное), а также символы и знаки муниципальных образований;
- произведения народного творчества (фольклор), не имеющие конкретных авторов;
- сообщения о событиях и фактах, имеющие исключительно информационный характер (сообщения о новостях дня, программы телепередач, расписания движения транспортных средств и т.п.).

Что редко встречается в законодательстве, ГК РФ описывает сферу, где его нормы не применяются (обычно только область действия норм): авторские права не распространяются на идеи, концепции, принципы, методы, процессы, системы, способы решения технических, организационных или иных задач, открытия, факты, языки программирования. Особенно внимательно следует относиться к охраноспособности идей и использованию для создания сценария фактов.

Идея в кино — это сюжет. С одной стороны, теория драматургии ограничивает количество типичных ситуаций — 36 у Дж. Полти и даже 2 (непрерывность жизни и неотвратимость смерти) у И. Кальвино. С другой стороны, титры любого сериала российской компании «Амедиа» начинаются с указания автора идеи, а во французском законодательстве автор идеи является одним из соавторов сценария (наряду с автором адаптации и автором диалогов). Поскольку авторское право охраняет форму, а не содержание произведения, надо быть готовым к тому, что фабула, записанная другими словами, будет считаться самостоятельным произведением, а уж замена персонажей (бабушки на дедушку, кошки на собаку) делает спор об авторстве бесперспективным. Зачастую идея, которую хотели бы защитить от копирования автор или продюсер, не носит «глобального» характера, а представляет собой удачно найденный ход. Можно утешить себя лишь тем, что строгая охрана идей скорее бы препятствовала развитию искусства.

Использование фактов при создании сценария необходимо соотносить с правом граждан на неприкосновенность частной жизни, на невмешательство в частные дела, на личную и семейную тайну, на защиту чести, достоинства, деловой репутации и доброго имени. Здесь авторам следует брать пример с журналистов, права которых на сбор и распространение информации входят в конфликт с упомянутым комплексом нематериальных прав граждан. Лучше не просто поставить в известность реальное лицо, которое будет прописано в сценарии, либо его наследников, но получить разрешение в форме расписки или договора для предотвращения проблемных ситуаций в будущем.

ГК РФ предоставляет охрану не только «оригинальным», но и производным произведениям, представляющим собой переработку другого произведения (обработки, экранизации, аранжировки, инсценировки, переводы текста произведения (в том числе субтитрирование и дубляж) на другой язык или другого подобного произведения), и составным произведениям, представляющим собой по подбору или расположению материалов результат творческого труда (антологии, энциклопедии, базы данных, атласы или другие подобные произведения). Авторы и пользователи таких произведений осуществляют свои права при условии соблюдения прав авторов произведений, использованных для создания производного или составного произведения, но при этом права автора производного или составного произведения охраняются как права на самостоятельные объекты авторских прав независимо от охраны прав авторов произведений, на которых основано производное или составное произведение.

Объектами смежных прав являются исполнения артистов-исполнителей и дирижеров, постановки режиссеров-постановщиков спектаклей (исполнения), если эти исполнения выражаются в форме, допускающей их воспроизведение и распространение с помощью технических средств; фонограммы, т.е. любые исключительно звуковые записи исполнений или иных звуков либо их отображений, за исключением звуковой записи, включенной в аудиовизуальное произведение (это касается непосредственно саундтрека фильма, но не относится к ранее записанным фонограммам, использованным в аудиовизуальном произведении); сообщения передач организаций эфирного или кабельного вещания, в том числе передач, созданных самой организацией эфирного или кабельного вещания либо по ее заказу

за счет ее средств другой организацией; базы данных в части их охраны от несанкционированного извлечения и повторного использования составляющих их содержание материалов; произведения науки, литературы и искусства, обнародованные после их перехода в общественное достояние, в части охраны прав публикаторов таких произведений. Так же как и в авторском праве, для возникновения, осуществления и защиты смежных прав не требуется регистрации их объекта или соблюдения каких-либо иных формальностей.

Теперь несколько подробнее об особо важных для аудиовизуальной сферы объектах.

## 2.1. Аудиовизуальное произведение

Согласно ст. 1263 ГК РФ аудиовизуальным произведением является произведение, состоящее из зафиксированной серии связанных между собой изображений (с сопровождением или без сопровождения звуком) и предназначенное для зрительного и слухового (в случае сопровождения звуком) восприятия с помощью соответствующих технических устройств. Аудиовизуальные произведения включают кинематографические произведения, а также все произведения, выраженные средствами, аналогичными кинематографическим (теле- и видеофильмы и другие подобные произведения), независимо от способа их первоначальной или последующей фиксации.

По сравнению с ранее действовавшим в авторском праве определением несколько скорректировано. Использование слова «изображение» вместо «кадр» кажется более оправданным с технической точки зрения, кроме того, из перечня аудиовизуальных произведений исчезли упоминавшиеся ранее диафильмы и слайдфильмы, что в большей мере соответствует иностранным подходам к определениям аудиовизуальных произведений — в законах многих стран наряду с техническим критерием (восприятие при помощи специальных технических устройств) устанавливается еще один признак: последовательное использование кадров (изображений) фильма должно создавать эффект движения. Кроме того, технические устройства для использования диафильмов и слайдфильмов не столь сложны, а при достаточной остроте зрения можно воспринимать их и невооруженным глазом.

Зато аудиовизуальные отображения, порождаемые компьютерными программами, ГК РФ теперь относит не к аудиовизуальным произведениям, а программам для ЭВМ, в состав которых с точки зрения ст. 1261 входят представленная в объективной форме совокупность данных и команд, предназначенных для функционирования ЭВМ и других компьютерных устройств в целях достижения определенного результата, включая подготовительные материалы, полученные в ходе разработки программы для ЭВМ, и порождаемые ею аудиовизуальные отображения, операционные системы и программные комплексы, исходный текст и объектный код, выраженные на любом машиночитаемом языке в любой форме. Для компьютерных программ установлен такой же режим охраны, как для литературных произведений. Как это повлияет на порядок использования компьютерной графики в фильмах, пока оценить трудно. Продюсерам необходимо учитывать такой подход законодателя при заключении договоров.

В помощь авторско-правовому определению аудиовизуального произведения приведем понятие фильма из ЗоГПК: «Фильм — аудиовизуальное произведение, созданное в художественной, хроникально-документальной, научно-популярной, учебной, анимационной, телевизионной или иной форме на основе творческого замысла, состоящее из изображения зафиксированных на киноплёнке или на иных видах носителей и соединённых в тематическое целое последовательно связанных между собой кадров и предназначенное для восприятия с помощью соответствующих технических устройств. Фильм продолжительностью не менее чем 52 минуты является полнометражным фильмом. Фильм продолжительностью менее чем 52 минуты является короткометражным фильмом». Ещё одним объектом государственной финансовой поддержки является кинолетопись — регулярные съёмки документальных сюжетов, отражающих характерные (преимущественно уходящие) особенности времени, места, обстоятельств и рассчитанных в перспективе на производство фильма, но с авторско-правовой точки зрения не любая кинолетопись может считаться охраняемым объектом (см. выше).

Как уже говорилось, аудиовизуальное произведение практически всегда создается в соавторстве. ГК РФ из всей массы таких произведений выделяет и особым образом регулирует так называемые сложные объекты, относя к ним кинофильмы, иные аудиовизуальные произведения, театрально-зрелищные представления, мультимедийные продукты и единые технологии. Отличие слож-

ных объектов заключается в том, что они могут включать в себя несколько охраняемых результатов интеллектуальной деятельности разного рода.

Ранее действовавшее законодательство об авторском праве всегда рассматривало фильм как продукт совместного творческого труда, как произведение, созданное в соавторстве. Причем ГК РСФСР 1964 г. делал различия в правовом режиме профессиональных и любительских фильмов (права на первые принадлежали студии, на вторые — самим авторам), а ЗоАП, провозгласивший охрану всех результатов творческой деятельности независимо от их достоинства и назначения, такого различия уже не проводил.

Кроме того, фильм — это не только результат соавторства: в него входят результаты творческой деятельности и носителей смежных прав (артисты-исполнители, изготовители фонограммы) и объекты иных прав (например, это могут быть товарные знаки, зарегистрированные в отношении названия фильма или наименований его персонажей) и т.п.

Вводя понятие сложного объекта, ГК РФ выделяет из массы произведений, созданных усилиями нескольких авторов, те, которые требуют не только творческих, но и организационных, предпринимательских или административных, материальных, финансовых и иных усилий, устанавливая особый статус лица, эти усилия приложившего. Ведь, как уже упоминалось, те, кто не внес личного творческого вклада в создание результата интеллектуальной деятельности, а лишь оказал его автору техническое, консультационное, организационное или материальное содействие или помощь, не могут претендовать на соавторство. Поэтому отдельное регулирование сложного объекта дает продюсеру если не права, то хотя бы возможности.

Любопытно, что попытка установить особые полномочия продюсера в отношении производимого им фильма делалась в авторском праве и раньше, но ЗоАП устанавливал модель его отношений с авторами фильма в целом (режиссером-постановщиком, автором сценария и композитором, создавшим музыку специально для аудиовизуального произведения). Теперь же ГК РФ определяет, какие договоры продюсер должен заключить с авторами результатов творческой деятельности, вошедших составной частью в фильм (оператор-постановщик, художник-постановщик, автор романа, положенного в основу сценария, артист-



исполнитель и пр.). Таким образом, отношения с авторами фильма по поводу фильма в целом, а не их собственных вкладов (режиссерская разработка, литературный сценарий, музыкальное произведение с текстом или без текста) должны выстраиваться продюсером и авторами самостоятельно, не опираясь на императив закона.

## 2.2. Персонаж

Авторское право охраняет не только произведение в целом, но и его части, если они отвечают тем же критериям, которые закон устанавливает для произведений: охрану получают все результаты творческой деятельности, выраженные в объективной форме.

Традиционно такими частями являлись фрагменты (отрывки) и название произведения. Теперь ГК РФ указывает в разряде частей произведения также и персонаж, а договорная практика включает в эту категорию и элементы произведения. Раньше попытки охранять персонажа сводились к защите его имени или наименования от включения в произведения других авторов, а наилучшие результаты давала регистрация имени или изображения персонажа в качестве товарного знака (например, Чебурашка). Прямое указание об охране персонажа в тексте ГК РФ, несомненно, поможет авторам и продюсерам защищаться от недобросовестных пользователей, но все же больше шансов получить охрану будет у детально и компактно прописанного действующего лица, чем у среднестатистического персонажа, чьи характеристики надо собирать по крупицам по всему произведению.

Как уже говорилось, неопределенной остается охрана сюжета произведения — идеи в российском авторском праве не защищались и не защищаются, а новые формулировки ГК РФ по-прежнему не позволяют считать сюжетную канву частью или элементом произведения.

## 2.3. Цитаты

Говоря об охраняемых частях произведения, нельзя не упомянуть практику цитирования, использования фрагментов ранее созданных произведений. Продюсеры могут столкнуться с этой проблемой, так сказать, с двух сторон: и как потенциальные пользователи результатами чужого труда (например, ранее соз-

данными музыкальными произведениями, персонажами в римейках, сиквелах и приквелах), и как потерпевшие, отрывки из фильма которых использованы в других произведениях (особенно остро этот вопрос возникает при включении аудиовизуальных фрагментов в рекламные ролики или новостные сюжеты на телевидении). Цитаты могут быть прямые и скрытые. Общие правила требуют, чтобы цитаты сопровождалось указанием имени автора и источника цитирования — очевидно, в аудиовизуальных произведениях это можно сделать в титрах. Но если с порядком оформления цитаты проблем не возникает (только надо помнить, что отсутствие требуемых указаний может расцениваться как плагиат, т.е. присвоение авторства), то с правомочностью использования цитат дело обстоит гораздо сложнее.

В первую очередь хотелось бы развеять миф, что легальной может считаться любая цитата, не превышающая определенного объема. В соответствии с российским законодательством правомочность цитаты определяется целью цитирования, а не размером использованного фрагмента. ГК РФ устанавливает несколько таких целей (ст. 1274), допуская цитирование без согласия автора или иного правообладателя и без выплаты вознаграждения, но с обязательным указанием имени автора, произведение которого используется, и источника заимствования.

- Цитирование в оригинале и в переводе в научных, полемических, критических или информационных целях правомерно обнародованных произведений в объеме, оправданном целью цитирования, включая воспроизведение отрывков из газетных и журнальных статей в форме обзоров печати.
- Использование правомерно обнародованных произведений и отрывков из них в качестве иллюстраций в изданиях, радио- и телепередачах, звуко- и видеозаписях учебного характера в объеме, оправданном поставленной целью.
- Воспроизведение в прессе, сообщение в эфир или по кабелю правомерно опубликованных в газетах или журналах статей по текущим экономическим, политическим, социальным и религиозным вопросам или переданных в эфир произведений такого же характера в случаях, когда такое воспроизведение или сообщение не было специально запрещено автором или иным правообладателем.
- Воспроизведение в прессе, сообщение в эфир или по кабелю публично произнесенных политических речей, обра-

щений, докладов и других аналогичных произведений в объеме, оправданном информационной целью. При этом за авторами таких произведений сохраняется право на их опубликование в сборниках.

- Воспроизведение или сообщение для всеобщего сведения в обзорах текущих событий средствами фотографии, кинематографии, путем сообщения в эфир или по кабелю произведений, которые становятся увиденными или услышанными в ходе таких событий, в объеме, оправданном информационной целью.
- Воспроизведение без извлечения прибыли рельефно-точечным шрифтом или другими специальными способами для слепых правомерно опубликованных произведений, кроме произведений, специально созданных для воспроизведения такими способами.

Также свободно можно использовать части произведений во время официальной или религиозной церемоний либо похорон в объеме, оправданном характером такой церемонии, а также (и это относится даже к необнародованным произведениям) для осуществления производства по делу об административном правонарушении, для производства дознания, предварительного следствия или осуществления судопроизводства в объеме, оправданном этой целью.

Совершенно очевидно, что многие из перечисленных случаев свободного использования могут встречаться в аудиовизуальной сфере — при создании учебных фильмов и телепередач, в новостных программах, в научно-популярных фильмах. Но ни одна из описанных ситуаций не относится к реализации игровых или анимационных проектов. То есть цитирование в фильмах и рекламных роликах возможно только с согласия правообладателя и с большой долей вероятности с выплатой за такое цитирование вознаграждения (трудно себе представить правообладателя, который дал бы безвозмездное разрешение, если речь идет о коммерческом проекте!).

Обращаем внимание на то, что Бернская конвенция об охране литературных и художественных произведений, к которой Россия присоединилась в 1995 г., несколько иначе смотрит на цитирование. В ст. 10 допускается цитирование произведения, которое уже было доведено до всеобщего сведения на законных основаниях, при условии, что оно осуществляется добросовестно, в объеме, оправданном поставленной целью и с указанием

источника цитирования и фамилии автора, если она обозначена на этом источнике. То есть цели цитирования международным актом не определены, а правомерность ставится в зависимость от добросовестности.

Понятие добросовестного использования (fair use) известно странам англосаксонской системы права, наиболее развито в авторско-правовой доктрине США. Суть его сводится к следующему: любое использование (даже необнародованного произведения) можно признать допустимым и законным, если в каждом конкретном случае это не наносит неоправданного ущерба обычному использованию заимствованного произведения и учтены следующие факторы: цель и характер такого использования, в том числе является ли оно коммерческим или некоммерческим; природа произведения; объем и значимость использованной части по отношению к целому произведению; воздействие «добросовестного использования» на потенциальный рынок распространения и цену защищенной авторским правом работы. Однако на континентальной почве такие допущения неочевидны, поэтому при использовании чужого интеллектуального труда необходимо письменно получить разрешение, лучше — в виде договора.

#### 2.4. Произведения, находящиеся в открытом для доступа публики месте

ГК РФ допускает без согласия автора или иного правообладателя и без выплаты вознаграждения воспроизведение, сообщение в эфир или по кабелю фотографического произведения, произведения архитектуры или произведения изобразительного искусства, которые постоянно находятся в месте, открытом для свободного посещения, за исключением случаев, когда изображение произведения таким способом является основным объектом этого воспроизведения, сообщения в эфир или по кабелю либо когда изображение произведения используется в коммерческих целях. Эта проблема возникает всегда вне съемок в павильоне — в кадр может попасть великое множество охраняемых объектов авторского права: не только перечисленные, но и произведения садово-паркового искусства, модели одежды, автомобилей, вывески и рекламные щиты (не путать с product placement, когда появление билборда в кадре отнюдь не случайно!). К таким ситуациям авторское право равнодушно, причем независимо от того, является ли это открытое для доступа публики место бес-

платным или предполагается посещение (например, музея) за плату. Главное, что оно открыто для широкого круга неопределенных лиц. Но это не означает, что правовое регулирование отсутствует; на первое место выступают нормы административного права, начиная с полномочий администрации музея регулировать использование в коммерческих целях изображений хранящихся у них музейных предметов и музейных коллекций и заканчивая правом местных органов власти и даже руководства Московского метрополитена разрешать или запрещать съемки в общественных местах.

## 2.5. Пародии

ГК РФ легализовал литературные, музыкальные и иные пародии и карикатуры. Теперь создание на основе другого (оригинального) правомерно обнародованного произведения и использование таких пародий либо карикатур допускаются без согласия автора или иного обладателя исключительного права на оригинальное произведение и без выплаты ему вознаграждения. Раньше пародия рассматривалась как частный случай переработки и требовала заключения договора о предоставлении соответствующих прав. Однако следует помнить, что пародия — это не просто насмешка над ранее созданным произведением, а самостоятельное явление искусства, созданное по определенным законам этого жанра, а опасность перейти грань допустимого должна сдерживаться обязанностью возмещения в случае причинения вреда чести, достоинству, деловой репутации и доброму имени. В отличие от других случаев свободного использования при создании пародии и карикатуры не требуется указания имени автора и названия пародируемого произведения.

## 2.6. Служебное произведение

Правовой режим произведения, созданного в порядке исполнения трудовых обязанностей (служебного произведения), сохранился прежним: право авторства, право на имя и неприкосновенность произведения принадлежит автору-работнику, а исключительное право (т.е. право на использование произведения в любой форме любым способом) — работодателю, если иное не предусмотрено договором.

Однако отныне работодатель обязан выплачивать работнику вознаграждение за использование произведения (помимо зара-

ботной платы), а если в течение трех лет он не начал использование произведения, не передал исключительное право на него другому лицу или не сообщил автору о сохранении произведения в тайне, исключительное право на служебное произведение у работодателя прекращается, а возникает у автора. Но даже в такой ситуации по истечении трехлетнего срока работодатель вправе использовать произведение способами, обусловленными целью служебного задания, и в вытекающих из задания пределах.

Для полноценной реализации этой возможности работодатель должен формализовать цель и пределы задания до начала его выполнения работником в виде служебной записки, приказа, дополнения к трудовому договору и т.п.

Кроме того, впервые введено понятие служебного исполнения точно по модели служебного произведения.

Поскольку тема коснулась трудовых отношений, хотелось бы отметить, что Трудовой кодекс Российской Федерации устанавливает особые условия труда в творческой сфере: в изъятие общих норм представители определенных профессий (в том числе не достигшие 18 лет) могут наниматься по срочному трудовому договору; этим договором, локальным актом или коллективным договором может устанавливаться продолжительность ежедневной работы (смены), порядок работы в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни. Если творческие работники средств массовой информации, организаций кинематографии, теле- и видеосъемочных коллективов и иные лица, участвующие в создании и (или) исполнении произведений в течение какого-либо времени не участвуют в создании и (или) исполнении произведений или не выступают, то указанное время простое не является и может оплачиваться в размере и порядке, которые устанавливаются коллективным договором, локальным нормативным актом, трудовым договором. Подпадают под эти нормы только представители профессий, перечень которых установлен Постановлением Правительства Российской Федерации от 28 апреля 2007 г. № 252, в числе которых, в частности: администратор телевидения, администратор съемочной группы, артист кино, ассистент режиссера-постановщика, ассистент звукооператора, ассистент звукорежиссера, ассистент кинооператора, ассистент кинорежиссера, ассистент художника по комбинированным съемкам, ассистент художника-мультипликатора, ассистент художника-постановщика, главный редактор студии (киностудии), главный редактор творческого объединения, директор съемочной группы,

директор творческого объединения (коллектива), заместитель директора съемочной группы, звукооператор, звукорежиссер, каскадер, кинооператор, кинооператор комбинированных съемок, кинооператор-постановщик, кинорежиссер, монтажер, постановщик трюков, продюсер, редактор, редактор музыкальный, режиссер монтажа, режиссер-постановщик, художник-гример, художник-декоратор, художник по свету, художник-постановщик, художник-мультипликатор, бутафор, гример-пастижер, костюмер, механик по обслуживанию съемочной или звуковой техники, осветитель, пиротехник, реквизитор, художник по костюму.

### 3. Какими средствами?

Современное российское авторское право недаром особым образом регулирует сложные объекты (в их число входят кинематографические и иные аудиовизуальные произведения). Установление особого статуса лица, организовавшего его создание, подчеркивает, что фильм появляется благодаря не только творческим усилиям его авторов, но и организаторскому таланту продюсера, способного объединить и направить в единое русло деятельность многих людей, оказывающих отдельные услуги организаций, а главное — финансово обеспечить весь процесс. В данном разделе речь пойдет лишь о нескольких законодательно предусмотренных путях привлечения средств для создания аудиовизуального произведения. Оценивать их эффективность, целесообразность и уместность — не дело юриста. Но каждый продюсер задает себе и своему правовому консультанту вопрос о возможных способах финансирования, несмотря на то что закон не устанавливает каких-либо цензов или квот, кроме привлечения иностранных инвестиций в производство национального фильма (для сравнения заметим, что многие европейские страны ввели требование для продюсеров о затрате доли собственных средств).

#### 3.1. Государственная финансовая поддержка производства национального фильма

Бюджетное финансирование является одной из мер государственной поддержки отечественной кинематографии. Такая поддержка оказывается только национальным фильмам, получив-

шим удостоверение, подтверждающее соответствие параметров проекта требованиям ЗоГПК. Все организации кинематографии независимо от организационно-правовой формы и принадлежности имеют равное право на получение государственной поддержки.

Для получения финансирования производства фильмов и кинолент продюсеры могут обратиться не только к федеральному бюджету, но и к субъектам Российской Федерации, многие из которых (например, Москва, Калужская и Оренбургская области, республики Коми, Башкортостан, Бурятия, Пермский и Краснодарский края) предусматривают в своих бюджетах средства на поддержку, однако важно заранее знать условия предоставления помощи, а также не стать невольным камнем преткновения интересов распорядителей бюджетных средств разных уровней.

Государственное финансирование производства фильмов и кинолент осуществляется путем выделения продюсеру предусмотренных бюджетом средств на основе конкурсных процедур, предусмотренных Федеральным законом «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ (далее — 94-ФЗ), либо путем предоставления субсидий из федерального бюджета в случаях и в порядке, которые предусмотрены федеральным законом о федеральном бюджете на соответствующий финансовый год и на плановый период и принимаемыми в соответствии с ним нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации. Система предоставления субсидий введена только с 2009 г. и пока не разработана и не апробирована. Очевидно, выделением субсидий будет заниматься не Минкультуры, а созданный в конце 2008 г. Правительственный совет по развитию отечественной кинематографии, призванный обеспечить эффективное взаимодействие федеральных органов исполнительной власти, деятелей культуры и субъектов предпринимательской деятельности в аудиовизуальной сфере. Основными задачами Совета являются рассмотрение и подготовка предложений, связанных с обеспечением повышения эффективности государственной поддержки производства, проката и показа отечественной кинопродукции и управления федеральной собственностью в сфере кинематографии, с оказа-



нием поддержки в продвижении и распространении отечественной кинопродукции за рубежом, с развитием образования и науки и внедрением инновационных технологий в области кинематографии, а также с разработкой протекционистских мер по отношению к российскому кинорынку.

Размеры предоставляемых субсидий, очевидно, не будут ограничены какими-либо рамками, при привычном же конкурсном распределении средств государственное финансирование производства национального фильма, как правило, не может превышать 70% сметной стоимости его производства, но в исключительных случаях с учетом художественной и культурной значимости кинопроекта может быть принято решение о государственном финансировании национального фильма в размере до 100% сметной стоимости его производства. Создание кинолент финансируется в полном объеме.

При любом способе распределения средств основанием предоставления финансовой поддержки является государственный контракт, заключаемый между органом исполнительной власти в области кинематографии и продюсером национального фильма. Государственное финансирование не может быть использовано на иные цели, кроме целей, которые предусмотрены государственным контрактом.

Исходные материалы национальных фильмов, получивших полное государственное финансирование, и исходные материалы кинолент передаются на постоянное хранение в Государственный фонд кинофильмов Российской Федерации или Российский государственный архив кинофотодокументов. Порядок хранения исходных материалов национальных фильмов, получивших частичное государственное финансирование, устанавливается договором между распорядителем бюджетных средств и продюсером этих национальных фильмов.

Государственный фонд кинофильмов Российской Федерации и Российский государственный архив кинофотодокументов обеспечивают соблюдение авторских прав и смежных прав при хранении исходных материалов национальных фильмов, исходных материалов кинолент, а также свободный и безвозмездный доступ к исходным материалам национального фильма и исходным материалам кинолент их продюсерам.

### 3.2. Предпринимательские договоры

Гражданское законодательство предоставляет целый спектр возможностей привлечения средств к созданию аудиовизуального произведения. Напомним, что гражданско-правовые отношения возникают из договоров и сделок, прямо предусмотренных законом, а также не предусмотренных законодательством, но не противоречащим ему. Среди договоров, которые предусмотрены законодательством, а именно частью второй ГК РФ, надо выделить отношения займа (кредита) и простого товарищества (совместной деятельности). В принципе продюсер в своей работе заключает множество договоров — купля-продажа, аренда, подряд (оказание услуг) и пр. Но именно упомянутые договоры специально предназначены для привлечения средств третьих лиц или объединения усилий ради достижения взаимноинтересного результата. Часто юристы разрабатывают и предлагают сложные договорные пути, но, ввязываясь в многоступенчатую схему, следует помнить, что закон крайне настороженно относится к непрозрачным или неочевидным отношениям партнеров, в частности признавая притворную (т.е. скрывающую под видом одних отношений другие) или мнимую (существующую только на бумаге, а не в реальности) сделки ничтожными (т.е. недействительными с самого начала). Поэтому остановимся на том, что нам рекомендует сам закон.

#### 3.2.1. Заем и кредит

По договору займа одна сторона (заимодавец) передает в собственность другой стороне (заемщику) деньги или другие вещи, определенные родовыми признаками, а заемщик обязуется возвратить заимодавцу такую же сумму денег (сумму займа) или равное количество других полученных им вещей того же рода и качества. Договор займа реальный, т.е. считается заключенным с момента передачи денег или других вещей. Иностранная валюта и валютные ценности могут быть предметом договора займа при соблюдении норм законодательства о валютном регулировании и валютном контроле.

Заемщик обязан возвратить заимодавцу полученную сумму займа в срок и в порядке, предусмотренными договором займа. Если срок возврата договором не установлен или определен мо-

ментом востребования, сумма займа должна быть возвращена заемщиком в течение тридцати дней со дня предъявления займодавцем требования об этом, если иное не предусмотрено договором. Если иное не предусмотрено договором займа, сумма беспроцентного займа может быть возвращена заемщиком досрочно. При невыполнении заемщиком предусмотренных договором займа обязанностей по обеспечению возврата суммы займа, а также при утрате обеспечения или ухудшении его условий по обстоятельствам, за которые займодавец не отвечает, займодавец вправе потребовать от заемщика досрочного возврата суммы займа и уплаты причитающихся процентов, если иное не предусмотрено договором.

Если договор займа заключен с условием использования заемщиком полученных средств на определенные цели (целевой заем), заемщик обязан обеспечить возможность осуществления займодавцем контроля за целевым использованием суммы займа.

В случае, если заемщик не выполняет условия договора займа о целевом использовании средств или чинит займодавцу препятствия в осуществлении контроля за целевым использованием, займодавец вправе потребовать от заемщика досрочного возврата суммы займа и уплаты причитающихся процентов, если иное не предусмотрено договором.

Договоры займа могут оформляться путем выдачи, выпуска и продажи ценных бумаг: векселей и облигаций.

В случаях, когда в соответствии с соглашением сторон заемщиком выдан вексель, удостоверяющий ничем не обусловленное обязательство векселедателя (простой вексель) или иного указанного в векселе плательщика (переводной вексель) выплатить по наступлении предусмотренного векселем срока полученные займы денежные суммы, отношения сторон по векселю регулируются законом о переводном и простом векселе, а нормы ГК РФ о займе применяются только в той мере, в которой они не противоречат этому специальному закону.

Облигация — это ценная бумага, удостоверяющая право ее держателя на получение от лица, выпустившего облигацию, в предусмотренный ею срок номинальной стоимости облигации или иного имущественного эквивалента. Облигация предоставляет ее держателю также право на получение фиксированного в ней процента от номинальной стоимости облигации либо иные имущественные права.

Разновидностью договора займа является кредитный договор. Основными отличиями от обыкновенного займа следует считать участие в кредитных отношениях специального субъекта — банка или иной кредитной организации, а также обязательно возмездный характер договора.

По кредитному договору банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуются предоставить денежные средства (кредит) заемщику в размере и на условиях, предусмотренных договором, а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее.

Кредитный договор должен быть заключен в письменной форме.

Несоблюдение письменной формы влечет недействительность кредитного договора. Такой договор считается ничтожным.

Кредитор вправе отказаться от предоставления заемщику предусмотренного кредитным договором кредита полностью или частично при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что предоставленная заемщику сумма не будет возвращена в срок.

Заемщик вправе отказаться от получения кредита полностью или частично, уведомив об этом кредитора до установленного договором срока его предоставления, если иное не предусмотрено законом, иными правовыми актами или кредитным договором.

В случае нарушения заемщиком предусмотренной кредитным договором обязанности целевого использования кредита кредитор вправе также отказаться от дальнейшего кредитования заемщика по договору.

### 3.2.2. Залог

Заимодавцы и кредиторы вряд ли заключат договор, особенно с малоизвестным продюсером, не побеспокоившись о гарантиях исполнения им обязательств по возврату долга и уплате процентов. ГК РФ предусматривает целый спектр способов обеспечения обязательств: неустойка, залог, удержание имущества должника, поручительство, банковская гарантия, задаток и др. Хотелось бы несколько слов сказать о залоге, тем более четвертая часть ГК РФ прямо предусматривает возможность залога интеллектуальных прав и обращения взыскания на эти права в случае неисполнения предпринимательских договоров.

Так, предметом залога может выступать только исключительное право, поскольку личные неимущественные права неразрывно связаны с личностью автора, неотчуждаемы и непередаваемы. Кроме того, ГК РФ запрещает обращать взыскание на исключительное авторское или смежное право, принадлежащее самому автору, исполнителю или их наследникам в течение срока действия такого права. Однако на права требования автора или исполнителя к другим лицам по договорам об отчуждении исключительного права на произведение и по лицензионным договорам, а также на доходы, полученные от использования произведения, может быть обращено взыскание. Если же автор распорядился своим исключительным правом, ситуация меняется: на исключительное право, принадлежащее не самому автору, а другому лицу, и на право использования произведения, принадлежащее лицензиату, может быть обращено взыскание. При этом у автора или исполнителя остается преимущественное право приобретения при продаже принадлежащего лицензиату права использования произведения с публичных торгов в целях обращения взыскания на это право.

Что же такое залог? В силу залога кредитор по обеспеченному залогом обязательству (залогодержатель) имеет право в случае неисполнения должником этого обязательства получить удовлетворение из стоимости заложенного имущества преимущественно перед другими кредиторами лица, которому принадлежит это имущество (залогодателя), за изъятиями, установленными законом. Закон также может предусматривать случаи, когда требования кредитора по обеспеченному залогом обязательству (залогодержателя) могут удовлетворяться путем передачи предмета залога в собственность залогодержателя. То есть заложенные права могут либо быть реализованными с торгов и отойти третьим лицам, либо в законном и бездоговорном порядке перейти к кредитору.

Залог возникает в силу договора. Договор о залоге должен быть заключен в письменной форме. Залогодателем может быть как сам должник, так и третье лицо. В договоре о залоге должны быть указаны предмет залога и его оценка, существо, размер и срок исполнения обязательства, обеспечиваемого залогом. В нем должно также содержаться указание на то, у какой из сторон находится заложенное имущество.

Если иное не предусмотрено договором, залог обеспечивает требование в том объеме, какой оно имеет к моменту удовлетворения, в частности проценты, неустойку, возмещение убытков,

причиненных просрочкой исполнения, а также возмещение необходимых расходов залогодержателя.

Заложенное имущество остается у залогодателя, если иное не предусмотрено договором. В случае заключения договора о залоге исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации залогодатель вправе в течение срока действия этого договора использовать такой результат интеллектуальной деятельности или такое средство индивидуализации и распоряжаться исключительным правом на такой результат или на такое средство без согласия залогодержателя, если договором не предусмотрено иное. Залогодатель вправе, если иное не предусмотрено договором и не вытекает из существа залога, пользоваться предметом залога в соответствии с его назначением, в том числе извлекать из него плоды и доходы.

Предмет залога, переданный залогодателем на время в пользование третьему лицу, считается оставленным у залогодателя.

На полученные в результате использования заложенного имущества плоды, продукцию и доходы право залога распространяется в случаях, предусмотренных договором.

Договором о залоге, а в отношении залога, возникающего на основании закона, законом может быть предусмотрен залог имущественных прав, которые залогодатель приобретет в будущем, т.е. уже на стадии подготовки проекта, подачи документов на получение государственной финансовой поддержки, заключения договора авторского заказа и т.п.

Договор о залоге исключительного права — консенсуальный, т.е. право залога возникает с момента заключения договора о залоге.

Теоретически ГК РФ допускает, что одни и те же права могут стать предметом нескольких залогов и выступить в качестве обеспечения нескольких обязательств. Если имущество, находящееся в залоге, становится предметом еще одного залога в обеспечение других требований (последующий залог), требования последующего залогодержателя удовлетворяются из стоимости этого имущества после требований предшествующих залогодержателей. Последующий залог допускается, если он не запрещен предшествующими договорами о залоге. Залогодатель обязан сообщать каждому последующему залогодержателю сведения обо всех существующих залогах данного имущества и отвечает за убытки, причиненные залогодержателям невыполнением этой обязанности.

Если иное не предусмотрено законом или договором и не вытекает из существа залога, залогодатель вправе отчуждать заложенное право, выдавать лицензии на использование произведения другим лицам или иным образом распоряжаться им только с согласия залогодержателя.

Залогодержатель (кредитор) вправе пользоваться переданным ему предметом залога лишь в случаях, предусмотренных договором, регулярно представляя залогодателю отчет о пользовании. По договору на залогодержателя может быть возложена обязанность извлекать из предмета залога плоды и доходы в целях погашения основного обязательства или в интересах залогодателя. В случаях когда по условиям договора залогодержателю предоставлено право пользоваться переданным ему предметом залога, он может требовать от других лиц, в том числе и от залогодателя, устранения всяких нарушений его права

Взыскание на заложенное имущество для удовлетворения требований залогодержателя (кредитора) может быть обращено в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения должником обеспеченного залогом обязательства по обстоятельствам, за которые он отвечает. Право обратиться с взысканием возникает, если в день наступления срока исполнения обязательства, обеспеченного залогом, оно не будет исполнено, за исключением случаев, если по закону или договору такое право возникает позже либо в силу закона взыскание может быть осуществлено ранее. Так, обращение с взысканием не допускается, если допущенное должником нарушение крайне незначительно и размер требований залогодержателя явно несоразмерен стоимости заложенного имущества.

Требования залогодержателя (кредитора) удовлетворяются из стоимости заложенного имущества по решению суда, а в случае специальной оговорки — в соглашении о залоге и без обращения в суд, причем такая оговорка может быть включена в договор как при его заключении, так и позднее по обоюдному согласию сторон. Взыскание на предмет залога может быть обращено только по решению суда, если предметом залога является имущество, имеющее значительную историческую, художественную или иную культурную ценность для общества, залогодатель отсутствует и установить место его нахождения невозможно, договором о залоге или иным соглашением залогодателя с залогодержателем не установлен порядок обращения с взысканием на заложенное движимое имущество либо в установленном сторонами порядке

обращение взыскания невозможно, а также в некоторых иных установленных законом случаях.

Если сумма, вырученная при реализации заложенного права, недостаточна для покрытия требования залогодержателя, он имеет право (при отсутствии иного указания в законе или договоре) получить недостающую сумму из прочего имущества должника, не пользуясь преимуществом, основанным на залоге.

Если сумма, вырученная при реализации заложенного имущества, превышает размер обеспеченного залогом требования залогодержателя, разница возвращается залогодателю.

Залог прекращается с прекращением обеспеченного залогом обязательства, по требованию залогодателя при грубом нарушении залогодателем своих обязанностей, в случае прекращения заложенного права, в случае реализации (продажи) заложенного имущества в целях удовлетворения требований залогодержателя, а также в случае, если его реализация оказалась невозможной.

В случае отчуждения залогодателем заложенного права либо в порядке универсального правопреемства право залога сохраняет силу. Правопреемник залогодателя становится на место залогодателя и несет все обязанности залогодателя, если соглашением с залогодержателем не установлено иное.

Залогодержатель вправе передать свои права по договору о залоге другому лицу путем уступки требования, письменно уведомив (а не получив согласия) должника. Уступка залогодержателем своих прав по договору о залоге другому лицу действительна, если тому же лицу уступлены права требования к должнику по основному обязательству, обеспеченному залогом.

### 3.2.3. Простое товарищество

Еще одной формой привлечения финансовых средств можно считать совместную деятельность. Правда, в современном российском гражданском законодательстве эта форма сотрудничества скрывается под псевдонимом «простое товарищество».

По договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной, не противоречащей закону цели.

Сторонами договора простого товарищества, заключаемого для осуществления предпринимательской деятельности, могут быть



только индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.

Вкладом товарища признается все то, что он вносит в общее дело, в том числе деньги, иное имущество, профессиональные и иные знания, навыки и умения, а также деловая репутация и деловые связи.

Вклады товарищей предполагаются равными по стоимости, если иное не следует из договора простого товарищества или фактических обстоятельств. Денежная оценка вклада товарища производится по соглашению между товарищами. Обратим внимание, что здесь, как и в договоре о залоге, упоминается оценка исключительного права, в данном случае если именно имущественные права станут вкладом одного из товарищей в общее дело (например, приобретенные у автора сценария, режиссера-постановщика на результат их индивидуального труда). Законодатель еще в 2004 г. легализовал оценку авторского права в рамках споров подсчета компенсаций за их нарушение, однако до сих пор нет единой методики оценки, что, естественно, усложняет жизнь бухгалтерам и юристам.

Внесенное товарищами имущество, которым они обладали на праве собственности, а также произведенная в результате совместной деятельности продукция и полученные от такой деятельности плоды и доходы признаются их общей долевой собственностью, если иное не установлено законом или договором простого товарищества либо не вытекает из существа обязательства.

Внесенное товарищами имущество, которым они обладали по основаниям, отличным от права собственности, используется в интересах всех товарищей и составляет наряду с имуществом, находящимся в их общей собственности, общее имущество товарищей.

Ведение бухгалтерского учета общего имущества товарищей может быть поручено ими одному из участвующих в договоре простого товарищества юридических лиц.

Пользование общим имуществом товарищей осуществляется по их общему согласию, а при недостижении согласия — в порядке, устанавливаемом судом.

Обязанности товарищей по содержанию общего имущества и порядок возмещения расходов, связанных с выполнением этих обязанностей, определяются договором простого товарищества.

При ведении общих дел каждый товарищ вправе действовать от имени всех товарищей, если договором простого товарищества не установлено, что ведение дел осуществляется отдельными участниками либо совместно всеми участниками договора простого товарищества. Однако при совместном ведении дел для совершения каждой сделки требуется согласие всех товарищей.

В отношениях с третьими лицами полномочие товарища совершать сделки от имени всех товарищей удостоверяется доверенностью, выданной ему остальными товарищами, или договором простого товарищества, совершенным в письменной форме. При этом полномочия отдельных товарищей могут быть и ограничены.

Решения, касающиеся общих дел товарищей, принимаются товарищами по общему согласию, если иное не предусмотрено договором простого товарищества.

Порядок покрытия расходов и убытков, связанных с совместной деятельностью товарищей, определяется их соглашением. При отсутствии такого соглашения каждый товарищ несет расходы и убытки пропорционально стоимости его вклада в общее дело. Соглашение, полностью освобождающее кого-либо из товарищей от участия в покрытии общих расходов или убытков, ничтожно. По общим обязательствам, возникшим не из договора, товарищи отвечают солидарно.

Если договор простого товарищества связан с осуществлением его участниками предпринимательской деятельности, товарищи отвечают солидарно по всем общим обязательствам независимо от оснований их возникновения. Прибыль, полученная товарищами в результате их совместной деятельности, распределяется пропорционально стоимости вкладов товарищей в общее дело, если иное не предусмотрено договором простого товарищества или иным соглашением товарищей. Соглашение об устранении кого-либо из товарищей от участия в прибыли ничтожно.

Договором простого товарищества может быть предусмотрено, что его существование не раскрывается для третьих лиц (негласное товарищество). В отношениях с третьими лицами каждый из участников негласного товарищества отвечает всем своим имуществом по сделкам, которые он заключил от своего имени в общих интересах товарищей.

В отношениях между товарищами обязательства, возникшие в процессе их совместной деятельности, считаются общими.

### 3.2.4. Предпродажа прав

Четвертая часть ГК РФ уточнила, что договоры об отчуждении прав и лицензионные договоры, разрешающие использование произведения определенными способами, могут быть как реальными, так и консенсуальными, а их предметом могут быть не только уже принадлежащие продюсеру права, но и те, которые возникнут у него в будущем, что делает возможным предпродажу прав на еще не созданное аудиовизуальное произведение. Такая предпродажа широко распространена во многих странах и выгодна обеим сторонам такого договора в силу многих причин. Во-первых, это удобный и относительно малорискованный способ привлечь средства на производство фильма. Во-вторых, такой договор является основой планирования деятельности дистрибьюторских компаний. Наконец, Европейская конвенция о трансграничном телевидении, озабоченная не только непосредственно телевизионной сферой, но и развитием киноиндустрии, устанавливает так называемую «хронологию» использования фильмов: произведения кинематографии должны включаться в телевизионную программу только по согласованию между владельцами авторских прав на них и телеведущим не ранее чем через два года после их первого показа в кинотеатрах; в случае если произведение кинематографии создано совместно с телеведущим, этот срок составляет один год. Российская Федерация подписала конвенцию еще в 2006 г., однако пока не ратифицировала ее (в первую очередь в связи со строгими требованиями и ограничениями к рекламе).

Предпродажа прав может оформляться авторским договором (подробнее см. далее), а также предварительным договором. (На распространенном кинематографическом сленге часто эта форма отношений называется опционом, хотя истинный смысл этого слова несколько иной.)

По предварительному договору стороны обязуются заключить в будущем договор о распоряжении имущественными правами на фильм (основной договор) на условиях, предусмотренных предварительным договором.

Предварительный договор заключается в форме, установленной для основного договора (в аудиовизуальной сфере это как минимум простая письменная форма, но допускается и письменная нотариальная), а если форма основного договора не установлена, то в письменной форме. Несоблюдение правил о форме предварительного договора влечет его ничтожность.

Предварительный договор должен содержать условия, позволяющие установить предмет, а также другие существенные условия основного договора.

В предварительном договоре указывается срок, в который стороны обязуются заключить основной договор. Если такой срок в предварительном договоре не определен, основной договор подлежит заключению в течение года с момента заключения предварительного договора.

В случаях, когда сторона, заключившая предварительный договор, уклоняется от заключения основного договора, другая сторона вправе обратиться в суд с требованием о понуждении заключить договор. Сторона, необоснованно уклоняющаяся от заключения договора, должна возместить другой стороне причиненные этим убытки.

Обязательства, предусмотренные предварительным договором, прекращаются, если до окончания срока, в который стороны должны заключить основной договор, он не будет заключен либо одна из сторон не направит другой стороне предложение заключить этот договор.

### 3.2.5. Возможности рекламы (спонсорство, продакт плейсмент)

Многие производители товаров и услуг готовы вложить средства в фильм, если это привлечет внимание к их деятельности — либо сам факт участия в создании фильма, либо изображение товара или бренда в кадре. Наиболее распространенными случаями сотрудничества рекламодателей и продюсеров являются продакт плейсмент (от *англ.* product placement — размещение товара, далее — РР) и спонсорство. Для того чтобы определить границы дозволенного, следует обратиться к нормам Федерального закона «О рекламе» от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ.

Говоря строго юридически, РР рекламой не является. Во-первых, сам Закон «О рекламе» устанавливает, что его положения не распространяются на случаи «упоминания о товаре, средствах его индивидуализации, об изготовителе или о продавце товара, которые органично интегрированы в произведения науки, литературы или искусства и сами по себе не являются сведениями рекламного характера». Во-вторых, для определения, что есть реклама, главным критерием является цель распространения

информации. В законодательстве реклама — это информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке. В случае РР целью является не столько привлечение внимания к товару, сколько дополнительное финансирование проекта; кроме того, форма подачи информации о товаре в фильме кардинально отличается от традиционных рекламных приемов. Плюсы очевидны — запреты и ограничения, установленные для рекламы, на РР не распространяются. Минусы очевидны тоже — раз РР не реклама, то расходы на него нельзя отнести на себестоимость. К тому же в последнее время все чаще теоретики сравнивают РР со скрытой рекламой, запрещенной п. 9 ст. 5 Закона «О рекламе», которая оказывает не осознаваемое потребителем воздействие на их сознание, правда, в законе речь идет о технических ухищрениях (25-й кадр, двойная звукозапись и пр.).

Вернемся к определению рекламы. Здесь упоминается известный по авторскому праву «неопределенный круг лиц». Пояснения по поводу определения такого круга дала Федеральная антимонопольная служба — специальный орган исполнительной власти, одной из функций которого является контроль и надзор за соблюдением рекламного законодательства: «Под неопределенным кругом лиц понимаются те лица, которые не могут быть заранее определены в качестве получателя рекламной информации и конкретной стороны правоотношения, возникающего по поводу реализации объекта рекламирования. Такой признак рекламной информации, как предназначенность ее для неопределенного круга лиц, означает отсутствие в рекламе указания о неком лице или лицах, для которых реклама создана и на восприятие которых реклама направлена. Соответственно распространение такой неперсонифицированной информации о лице, товаре, услуге должно признаваться распространением среди неопределенного круга лиц, поскольку заранее невозможно определить всех лиц, для которых такая информация будет доведена». То есть объявление о встрече с представителями фирмы по распространению косметики, вывешенное на доске объявлений на заводе, рекламой не является, поскольку адресован только сотрудникам предприятия. Любопытно, что разъяснения ФАС были даны

в связи с конкретным вопросом, актуальным по меньшей мере раз в год для большинства российских компаний — считать ли рекламой распространение сувенирной продукции с логотипом организации в качестве подарков? То есть ставшие традиционными календари «Совэкспортфильма» или конфеты киностудии Горького являются распространением рекламы.

Объектом рекламирования является товар, средства индивидуализации юридического лица и (или) товара (товарные знаки и знаки обслуживания, фирменное наименование, коммерческое обозначение и т.п.), изготовитель или продавец товара, результаты интеллектуальной деятельности (например, фильмы или фонограммы) либо мероприятие (в том числе спортивное соревнование, концерт, конкурс, фестиваль, основанные на риске игры, пари), на привлечение внимания к которым направлена реклама. То есть рекламой является трейлер фильма, сообщение о выходе саундтрека на диске и т.п.

Среди всех видов рекламы закон особо выделяет спонсорскую рекламу, т.е. рекламу, распространяемую на условии обязательного упоминания в ней определенного лица как спонсора. Спонсором является лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности. Таким образом, если РР рекламой не является, то спонсор — это рекламодатель, а призванная привлечь внимание информация о его деятельности подчиняется (за небольшим исключением) всем требованиям, правилам и ограничениям, выдвигаемым законодательством к рекламе.

Российское законодательство недостаточно подробно регулирует вопросы спонсорской рекламы. Очевидно одно: спонсорство — это не меценатство и не благотворительность, это способ привлечения средств к созданию произведений и проведению мероприятий (например, кинофестивалей); резоны спонсора не только в продвижении своей деятельности, но и в минимизации налогов. Определенную долю расходов на рекламу (не более 1% выручки) можно отнести на себестоимость в соответствии с подп. 28 п. 1 и п. 4 ст. 264 Налогового кодекса Российской Федерации.

Для сравнения приведем правила Европейской конвенции о трансграничном телевидении (ETS № 132), которую Россия

подписала в 2006 г., но до сих пор не ратифицировала, в том числе и по причине строгих ограничений спонсорства на телевидении. Так, ни при каких обстоятельствах спонсор не вправе влиять на содержание и хронометраж спонсируемого произведения таким образом, чтобы это затрагивало ответственность и редакторскую независимость телеведущего в отношении таких программ. Спонсируемые программы не должны поощрять продажу, покупку или аренду товаров или услуг спонсора или третьего лица. Спонсорами не могут быть физические или юридические лица, главным предметом деятельности которых является изготовление или продажа товаров либо предоставление услуг, реклама которых запрещена: табачных изделий, лекарств и способов лечения, которые можно получать только по рецепту врача. Компании, производящие алкогольные напитки, не должны в своей спонсорской деятельности адресоваться непосредственно несовершеннолетним, и лица, участвующие в рекламе алкогольных напитков, не должны выглядеть несовершеннолетними, связывать потребление алкоголя с физической работой или вождением автомобиля, утверждать, что алкоголь имеет лечебные свойства или что он является стимулирующим или успокоительным средством либо средством разрешения личных проблем, каким бы то ни было образом поощрять неумеренное потребление алкоголя или представлять воздержание или умеренность в отрицательном свете и даже уделять особое внимание содержанию алкоголя в напитках. Как уже было сказано, эти нормы пока не действуют для России напрямую, но их следует учитывать потому, что в скором времени наша страна планирует ратифицировать эту конвенцию, но даже сейчас несоблюдение требований может затруднить продвижение спонсируемого фильма на территории стран — членов конвенции: Болгарии, Великобритании, Италии, Украины, Франции — всего 39 государств.

Наше законодательство также содержит несколько ограничений с точки зрения содержания фильмов, что в равной мере относится и к спонсорской информации. Так, например, в соответствии с Федеральным законом «Об ограничении курения табака» от 10 июня 2001 г. № 87-ФЗ не допускаются демонстрация курения табака во вновь создаваемых телевизионных фильмах, в кинофильмах и спектаклях, если такое действие не является неотъемлемой частью художественного замысла, а Федеральный

закон «О наркотических средствах и психотропных веществах» от 8 января 1998 г. № 3-ФЗ запрещает любую пропаганду (в том числе и вплетенную в ткань произведения) наркотиков, психотропных средств и их прекурсоров, т.е. веществ, используемых в их производстве, изготовлении и переработке.

Отношения между спонсором и спонсируемым фактически являются отношениями рекламодателя и рекламодистрибьютора. Вклад спонсора в создание фильма не ограничивается предоставлением средств, а может состоять в предоставлении любого имущества или овеществленного результата, имеющего имущественно-стоимостное выражение, включая оборудование, реквизит, результаты интеллектуальной деятельности, выполнение работ, оказание услуг.

#### 4. Почему?

Редкий продюсер задает себе вопрос, почему он устанавливает правоотношения с авторами, контрагентами, дистрибьюторами. Ответ очевиден: потому что иначе ничего не получится. Попробуем разобраться, что в законодательстве предписывает брать в расчет интересы партнеров, и в первую очередь авторов фильма. К тому же с юридической точки зрения любой результат творческой деятельности, выраженный в объективной форме, порождает у его создателя права, а на практике довольно часто пользователи пренебрегают вступлением в отношения с теми, чей вклад кажется им незначительным: будь то удачная фраза, или прием, или сценарный ход, или маленький музыкальный фрагмент — ведь никто и не заметит.

Определяющим в этой ситуации должен стать практически библейский принцип: не делай другому того, чего не пожелал бы себе, — а также веками проверенная истина: все тайное становится явным.

Вступать в отношения с авторами и иными творческими лицами надо потому, что закон провозгласил их права и полномочия частью этих прав распоряжаться. Те, кто этими правами пренебрегают, становятся нарушителями закона и могут ждать разнообразных неприятных последствий в качестве ответственности. Но об ответственности чуть позже, а пока о правах.



## 4.1. Авторские права

Автору (а в случае коллективного творчества — соавторам) принадлежат интеллектуальные права на созданное им произведение. Все эти права являются авторскими, но по своей природе, по способам их осуществления и по возможности распоряжения ими они неодинаковы. Практически у автора возникает три группы прав:

- 1) личные неимущественные (иногда их называют «моральными»);
- 2) имущественные (в ГК РФ они воспринимаются как единое целое и называются «исключительное право»);
- 3) иные, возникающие только у определенных авторов и в определенных ситуациях.

### 4.1.1. Личные неимущественные права

К этой группе прав относятся право авторства, право на имя, право на неприкосновенность произведения и право на обнародование произведения.

Право авторства — право признаваться автором произведения и право автора на имя, право использовать или разрешать использование произведения под своим именем, под вымышленным именем (псевдонимом) или без указания имени, т.е. анонимно, неотчуждаемы и непередаваемы, в том числе при передаче другому лицу или переходе к нему исключительного права на произведение и при предоставлении другому лицу права использования произведения. Отказ от этих прав ничтожен.

При опубликовании произведения анонимно или под псевдонимом (за исключением случая, когда псевдоним автора не оставляет сомнения в его личности) пользователь, имя или наименование которого указано на произведении, при отсутствии доказательств иного считается представителем автора и в этом качестве имеет право защищать права автора и обеспечивать их осуществление. Это положение действует до тех пор, пока автор такого произведения не раскроет свою личность и не заявит о своем авторстве.

Вопросы по поводу псевдонимов возникают довольно часто. ГК РФ определяет псевдоним как вымышленное имя. Сегодня нет единой четкой инструкции, как следует действовать автору или артисту, решившему взять себе псевдоним; напротив, ши-

роко известны случаи, когда использованию псевдонимов препятствуют бывшие импрессарио, считающие, что, вложив деньги в «раскрутку» сценического или творческого имени, они обладают правами на него.

При выборе псевдонима рекомендуется руководствоваться общеправовыми нормами: не следует выбирать псевдоним, который может ввести потребителя в заблуждение, является именем известного лица или уже выбран таким лицом в качестве псевдонима, поможет скрываться от уплаты налогов или алиментов, от правосудия или избежать ответственности, содержит ненормативную лексику или оскорбляет чьи-либо национальные или религиозные чувства. Заметим, что при использовании собственного имени, если даже оно подпадает под все эти запреты, юридических проблем не возникает, однако продюсер может рекомендовать автору взять псевдоним исходя из интересов продвижения фильма. Автор может этим советам не внять.

Псевдонимы могут быть постоянными (Вуди Аллен) или используемые от случая к случаю (Борис Акунин — Григорий Чхартишвили), а то единственный раз (Наталья Обманутая в фильме «8 с половиной долларов»).

Псевдонимы не требуют регистрации или соблюдения иных формальностей, просто в авторском договоре указывается, как имя автора должно быть обозначено в титрах и рекламных материалах. При этом авторские общества, осуществляющие факультативную регистрацию объектов авторского права, могут вести реестр псевдонимов, а также выдавать справки, подтверждающие использование псевдонима. Существует и практика регистрации псевдонимов как товарных знаков, но она вызывает много споров, в том числе и судебных.

Право использовать псевдоним принадлежит только творческим работникам и только в связи с использованием результатов их творческого труда. Остальные граждане (в том числе осветители, администраторы, консультанты и пр.), а также авторы вне их творческой деятельности обязаны приобретать и осуществлять права и обязанности под собственным именем, включающим фамилию, имя, а также отчество (если иное не вытекает из национальных обычаев).

Самым непростым из моральных прав является право на неприкосновенность. Для нас сегодня это право можно считать новеллой, хотя аналогичное авторское полномочие существовало

в советском законодательстве вплоть до начала 1990-х годов, а потом на его место пришло более «удобное» для пользователей право на защиту репутации автора, которым запрещались лишь те несанкционированные изменения в произведении, которые могут нанести ущерб чести и достоинству автора (выставить его перед публикой малограмотным, не знающим истории и т.п.).

С 1 января 2008 г. ГК РФ предусматривает, что без согласия автора не допускается внесение в его произведение изменений, сокращений и дополнений, снабжение произведения при его использовании иллюстрациями, предисловием, послесловием, комментариями или какими бы то ни было пояснениями, независимо от того, наносят ли такие действия урон автору или нет. Если же извращение, искажение или иное изменение произведения порочат честь, достоинство или деловую репутацию автора, он вправе требовать защиты его чести, достоинства или деловой репутации, даже если произведение еще не искажено или в измененном виде не обнародовано, а только сделана попытка или, говоря юридическим языком, «посягательство на такие действия».

Основная проблема заключается в том, что нанести урон праву автора на неприкосновенность в аудиовизуальной сфере можно как умышленно, так и без злого умысла — наложить логотип, титр или бегущую строку, прервать рекламной вставкой, использовать материальный носитель ненадлежащего, по мнению автора, качества, стать жертвой технического брака. Вполне можно считать посягательством на это право и некоторые обычные для кинематографа процессы: монтаж фильма, несомненно, вносит коррективы в замыслы автора, выраженные в литературном сценарии; адаптация фильма к условиям телевизионного показа (разбивка на серии или эпизоды, сокращения или, наоборот, дополнения и т.п.); технологическая обработка копии и пр. — все это может вызвать сопротивление или хотя бы недовольство авторов, а ГК РФ дает им в руки мощный инструмент.

Практика реализации права на неприкосновенность на телевидении пока не сложилась, однако пленумы Верховного Суда Российской Федерации и Высшего Арбитражного Суда в совместном постановлении внесли важное уточнение: право на неприкосновенность касается таких изменений, которые не связаны с созданием нового произведения на основе имеющегося. Соответствующие изменения допускаются с согласия автора, которое должно быть определенно выражено. При отсутствии доказа-

тельств того, что согласие было определенно выражено, оно не считается полученным.

Авторство, имя автора и неприкосновенность произведения охраняются бессрочно, независимо от того, были ли переданы права на использование произведения, отказался ли автор своими действиями от реализации исключительного права (в последнее время такая практика довольно широко распространилась в отношении произведений науки, также сформировалось целое движение СС (Creative Commons) за свободное (но не безвозмездное!) использование результатов творческого труда), не истек ли срок охраны имущественных прав.

Поскольку эти неимущественные права охраняются вечно, автор вправе указать лицо, на которое он возлагает (пожизненно!) охрану авторства, имени автора и неприкосновенности произведения после своей смерти, а если таких указаний не было или назначенное лицо отказалось от почетной миссии или вслед за автором отошло в мир иной, охрана авторства, имени автора и неприкосновенности произведения осуществляется наследниками автора, их правопреемниками и другими заинтересованными лицами. При использовании произведения после смерти автора лицо, обладающее исключительным правом на произведение, вправе разрешить внесение в произведение изменений, сокращений или дополнений при условии, что этим не искажается замысел автора и не нарушается целостность восприятия произведения и это не противоречит воле автора, определенно выраженной им в завещании, письмах, дневниках или иной письменной форме. В противном случае по требованию заинтересованных лиц допускается защита чести и достоинства автора после его смерти.

Автору также принадлежит право на обнародование своего произведения, т.е. право осуществить действие или дать согласие на осуществление действия, которое впервые делает произведение доступным для всеобщего сведения путем его опубликования, публичного показа, публичного исполнения, сообщения в эфир или по кабелю либо любым другим способом. При этом опубликованием (выпуском в свет) является выпуск в обращение экземпляров произведения, представляющих собой копию произведения в любой материальной форме, в количестве, достаточном для удовлетворения разумных потребностей публики исходя из характера произведения.

Автор, передавший другому лицу по договору произведение для использования, считается согласившимся на обнародование этого произведения. Таким образом, автор фильма реализует свое право на обнародование в тот момент, когда он вступает в договорные отношения с продюсером, т.е. задолго до создания аудиовизуального произведения выражает свою волю.

О сроке охраны права на обнародование ГК РФ умалчивает, но замечает, что произведение, не обнародованное при жизни автора, может быть обнародовано после его смерти лицом, обладающим исключительным правом на произведение, если обнародование не противоречит воле автора произведения, определенно выраженной им в письменной форме (в завещании, письмах, дневниках и т.п.).

#### 4.1.2. Исключительное право

Автору произведения или иному правообладателю принадлежит исключительное право использовать произведение в любой форме и любым не противоречащим закону способом, а также распоряжаться этим исключительным правом (разрешать или запрещать использование другим лицам на основании договоров или по иным, предусмотренным законодательством основаниям).

Использованием произведения независимо от того, совершаются ли соответствующие действия в целях извлечения прибыли или без такой цели, считается, в частности:

- *воспроизведение произведения*, т.е. изготовление одного и более экземпляра произведения или его части в любой материальной форме, в том числе в форме звуко- или видеозаписи, изготовление в трех измерениях одного и более экземпляра двухмерного произведения и в двух измерениях одного и более экземпляра трехмерного произведения. При этом запись произведения на электронном носителе, в том числе запись в память ЭВМ, также считается воспроизведением, кроме случая, когда такая запись является временной и составляет неотъемлемую и существенную часть технологического процесса, имеющего единственной целью правомерное использование записи или правомерное доведение произведения до всеобщего сведения;
- *распространение произведения* путем продажи или иного отчуждения его оригинала или экземпляров;

- *публичный показ произведения*, т.е. любая демонстрация оригинала или экземпляра произведения непосредственно либо на экране с помощью пленки, диапозитива, телевизионного кадра или иных технических средств, а также демонстрация отдельных кадров аудиовизуального произведения без соблюдения их последовательности непосредственно либо с помощью технических средств в месте, открытом для свободного посещения, или в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи, независимо от того, воспринимается произведение в месте его демонстрации или в другом месте одновременно с демонстрацией произведения;
- *импорт оригинала или экземпляров произведения* в целях распространения;
- *прокат оригинала или экземпляра произведения*, т.е. выдача во временное возмездное пользование;
- *публичное исполнение произведения*, т.е. представление произведения в живом исполнении или с помощью технических средств (радио, телевидения и иных технических средств), а также показ аудиовизуального произведения (с сопровождением или без сопровождения звуком) в месте, открытом для свободного посещения, или в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи, независимо от того, воспринимается произведение в месте его представления или показа либо в другом месте одновременно с представлением или показом произведения;
- *сообщение в эфир*, т.е. сообщение произведения для всеобщего сведения (включая показ или исполнение) по радио или телевидению (в том числе путем ретрансляции), за исключением сообщения по кабелю. Под сообщением понимается любое действие, посредством которого произведение становится доступным для слухового и (или) зрительного восприятия независимо от его фактического восприятия публикой. При сообщении произведений в эфир через спутник под сообщением в эфир понимается прием сигналов с наземной станции на спутник и передача сигналов со спутника, посредством которых произведение может быть доведено до всеобщего сведения независимо от его фактического приема публикой. Сообщение кодированных

сигналов признается сообщением в эфир, если средства декодирования предоставляются неограниченному кругу лиц организацией эфирного вещания или с ее согласия;

- *сообщение по кабелю*, т.е. сообщение произведения для всеобщего сведения по радио или телевидению с помощью кабеля, провода, оптического волокна или аналогичных средств (в том числе путем ретрансляции). Сообщение кодированных сигналов признается сообщением по кабелю, если средства декодирования предоставляются неограниченному кругу лиц организацией кабельного вещания или с ее согласия;
- *перевод или другая переработка произведения*. При этом под переработкой произведения понимается создание производного произведения (обработки, экранизации, аранжировки, инсценировки и тому подобного);
- *практическая реализация* архитектурного, дизайнерского, градостроительного или садово-паркового проекта;
- *доведение произведения до всеобщего сведения* таким образом, что любое лицо может получить доступ к произведению из любого места и в любое время по собственному выбору (так сегодня в соответствии с международными авторско-правовыми документами называется использование произведения в сети Интернет).

Обратим внимание, что автору принадлежит право использовать самостоятельно или разрешать другим использование произведения в любой форме любым способом, а представленный перечень является примерным и открытым. Это сделано в первую очередь для того, чтобы не вносить изменения в закон с появлением каждого технического новшества, ведь творческая сфера, особенно такая высокотехнологичная, как аудиовизуальная, очень чувствительна к прогрессу. Кроме того, за многими из перечисленных способов скрываются не один, а несколько видов использования произведений. К примеру, переработка в кино может выражаться не только в экранизации, но и в римейках, сиквелах, приквелах, в различных практиках мерчандайзинга и пр., а перевод — в дублировании, субтитрировании, закадровом переводе и даже в приглашении переводчика в кинотеатр при просмотре фильма на языке оригинала.

Еще раз повторим, что ГК РФ (как и аналогичные иностранные и международные акты) не делает различия между коммерческой и некоммерческой эксплуатацией; важен сам

факт использования чужого творческого труда, а не то, кому и какую выгоду (или убытки) он принес.

Напротив, реализация автором имущественных прав (исключительного права) дает ему возможность получить за свою деятельность не только моральное, но и материальное удовлетворение, получив в обмен на разрешение использовать произведение тем или иным способом авторское вознаграждение (подробнее о договорах в п. 5 «Как?»).

Предоставление автору или правообладателю таких широких полномочий является главной причиной критики авторского права — мол, интересы автора не должны вступать в конфликт с интересами общества, публики, для которой этот автор творит и чьего признания ждет, каждого человека, который тянется к информации, к культуре, а на его пути вырастают авторско-правовые преграды. В попытках найти баланс между интересами автора и зрителя в течение десятилетий выработаны исключения из имущественного права.

Все эти исключения, кроме одного, относятся только к обнародованным произведениям, т.е. к тем, которые уже известны публике, а она (публика) внесла свою лепту в материальное благополучие автора при первых знакомствах с произведением (покупка билета, материального носителя, абонентская плата и т.п.). И главное — все эти исключения (опять-таки кроме одного, но другого!) определяются целью, а не какими бы то ни было другими параметрами (объемом цитаты, например).

Допускается без согласия автора или иного правообладателя и без выплаты вознаграждения воспроизведение гражданином исключительно в личных целях правомерно обнародованного произведения, за исключением видеозаписи аудиовизуального произведения при его публичном исполнении в месте, открытом для свободного посещения, или в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к *обычному кругу семьи*, воспроизведения аудиовизуального произведения с помощью профессионального оборудования, не предназначенного для использования в домашних условиях и некоторых других, не относящихся к кино ситуаций. Для так называемого частного копирования введено иное правило — поскольку проконтролировать каждый случай невозможно, согласие правообладателя не требуется, но вознаграждение за создание такого экземпляра закладывается в стоимость чистого носителя и бытового предназна-



ченного для создания копии оборудования и выплачивается через систему коллективного управления правами. В России это правило пока не работает.

ГК РФ устанавливает несколько случаев правомерного цитирования произведений и иного добросовестного использования без согласия автора, о чем уже было рассказано в ранее (п. 2.3, 2.4 и 2.5). Еще одним «законным игнорированием» авторского права является ст. 1279 ГК РФ, позволяющая организации эфирного вещания без согласия автора или иного правообладателя и без выплаты дополнительного вознаграждения делать запись в целях краткосрочного пользования того произведения, в отношении которого эта организация получила право на сообщение в эфир, при условии, что такая запись делается организацией эфирного вещания с помощью ее собственного оборудования и для собственных передач. При этом организация обязана уничтожить такую запись в течение шести месяцев со дня ее изготовления, если более продолжительный срок не согласован с правообладателем или не установлен законом. Запись может быть сохранена без согласия правообладателя в государственных или муниципальных архивах, если она носит исключительно документальный характер. Хотя ГК РФ и говорит о возможности краткосрочного пользования (обратим внимание — «пользования», а не «использования»), на практике порядок эксплуатации регулируется договором с правообладателем, часто устанавливающим не только период, но и количество показов, а создаваемые копии использовались для собственных нужд телеканала (например, выявление брака), а также в случае судебных исков, связанных с выходом передачи, однако чаще всего не из-за нарушения интеллектуальных прав, а по поводу защиты чести и достоинства (кто какими словами или действиями отнесся к собеседнику и пр.). Это находит подтверждение и в ст. 34 Закона о СМИ, хотя сроки сохранения записи указаны иные: «В целях обеспечения доказательств, имеющих значение для правильного разрешения споров, редакция радио-, телепрограммы обязана:

- сохранять материалы собственных передач, вышедших в эфир в записи;
- фиксировать в регистрационном журнале передачи, вышедшие в эфир;
- в регистрационном журнале указываются дата и время выхода в эфир, тема передачи, ее автор, ведущий и участники.

Сроки хранения:

- материалов передач — не менее одного месяца со дня выхода в эфир;
- регистрационного журнала — не менее одного года с даты последней записи в нем.

Аудио- и видеозаписи вышедших в эфир радио- и телепрограмм, содержащих предвыборную агитацию, агитацию по вопросам референдума, хранятся в соответствующей организации, осуществляющей теле- и (или) радиовещание, не менее 12 месяцев со дня выхода указанных программ в эфир. Организации, осуществляющие теле- и (или) радиовещание, обязаны бесплатно предоставлять копии указанных радио- и телепрограмм по требованию избирательных комиссий, комиссий референдума».

Имущественные авторские права срочны, они действуют в течение определенного периода, после чего произведение попадает в сферу общественного достояния и каждый может использовать его без чьего-либо согласия, без выплаты кому-либо вознаграждения, но, как мы уже видели, с обязательным соблюдением немущественных прав.

В соответствии со ст. 1281 ГК РФ:

- по общему правилу исключительное право на произведение действует в течение всей жизни автора и семидесяти лет, считая с 1 января года, следующего за годом смерти автора;
- если произведение было создано в соавторстве, исключительное право на него действует в течение всей жизни автора, пережившего других соавторов, и семидесяти лет, считая с 1 января года, следующего за годом его смерти;
- на произведение, обнародованное анонимно или под псевдонимом, срок действия исключительного права истекает через семьдесят лет, считая с 1 января года, следующего за годом его правомерного обнародования. Если в течение указанного срока автор произведения, обнародованного анонимно или под псевдонимом, раскроет свою личность или его личность не будет далее оставлять сомнений, исключительное право будет действовать в общем порядке;
- исключительное право на произведение, обнародованное после смерти автора, действует в течение семидесяти лет после обнародования произведения, считая с 1 января года, следующего за годом его обнародования, при условии, что произведение было обнародовано в течение семидеся-

ти лет после смерти автора (если позже, права будут принадлежать публикатору);

- если автор произведения был репрессирован и посмертно реабилитирован, срок действия исключительного права считается продленным и семьдесят лет исчисляются с 1 января года, следующего за годом реабилитации автора произведения;
- если автор работал во время Великой Отечественной войны или участвовал в ней, срок действия исключительного права увеличивается на четыре года.

#### 4.1.3. Иные авторские права

ГК РФ предусматривает несколько дополнительных прав автора, не относящихся ни к моральным, ни к имущественным авторским правомочиям: право следования и право доступа у художников и некоторых иных категорий авторов, право отзыва произведения, а также право на вознаграждение, наиболее актуальное в аудиовизуальной сфере.

Ниже приводится информация для общего сведения.

- Право доступа заключается в том, что автор произведения изобразительного искусства вправе требовать от собственника оригинала произведения предоставления возможности осуществлять право на воспроизведение своего произведения. При этом от собственника оригинала произведения нельзя требовать доставки произведения автору, а автор произведения архитектуры вправе требовать от собственника оригинала произведения предоставления возможности осуществлять фото- и видеосъемку произведения, если договором не предусмотрено иное. То есть если при съемках фильма планируется использовать живописное произведение, находящееся не в собственности его автора, решение принимает автор, но собственник не должен нести в связи с таким решением никаких расходов (транспортировка, страховка и пр.).
- Право следования — право автора произведения изобразительного искусства, расставшегося с оригиналом (путем продажи, мены, дарения или иным законным образом), при каждой его публичной перепродаже, в которой в качестве продавца, покупателя или посредника участвует галерея изобразительного искусства, художественный салон,

магазин или иная подобная организация, автор имеет право на получение от продавца вознаграждения в виде процентных отчислений от цены перепродажи. То же действует в отношении авторских рукописей (автографов) литературных и музыкальных произведений. Право следования неотчуждаемо, но переходит к наследникам автора на срок действия исключительного права на произведение.

- Право отзыва означает, что автор имеет право отказаться от ранее принятого решения об обнародовании произведения при условии возмещения лицу, которому отчуждено исключительное право на произведение или предоставлено право использования произведения, причиненных таким решением убытков. Если произведение уже обнародовано, автор также обязан публично оповестить о его отзыве. При этом автор вправе изъять из обращения ранее выпущенные экземпляры произведения, возместив причиненные этим убытки. Это право не действует в отношении программ для ЭВМ, служебных произведений и произведений, вошедших в сложный объект.

На праве на вознаграждение остановимся подробнее.

Российские высшие судебные инстанции справедливо считают право на вознаграждение частью исключительного права или как минимум его «спутником». Действительно, распоряжаясь своими имущественными правомочиями, автор обычно в ответ на разрешение использовать произведение ожидает получить справедливое и адекватное вознаграждение (подробнее в п. 5 «Как?»). Таким образом, вознаграждение является условием авторского договора. Однако ГК РФ описывает случаи, когда использование произведения происходит вне контроля со стороны автора, в первую очередь это касается служебных произведений и музыки в фильмах.

В соответствии со ст. 1263 ГК РФ при публичном исполнении либо сообщении в эфир или по кабелю аудиовизуального произведения композитор, являющийся автором музыкального произведения (с текстом или без текста), использованного в аудиовизуальном произведении, сохраняет право на вознаграждение за указанные виды использования его музыкального произведения. Это право принадлежит не только автору музыки, специально созданной для фильма, и тем самым являющемуся автором аудиовизуального произведения в целом, но и композитору, чье произведение существовало ранее и было использовано в фильме,

не породив у его автора прав на сам сложный объект. Выплата такого вознаграждения осуществляется через систему коллективного управления авторскими правами и взимается авторским обществом непосредственно у пользователя (вещателя, показчика и т.п.), не является бременем продюсера и не зависит от его воли. Размер вознаграждения базируется на принимаемых Правительством Российской Федерации минимальных ставках.

В соответствии со ст. 1295 ГК РФ автор-работник имеет право на вознаграждение, если работодатель в течение трех лет со дня, когда служебное произведение было предоставлено в его распоряжение, начнет его использование самостоятельно, передаст исключительное право другому лицу или примет решение о сохранении служебного произведения в тайне (и по этой причине не начнет использование произведения). В этом случае плательщиком является сам работодатель, размер вознаграждения, условия и порядок его выплаты определяются договором, а в случае спора — судом.

#### 4.2. Смежные права

Помимо авторов в создании аудиовизуального произведения участвует довольно большое число лиц, обладающих смежными правами (они названы в п. 1.2 данной главы). Эти субъекты имеют свои собственные правомочия, подобные авторским, однако кое в чем от них отличающиеся.

Так, артистам-исполнителям и приравненным к ним лицам принадлежат:

- право авторства — право признаваться автором исполнения;
- право на имя — право на указание своего имени или псевдонима на экземплярах фонограммы и в иных случаях использования исполнения, а при совместном исполнении — право на указание наименования коллектива исполнителей;
- право на неприкосновенность исполнения — право на защиту исполнения от всякого искажения, т.е. от внесения в запись, в сообщение в эфир или по кабелю изменений, приводящих к извращению смысла или к нарушению целостности восприятия исполнения;
- исключительное право на исполнение — право использовать исполнение любым, не противоречащим закону способом, в том числе:
  - сообщать в эфир «живое» исполнение или его запись;
  - сообщать по кабелю «живое» исполнение или его запись;

- записывать исполнение, т.е. фиксировать звук и (или) изображение или их отображения с помощью технических средств в какой-либо материальной форме, позволяющей осуществлять их неоднократное восприятие, воспроизведение или сообщение;
- воспроизводить (тиражировать) записи исполнения;
- распространять записи исполнения путем продажи или иного отчуждения ее оригинала или экземпляров, представляющих собой копии такой записи на любом материальном носителе;
- доводить запись исполнения до всеобщего сведения;
- публично исполнять запись исполнения;
- сдавать в прокат оригинал или экземпляр записи исполнения.

Исключительное право на исполнение не распространяется на воспроизведение, сообщение в эфир или по кабелю и публичное исполнение записи в случаях, когда такая запись была произведена с согласия исполнителя, а ее воспроизведение, сообщение в эфир или по кабелю либо публичное исполнение осуществляются в тех же целях, для которых было получено согласие исполнителя при записи исполнения.

Так же как и авторы, обладатели исполнительских прав могут распоряжаться принадлежащими им имущественными правами (исключительным правом), но при этом они должны помнить, что осуществление этих прав не должно ущемлять, умалять или нарушать авторские права на исполняемое произведение, хотя декларируется, что права исполнителя признаются и действуют независимо от наличия и действия авторских прав на исполняемое произведение.

При заключении с исполнителем договора о создании аудиовизуального произведения согласие исполнителя на использование исполнения в составе аудиовизуального произведения предполагается. Согласие исполнителя на отдельное использование звука или изображения, зафиксированных в аудиовизуальном произведении, должно быть прямо выражено в договоре.

Так же как и авторские, смежные права различаются по сроку действия: неимущественные права бессрочны, а исключительное право действует в течение всей жизни исполнителя, но не менее 50 лет, считая с 1 января года, следующего за годом, в котором осуществлены исполнение, либо запись исполнения,

либо сообщение исполнения в эфир или по кабелю (аналогичны авторским особые увеличенные сроки для репрессированных и участвовавших в войне исполнителей).

Наконец, ГК РФ установил режим исполнений, созданных в порядке выполнения служебного задания, аналогичный служебным произведениям (см. выше).

Еще одним важным носителем смежных прав является изготовитель фонограммы. Ему принадлежат:

- право на указание на экземплярах фонограммы и (или) их упаковке своего имени или наименования;
- право на защиту фонограммы от искажения при ее использовании;
- право на обнародование фонограммы;
- исключительное право на фонограмму, включающее в себя в том числе: публичное исполнение, сообщение в эфир, сообщение по кабелю, доведение фонограммы до всеобщего сведения, воспроизведение, т.е. изготовление одного и более экземпляра фонограммы или части фонограммы;
- распространение фонограммы путем продажи или иного отчуждения оригинала или экземпляров;
- импорт оригинала или экземпляров фонограммы в целях распространения, включая экземпляры, изготовленные с разрешения правообладателя;
- прокат оригинала и экземпляров фонограммы;
- переработка фонограммы (при этом лицо, правомерно осуществившее переработку фонограммы, приобретает смежное право на переработанную фонограмму).

Изготовитель фонограммы осуществляет свои права с соблюдением прав авторов произведений и прав исполнителей, хотя права изготовителя фонограммы признаются и действуют независимо от наличия и действия авторских прав и прав исполнителей.

Неимущественные фонограммные права действуют и охраняются в течение всей жизни гражданина либо до прекращения юридического лица, являющегося изготовителем фонограммы, а имущественные — в течение 50 лет, считая с 1 января года, следующего за годом, в котором была осуществлена запись. В случае обнародования фонограммы исключительное право действует в течение 50 лет, считая с 1 января года, следующего за годом, в котором она была обнародована, при условии, что

фонограмма была обнародована в течение 50 лет после осуществления записи.

В отношении фонограмм, опубликованных в коммерческих целях, существует правило, что их публичное исполнение, сообщение в эфир или по кабелю допускается без разрешения обладателя исключительного права на фонограмму и обладателя исключительного права на зафиксированное в этой фонограмме исполнение, но с выплатой им вознаграждения через систему коллективного управления правами.

Наконец, новый обладатель смежных прав — публикатор (см. п. 1.2 данной главы) обладает всего двумя правомочиями:

1) правом на указание своего имени на экземплярах обнародованного им произведения и в иных случаях его использования, в том числе при переводе или другой переработке произведения;

2) исключительным правом на обнародованное им произведение, в том числе:

- воспроизведение произведения;
- распространение произведения путем продажи или иного отчуждения его оригинала или экземпляров;
- публичный показ произведения;
- импорт оригинала или экземпляров произведения в целях распространения;
- прокат оригинала или экземпляра произведения;
- публичное исполнение произведения;
- сообщение в эфир;
- сообщение по кабелю;
- доведение произведения до всеобщего сведения.

Исключительное право публикатора на произведение признается и в том случае, когда произведение было обнародовано публикатором в переводе или в виде иной переработки. Исключительное право публикатора на произведение признается и действует независимо от наличия и действия авторского права публикатора или других лиц на перевод или иную переработку произведения, но публикатор должен неукоснительно соблюдать неимущественные авторские права.

Исключительное право публикатора на произведение возникает в момент обнародования этого произведения и действует в течение 25 лет, считая с 1 января года, следующего за годом его обнародования, но может быть прекращено досрочно в су-



дебном порядке по иску заинтересованного лица, если при использовании произведения правообладатель нарушает права авторства, имени автора или неприкосновенности произведения.

Публикатор произведения может распоряжаться исключительным правом по своему усмотрению, но в отличие от авторского права, не связанного с правом собственности на материальный носитель, в котором выражено произведение, при отчуждении оригинала произведения (рукописи, оригинала произведения живописи, скульптуры или другого подобного произведения) его собственником, обладающим исключительным правом публикатора на отчуждаемое произведение, это исключительное право переходит к приобретателю оригинала произведения, если договором не предусмотрено иное.

#### 4.3. Ответственность за нарушение интеллектуальных прав

Если наличие прав и необходимость их уважения — недостаточный аргумент, то попробуем предупредить о последствиях несоблюдения законных авторских интересов.

Ответственность за нарушение авторского и смежных прав предусмотрена не только гражданским, но и уголовным и административным законодательством. Во многом то, какое наказание последует за нарушением права, зависит не только от самого проступка, но и от желания потерпевшего правообладателя. В любом случае год от года не только в России, но и за рубежом санкции за нарушение интеллектуальных прав становятся все более и более строгими.

Уголовный кодекс предусматривает в ст. 146 ответственность за присвоение авторства (плагиат), если это причинило ущерб автору или иному правообладателю свыше 50 000 руб. (наказывается штрафом до 200 000 руб. или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 18 месяцев, либо обязательными работами на срок от 180 до 240 часов, либо арестом на срок от 3 до 6 месяцев), а также за незаконное использование объектов авторского права или смежных прав, приобретение, хранение, перевозку незаконно изготовленных (контрафактных) экземпляров произведений или фонограмм в целях сбыта, совершенные в крупном (50 000 рублей) размере (наказываются так же, как за плагиат, но вместо ареста предусмотрено лишение свободы до двух лет), а те же деяния, совершен-

ные группой лиц по предварительному сговору или организованной группой, лицом с использованием своего служебного положения или причинившие ущерб более 250 000 руб., повлекут для виновных обязательное лишение свободы на срок до 6 лет, а в некоторых случаях еще дополнительно и штраф в размере до 500 000 руб. или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 3 лет.

Административная ответственность не грозит тюрьмой, судимостью и подобными последствиями. Согласно ст. 7.12 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП) ввоз, продажа, сдача в прокат или иное незаконное использование контрафактных экземпляров произведений или фонограмм, а также носителей, на которых указана ложная информация об их изготовителях, местах их производства или правообладателях, а равно иное нарушение авторских и смежных прав в целях извлечения дохода (кроме случаев недобросовестной конкуренции) влекут наложение административного штрафа на граждан в размере от 1500 до 2000 руб. с конфискацией контрафактных экземпляров произведений и фонограмм, а также материалов и оборудования, используемых для их воспроизведения, и иных орудий совершения административного правонарушения; на должностных лиц — от 10 000 до 20 000 руб. с той же конфискацией; на юридических лиц — от 30 000 до 40 000 руб. плюс конфискация. Недобросовестная конкуренция наказывается строже: в соответствии со ст. 14.33 КоАП, если она выразилась во введении в оборот товара с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств индивидуализации юридического лица, средств индивидуализации продукции, работ, услуг, нарушитель — должностное лицо выплатит административный штраф 20 000 руб. либо будет дисквалифицирован на срок до 3 лет, а юридическое лицо заплатит штраф в размере от 0,01 до 0,15 своей выручки от реализации товара (работы, услуги), на рынке которого совершено правонарушение, но не менее 100 000 руб.

Но самая распространенная и самая разнообразная ответственность поджидает правонарушителя в рамках гражданского права. Меры зависят от существа нарушенного права и последствий его нарушения.

Особенностью гражданско-правовой ответственности в сфере авторского права является то, что наступает она фактически вне зависимости от вины: ст. 1250 ГК РФ предупреждает, что отсутст-

вие вины нарушителя не освобождает его от обязанности прекратить нарушение интеллектуальных прав, а также не исключает применения в отношении нарушителя мер, направленных на защиту таких прав.

Некоторые неприятности ожидают и на ранних стадиях судебного разбирательства: к материальным носителям, оборудованию и материалам, в отношении которых выдвинуто предположение о нарушении исключительного права, могут быть приняты обеспечительные меры, в том числе на них может быть наложен арест. При наличии достаточных данных о нарушении авторских прав органы дознания или следствия обязаны принять меры для розыска и наложения ареста на потенциально контрафактные экземпляры, на материалы и оборудование, включая в необходимых случаях их изъятие. Кроме того, суд может запретить лицу, в отношении которого есть достаточные основания полагать, что оно является нарушителем авторских прав, совершать определенные действия (изготовление, воспроизведение, продажу, сдачу в прокат, импорт либо иное использование, а также транспортировку, хранение или владение).

В случае нарушения личных неимущественных прав автора их защита осуществляется, в частности, путем признания права, восстановления положения, существовавшего до нарушения права, пресечения действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения, компенсации морального вреда, публикации решения суда о допущенном нарушении. Если помимо интеллектуальных прав правообладатель сочтет ущемленными свою честь, достоинство или деловую репутацию, он может требовать также опровержения, публичных извинений, возможности ответить на незаконные действия законным способом, возмещения убытков и морального ущерба.

Защита исключительных (имущественных) прав осуществляется, в частности, путем предъявления требования:

- о признании права — к лицу, которое отрицает или иным образом не признает право, нарушая тем самым интересы правообладателя;
- о пресечении действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения, — к лицу, совершающему такие действия или осуществляющему необходимые приготовления к ним;
- о возмещении убытков — к лицу, неправомерно использовавшему результат интеллектуальной деятельности или сред-

ство индивидуализации без заключения соглашения с правообладателем (бездоговорное использование) либо иным образом нарушившему его исключительное право и причинившему ему ущерб;

- о компенсации вместо возмещения убытков выплаты компенсации в размере от 10 000 руб. до 5 000 000 руб., определяемом по усмотрению суда с учетом требований разумности и справедливости, либо в двукратном размере стоимости экземпляров произведения или в двукратном размере стоимости права использования произведения, определяемой исходя из цены, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за правомерное использование произведения. Правообладатель вправе требовать от нарушителя выплаты компенсации за каждый случай правомерного использования результата интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации либо за допущенное правонарушение в целом;
- об изъятии материального носителя — к его изготовителю, импортеру, хранителю, перевозчику, продавцу, иному распространителю, недобросовестному приобретателю;
- о публикации решения суда о допущенном нарушении с указанием действительного правообладателя — к нарушителю исключительного права.

Если юридическое лицо неоднократно или грубо нарушает исключительные права, суд может принять решение о ликвидации такого юридического лица по требованию прокурора. Если такие нарушения совершает гражданин, его деятельность в качестве индивидуального предпринимателя может быть прекращена по решению или приговору суда.

С 2004 г. к «традиционному» незаконному использованию произведений приравнены:

- обход технических средств защиты, установленных правообладателем; ими считаются любые технологии, технические устройства или их компоненты, контролирующие доступ к произведению, предотвращающие либо ограничивающие осуществление действий, которые не разрешены автором или иным правообладателем в отношении произведения;
- удаление или изменение без разрешения автора или иного правообладателя информации об авторском праве (в том

числе нанесенной на оригинал и экземпляры в виде цифр и кодов), а также воспроизведение, распространение, импорт в целях распространения, публичное исполнение, сообщение в эфир или по кабелю, доведение до всеобщего сведения произведений, в отношении которых незаконно была удалена или изменена информация об авторском праве.

Если суд установит нарушение авторского или смежных прав, материальные носители подлежат изъятию из оборота и уничтожению без какой бы то ни было компенсации, а оборудование, прочие устройства и материалы, главным образом используемые или предназначенные для совершения нарушения исключительных прав, по решению суда подлежат изъятию из оборота и уничтожению за счет нарушителя, если законом не предусмотрено их обращение в доход Российской Федерации.

## 5. Как?

*(система договоров)*

Раз в силу закона права на аудиовизуальное произведение возникают у его авторов (см. п. 1.1 данной главы), продюсер должен найти такую форму отношений с ними, которая позволила бы ему свободно действовать в рамках своих интересов. Как уже было сказано, это могут быть трудовые договоры или дополнительные соглашения с авторами-работниками, но все же в большинстве случаев отношения между продюсером и лицами, творчески участвующими в создании аудиовизуального произведения, устанавливаются гражданско-правовыми договорами.

Как уже говорилось, общие принципы российского гражданского права предполагают, что отношения могут возникать из договоров и сделок, предусмотренных законом, а также из договоров и иных сделок, хотя и не предусмотренных законом, но не противоречащих ему. Таким образом, положения об уступке имущественных авторских и смежных прав или разрешения использовать результат творческой деятельности тем или иным способом теоретически могут содержаться в любом гражданско-правовом договоре (купля-продажа, подряд, аренда, возмездное оказание услуг, залог, простое товарищество и т.п.) или быть предметом такого соглашения, которое законодатель не включил в текст гражданско-правовых законов. Кроме того, ст. 1233 ГК РФ подчеркивает, что автор и любой иной правообладатель (наследник, право-

преемник по договору и иным предусмотренным законодательством основаниям) может распорядиться принадлежащим ему исключительным правом на результат творческой деятельности любым не противоречащим закону и существу исключительного права способом.

Однако четвертая часть ГК РФ устанавливает систему авторских договоров, которые служат не только ориентиром для договаривающихся сторон, но и базой для определения существа отношений (в первую очередь в конфликтных ситуациях), когда авторско-правовые элементы внедрены в иные договорные модели и схемы, например (что стало распространенным в последнее время), когда автор выступает в качестве индивидуального предпринимателя. Фактически эта система состоит из двух принципиально отличающихся друг от друга договоров: договора об отчуждении исключительного права и лицензионного договора, при котором исключительное право остается у его обладателя, а пользователям выдаются разрешения (лицензии) использовать произведение в определенных договором пределах.

До того как рассмотреть отдельно каждый из этих договоров, несколько общих замечаний.

- Договоры на создание и использование фильма должны заключаться в письменной форме (все исключения, предусмотренные ГК РФ, не относятся к аудиовизуальной сфере). Это может быть как простая, так и нотариальная форма. Простая письменная форма может представлять собой единый документ, подписанный сторонами, или хотя бы обмен письмами, содержащими существенные условия договора (использование технических средств, например электронной почты, при этом не приветствуется). Если требования к форме не соблюдены, договор считается недействительным. ГК РФ в отличие от предыдущего законодательства не дает возможности сторонам установить наличие фактических договорных отношений в судебном порядке.
- Авторские договоры могут быть возмездными и безвозмездными, но последнее должно быть явно указано в договоре, поскольку условие о вознаграждении стало существенным для возмездных авторских договоров. В случаях, когда его размер прямо не предусмотрен договором и не может быть определен исходя из иных его условий, договор считается незаключенным, а в случае спора нельзя ссылаться на так называемую обычную цену — вознаграж-

дение, которое было бы выплачено при сравнимых обстоятельствах за аналогичное произведение.

- Авторские договоры могут быть как консенсуальными (т.е. действующими с момента заключения), так и реальными (т.е. вступающими в силу с момента начала реализации его положений сторонами). На практике встречаются авторские договоры с отменительными и отлагательными условиями (особенно в случае создания фильма при государственной финансовой поддержке — в случае проигрыша на конкурсе, дефолта и в других подобных ситуациях продюсеру ни к чему брать на себя обязательства перед автором).
- Принцип свободы договора означает свободу в выборе партнера, свободу в выборе вида и определении условий договора (если только некоторые из этих условий прямо не предписаны правовыми нормами), но не свободу выхода из договорных отношений.
- Условия авторского договора любого вида, ограничивающие право гражданина создавать произведения определенного рода или в определенной области либо отчуждать исключительное право на них другим лицам, ничтожны. Такое положение считается гарантией конституционной свободы творчества. Напротив, из законодательства исчез запрет договариваться о неизвестных на момент заключения соглашения способах использования произведений, тех, которые только могут быть изобретены в будущем. Раньше считалось, что подобные условия лишают автора возможности получить дополнительное вознаграждение, теперь к этому относятся спокойнее.
- В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения авторского договора автор отвечает только в размере реального ущерба, а приобретатель, лицензиат или иной пользователь — в размере убытков (помимо реального ущерба должен возместить автору и упущенную выгоду). Еще более существенно сокращен размер ответственности автора за нарушения договора авторского заказа — он обязан возратить заказчику аванс, а также уплатить ему неустойку, если она предусмотрена договором. Общий размер указанных выплат также ограничен суммой реального ущерба, причиненного заказчику.

Теперь подробнее о самих разновидностях авторских договоров.

### 5.1. Договор об отчуждении исключительного права

По договору об отчуждении исключительного права правообладатель передает или обязуется передать принадлежащее ему исключительное право в полном объеме приобретателю. Именно такой договор приветствует ст. 1240 ГК РФ в отношениях между продюсером и авторами произведений, вошедших в состав сложного объекта — аудиовизуального произведения. Многие усматривают в этом абсолютно новом для российского авторского права договоре сходство с куплей-продажей: отношения устанавливаются один раз навсегда, без каких-либо ограничений и изъятий (по сроку, территории, способам использования и т.п.), все новые способы использования произведений, которые будут когда-либо изобретены, автоматически будут управляться приобретателем (недаром ГК РФ подходит к исключительному праву как единому и неделимому комплексу).

Исключительное право на произведение переходит от правообладателя к приобретателю в момент заключения договора об отчуждении исключительного права, если соглашением сторон не предусмотрено иное.

По договору об отчуждении исключительного права приобретатель обязуется уплатить правообладателю предусмотренное договором вознаграждение, если договором не предусмотрено иное. Единственным нарушением со стороны приобретателя считается неуплата вознаграждения, причем настолько серьезным, что прежний правообладатель вправе требовать в судебном порядке перевода на себя прав приобретателя исключительного права и возмещения убытков, если исключительное право перешло к его приобретателю. Если же это право еще не перешло, то при нарушении приобретателем обязанности выплатить в установленный договором срок вознаграждение правообладатель может отказаться от договора в одностороннем порядке и потребовать возмещения убытков, причиненных расторжением договора.

Договор об отчуждении права хоть и является новым для нас, но вряд ли вызовет серьезные затруднения в практике его заключения — он чрезвычайно прост практически никакого поля для самостоятельности сторон не предполагает. Недаром образец такого договора, вывешенный на сайте Гильдии продюсеров



России, пестрит фразами типа «имеется понимание между сторонами, что...», т.е. нормы не устанавливаются, а лишь подтверждается, что все одинаково понимают новые правила игры. Эти пункты договора совсем не лишние, ведь, несмотря на известную латинскую поговорку «Ignorantia legis non excusat» (незнание закона не освобождает от ответственности), неверное толкование стороной положений договора может восприниматься как порок воли при его заключении и быть признано судом основанием для признания договора недействительным.

В договоре должны быть указаны:

- предмет договора — отчуждение в полном объеме исключительного права на объект (объекты), как уже созданный, так и создаваемый в процессе совместной работы;
- момент заключения договора и его вступления в силу;
- размер и порядок выплаты вознаграждения за отчуждение исключительного права. Если отношения предполагаются безвозмездными, это должно быть прямо и явно обозначено в договоре;
- возможность (или невозможность) изменения и расторжения договора, помимо тех случаев, которые прямо предусмотрены законодательством;
- ответственность сторон за неисполнение или ненадлежащее исполнение договора, помимо той, которая прямо предусмотрена ГК РФ;
- порядок разрешения споров (особенно если он отличается от общепринятого);
- прочие условия (например, указание имени или псевдонима автора в фильме и рекламных материалах и т.п.).

Поскольку одним из основных назначений договора об отчуждении исключительного права является «цементирование» сложного объекта, небольшие его дефекты будут прощены и истолкованы в пользу продюсера, если речь идет о приобретении прав использования результата интеллектуальной деятельности, специально созданного или создаваемого для включения в сложный объект. В остальных же случаях ГК РФ предполагает, что договор, в котором прямо не указано, что исключительное право передается в полном объеме, считается лицензионным договором. Кроме того, ст. 1240 ГК РФ допускает, что лицензионный договор в исключительных и прямо оговоренных сторонами случаях может быть основой отношений между авторами и продюсером.

## 5.2. Лицензионный договор

Лицензионный договор более привычен российской практике, за небольшими уточнениями он повторяет требования к авторским договорам, которые заключались с 1993 по 2008 г. Если договор об отчуждении права должен, как правило, заключаться на стадии создания аудиовизуального произведения, то лицензионный договор составляет правовую основу использования фильма.

По лицензионному договору обладатель исключительного права (лицензиар) предоставляет или обязуется предоставить лицензиату право использования произведения в предусмотренных договором пределах. Заключение лицензионного договора не влечет за собой перехода исключительного права к лицензиату. Лицензиат может использовать произведение только в пределах тех прав и теми способами, которые предусмотрены лицензионным договором. Право использования способами, прямо не указанными в лицензионном договоре, не считается предоставленным лицензиату.

Лицензионный договор должен предусматривать предмет договора путем указания на произведение и способы его использования.

Переход исключительного права на произведение к новому правообладателю не является основанием для изменения или расторжения лицензионного договора, заключенного предшествующим правообладателем.

Лицензионный договор может быть двух видов: 1) предоставляющий лицензиату права использования произведения с сохранением за лицензиаром права выдачи лицензий другим лицам (простая (неисключительная) лицензия); 2) предоставляющий лицензиату права использования без сохранения за лицензиаром права выдачи лицензий другим лицам (исключительная лицензия). Несколько неожиданную трактовку это нормы дали пленумы Верховного Суда Российской Федерации и Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации, указав в п. 14 своего совместного постановления «О некоторых вопросах, возникших в связи с введением в действие части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации» от 26 марта 2009 г. № 5/29: «при применении п. 1 ст. 1236 ГК РФ судам следует учитывать, что по общему правилу лицензионный договор (независимо от

вида такого договора) предполагает сохранение за лицензиаром права самому использовать соответствующий результат интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации. Вместе с тем договором об исключительной лицензии может быть специально предусмотрено, что такое право за лицензиаром не сохраняется».

Если лицензионным договором не предусмотрено иное, лицензия предполагается простой (неисключительной). В одном лицензионном договоре в отношении различных способов использования могут быть предусмотрены лицензии обоих видов.

Способы использования уже упоминались в п. 4.1.2 данной главы, но следует помнить, что перечень п. 2 ст. 1270 ГК РФ является неисчерпывающим. Обращаясь к уже упомянутому образцу договора Гильдии продюсеров, можно дополнить его такими способами использования, как мерчандайзинг, новеллизация, раздельное использование изобразительного ряда и звуковой дорожки независимо друг от друга, использование фрагментов и элементов фильма (например, сюжета, реплик, декораций и т.п.) в любой форме, любым способом и в любых целях (в том числе для создания средств индивидуализации или рекламы).

В лицензионном договоре должна быть указана территория, на которой допускается использование. Территория может быть указана любым способом, который позволяет сторонам однозначно определить ее границы — географическими или административными границами, координатами, словесным описанием (например, ареал охвата телеканала). Если территория, на которой допускается использование такого результата или такого средства, в договоре не указана, лицензиат вправе осуществлять их использование на всей территории Российской Федерации

Срок, на который заключается лицензионный договор, не может превышать срок действия исключительного права (в случае прекращения исключительного права лицензионный договор прекращается). Срок может быть определен временным отрезком, наступлением определенных событий, комбинированным способом. Если в лицензионном договоре срок его действия не определен, договор считается заключенным на пять лет, причем инициатива его прекращения принадлежит не только правообладателю, но и пользователю.

В возмездном лицензионном договоре должен быть указан размер вознаграждения за использование произведения (в форме фиксированных разовых или периодических платежей, процентных отчислений от дохода (выручки) либо в иной форме) или порядок исчисления такого вознаграждения. Если лицензионный договор предполагается безвозмездным, это должно быть явно определено в договоре. Если выбраны именно безвозмездные отношения, следует помнить не только об отсутствии подобных традиций (ГК РФ впервые установил такую возможность), но и о том, что российское гражданское право не допускает безвозмездных отношений между коммерческими юридическими лицами, коими являются большинство изготовителей аудиовизуальных произведений и организаций — пользователей (дистрибьюторов, прокатчиков, показчиков, вещателей, изготовителей тиражей фильма на материальных носителях).

Лицензиат обязан представлять лицензиару отчеты об использовании произведения, если лицензионным договором не предусмотрено иное. Если в лицензионном договоре, предусматривающем представление отчетов, отсутствуют условия о сроке и порядке их представления, лицензиат обязан представлять такие отчеты лицензиару по его требованию.

Лицензиат не всегда предполагает самостоятельно использовать произведение всеми предусмотренными лицензионным договором способами; имея устоявшиеся партнерские связи, исходя из конкретных обстоятельств или по иным причинам, он должен иметь возможность переуступить полученную лицензию третьим лицам. Это возможно на основании сублицензионного договора. Если отчуждение прав сравнивают с куплей-продажей, то лицензионный договор сходен с арендными отношениями, а сублицензионный — с субарендой.

При письменном согласии лицензиара лицензиат может по договору предоставить право использования произведения другому лицу. Это согласие может быть заложено в лицензионном договоре изначально, может приобрести вид дополнительного соглашения к лицензионному договору и даже письменной расписки, поскольку предполагается согласие лишь лицензиара, а дополнительные обязанности лицензиата прописаны в ст. 1238 ГК РФ. По сублицензионному договору сублицензиату могут быть предоставлены права использования произведения только

в пределах тех прав и тех способов использования, которые предусмотрены лицензионным договором для лицензиата. Сублицензионный договор, заключенный на срок, превышающий срок действия лицензионного договора, считается заключенным на срок действия лицензионного договора. Ответственность перед лицензиаром за действия сублицензиата несет лицензиат, если лицензионным договором не предусмотрено иное.

В течение срока действия лицензионного договора лицензиар обязан воздерживаться от каких-либо действий, способных затруднить осуществление лицензиатом предоставленного ему права использования произведения в установленных договором пределах. Использование произведения способом, не предусмотренным лицензионным договором, либо по прекращении действия такого договора, либо иным образом за пределами прав, предоставленных лицензиату по договору, влечет ответственность за нарушение исключительного права (см. п. 4.3 данной главы).

ГК РФ устанавливает случай, когда лицензиар может в одностороннем порядке отказаться от лицензионного договора и потребовать возмещения убытков, причиненных расторжением такого договора — при нарушении лицензиатом обязанности уплатить лицензиару в установленный лицензионным договором срок вознаграждение за разрешение использовать результат творческой деятельности.

Помимо норм авторского права на заключение лицензионных договоров в аудиовизуальной сфере довлеют соображения иного порядка. Европейская конвенция о трансграничном телевидении, как уже упоминалось, устанавливает так называемую хронологию использования фильмов. Российская Федерация подписала, но не ратифицировала конвенцию, однако отечественные телеканалы выработали подобный обычай и по негласному соглашению с крупнейшими российскими киностудиями при программировании учитывают необходимость выжать из фильма как можно больше — путем продажи билетов в кинотеатры и выручки от продажи материальных носителей с записью.

Наконец, нельзя не упомянуть об особых правилах, установленных ГК РФ для издательских лицензионных договоров. Это только кажется, что издательская деятельность не связана с аудиовизуальной сферой, а потому ее опыт бесполезен. Вспомним но-

веллизацию (создание литературного произведения на базе аудиовизуального — процесс, обратный экранизации), возможность применения норм и духа гражданского права по аналогии, а также постулат, что нет прав без обязанностей, а обязанностей — без прав.

По договору о предоставлении права использования произведения, заключенному автором или иным правообладателем с издателем, т.е. с лицом, на которое в соответствии с договором возлагается обязанность издать произведение, лицензиат обязан начать использование произведения не позднее срока, установленного в договоре. При неисполнении этой обязанности лицензиар вправе отказаться от договора без возмещения лицензиату причиненных таким отказом убытков.

В случае отсутствия в договоре конкретного срока начала использования произведения оно должно быть начато в срок, обычный для данного вида произведений и способа их использования. Лицензиар вправе в одностороннем порядке расторгнуть такой ущербный договор и требовать выплаты ему предусмотренного договором вознаграждения в полном размере.

### 5.3. Договор авторского заказа

Договор об отчуждении исключительного права и лицензионный договор заключаются, как правило, в отношении уже существующих произведений. Конечно, специфика аудиовизуальной сферы предполагает налаживание и оформление связей задолго до появления конечного результата, но все же ГК РФ предусматривает еще одну стадию отношений между автором и будущим пользователем его произведения — договор авторского заказа. Это сделано как в интересах автора (возможно, в результате такого «принудительного» творческого труда появится произведение, которым могут заинтересоваться гораздо более серьезные клиенты, чем заказчик), так и в интересах продюсера (пока произведение не создано, существует риск приобрести кошку в мешке и ввязаться в долгосрочные отношения по поводу произведения, которое может оказаться непригодным для использования).

По договору авторского заказа, одна сторона (автор) обязуется по заказу другой стороны (заказчика) создать обусловленное

договором произведение науки, литературы или искусства на материальном носителе или в иной форме. Материальный носитель произведения передается заказчику в собственность, если соглашением сторон не предусмотрена его передача заказчику во временное пользование.

Произведение, создание которого предусмотрено договором авторского заказа, должно быть передано заказчику в срок, установленный договором. Договор, который не предусматривает и не позволяет определить срок его исполнения, не считается заключенным.

В случае когда срок исполнения договора авторского заказа наступил, автору при необходимости и при наличии уважительных причин для завершения создания произведения предоставляется дополнительный льготный срок продолжительностью в одну четвертую часть срока, установленного для исполнения договора, если соглашением сторон не предусмотрен более длительный льготный срок. Если по истечении льготного срока произведение так и не создано (или не представлено), заказчик вправе в одностороннем порядке отказаться от договора авторского заказа. Заказчик также вправе отказаться от договора авторского заказа непосредственно по окончании срока, установленного договором для его исполнения, если договор к этому времени не исполнен, а из его условий явно вытекает, что при нарушении срока исполнения договора заказчик утрачивает интерес к договору (например, при заказе агитационного ролика к выборам, музыкального произведения к уже объявленному мероприятию, научных материалов к конференции, сценария к периодической телевизионной передаче и пр.).

Договор авторского заказа является возмездным, если соглашением сторон не предусмотрено иное. Вспомним также упоминание аванса (точнее, о его возврате!) в положениях об ответственности автора.

Договором авторского заказа может быть предусмотрено отчуждение заказчику исключительного права на произведение, которое должно быть создано автором, или предоставление заказчику права использования (лицензии) этого произведения в установленных договором пределах. В этом случае Договор авторского заказа будет частью договора об отчуждении или лицензионного договора (так называемый смешанный договор) либо содержать их существенные условия и рассматриваться в качестве предварительного договора по отношению к ним.

	<i>Договор об отчуждении</i>	<i>Лицензионный договор</i>	<i>Договор автор- ского заказа</i>
Предмет	Отчуждение исключитель- ного права в полном объеме	Произведение и способы его использо- вания	Произведение и носитель
Срок	X	По умолча- нию — 5 лет	Основной <i>плюс</i> дополни- тельный
Территория	X	По умолча- нию — РФ	X
Вознаграждение	Фиксированное вознаграждение Процент от дохода Иное		(аванс) X
Ответственность	Автор возмещает ущерб Приобретатель возмещает убытки		Возврат аванса <i>плюс</i> неустойка (если преду- смотрено дого- вором) меньше (или равно) ущерба

## 6. Когда?

Обычай делового оборота требуют, чтобы отношения были установлены заранее или хотя бы были предприняты попытки, свидетельствующие о серьезных и правомерных намерениях продюсера. В ГК РФ нигде прямо не прописано, что договор должен быть заключен на момент начала использования. Более того, допускаемое в гражданском праве понуждение к заключению договора в судебном порядке подтверждает, что это сделать никогда не поздно. Однако автору принадлежат не только имущественные авторские права, но и право этими правами распоряжаться, а основным способом распоряжения правами и является заключение авторского договора. Получается, что лишь из письменного договора с автором можно узнать, каким он видит использование произведения и с кем в этом смысле намерен сотрудничать. Вывод: авторский договор необходимо заключать до начала использования произведения. Если даже предположить, что правообладатель спокойно отнесется к отсрочке заключения



договора, положение пользователя становится уязвимым — свобода выработки условий угнетена риском судебных претензий.

На практике бывают случаи, когда заинтересованная сторона предпринимает попытки установить отношения, но получает невнятные ответы будущего контрагента. Если бы он просто игнорировал предложение заключить договор (оферту) или выдвигал встречные условия, это бы укладывалось в рамки предусмотренных гл. 28 ГК РФ процедур о порядке заключения договора. Но ситуация, возникшая, например, при попытках студии «Шар» получить разрешение на использование в двух фильмах о И. Бродском его произведений, поставила в тупик даже видавших виды профессионалов. В итоге продюсеру не оставалось ничего другого, как демонстрировать свою добрую волю (кое-что о добросовестности уже было сказано в п. 2.3 данной главы) и долгое терпение — на его предложения, запросы, обращения промежуточные ответы ни о чем приходили с завидной регулярностью, но достичь хоть какого-то подобия юридически значимого согласия удалось спустя несколько лет.

Продюсер должен настойчиво добиваться оформления договорных отношений на самых ранних стадиях работы над проектом, поскольку риск судебных претензий, особенно после нескольких заявлений высших российских судебных инстанций, очень высок. Так, например, в своем Постановлении от 19 июня 2006 г. № 15 Верховный Суд Российской Федерации установил следующее: «при разрешении вопроса о том, какой стороне надлежит доказывать обстоятельства, имеющие значение для дела о защите авторского права или смежных прав, суду необходимо учитывать, что ответчик обязан доказать выполнение им требований Закона при использовании произведений и (или) объектов смежных прав. В противном случае физическое или юридическое лицо признается нарушителем авторского права и (или) смежных прав, и для него наступает гражданско-правовая ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации». К тому верхние пределы компенсаций будоражат возмущение правообладателей (см. п. 4.3 данной главы).

## 7. Последний вопрос

Когда римляне осознавали, что ответы на упомянутые вопросы не дают им полной картины происходящего, они обращались к последнему вопросу *Cui bono? Cui prodest?* (Кому выгодно?)

Кто от этого выиграет?). В ответе на этот вопрос хотелось бы дать несколько дополнительных замечаний.

При отсутствии четкой регламентации правового статуса продюсера в федеральных законах попробуем собрать по крупицам то, что содержится в подзаконных и ведомственных актах и заслуживающих доверие справочных материалах.

Мы воспринимаем деятельность продюсера как предпринимательство в бытовом смысле, но с юридической точки зрения она может рассматриваться либо как предпринимательская или хотя бы самостоятельная хозяйственная деятельность, либо как трудовая деятельность. То есть продюсером может считаться и юридическое лицо (или индивидуальный предприниматель), одним из видов деятельности которого является производство и использование аудиовизуальных произведений, и нанятый им на работу для выполнения определенных служебных функций гражданин.

Правовые признаки предпринимательской деятельности определены в ГК РФ: это «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами (физическими (индивидуальный предприниматель) или юридическими), зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».

Не следует относиться к предпринимательской деятельности легкомысленно — за этим тешащим самолюбие словосочетанием кроются разнообразные правовые последствия, как, например, повышенная ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение договорных обязательств независимо от наличия вины. Это следует помнить и тогда, когда из соображений налоговой экономии авторов фильма побуждают регистрироваться в качестве индивидуальных предпринимателей, совершенно забывая при этом, что сам по себе статус не означает, что любая деятельность отныне осуществляется под этой маркой. Каждый из нас в различных ситуациях выступает в разном качестве: как предприниматель, член семьи, участник дорожного движения, работник, творец и пр. Попытки умышленно смешать и запутать разные правовые ипостаси в лучшем случае приведут к признанию сделок, совершенных под «маской», недействительными, а в худшем — к личной катастрофе.

Инициаторами создания фильмов могут выступать и такие юридические лица, которые при создании аудиовизуальных произ-

ведений не преследуют цели извлечения материальной выгоды — политические партии, благотворительные организации, религиозные объединения.

Трудовая деятельность — осознанная, энергозатратная, общепризнанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы, состоящей в личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), которую способен выполнять один человек или которая может быть поручена одному человеку, подчинения работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

В российском законодательстве, как уже говорилось, продюсеру отказано в признании творческого характера его деятельности (в отличие, скажем, от Франции). Но с 2002 г. образовательный стандарт «продюсер» утвержден именно как творческая специальность.

Выпускник-продюсер должен быть подготовлен к руководству процессом создания и реализации аудиовизуального произведения и выполнению следующих функций:

- осуществлению экспертной оценки художественных достоинств и зрительского потенциала кино- и телепроекта;
- выработке вместе с авторами аудиовизуального произведения оптимальной тактики его создания и проката, объединению и направлению творческо-производственной деятельности создателей аудиовизуального произведения;
- организации и обеспечению творческого и технологического процесса подготовки, съемок и монтажа произведения;
- осуществлению контроля над соответствием снимаемого материала художественной концепции фильма, принятию готового фильма;
- выработке прокатной политики, организации и обеспечению продвижения аудиовизуального произведения в кино- и телеаудиторию.

Что ожидается от продюсера-работника в дальнейшем, зафиксировано в квалификационной характеристике, утвержденной приказом Министерства здравоохранения и социального

развития России от 31 мая 2006 г. № 43. Продюсер телевизионных и кинофильмов:

- осуществляет экспертную оценку художественных достоинств и экономических параметров кинопроекта;
- вырабатывает вместе с авторами кинопроекта либо привлеченными экспертами художественную концепцию телевизионного или кинофильма, оптимальную тактику его производства и проката;
- рассматривает и принимает литературный и режиссерский сценарии и постановочный проект фильма;
- осуществляет поиск необходимых для реализации проекта фильма ресурсов, в том числе денежных, и контроль за рациональным их использованием;
- формирует творческий коллектив и осуществляет подбор производственного персонала фильма;
- организует их работу;
- руководит процессом создания фильма;
- обеспечивает творческий и технологический процессы подготовки съемок, съемки и монтажа фильма;
- осуществляет контроль за соответствием снимаемого материала принятой художественной концепции фильма, утвержденному режиссерскому литературному и режиссерскому сценариям и постановочному проекту фильма;
- принимает самостоятельно или с помощью привлеченных экспертов готовый фильм;
- организует комплекс мероприятий (организационных и коммерческих) по изучению кинорынка, созданию аудиовизуальной продукции с учетом спроса и эффективному продвижению готового фильма потребителю;
- решает вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим работникам;
- обеспечивает соблюдение норм действующего авторского права и смежных прав при создании и прокате фильма.

Он должен знать основные составляющие кинематографического процесса, технологию и организацию фильмопроизводства; основы кинорежиссуры, кинодраматургии, кинооператорского мастерства, монтажа и звукового оформления фильмов; технологию специальных видов съемок; основы материальной культуры, маркетинга и менеджмента; основные направления и тенденции творческого, экономического и технического развития отечест-

венного и зарубежного кинематографа, видео- и телевидения; принципы функционирования рынка реализации аудиовизуальной продукции; а также обладать серьезным багажом юридических и экономических знаний.

Высоки и требования к квалификации: высшее профессиональное образование по специальности «Продюсерство кино и телевидения» и стаж работы в области кинопроизводства не менее трех лет или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка по специальности «Продюсерство кино и телевидения» и стаж работы в области кинопроизводства не менее трех лет.

Заметим, что требования к квалификации представителей творческих профессий (авторов, актеров и пр.) не могут считаться правомерными, поскольку интеллектуальные права возникают независимо от достоинства результата творческой деятельности.

И еще одно. Наличие квалификационной характеристики не вполне сочетается с указанием ГК РФ, что организатором создания сложного объекта, продюсером может быть не только физическое, но и юридическое лицо.

В титрах иностранных фильмов можно увидеть, что продюсеры бывают самые разные: генеральный, исполнительный, ассоциированный, линейный, координирующий — все они называются продюсерами. Поскольку этот опыт мы только перенимаем у развитых кинодержав, требования к каждому из таких работников, их функции, права и обязанности должны быть четко прописаны в договоре, на основании которого они привлечены к работе над проектом. Чем более ясные и конкретные формулировки будут выбраны, тем меньше проблем и конфликтных ситуаций (в том числе и между разными продюсерами по поводу разграничения полномочий и зон ответственности) возникнет.

Не следует забывать, что продюсер (без уточнения статуса) все же фигурирует в законодательстве (как получатель государственной поддержки или компенсационного вознаграждения за так называемое частное копирование), поэтому использовать этот термин в профессиональной деятельности, договорной практике (и даже на визитных карточках) следует весьма осторожно.

# movie marketing

## 10/

### **Киномаркетинг: стратегия продвижения аудиовизуальных произведений на разных стадиях — от производства до показа**

---

Н.Б. Ромодановская,  
преподаватель ВГИК, главный редактор  
интернет-портала «ПрофиСинема»

Кинематография — отрасль культуры и экономики одновременно. С точки зрения культуры создание аудиовизуального произведения — творческий нематериальный процесс, имеющий своей целью повышение культурного, духовного уровня зрителей. Тогда как с точки зрения экономики создание аудиовизуального произведения — это создание продукта, приносящего доход.

В условиях рыночной экономики маркетинг и реклама становятся инструментами, без которых невозможна реализация кинопроектов. А применение различных видов маркетинговой и рекламной стратегий в зависимости от конкретных задач позволят дифференцированно подходить к каждому проекту и успешно реализовывать обе составляющие — культурную и коммерческую.

Преодолев глубокий творческий и организационный кризис, связанный с началом рыночных реформ, отечественная кинематография вступила в период динамичного развития в новых социально-экономических условиях. Проведение структурных изменений в отрасли, создание саморегулирующихся организаций привели к выстраиванию нового механизма взаимодействия между отдельными направлениями киноиндустрии: инвестиции — кинопроизводство — кинопрокат — кинопоказ, где звенья связаны между собой не общей дотационно-распределительной системой, а законами рыночной экономики. И если кинопроизводство еще в большей степени зависит от государственной поддержки (в 2008 г. за счет государственных вложений было произведено 88 игровых лент, 160 анимационных и 612 неигровых), объем которой составляет до 3 млрд руб., то кинопрокат и кинопоказ в основном принадлежат коммерческим структурам.

В последние годы произошло снижение темпов роста валовых сборов. После эйфории рекордного 2005 г., когда валовые сборы отечественных картин выросли почти в три раза по сравнению с предыдущим периодом, темпы прироста кассовых сборов в последние годы гораздо ниже (2005 г. — 2635,9 млн руб., 2006 г. — 3081,8 млн руб., 2007 г. — 4353,1 млн руб., 2008 г. — 5176,6 млн руб.). При стабилизации доли отечественных фильмов в общих кассовых сборах на уровне 25—30% рост этих показателей происходит за счет увеличения цены билета. Тенденция снижения темпов роста сборов национальных фильмов может быть обусловлена как объективными причинами: малым количеством залов (в 2008 г. в России насчитывалось 1864 современных зала в 736 кинотеатрах, что, конечно же, очень мало; для сравнения: в США — около 40 000 экранов) и небольшим приростом строительства новых кинотеатров (за последние три года прирост кинотеатров составляет в среднем 10%, а кинозалов 20%, в 2008 г. открылось 349 залов в 87 кинотеатрах), так и субъективными: низким коммерческим потенциалом отечественных лент для дальнейшего расширения их зрительской аудитории и неэффективным использованием маркетинговых средств продвижения этих лент к зрителю. Российский зритель теперь пойдет уже не на все отечественные фильмы, поскольку они должны соответствовать его ожиданиям как по содержанию, качеству постановки и применяемым технологиям, так и по масштабам продвижения, жанру и составу актерской команды.

Российская киноиндустрия вплотную подошла к проблеме изучения рынка, и здесь важное место в разработке проектов занимает маркетинг. Реклама стала неотъемлемой составляющей кинопроката. Но применение этих инструментов продвижения фильма к зрителю еще пока несистемное. Подчас происходит использование отдельных элементов без понимания общего процесса.

Есть еще один немаловажный аргумент в пользу необходимости применения маркетинга при разработке продюсерами аудиовизуальных проектов. Кинопроизводство требует больших финансовых вложений. Получение многомиллионной инвестиции от частного инвестора возможно только при условии подготовки пакета документов, включающих детальное маркетинговое исследование на этапе разработки нового фильма, которое должно опираться на социологические опросы, изучение рынка, целевой аудитории. Поскольку, как правило, кинопроекты не дают быстрой и высокой отдачи, то для того чтобы инвестиции пошли в кинопроизводство, необходима уверенность инвесторов в их возврате. Создание и применение экономически выверенной маркетинговой стратегии позволят инвестору вкладывать финансовые средства в те кинопроекты, которые смогут принести реальную финансовую отдачу.

Маркетинг на начальной стадии позволит вовремя скорректировать ошибки и успешно реализовать проект, не создавая противоречий между художественной и экономической составляющими. Правильно сформированная маркетинговая стратегия экономит значительные финансовые средства на этапе кинопроизводства и, что еще более важно, на этапе продвижения аудиовизуального произведения как продукта.

Рекламная кампания, опирающаяся на маркетинговые исследования, работает гораздо эффективнее и выразительнее, так как определение целевой аудитории на стадии создания фильма позволяет формировать рекламную стратегию и наиболее точно выбирать соответствующие рекламные носители. Реклама играет заключительную и решающую роль в продвижении кинопродукта к потребителю. Подчас удачная рекламная кампания решает прокатную судьбу фильма, и поэтому так важно увязывать маркетинговую и рекламную стратегии при прокате фильма.

В системе кинематографического процесса связь производства и потребления осуществляется с помощью целого ряда звеньев и влияющих на эти звенья факторов. Характерной особенно-



стью маркетинга кинорынка является то, что посредники при предложении на рынке киноуслуг и кинопродукции должны учитывать не только платежеспособность и запросы потребителей, но и готовность потребителей потратить свое свободное время на потребление этих услуг. Борьба за свободное время потребителя становится решающим фактором при разработке маркетинговых стратегий продвижения фильма.

Специфика кинопродукции как объекта маркетинга состоит в том, что каждый канал распределения предоставляет один и тот же ключевой товар (фильм), но в разнообразных формах его доведения до потребителя. Зрители сообразно предложению рынка оценивают свои финансовые возможности, наличие свободного времени и желания. И если раньше поход в кинотеатр был массовым увлечением населения, то теперь зритель имеет возможность выбирать, на каком носителе смотреть фильм. Каждый вид просмотра имеет свои плюсы и минусы. Кинотеатр обладает рядом преимуществ. Широкий экран, хороший звук, актуальность просмотра. Но стоимость похода в кинотеатр достаточно высокая (включая дополнительные услуги кинотеатра — бар, игровые автоматы и т.д.). DVD-диски позволяют смотреть кино дома в удобное время, но лицензионные диски довольно дороги и выходят несколько позже. Телевизионный показ бесплатен, но кинофильм выходит существенно позже.

Альтернативные способы проведения свободного времени уменьшают зрительскую киноаудиторию. Потребителю предоставлен широкий выбор на рынке досуга и услуг. В день по центральным каналам ТВ идет до 50 фильмов. А в интересы, например, аудитории от 29 до 39 лет, по статистическим данным, входят рестораны, клубы, спортклубы, Интернет, туризм. Кино в этом списке занимает далеко не первое место. Появление новых форм досуга ограничивает возможности извлечения прибыли в киноотрасли. Необходимо отметить и тот факт, что возможности потребителя ограничиваются свободой выбора из представленного на рынке репертуара и сопутствующих услуг. Поэтому экономический расчет в киномаркетинге должен опираться на изучение зрительской аудитории, социологию, статистику и психологию. Это позволит эффективно привлекать зрителя в кинотеатры и даже расширять аудиторию.

Совместная работа с социологами и психологами позволяет маркетологам определять темы, жанры, киногероев, сюжетно-зрелищные свойства фильмов, актуальные для современного зрителя.

## 1. Теоретические основы киномаркетинга

Киномаркетинг анализирует данные социологических опросов. Это очень важная и ответственная часть исследования, позволяющая определить стратегическое направление развития киноиндустрии в целом и разработать конкретные темы и жанры, ожидаемые аудиторией, учесть эти ожидания при написании сценариев. Много лет работу по изучению аудитории и ее предпочтений ведет НИИ киноискусства. Также можно почерпнуть важные данные из ежегодника «Киностатистика», с недавних пор выпускаемого исследовательской компанией «Movie Research Company».

Маркетинговое исследование в киноиндустрии позволяет:

- определить реальную и потенциальную емкость рынка (количество зрителей);
- проанализировать поведение аудитории (анализ посещаемости кинотеатров, распределение количества зрителей по времени года, регионам, возрасту, полу, социальному положению, доходу и другие показатели в зависимости от проекта);
- провести анализ конкурентов (анализ предложений, какие фильмы сходных параметров (например, жанров и (или) тем находятся одновременно в производстве, анализ кассовых сборов фильмов, уже вышедших в прокат);
- определить свою долю на рынке (оценить потенциальный уровень кассовых сборов фильма на фоне выхода аналогичных фильмов и, как следствие, оценить рентабельность кинопроекта).

Киномаркетинг — это деятельность, которая направлена, с одной стороны, на получение прибыли от проката фильма и, с другой стороны, на удовлетворение нужд и потребностей зрителей; это процесс, который выявляет потребности рынка и заставляет заинтересованных участников кинорынка реагировать на них.

Киномаркетинг является мощным инструментом, позволяющим не только производить продукт на основе анализа рынка и вкусовых предпочтений аудитории, но и формировать вкус зрителя. Кинематограф в нашей стране имеет очень большой потенциал. И маркетинг, опираясь на опыт кинопроизводства, помогает формулировать принципы качественного кино, постепенно изменяя и усложняя продукт и заинтересовывая в нем потребителя посредством рекламы.

*Маркетинговое планирование* — управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями продюсера и потенциальными возможностями проекта в области маркетинга. Особенностью кинематографа является стратегическое планирование маркетинга в несколько этапов, соответствующих разработке, созданию, прокату и показу фильмов. Так как на каждом этапе решаются специфические маркетинговые задачи, за которые может отвечать отдельная компания, то целесообразно и маркетинг проводить поэтапно.

Причем каждый шаг маркетингового планирования самостоятелен (хотя и может использовать результаты исследований предыдущих этапов) и должен отвечать на следующие вопросы: какие маркетинговые действия продюсер должен предпринять, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где они будут предприняты и как будут завершены.

*Маркетинговая стратегия* — это общий план маркетинговых мероприятий, с помощью которых продюсер рассчитывает достичь своих маркетинговых целей.

Главные составные части плана маркетинга:

- описание целей продюсера;
- детальный анализ структуры рассматриваемой целевой аудитории;
- прогноз тенденций развития киноиндустрии;
- описание маркетинговых стратегий деятельности продюсера на каждом этапе;
- описание конкурентных преимуществ проекта;
- выбор и обоснование эффективного позиционирования проекта на рынке;
- описание процедур и инструментов реализации маркетинговых мероприятий;
- описание процедур контроля.

Планирование в маркетинге — непрерывный циклический процесс согласования действий продюсера с возможностями, как правило, весьма динамичного рынка и общества, значительная часть факторов которого имеет характер, недоступный для контроля и даже изучения со стороны продюсера. Например, мировой финансовый кризис имел для российской киноиндустрии катастрофические последствия в 2009 г. — кинопроизводство практически прекратилось. Планировать в этой ситуации было необходимо в зависимости от этапа остановки с пересмотром

ставок в съемочном периоде или расценок на постпродакшн. Вовремя отреагировавшие на кризис продюсеры смогли сократить издержки и закончить картины. Так поступили продюсеры фильма «Варенье из сакуры» Сергей Зернов, Михаил Микоц, Ксения Богатырева. Роман Борисевич, работающий одновременно с четырьмя режиссерами, тоже сумел отреагировать и планирует выпустить все фильмы в 2009 г. Для крупных продюсерских компаний выходом из ситуации стало сокращение производства. Продюсеры Централ Партнершип из десяти предполагавшихся к запуску проектов в 2009 г. оставили только три.

Наиболее важную часть планирования составляет разработка предварительной стратегии маркетинга по выходу на рынок с конкретным проектом. Приняв решение относительно замысла будущего фильма и стратегии маркетинга, необходимо приступить к оценке экономической привлекательности предложения. Только при положительных результатах анализа можно начинать непосредственную разработку проекта. Предварительное тестирование всех имеющихся у продюсера материалов, в том числе идеи, жанра, темы, персонажей, характеров, на этапе разработки дают информацию для принятия окончательного решения о целесообразности запуска нового проекта.

После проведения предварительного исследования в целях сбора начальной информации, необходимой для определения круга задач и уточнения жизнеспособности идей, а также для уточнения терминологии и установления приоритетов, наступает очередь описательных исследований — это маркетинговые исследования, направленные на описание маркетинговых проблем, ситуаций, рынков.

При выходе на рынок с новым аудиовизуальным произведением возникают вопросы: когда, где, кому и как следует его реализовать.

- *Когда*: важно спланировать оптимальное время выхода на рынок.
- *Где*: необходимо решить, следует ли выпускать фильм на рынок в национальном или международном масштабе (особенно актуально для проектов совместного производства); устанавливается ориентировочный временной график последовательного освоения рынков.
- *Кому*: безусловно, ориентируясь на всех зрителей при продвижении фильма, необходимо точно определить его целе-

вую аудиторию, на которую будут сосредоточены основные маркетинговые и рекламные усилия.

- *Как*: разрабатывается план действий для вывода нового кинофильма на рынок. Здесь продюсеру необходимо учесть сегментированность целевой аудитории, поэтому целесообразно разработать такой план маркетинга, в котором найдут отражение стратегические особенности деятельности в зависимости от сегмента.

Ответ на вопрос «*почему*» не дается при проведении описательных, а рассматривается только при казуальных исследованиях. В этом заключается недостаток описательных исследований: они только показывают связи между объектами, но не выявляют причины их существования.

Казуальное (экспериментальное) исследование — это маркетинговое исследование, проводимое для проверки гипотез относительно причинно-следственных связей. При проведении таких исследований дается ответ на вопрос *почему?* и строятся логические взаимосвязи типа: «Если..., то...». Изменение одного фактора при жестком контроле над другими — отличительная черта экспериментального исследования. К сожалению, возможности использования казуальных исследований ограничены, так как на рынке действует множество факторов, иногда приводящих к непредсказуемым, противоречивым результатам. Но даже частичное прояснение проблемы может дать положительные результаты. Например, продюсер может наглядно видеть, к чему приведет изменение ключевых моментов сценария (персонажей, характера героя, перенос места действия и т.д.).

По виду собираемой информации маркетинговые исследования делятся на:

- *качественные исследования* — осуществляются на небольших выборках (обычно не более 8 чел.). Они не претендуют на репрезентативность результатов, их задача уточнить проблему, определить ее элементы и составляющие. При проведении таких исследований обычно используются глубинное интервью, метод фокус-групп, экспертные оценки и т.д.;
- *количественные исследования* — при их проведении используются достаточно большие выборки (обычно их численность превышает 200 чел.). Результаты такого исследования должны быть такими, чтобы их можно было обобщить

для всей аудитории с определенной поправкой. Очень часто эти две группы исследований являются взаимодополняющими: например, вначале определяются направления проблемы при помощи качественного исследования, затем они исследуются при помощи количественного исследования.

В зависимости от техники проведения исследования различают следующие их виды:

- разовое исследование конкретного проекта осуществляется самим продюсером или специализированной фирмой по специальному заказу;
- исследование «омнибус» — проводится периодически маркетинговой фирмой для нескольких клиентов. Каждый продюсер, участвующий в исследовании, имеет право включить в него один или несколько вопросов;
- панельное исследование — заключается в повторяющемся получении информации от определенной постоянной группы объектов. Данная группа называется «панелью». Различают панели зрителей и кинотеатров. Панельные исследования эффективны в том случае, когда стоит задача изучить киноиндустрию в динамике.

В целях контроля эффективности PR и рекламы, зависимости от этапа проводятся следующие исследования решения зрителей о походе в кино:

- *исследование мотивации.* Цель таких исследований — ответить на вопрос, почему зритель идет в кино именно на этот фильм. Обычно для этого используются качественные методы: глубинное интервью, метод фокус-групп.
- *исследование отношения.* Используется для выяснения следующих вопросов.
  - 1) кто знает? — выяснение известности проекта;
  - 2) кому нравится? Кому не нравится? — имидж проекта;
  - 3) что думает зритель? — намерение пойти в кино.

Для этого применяются шкалы отношений: например, шкала Лайкерта, семантический дифференциал.

• *Исследование поведения.* Маркетолог отвечает на следующие вопросы:

- 1) сколько зрителей ходит на аналогичные проекты? — оценка емкости рынка;
- 2) сколько раз ходят в кино? — периодичность и частота посещения;

3) на каких носителях смотрят кино? — выбор наиболее удобных каналов распространения;

4) что смотрят? — определение доли рынка.

Если исследуется поведение респондента в прошлом или настоящем, то применяются следующие методы: прямое наблюдение, анкеты с закрытыми вопросами (выборочный ответ или альтернатива), анализ документов и т.д. Для определения возможного поведения в будущем используются экспертные оценки (например, Дельфи-метод), регрессионные модели, гипотетические ситуации.

От качества маркетинговых исследований зависит точность определения целевой аудитории, качество анализа рекламной кампании и ее эффективность. Технология и особенности проведения маркетинговых исследований индивидуальны и зависят от множества факторов, в первую очередь от целей рекламной кампании и специфики продукта, продвигаемого на рынок.

**Определение целевой аудитории** — самая важная составляющая маркетингового исследования. Разные зрители смотрят разные фильмы. Для того чтобы определить характеристики и структуру целевой аудитории, оптимизировать производство, выбрать стратегию позиционирования с учетом характеристик целевой аудитории, оптимизировать рекламную и информационную политику, необходимо сегментировать аудиторию. Сегментация аудитории заключается в ее разделении на относительно четкие группы зрителей (сегменты рынка). Рыночный сегмент — это группа зрителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемую аудиовизуальную продукцию и набор маркетинговых стимулов. Для определения сегмента используют критерии, которые помогают сформировать профиль аудитории: географические, демографические, социально-экономические, психографические (психологические), поведенческие и др.

**Географическая сегментация** — деление рынка на различные географические единицы: страны, регионы, области, города, районы и т.д. Используемые географические сегменты обычно легко определить и измерить, необходимая для этого информация часто доступна из вторичных источников. В чистом виде географическая сегментация применяется редко, если речь идет о прокате фильма на территории одной страны, другое дело международный прокат — тут следует обязательно учитывать географическую сегментацию аудитории, так как национальная

продукция одной страны не всегда может быть понятна зрителям других регионов.

*Демографическая сегментация* — деление аудитории на группы в зависимости от таких характеристик, как возраст, пол, семейное положение, социальный класс, жизненный цикл семьи, религия, национальность, раса. Демографические сегменты, так же как и географические, обычно легко определить и измерить, необходимая информация часто доступна из вторичных источников. Данная сегментация обычно проводится совместно с применением других критериев, так как интересы в одной, скажем, возрастной группе могут сильно различаться для разных групп людей. Правда, отдельные продукты имеют выраженную ориентацию на определенные категории людей, например: фильмы можно первоначально сегментировать на боевики для мужчин, мелодрамы для женщин и мультфильмы для детей.

*Социально-экономическая сегментация* предполагает деление потребителей по уровню доходов, роду занятий, уровню образования. Очевидно, что перечисленные критерии сегментации непосредственно влияют на потребности индивидуума и возможности их удовлетворения. Иногда данные критерии относят к демографическим критериям.

*Психографическая сегментация* — деление аудитории на различные группы в зависимости от жизненного стиля или личностных характеристик потребителей. Жизненный стиль характеризует то, на что потребители тратят свое время, как они отдыхают, в каких домах и квартирах живут, что представляет интерьер их жилищ, что является их хобби и др. Личностные характеристики потребителей используются в качестве критериев сегментации в случае, когда запросы потребителей не выявляются при применении других критериев сегментации.

*Поведенческая сегментация* предполагает деление рынка на группы в зависимости от таких характеристик потребителей, как уровень знаний, отношения, реакции на фильм или предпочтение определенного носителя (канала потребления). При этом под отношением понимаются устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности к действиям по отношению к определенным предметам и идеям; оно сильно влияет на поведение зрителей.

Кроме того, не исключено использование при сегментации и других критериев. Так, в России очень распространено сег-



ментирование потребителей в зависимости от их платежеспособности.

Важным критерием определения целевой аудитории являются частота и периодичность посещения кинотеатров. Исходя из этого критерия аудиторию можно разделить на категории:

- зрители, которые ходят в кино регулярно; в рамках этой категории выделяются лояльные зрители, кто обязательно пойдет на сиквел или очередную серию франшизы, потому что они уже полюбили первый фильм или первоисточник. Именно эта часть аудитории учитывается при производстве сувениров, DVD-дисков, одежды с символикой фильма;
- зрители, которые ходят в кино нерегулярно;
- люди, которые вообще не ходят в кино.

Чем меньше готовность потенциального зрителя пойти в кино, тем больше маркетинговые и рекламные усилия, тем выше уровень затрат. Например, сделав ставку на аудиторию, которая любит фильм «Ирония судьбы, или С легким паром!» 1975 г. и смотрит его каждый год 31 декабря, но давно не ходит в кино (35—50 и старше), продюсеры фильма «Ирония судьбы. Продолжение» 2007 г. потратили 4,5 млн долл. на маркетинг и рекламу дополнительно к производственному бюджету в 5 млн долл. Что, конечно, дало свои результаты. Фильм посмотрели почти 9 млн зрителей.

Выбор правильного критерия сегментации в существенной мере влияет на конечные результаты проката. Например, при прокате фильмов с участием детей очень часто качестве базового критерия сегментации выбирается возраст зрителей. Но эти фильмы не всегда предназначены детской аудитории, и здесь обязательно следует учитывать другие критерии.

Далее с помощью выбранных критериев осуществляется сам процесс сегментации рынка. Для каждого выделенного с помощью определенного критерия (критериев) рыночного сегмента необходимо определить профиль реакции аудитории, т.е. совокупность характеристик (дескрипторов), детально описывающих зрителей конкретного сегмента. Представители одного сегмента должны одинаково относиться к проекту с точки зрения найденных в нем достоинств (жанр, актеры и др.), аналогично реагировать на инструменты маркетинговой деятельности (PR, рекламу и др.), демонстрировать схожие поведение и лояльность к фильму. Только в таком случае с этих позиций сегментацию аудитории следует признать удачной.

Сегменты, полученные в результате успешной сегментации, должны быть:

- определенными, т.е. иметь четкий набор потребностей и реагировать схожим образом на предлагаемый фильм;
- достаточно существенными по размеру, чтобы оправдать дополнительные затраты на формирование стратегических особенностей маркетинга под требования данного сегмента;
- доступными для эффективной маркетинговой деятельности;
- количественно измеряемыми;
- используемыми в течение достаточно длительного периода времени.

Если выделенные сегменты не удовлетворяют требованиям однотипности реакции аудитории или другим требованиям, предъявляемым к сегментам, то следует продолжить процесс сегментации, используя другие критерии. Таким образом, процесс сегментации носит многократно повторяющийся характер. Иногда говорят, что сегментация — это скорее искусство, чем наука.

Следующим шагом после выявления сегментов является определение степени их привлекательности и выбор маркетинговых стратегий по отношению к ним. Осуществляется оценка привлекательности каждого сегмента и выбор одного или нескольких сегментов для освоения. При оценке степени привлекательности различных сегментов, удовлетворяющих требованиям успешной сегментации, учитываются следующие три главных фактора: размер сегмента и скорость его изменения (роста, уменьшения); структурная привлекательность сегмента; цели и ресурсы продюсера. Структурная привлекательность сегмента определяется уровнем конкуренции, возможностью замены проекта на принципиально новый, удовлетворяющий те же потребности (например, комедию на мюзикл), конкурентоспособностью рассматриваемых проектов в этих сегментах. При исследовании структурной привлекательности рыночного сегмента целесообразно использовать модель конкурентной борьбы Портера.

Даже если рыночный сегмент характеризуется нужными размерами и скоростью роста и обладает достаточной структурной привлекательностью, необходимо принимать в расчет цели и ресурсы продюсера. Возможна нехватка ресурсов для обеспечения преимуществ в конкурентной борьбе.

Далее продюсер должен решить, какие из проанализированных рыночных сегментов он может выбрать и рассматривать в качестве целевой аудитории.

Можно использовать следующие варианты:

1) сконцентрировать усилия, направленные на реализацию одного проекта на одном сегменте (детское кино);

2) предложить один фильм всем сегментам (семейное кино);

3) предложить все фильмы, производимые продюсерской компанией одной аудитории, так называемая рыночная специализация (например, артхаусные фильмы);

4) для некоторых выбранных сегментов предложить различные фильмы, производимые продюсерской компанией (селективная специализация);

5) не учитывать результаты сегментации и поставлять на весь рынок все выпускаемые фильмы. Такая стратегия используется, прежде всего, в случае, если не удалось выявить сегменты с различным профилем реакции зрителей и/или сегменты, рассмотренные по отдельности, малочисленны и не представляют интереса для коммерческого освоения. Обычно такой политики придерживаются крупные студии, продюсерские центры, производящие блокбастеры. Например, Первый канал и Дирекция кино.

За сегментацией и определением целевой аудитории следует процесс позиционирования проекта на рынке.

**Позиционирование фильма** — выделение сегмента рынка, на который предполагается выпустить фильм, а также определение места фильма в этом сегменте. В зависимости от того, на какую категорию зрителей он рассчитан, формируются требования к количеству копий, времени выхода в прокат, методам продвижения.

При этом необходимо различать сегментацию и позиционирование. Результат сегментации рынка — это желаемые характеристики фильма. Результат позиционирования — это конкретные маркетинговые действия по разработке и продвижению фильма на рынок.

Позиционирование — это разработка и создание имиджа фильма таким образом, чтобы он занял в сознании потенциального зрителя достойное место, отличающееся от положения фильмов конкурентов.

Позиционирование — это комплекс маркетинговых элементов, с помощью которых людям необходимо внушить, что данный фильм создается специально для них и что он может быть идентифицирован с их идеалом.

Отметим основные стратегии позиционирования фильма в целевом сегменте:

- позиционирование, основанное на отличительном качестве фильма (например, большое количество графики или актеров-звезд или сложные съемки и т.д.);
- позиционирование, основанное на выгодах от просмотра фильма или на решениях конкретной проблемы (например, решение психологических проблем);
- позиционирование, основанное на особом способе просмотра фильма (например, продюсеры фильма «Ирония судьбы. Продолжение» выбрали такой вид позиционирования: только в кино);
- позиционирование, ориентированное на определенную категорию зрителей;
- позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией фильмов (например: «У нас нет сцен насилия»).

Таким образом, позиционирование в целевом сегменте связано с выделением отличительных преимуществ фильма, удовлетворением определенной категории зрителей или их специфических потребностей, а также с формированием характерного имиджа фильма.

Позиционирование фильма происходит после выбора сегмента рынка, в котором фильм необходимо определить. Позиционирование позволяет также в наиболее выгодном свете представить фильм с точки зрения творческой концепции. Понимание положения проекта в психологии мотиваций потребления дает четкие директивы по выработке имиджа фильма. На данной стадии возникают следующие типичные вопросы:

- каковы отличительные свойства и (или) выгоды, действительные или воспринимаемые, на которые благоприятно реагируют потенциальные зрители?
- как воспринимаются позиции конкурирующих проектов в отношении этих свойств или выгод?
- какую позицию лучше всего занять в данном сегменте с учетом ожиданий потенциальных зрителей и позиций, уже занятых конкурентами?
- какие маркетинговые средства лучше всего подходят для того, чтобы занять и защитить выбранную позицию?

Сегментация рынка, результатом которой является выделение однородных групп потребителей со схожими потребностями, дает возможность продюсеру концентрировать средства на

одном или нескольких коммерческих направлениях деятельности, а позиционирование позволяет наиболее эффективно их использовать.

**Маркетинговые стратегии.** На выбранных целевых рынках могут применяться следующие подходы к их освоению: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг и концентрированный маркетинг.

**Недифференцированный маркетинг** — такое направление деятельности, при котором игнорируются различия между сегментами и охватывается вся аудитория одним фильмом. Продюсеры скорее фокусируют свое внимание на том, что является общим в желаниях зрителей, нежели на том, чем они отличаются друг от друга. Используются массовые рекламные кампании, в основном на ТВ. Таким образом, достигается максимизация кассовых сборов. Подходит для высокобюджетных блокбастеров.

**Дифференцированный маркетинг** — направление деятельности, при котором действие происходит на нескольких сегментах со специально для них снятыми фильмами. Предлагая разные проекты и комплекс маркетинга, продюсеры рассчитывают достигнуть большего объема кассовых сборов и завоевать более сильную позицию в каждом сегменте, чем конкуренты. Хотя дифференцированный маркетинг обычно не обеспечивает такого высокого объема кассовых сборов, как недифференцированный, и затраты на его осуществление являются более высокими, но его применение более целесообразно для экономии рекламных затрат. Можно применять для низко- и среднебюджетных жанровых фильмов.

**Концентрированный (сфокусированный) маркетинг** — направление деятельности, при котором фильм охватывает большую долю в одной или нескольких рыночных нишах. Этот вид маркетинга привлекателен для продюсеров, производящих, например, малобюджетное, артхаусное кино. Здесь требуются глубокое знание узких сегментов и высокая репутация производителя (продюсера, режиссера).

**Концепция marketing-mix.** Данная концепция относится к важнейшим маркетинговым инструментам, часто именуемая как 4P согласно классификации, предложенной в 1960 г. Дж. Маккарти, и объединяющая четыре элемента (product, place, price, promotion). Концепция маркетинга-микс определяется набором основных маркетинговых инструментов, включаемых в программу марке-

тинга: *продуктовая политика* (product), *сбытовая политика* (place), *ценовая политика* (price), *коммуникационная политика* или *политика продвижения* (promotion).

Ни проведение маркетинговых исследований, ни анализ сильных и слабых сторон проекта, ни сегментирование и другие инструменты маркетинга не оказывают прямого влияния на спрос. Разумеется, они помогают маркетологам и продюсерам в их стремлении повысить эффективность реализации фильмов, но оказывают лишь косвенное влияние: например, эффективность не возрастет только потому, что продюсер провел маркетинговое исследование или сегментирование аудитории. Результаты удачного маркетингового исследования могут быть использованы для изменения одного или нескольких элементов комплекса маркетинга с целью повлиять на зрительский интерес. И только маркетинг-микс был выделен из многих других инструментов, прежде всего потому, что его использование оказывает *непосредственное* влияние на спрос, может стимулировать потенциальных зрителей к походу в кино.

Другим полезным свойством элементов, входящих в комплекс маркетинга, является их *управляемость* — маркетолог может управлять каждым элементом в целях требуемого воздействия на спрос, выбирать наиболее перспективные комбинации элементов.

Кроме того, порядок следования элементов комплекса маркетинга четко показывает *последовательность* реализации основных маркетинговых функций.

1. Невозможно вообще ставить вопрос о какой-либо программе маркетинга, если у продюсера нет проекта, который может быть предложен рынку (зрителю). Причем это предложение должно представлять для потребителя определенную ценность.

2. В том случае если существуют по крайней мере две стороны, каждая из которых заинтересована в обмене с противоположной стороной, они должны иметь какие-либо средства для взаимодействия. Предлагаемый фильм должен быть доставлен заинтересованному в нем зрителю, поэтому следующая функция комплекса маркетинга должна предусматривать возможности организации системы реализации.

3. Зритель всегда оценивает фильм не только исходя из набора его качеств, но и по сумме тех издержек, которые связаны с его просмотром. Здесь речь идет об известном маркетинговом соотношении «цена — качество». Зритель анализирует интерес

к предложенному ему фильму и приемлемую для него цену этого интереса. Отсюда вытекает следующая составляющая комплекса маркетинга — ценовая политика.

4. Потенциальные участники сделки никогда не смогут узнать друг о друге в том случае, если между ними не будет существовать коммуникаций, — соответственно последний элемент комплекса маркетинга составляет коммуникационная политика.

Успех комплекса маркетинга объясняется, в частности, и тем, что он удачно объединил четыре вида маркетинговых стратегий под названиями, начинающимися с буквы Р: product, place, price, promotion. Это удобное для восприятия мнемоническое правило позволило четко выделить и классифицировать четыре группы маркетинговых функций.

- Product — первая группа функций связана с формированием предложения потребителю, начиная от идеи фильма и заканчивая готовым продуктом.
- Place — вторая группа функций определяет способы реализации продукта. Здесь речь идет о выборе интенсивности распространения фильма, принятии решения по выбору канала (каналов) продвижения.
- Price — третья группа включает инструменты расчета цены, которая может быть установлена для предложенного фильма.
- Promotion — из всех групп маркетинговых функций четвертая группа определена наименее четко. Она имеет комплексную природу, и в нее обычно включают ряд мероприятий, называемых promotion-mix.

В этот комплекс входят:

- реклама — любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, обязательно оплачиваемая заказчиком;
- PR, или public relations. Коммуникации непосредственно связаны с продвижением и наоборот и обычно пересекаются, но несмотря на это несут свою смысловую нагрузку. PR создает медиафон, формирующий в сознании зрителей образ фильма. PR воспринимается аудиторией как неоплаченный объективный взгляд независимых специалистов, которые пишут статьи о фильме, а не пытаются его продать. В то время как реклама в зависимости от исполнения и качества может раздражать потенциального зрителя.

Нужно всегда помнить о координации этих двух частей promotion-mix.

В процессе применения концепции маркетинга микс не раз предпринимались попытки ее дополнения или изменения. Был сформулирован целый ряд дополнительных или альтернативных классификаций, которые часто отражали особенности конкретной сферы применения комплекса маркетинга.

Существующая тенденция расширения концепции маркетинга микс предлагает дополнить ее еще двумя Р — people и product placement:

- people — эта группа функций связана с самым главным в кино — с человеческим фактором. Причем составляющими этой группы с одинаковой степенью значимости являются и люди, которые кино делают, и те, кто его смотрит (значение сарафанного радио трудно переоценить);
- product placement — последняя группа, очень важна для кино; она создает взаимодействие с участниками других рынков, не только увеличивает производственные бюджеты, но и расширяет горизонты промокампаний и в конечном итоге увеличивает целевую аудиторию фильма за счет аудитории бренда, участвующего в product placement.

**Контроль маркетинга.** Сопоставление расходов на маркетинг с результатами реализации проекта должно проводиться постоянно, а не спонтанно. Естественно, что форма контроля зависит от уровня управления.

На стратегическом уровне — это ситуационный анализ, раскрывающий правильность выбора продюсером целей, меру полноты реализации потенциальных возможностей проекта по отношению к целевой аудитории.

На тактическом уровне — ежемесячное рассмотрение соответствия результатов поставленным задачам, на более поздних этапах — контроль проката, отношения зрителей.

На оперативном уровне рассматриваются сводки за уик-энд, содержание и эффективность работы, направленной на целевую аудиторию, размеры кассовых сборов, динамика роста или падения интереса зрителей к фильму.

Показателями эффективности расходования средств на маркетинг могут быть:

- отношение расходов на маркетинговую деятельность к объему кассовых сборов;



- количество кассовых сборов непосредственно по рекламным акциям в конкретном регионе;
- изменение отношения аудитории в результате рекламной деятельности.

В силу специфики аудиовизуальной продукции маркетинговые исследования проводятся поэтапно, последовательно определяется:

- стратегия маркетинга идеи, замысла, сценария;
- стратегия маркетинга на этапе кинопроизводства;
- стратегия маркетинга и рекламы в прокате;
- стратегия маркетинга и рекламы на этапе кинопоказа.

## 2. Разработка стратегии маркетинга идеи, замысла, сценария

Подбор идеи и разработка проекта (development) — самый ответственный момент для продюсера. Удачно выбранная тема, сценарий, интересный в данное время зрительской аудитории, — половина успеха фильма.

Маркетинговые исследования на этом этапе — важное звено, которое позволяет, во-первых, определить ошибки и избавиться от них без существенных финансовых потерь. Во-вторых, маркетинговое исследование наглядно демонстрирует инвестору экономическую привлекательность проекта и реально может помочь продюсеру в поиске средств на его реализацию.

В-третьих, благодаря маркетинговым исследованиям на этом этапе продюсер может оценить результаты своей работы и, самое главное, определить целевую аудиторию фильма и проверить свою идею (сценарий) на интерес у этой аудитории. Подробно разработка кинопроектов будет освещена в другой главе.

Ситуационный анализ строится на основе исследований, сгруппированных по блокам: сценарий, фильмы, вышедшие на экраны за последние несколько лет, в том числе за последний год, проекты в производстве на аналогичную тему, целевая аудитория.

Ситуационный анализ является инструментом, который позволяет продюсеру оперативно реагировать на изменение рыночной и общественной ситуаций, обострение конкуренции, снижение конкурентоспособности проекта или изменение количества инвестиций в проект.

Ситуационный анализ помогает сформулировать выводы и рекомендации для разработки стратегии и тактики маркетинга.

Стратегия маркетинга на этом этапе представляет собой план достижения целей продюсера, в котором должны быть отражены все элементы маркетинга, финансовые ресурсы, производственные возможности.

Воплощение стратегии в тактику — формирование и решение задач по конкретному проекту за конкретный период времени (краткосрочный) на основе стратегии маркетинга и оценки текущей рыночной и общественной ситуации при постоянной корректировке задач по мере изменения конъюнктурных и других факторов. Например, обострение конкурентной борьбы — появление одновременно нескольких проектов аналогичного жанра, сезонное падение спроса, уменьшение интереса зрителей и другое.

Рекламная стратегия пока не задействована, поскольку на этом этапе она, во-первых, нецелесообразна, во-вторых, применение рекламы невозможно, так как у продюсера нет визуальных материалов. Из комплекса промоушен используется вторая составляющая PR — основной инструмент этого периода, так как он носит информационный характер. Причем распространение должно идти по двум направлениям. Информирование профессиональной среды, через презентации на кинорынках, профессиональные журналы, пресс-конференции (при разработке крупного проекта с известными режиссером и актерами проводить подобные мероприятия обязательно). Это поможет помочь в поиске инвестора или партнера, а также в дальнейшем существенно облегчит поиск дистрибьютора.

Второе направление — использование как можно больше медиаплощадок, создает информационное поле вокруг проекта и позволяет не только информировать целевую аудиторию, но и привлекать потенциальных зрителей, а также создает атмосферу ожидания. Для решения этих задач как нельзя лучше подходит Интернет, обладающий безграничными коммуникационными возможностями и открытый для каждого.

Необходима разработка интернет-сайта, конечно, пока в виде странички или блога на специализированных ресурсах для того, чтобы динамично размещать актуальную информацию о развитии проекта.

**Отслеживание результатов.** Контроль выполнения планов — своевременное принятие управленческих решений в случае отклонения от его параметров.

Основными средствами контроля на этом этапе являются: анализ возможностей проката, анализ доли рынка, анализ соотношений между затратами на маркетинг и результатами проката фильмов аналогичных параметров, наблюдение за поведением аудитории.

### 3. Стратегия маркетинга в подготовительном периоде и на этапах кинопроизводства и монтажа

В подготовительном периоде, когда основные силы продюсера сосредоточены на подготовке к съемкам, в помощь продюсеру необходим специалист по маркетингу и рекламе внутри проекта, который сможет контролировать организации, осуществляющие маркетинговые исследования, и корректировать подготовку в связи с полученными результатами.

Производство фильма — самый дорогостоящий период реализации проекта. Использование ресурсов — человеческих, денежных, производственных, товарных — максимальное. Целью продюсера на этом этапе является распределение средств таким образом, чтобы, с одной стороны, наиболее полно воплотить художественную концепцию, а с другой — не допустить перерасхода сметы. Маркетинг этого периода помогает продюсеру решать данные задачи.

Ситуационный анализ строится на основе исследований, сгруппированных по блокам: фильмы (включая фильмы, вышедшие на экраны за последний год), фильмы в производстве на аналогичную тему, целевая аудитория, условия создания фильма (наличие или отсутствие актеров-звезд, сложно постановочных сцен, компьютерной графики), время выхода в прокат и каналы продвижения продукта, формирование устойчивого зрительского внимания. Некоторые блоки анализа из предыдущего периода актуальны и здесь.

Приступая к съемочному периоду, продюсер уже может определиться со временем выхода фильма на экраны, поэтому анализ ситуации на рынке позволит ему уточнить наиболее благоприятный момент для этого. Если, например, исследование

показало, что в прокат одновременно выходит несколько картин с аналогичными параметрами, то продюсеру нужно принять решение поторопиться с производством и обогнать другие фильмы или, наоборот, занять выжидательную позицию и выпустить картину в подходящее время. В последнее время среди продюсеров и дистрибьюторов приобрело большую популярность так называемое контрпрограммирование. Выпуск в прокат в одно и то же время крупных релизов, тогда как раньше, наоборот, старались договариваться и разносить релизы. Особенно ценятся «сладкие даты» — праздники с большим количеством нерабочих дней — 8 Марта, Новый год и т.д. В 2008 г. накануне Нового года вышло три больших российских фильма: «Стиляги» «Любовь-Морковь 2» и «Обитаемый остров». Ф. Бондарчук считает, что картины не мешали друг другу и, более того, такая прокатная политика правильная, так как не может на праздники прокатываться только одна отечественная картина. Кассовые сборы подтверждают правомерность этой позиции, сборы составили: «Стиляги» — 487 353,549 тыс. руб., «Любовь-Морковь 2» — 517 550,308 тыс. руб. и «Обитаемый остров» — 644 127,926 тыс. руб.

В съемочном периоде уже не должно оставаться никаких сомнений в целевой аудитории. Надо точно понимать, кто зритель данного конкретного фильма. Также необходимо определиться с позиционированием, так как готовящиеся материалы для дальнейшей рекламы напрямую завязаны с условиями создания фильма. В конце съемочного периода и сразу после нужно провести фотосессии с актерами, участвовавшими в фильме. Желательно это сделать сразу, так как в дальнейшем актеры могут быть заняты на других проектах или быть просто не в форме. Продюсер, режиссер и актер Михаил Пореченков, работая над фильмом «День Д», приглашал прессу на съемочную площадку в Краснодарском крае за свой счет для того, чтобы материалы, в том числе фотографии, отражали живость съемок и физическую подготовку актера, специально тренировавшегося к этому времени.

Рекламная стратегия к концу съемочного периода, когда уже есть достаточно материалов, формируется таким образом, чтобы целевая аудитория фильма, проинформированная ранее о его создании, следила за производством и ожидала выхода на экраны.

Интернет-страничка перерастает в полноценный сайт с большим количеством информационных материалов, фотографий со съемочной площадки и актеров, более сложным функционалом, для того чтобы он стал интересен и привлекал больше посетителей.

Важный момент — изготовление ки-арта (макета плаката), предварительный макет обязательно должен быть создан по окончании съемок. Он, конечно, будет изменен к прокату, пройдя тестирование, но на этом этапе он нужен для иллюстрации информации о фильме, которая так лучше запоминается. Например, ки-арты фильмов «Юленька» и «Тарас Бульба» были кардинально переработаны к прокату с изменением художественной концепции.

PR должен быть использован в съемочном и монтажно-тонировочном периодах полностью. Поскольку съемочный период достаточно короток, нельзя упустить момент, нужно пригласить на съемочную площадку представителей всех телепередач, делающих репортажи о кино. А также фотографов и корреспондентов максимального количества изданий — чем шире будут представлены СМИ, тем более широкую аудиторию можно охватить.

Работа пресс-агентства значительно помогает продюсеру. Конечно же, внутри компании обязательно должен работать менеджер по PR и рекламе, но тем не менее профессиональная, постоянная, плановая работа со СМИ приносит свои плоды. Благодаря вовремя подготовленным материалам для прессы, организации интервью с актерами, фотоматериалам для тех изданий, у которых нет своего фотографа, а также постоянному отслеживанию и инициации публикаций PR становится массовым, и проект получает преимущества перед конкурентами.

Нельзя забывать и о профессиональной среде. Нужно проводить презентации на кинорынке, выставках (CPS — Cinema Production Service, Moscow Teleshov и др.). Демонстрация, пусть даже черновых материалов, трейлеров (роликов), позволяет продюсеру привлечь к проекту внимание дистрибьютора и представителей кинотеатрального показа.

#### 4. Стратегия маркетинга и рекламы в прокате

Когда фильм готов, для продюсера и прокатчика главной целью становится выпуск его в прокат в нужное время и на нужной территории.

Разработка маркетинговой стратегии направлена на определение нужного времени и целевой аудитории на нужной территории.

Ситуационный анализ в этом случае базируется на исследованиях следующих групп: целевая аудитория, каналы продвижения проекта, время организации проката, зрительское внимание, реклама. И опять используются некоторые блоки анализа из предыдущего периода.

На этом этапе доминирующее место занимает рекламная стратегия.

Рекламная стратегия этого периода — широкомасштабная долгосрочная программа, направленная на решение важнейшей рекламной цели. Разработка рекламной стратегии предполагает определение таких элементов, как концепция продукта, средства массовой информации и (или) рекламоносители, используемые для передачи рекламного обращения, и определение рекламного обращения.

На этом этапе дистрибьютор становится партнером продюсера, подключаясь к стратегии продвижения аудиовизуального произведения. Такие исследования, как каналы продвижения проекта и оптимальное время организации проката, он может взять на себя, так как имеет в этом большой опыт, а также результаты предыдущих исследований для более точной оценки ситуации. Но продюсеру не следует целиком полагаться на прокатчика, который может иметь свои скрытые мотивы (например, лоббировать интересы холдинга, в который входит, и отдавать предпочтение собственным проектам), и необходимо самому контролировать маркетинг и рекламу.

Именно на этом этапе определяются каналы продвижения, носители и последовательность их выхода на рынок. Как правило, первый и самый главный — кинотеатральный показ. С кинотеатрального показа начинается возврат инвестиций в фильм, и от его успешности напрямую зависят объемы возврата инвестиций через другие каналы. Важно, что кинотеатральный показ — это всегда первый канал. Дальше последовательность выхода фильма на рынок может быть любой в зависимости от целей и возможностей продюсера. Также возможен вариант, когда фильм не попадает в кинотеатры, а сразу выходит на DVD или ТВ.

Кинотеатральный показ дает возможность полноценно реализовать рекламную стратегию и PR фильма.

Организация PR фильма на этапе проката требует больших усилий со стороны сотрудников компании, а также работы профессионального PR-агентства, которое на основе проведенных продюсером исследований и сформированной концепции фильма, его позиционирования составляет пресс-релиз, готовит другие материалы для прессы (фотографии, интервью и т.п.). PR-агентство непрерывно, несколько месяцев до выхода фильма работает со всей прессой (ТВ, радио, газеты, журналы, интернет-издания), но основной упор нужно делать на целевые издания: рассылать материалы, постоянно проверять правильность размещенной информации, вовремя вносить изменения, если, например, появился новый ки-арт или таглайн (слоган). Необходимо создавать информационные поводы для большего количества публикаций, устраивать пресс-показы, мероприятия с партнерами, BTL-акции (Bellow The Line — мероприятия и акции, проводимые до начала кинотеатрального показа) с обязательным присутствием прессы. В обязанности пресс-агентства также входят инициация и отслеживание публикаций.

Премьера — один из важнейших элементов PR и информационный повод. Без организации премьеры многие усилия могут пропасть даром. PR-агентство разрабатывает сценарий премьеры, пишет бриф для подрядчиков, занимается аккредитацией прессы и регистрацией непосредственно на мероприятии. Сообщения об аккредитации должны быть опубликованы заранее на всех доступных пресс-ресурсах и разосланы всем изданиям. Нужно постараться пригласить как можно больше VIP-персон (актеры, режиссеры, продюсеры, звезды шоу-бизнеса, политические деятели, медийные лица и т.д.), для того чтобы как можно больше изданий опубликовало репортажи с премьеры. Особенно следует уделять внимание аккредитации фотографов и съемочных групп. Премьера, проведенная за несколько дней до начала кинотеатрального показа, позволит поднять информационную волну как раз к его началу.

Рекламная кампания этого периода строится на результатах маркетинговых исследований. Определение целевой аудитории, четкое позиционирование фильма позволят создать рекламное сообщение и подобрать рекламные носители точно под задачи рекламной стратегии фильма.

**Рекламное сообщение** — это готовый рекламный продукт, с которым рекламодатель, в данном случае продюсер, обращает-

ся к своей целевой аудитории, с помощью которого он надеется убедить их сходить в кино и посмотреть фильм. Рекламное сообщение — это то, что все мы, являясь потенциальными потребителями, читаем в газетах или журналах, слышим по радио, видим по телевизору, с чем сталкиваемся на улице, в салоне автобуса, в магазине и т.д.

От того, как будет выполнен этот рекламный продукт, зависит многое: воспримем мы его или нет, заметим или отвергнем. Не случайно подготовка рекламного сообщения считается одним из самых важных элементов рекламной деятельности.

Очевидно, что эффективность рекламы зачастую зависит от того, насколько творческим был подход к рекламе. Так, при подготовке рекламного сообщения рекламные компании обычно пытаются найти для каждого объявления особые стиль, тон, слова и вид.

Подготовка рекламного сообщения для кинофильма имеет свою специфику. Так как продукт потенциальному зрителю неизвестен, а время проката мало, то рекламное сообщение фильма обязательно должно обладать следующими качествами: краткостью, ясностью и доходчивостью, простотой, достоверностью, побуждением к походу в кино.

Только при соблюдении этих условий можно надеяться, что рекламное сообщение не будет работать против фильма. Краткость, ясность, доходчивость и простота позволят большему количеству людей усвоить смысл сообщения. Нет ничего хуже обманутых ожиданий — достоверность наладит доверительные отношения с аудиторией и поможет в создании положительного сообщения сарафанного радио. Привлекательность рекламного сообщения — залог успеха в побуждении публики к походу в кино.

Рекламное сообщение состоит из набора элементов, используя которые можно создать разные вариации одного и того же сообщения под разные носители.

*Таглайн (слоган)* должен отражать суть фильма и устанавливать прямую или ассоциативную связь между фильмом и потребностью его посмотреть. При том обилии рекламы, которую получает сегодня потребитель, хороший слоган в состоянии выступить неким крючком для зацепки внимания. Слоган чаще всего запоминается, устанавливает контакт с потенциальным зрителем, настраивает его на дальнейшее знакомство с рекламой и ее запоминание, вызывает любопытство, иногда выделяет целевую аудиторию, которая может воспользоваться данным рек-



ламным сообщением. К сожалению, продюсеры не всегда об этом помнят, например картина «Чужие» продюсера и режиссера Юрия Грымова вышла в прокат со слоганом «Ты сыта и не опасна», который имел очень сложную ассоциативную связь в голове режиссера, но не отражал сути фильма. Около половины российских фильмов не имеют таглайнов вообще.

*Ки-арт (плакат)* — визуальное изображение, передающее образы фильма. В зависимости от творческой концепции (креатива) ки-арт реализуется разными художественными приемами, но самое главное — не допустить несоответствия изображения и фильма. Как правило, в ки-арте отражается основная идея фильма, изображаются главные персонажи, передается настроение, например ки-арты хорроров обычно делаются в темных, мрачных тонах. Вообще, цвет может сказать многое, заменить слова или преобразить их. Не следует об этом забывать. В отличие от рекламы в других областях в кино ки-арт имеет огромное значение — это первое визуальное знакомство потенциального зрителя с фильмом. Если фильм рассчитан на несколько сегментов целевой аудитории, имеет смысл сделать несколько разных ки-артов.

*ТВ спот (рекламный ролик для ТВ)* — учитывая специфику телевидения, длина таких роликов меняется в зависимости от канала и цены на рекламу (от 10 до 30 с). Изготовление спотов требует особой тщательности исполнения, так как, с одной стороны, в малое время нужно вместить и информацию о фильме, и побуждение зрителя к походу в кино, а с другой — не перегнуть палку — не раздражать зрителя. Делать его должны специалисты по рекламе. Нужно избегать искажения смысла фильма. Специально отснятые кадры, а не нарезка из фильма позволят существенно повысить качество ролика.

*Трейлер (кинотеатральный ролик)* — достаточно длинный по сравнению с ТВ спотом ролик (от 1 до 3 мин). К нему применимы все те же правила, что и к ТВ споту. По большей части как у нас, так и за рубежом трейлеры монтируются из наиболее удачных моментов фильма. Например, если взять комедию, то выбираются самые смешные эпизоды. Между тем это приводит к разочарованию зрителя при просмотре фильма и как следствие к отрицательному сообщению сарафанного радио. Нельзя злоупотреблять таким монтажом. Качество трейлера напрямую зависит от креатива, самое главное в нем — идея, адекватно передающая содержание фильма, а не набор удачных сцен. Как по-

казали исследования, зрители ждут от трейлера внятной истории, но без раскрытия информации, чем кончится фильм.

**Медиапланирование** является заключительным этапом стратегии рекламы. Медиапланирование (media planning) — составление медиапланов, планирование рекламных кампаний, основа которого заключается в выборе медианосителей (ТВ, пресса, радио, наружная реклама и т.д.) для доставки рекламного сообщения, а также оптимизации размещения по охватным, стоимостным и прочим характеристикам.

Медиапланирование включает в себя:

- анализ рынка, целевой аудитории и маркетинговой ситуации;
- постановку рекламных целей;
- определение приоритетных категорий СМИ;
- определение оптимальных значений показателей эффективности (TRP, Coverage, Frequency и т.д.);
- планирование этапов рекламной кампании во времени;
- распределение бюджета по категориям СМИ и рекламным носителям.

После определения рекламных целей начинается зона ответственности стратегического медиапланирования. Его задача — ответить на вопрос о наиболее эффективном способе использования средств массовой коммуникации по увеличению информированности потребителей. Для этого все доступные средства коммуникации оцениваются на соответствие целям и задачам рекламной кампании, ее целевой аудитории, а также рыночной и конкурентной ситуации, в которой предстоит продвижение фильма.

Из средств коммуникации, прошедших эту оценку, формируется так называемый медиамикс, т.е. комбинация средств коммуникации, которые будут использоваться для донесения рекламного сообщения до аудитории потребителей. При создании медиамикса используется несколько подходов. Например, можно подобрать микс, который исходит из модели медиапотребления целевой аудитории в течение суток и позволяет воздействовать на нее в течение всего дня. То есть утром сообщения будут выходить в тех медиа, к которым потребитель обычно обращается по утрам (радио, ТВ), днем — в тех средствах коммуникации, которые используются потребителем днем (радио, Интернет и т.п.).

Второй подход предполагает, что элементы микса должны взаимно компенсировать недостатки друг друга. Например, телевидение как средство коммуникации обладает массой достоинств: высокий потенциал охвата целевой аудитории, высокая скорость накопления аудитории, низкая относительная стоимость контакта с аудиторией и многими другими. Но наряду с этими очевидными достоинствами у телевидения есть такие недостатки, как, например, высокая абсолютная стоимость размещения и низкая способность эффективно охватывать узкие целевые аудитории. Первый недостаток может быть компенсирован, например, использованием радио, а второй — прессы.

Основное преимущество использования медиамикса — это то, что он позволяет увеличить отдачу на единицу рекламных вложений. Механизм заключается в том, что использование второго средства коммуникации увеличивает охват аудитории, в том числе за счет того, что второе охватывает людей, не являющихся аудиторией первого или обращающихся к нему крайне нерегулярно. По некоторым оценкам при одном и том же бюджете размещения эффективность рекламного воздействия двух средств коммуникации превышает эффективность использования одного средства коммуникации примерно на 25%. Соответствующая эффективность трех средств коммуникации по сравнению с одним увеличивается примерно на треть.

Когда медиазадачи поставлены и расписаны по определенным средствам коммуникации, вся эта информация переходит на этап тактического медиапланирования, на котором выбираются конкретные носители и подготавливается медиаплан, понимаемый как график выходов в конкретном носителе. В этом смысле медиаплан представляет собой таблицу, где в строках указаны используемые носители, в столбцах даты, а на пересечении строк и столбцов указаны форматы сообщений. В последних столбцах указываются средние стоимости размещения, скидки, суммарные значения по количеству и объему выходов, суммы к оплате.

Выбор носителей проводится через анализ аудитории носителей по четырем показателям:

1) *средний рейтинг носителя* — показывает, какой в среднем объем аудитории мы можем ожидать при размещении одного выхода в данном носителе;

2) *охват аудитории за большой период времени (неделя, месяц)* — показывает, какой максимальный объем аудитории мы можем

ожидать при размещении неограниченного количества выходов в данном носителе;

3) *индекс соответствия или Affinity* — демонстрирует, в какой степени рассматриваемый носитель соответствует целевой аудитории рекламной кампании;

4) *показатели относительной ценовой эффективности носителя* — СРР (стоимость за пункт рейтинга) и (или) СРТ (стоимость за тысячу контактов). Носители, прошедшие эти фильтры, являются основой для размещения рекламной кампании.

Распределение выходов в отобранных носителях и оптимизация происходят исходя из поставленных медиазадач и заданного бюджета.

Медиапланирование и медиаразмещение сильно зависят от размеров рекламного бюджета. Причем эффективности медиаразмещения вредит как недостаточный объем бюджета, так и его чрезмерный объем, приводящий к излишней частоте контактов целевой аудитории с рекламным сообщением, вплоть до его отторжения.

Медианосители можно разделить на несколько групп:

- ТВ-реклама;
- реклама в кинотеатрах (indoor);
- наружная реклама (outdoor);
- реклама на транспорте;
- радио;
- печатные издания;
- Интернет.

**ТВ-реклама** — носитель, пока не имеющий себе равных по охвату аудитории. Заручившись поддержкой канала, продюсер получает рекламу, которую видит вся страна, и его фильм собирает гораздо больше зрителей на первый уик-энд в отличие от фильмов без ТВ-рекламы. Один из вариантов получения поддержки — предпродажа фильма до выхода в прокат на ТВ канал. Не нужно забывать, что кроме спотов у продюсера еще есть много возможностей прорекламироваться на ТВ. Участие создателей фильма (продюсера, режиссера, артистов) в специализированных передачах о кино, которые сейчас есть практически на всех каналах, а также любых других передачах и шоу очень полезно для продвижения фильма. Но этот вид рекламы самый дорогой, и его могут себе позволить либо очень крупные проекты, либо фильмы, созданные при участии каналов, что пока

в нашей стране почти одно и то же, за редким исключением. Поэтому эффективность ТВ-рекламы невысока.

О рекламе в кинотеатрах будет подробно рассказано в п. 5.

**Наружная реклама** имеет достаточно широкий спектр носителей, используемых для рекламы кино.

- Реклама на перетяжках.
- Реклама на магистральных щитах  $3 \times 6$ .
- Реклама на суперсайтах и брендмауэрах.
- Реклама на сити-формате.
- Светодиодные экраны.

**Реклама на перетяжках.** Перетяжка представляет собой двустороннее полотно размером  $15 \times 1,1$  м (реже  $15 \times 1$  м,  $14 \times 1$  м,  $12 \times 1$  м), размещенное над проезжей частью при помощи тросовых конструкций, крепящихся на специальные столбы или на стены близлежащих зданий. В большинстве случаев материалом для изготовления полотна перетяжки служит хлопок (реже — шелк и винил). Изображение на хлопковое полотно наносится методом трафаретной печати. Винил в последнее время практически не используется, так как он слишком тяжелый, что ведет к провисанию тросовых конструкций. Перетяжки размещены непосредственно над проезжей частью, поэтому всегда находятся в поле зрения водителей, пассажиров, пешеходов.

**Реклама на магистральных щитах  $3 \times 6$ .** Щитовая реклама — самый традиционный вид наружной рекламы — стала не только популярным рекламоносителем, но и неотъемлемой частью городского оформления.

Билборды превращаются в самое доступное и самое наглядное средство информации для водителей, пассажиров и даже пешеходов. Определенное количество щитов (или серия) позволяет охватить все важные транспортные артерии города и достичь кумулятивного (взрывного) эффекта узнаваемости.

Отдельно стоящие щиты, как правило, устанавливаются перпендикулярно самым оживленным трассам и магистралям, в местах пересечения главных транспортных потоков, на разделительных полосах.

Внутренние размеры плакатов ( $18 \text{ м}^2$ ) придают изображению мощь и значимость. Расширение пространства за счет выступающих частей рекламного изображения не только раздвигает границы щита, но и открывает огромные возможности для неординарных креативных решений и находок.

Яркая подсветка обеспечивает непрерывность воздействия рекламного плаката. Значительная часть щитов имеет наружную подсветку, щиты с внутренней подсветкой еще только начинают завоевывать российский рынок. Реклама на освещенном билборде работает всегда — днем и ночью, в будни и праздники. Рекламодателю не надо переплачивать за прайм-тайм.

Для того чтобы рекламный щит был легко узнаваемым, он не должен быть перегружен информацией, даже несмотря на свой большой объем, так как длительность контакта с рекламной поверхностью щита невелика (в среднем 7 с по официальным подсчетам), и человек запоминает только один объект или главную идею.

Щит не продает продукт — он внедряет его в массовое сознание, пробуждая чувства и вызывая эмоции, способные привести человека к покупке.

*Реклама на суперсайтах и брендмауэрах.* Суперсайты — крупноформатные, отдельно стоящие конструкции с внешним подсветом. Формат рекламного поля составляет  $15 \times 5$  м и  $12 \times 5$  м, высота опоры от 12 до 25 м. Благодаря треугольной проекции рекламную поверхность конструкции можно расположить так, чтобы добиться наиболее эффективного обзора.

Брендмауэр, как правило, размещают на премьерных кинотеатрах продюсеры крупных проектов, выходящих на российский рынок. Площадь брендмауэров различна и зависит лишь от размера здания, на котором он размещается. Обычная для Москвы площадь брендмауэра от 50 до 250 м<sup>2</sup>.

*Реклама на сити-формате.* Сити-формат — это оформление уличных объектов рекламными стендами с поверхностями размером  $1,2 \times 1,8$  м. Оформляемыми объектами могут являться остановки городского транспорта, входы подземных переходов и т.д. Многие рекламные стенды обладают внутренним подсветом (лайт-боксы).

Сити-формат позволяет размещать рекламу в тех местах, где невозможно разместить более крупные виды наружной рекламы. Это могут быть исторические или обладающие высокой плотностью застройки части города, пешеходные зоны.

Сити-формат обладает большим воздействием на пешеходов и пассажиров городского транспорта. Данный тип наружной рекламы направлен именно на пешеходов, потому что в отличие от рекламных щитов  $3 \times 6$  у сити-формата рекламный плакат

находится на незначительной высоте от земли. Наличие внутренней подсветки, высокое качество печати рекламных плакатов в сочетании с удачным креативом позволяют легко привлечь внимание широкого круга потенциальных зрителей.

Стенды сити-формата на остановках общественного транспорта часто дополняются рекламными афишами, состоящими из нескольких модулей разного формата. На той же остановке часто размещают рекламу в пластиковых коробах рядом с расписанием движения и даже над желтой или белой табличкой с номерами маршрутов. Возможно размещение рекламы большого формата (A0 или A1) на внутренних панелях павильона, где обычно размещается расписание движения муниципального транспорта.

Таким образом, остановочный павильон сегодня становится максимально насыщенным рекламной информацией объектом городского оформления. И вся эта информация воспринимается не бегло, отдельными фрагментами, а изучается внимательно и практически полностью. Здесь сказываются два фактора: эффект «информационного голода», а также продолжительное время вынужденного бездействия в ожидании нужного маршрута. В отличие от 7 с контакта с магистральным щитом среднее время ожидания наземного общественного транспорта составляет примерно 10 мин, которых вполне хватает для восприятия и запоминания обширной рекламной информации, размещенной на сити-формате и самом остановочном павильоне.

*Светодиодные экраны* являются одним из самых интересных и привлекательных носителей наружной рекламы. В отличие от обычных установок (в том числе неоновых или на основе объемных световых букв), щитов (билбордов), используемых в наружной рекламе, на электронных панно нового поколения возможно отображать видео, мультимедийную, цветную динамическую информацию, а также оперативно обновлять рекламные материалы, что сразу сделало их столь эффективными и популярными во всем мире.

Эти огромные наружные телевизоры неизменно привлекают внимание миллионов людей благодаря цветному, динамичному видео- и телевизионному изображению.

Но у средств наружной рекламы есть и свои недостатки. Рекламные кампании по продвижению фильмов проходят дос-

таточно быстро, поэтому, чтобы быть эффективной, наружная реклама должна буквально врваться в сознание потребителей. Дизайн рекламы должен делать призыв четким и впечатляющим.

Несмотря на то что наружная реклама идеальна для охвата аудитории, она имеет ограничения при работе с узкими демографическими группами. Более того, демографическая аудитория наружной рекламы трудно поддается измерению. Еще одно неудобство состоит в том, что трудно лично проверить размещение рекламы на каждом из купленных стендов в отличие от рекламы на телевидении или в газетах и журналах. Последние исследования показывают, что эффективность наружной рекламы снижается в связи с появлением новых рекламных площадок, таких как Интернет.

**Реклама на транспорте.** Реклама на городском транспорте является одним из направлений наружной рекламы и по эффективности воздействия может поспорить со щитовой рекламой за счет того, что охватывает как основные магистральные трассы, так и жилые районы, а поэтому аудитория рекламы на транспорте гораздо более многочисленна. Разместить рекламу можно в следующих местах: на бортах общественного транспорта (трамваев, троллейбусов, автобусов, маршрутных такси, в салоне общественного транспорта (на схеме движения, стикеры) или использовать звуковую рекламу (помимо информации о остановках в салоне транспорта может звучать рекламный ролик).

**Реклама в метро.** Станционные залы, платформы, эскалаторные спуски, межстанционные переходы и станционные вестибюли с четким разграничением пассажиропотоков по входу и выходу, имеющие большое количество рекламных поверхностей с хорошей видимостью, позволяют использовать колоссальные пассажиропотоки для эффективного проведения рекламных кампаний. В вагонах метро, на входных дверях и турникетах в вестибюлях станций используются стикеры (липкая аппликация). В метро эффективна звуковая реклама.

**Реклама на радио** стоит гораздо дешевле производства видео и его размещения на ТВ, адресность ее выше, что связано с широким спектром разноформатных радиостанций. Можно эффективно выбрать целевую группу, на которую воздействовать, наиболее четко ее выделить из общей массы потребителей, например ТВ-рекламы или наружки. То есть реклама на радио облада-



ет большей дифференцируемостью по контактам с целевой аудиторией.

Радиореклама может быть по-разному представлена: прямая реклама — это радио-ролики (джинглы) в рекламном блоке, спонсорство программ и рубрик, выпусков новостей, прогноза погоды (тэг ведущего плюс ролик вне рекламного блока, являющийся, по сути, частью программы, розыгрыша и т.д.). Размещая рекламу на радио, надо четко представлять себе весь спектр возможных рекламоносителей, т.е. в данном случае радиостанций. Необходимо знать эфир этих радиостанций, понимать распределение и характеристики аудитории и имидж каждой конкретной станции.

**Печатные издания.** В данном случае речь идет не о бесплатном PR, а о рекламных модулях. Действенность рекламы в печатных СМИ обеспечивается доверием к конкретному источнику, регулярно используемому потребителем, для того чтобы получить значимую и интересную информацию. Человек, приученный с детства к активному восприятию печатной информации, подсознательно воспринимает рекламу в газетах и журналах значительно лояльнее и активнее по сравнению с другими видами рекламы. Оплаченные положительные рецензии позволяют сформировать лояльную целевую аудиторию, а постеры закрепят в сознании потенциального зрителя визуальные образы фильма. Но российский рынок печатных СМИ имеет существенные минусы: малая доля охвата и низкие тиражи, низкая доля подписки по журналам и, как следствие, низкая доля гарантированных читателей.

**Интернет** на сегодняшний день — самая динамично развивающаяся рекламная площадка, еще до конца не оцененная продюсерами и дистрибьюторами. (Подробно возможности рекламы в Интернете описаны в другой главе.) Интернет предлагает разнообразные подходы — баннеры, контекстную рекламу, брендинг сайтов. Для крупного проекта с широкой целевой аудиторией будет эффективным размещение рекламных баннеров на ведущих сетевых ресурсах, таких как почтовые программы и поисковики, а для малобюджетных картин — точечное размещение на целевых ресурсах. На тематических сайтах о кино можно заказать не только размещение баннеров, но и полное брендование: оформление страниц в стилистике фильма, воздействующее на зрителей и существенно повышающее отдачу. В послед-

нее время эффективность рекламы в Интернете сильно возросла и почти сравнялась с наружной рекламой за счет сильно выросшей аудитории Интернета. Ряд преимуществ, которыми обладает реклама в Интернете, такие как высокая таргетированность (направленность на целевую аудиторию), эффективность, прозрачность подсчета контактов и другие, позволяют сделать предположение, что в ближайшее время реклама в Интернете займет одно из первых мест по объемам размещения.

Приступая к медиапланированию, всегда следует помнить, что нельзя ограничиваться какой-то одной группой медианосителей, а распределять и комбинировать несколько. Только так можно добиться максимального охвата целевой аудитории и оптимального контакта зрителей с рекламой. Целевая аудитория фильма должна совпадать с аудиторией медианосителя.

## 5. Стратегия маркетинга и рекламы на этапе кинопоказа

Цель дистрибьютора — выпустить фильм оптимальным количеством копий для оптимального количества зрителей.

Цель маркетинга, опираясь на данные ситуационного анализа, — определить необходимое число копий и кинотеатров.

Рекламная стратегия в этот период может корректироваться в зависимости от результатов сборов в первый уик-энд, вплоть до принятия решения о полном прекращении рекламной кампании или же, наоборот, стимулирования зрителя на затухающем интересе.

**Реклама в кинотеатрах** очень разнообразна. В первую очередь это трейлеры. Рекламные ролики подклеивают перед началом фильма. Особенно эффективно работают дистрибьюторы, имеющие большой пакет, когда перед каждым фильмом показывают трейлеры ближайших премьер, или, наоборот, информационные ролики, формирующие у зрителя ожидание проекта.

**Печатная продукция** — это флаерсы, плакаты, буклеты-раскладушки, настольные картонные стойки разных конструкций. Плакаты вывешиваются в витринах кинотеатра и на стенах внутри. Флаерсы и буклеты раскладываются в специальных стойках или около касс. Небольшого формата печатную продук-

цию зрители с удовольствием забирают с собой. Картонные стойки информируют о новых фильмах зрителей, ожидающих сеанса в кафе или барах. Полиграфия должна быть яркой, без дефектов печати и послепечатной обработки. Брак в информационных материалах негативно сказывается на зрительском интересе.

*Стенди* — это большие (иногда до 3 м в ширину и 2 м в высоту) конструкции из гофрокартона — фигуры или группы фигур или сцены из фильма, возможно, с выступающими элементами с яркой печатью. К сожалению, в нашей стране пока нет оборудования для производства больших конструкций. Стенды обычно заказываются в Финляндии для отечественных проектов или предоставляются мейджором при поставке самого фильма. Устанавливаются в холле кинотеатра заблаговременно до начала проката.

*Подвесные конструкции* — плакаты прямоугольные или сложной формы на жесткой основе, двусторонние, подвешенные к потолку в холле кинотеатра.

*Стикеры* — напольные, оконные, на кассу. При создании дизайна обязательно нужно учитывать их месторасположение внутри кинотеатра. Например, напольные должны хорошо читаться с высоты человеческого роста.

*Брендинг консеин-баров и кинозалов.* Кафе и бары кинотеатра, оформленные в стиле фильма, активно воздействуют на зрительский интерес, так как человек взаимодействует с персоналом и производит покупки. Как правило, брендируются поверхности кафе и бара, стаканы для попкорна и напитков, одежда для персонала. Достаточно затратный вид рекламы, так как требует творческого подхода не только к замыслу, но и к исполнению. Стаканы изготавливаются очень большими тиражами, и поэтому заказ их возможен только для блокбастеров с широким прокатом и соответствующим числом копий. В кинозалах на кресла клеятся стикеры. Возможности брендинга неограниченны, главное — идея.

С момента выхода фильма на экраны продюсер и дистрибьютор имеют возможность наконец следить за результатами маркетинга. Применяются следующие типы маркетингового контроля деятельности:

- контроль кассовых сборов;
- контроль прибыльности проекта;
- стратегический контроль.

Контроль кассовых сборов осуществляется при анализе данных, предоставленных дистрибьютором, который в свою очередь получает их от кинотеатров еженедельно (по результатам уик-энда). Для получения более точных сведений, а также для возможности маркетингового анализа производства кино проводится исследование аудитории и ее интереса к фильму посредством экзит-пулов.

Контроль прибыльности проекта возможен по окончании проката и учета его итогов, а также учета доходов с продаж на вторичные рынки. Так как доходность фильма имеет свою специфику — продажи на вторичные рынки можно осуществлять много раз, то принято считать внутреннюю норму доходности проекта от прибыли первого года проката и основных продаж.

Стратегический контроль — это деятельность по анализу выполнения маркетинговых задач и стратегии. Осуществляется такой контроль посредством ревизии маркетинга, которая представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды, задач, стратегий. Цель ревизии маркетинга — в выявлении открывающихся маркетинговых возможностей и возникающих проблем и в выдаче рекомендаций относительно плана перспективных действий по комплексному совершенствованию маркетинговой деятельности.

Это позволяет накапливать опыт маркетинговой деятельности и выявлять наиболее эффективные стратегии.

## 6. Вторичные рынки (дополнительные каналы реализации фильма)

Стратегия маркетинга на этапе проката обязательно должна учитывать время выхода фильма на вторичных рынках и объемы реализации. Ситуационный анализ строится на определении следующих групп: целевая аудитория, каналы реализации, время выхода на разных каналах, реклама.

По окончании кинотеатрального проката наступает черед распространения на вторичных рынках или по дополнительным каналам реализации. Во многом уровень дохода на этих рынках зависит от успешности проката. В случае с продажей ТВ-прав существует прямая зависимость, и если фильм не был продан на

этапе проката в счет поддержки канала, то у продюсера есть шанс реализовать его на выгодных для себя условиях. Важно, чтобы целевая аудитория канала совпадала с целевой аудиторией фильма. Продажа прав показа на канале осуществляется как на определенный временной период с неограниченным числом показов, так и на определенное число показов в течение периода. Главное — трансляция фильма на ТВ не должна быть раньше, чем закончится кинотеатральный показ и будет продан тираж DVD-дисков.

Выпуск DVD в нашей стране очень осложнен высоким уровнем пиратства. Чем успешнее проект, тем быстрее он появляется на нелегальных дисках. В последнее время продюсеры стали применять тактику опережения, и лицензионные DVD диски теперь выходят практически одновременно с выходом фильма в прокат или через несколько недель. Эта мера позволяет получить несколько большую прибыль с DVD. Хотя в международной практике DVD принято выпускать через несколько месяцев. Для этого вида носителей особенно важно определить правильно целевую аудиторию и ее сегментированность, так как затраты на маркетинг и рекламу этого этапа реализации целиком зависят от объема продаж.

Продажа киноконента через Интернет осуществляется через специализированные сайты. Этот вид реализации, к сожалению, пока совершенно не поддается маркетинговому анализу в силу его неразвитости, с одной стороны, и полного отсутствия постоянной практики соблюдения авторских прав в Интернете — с другой.

## 7. Специфические методы продвижения

*Фестивали* также можно рассматривать как метод продвижения фильмов. Фильмы-призеры и даже номинанты фестивалей, особенно престижных, становятся более желанными к просмотру, чем другие проекты, благодаря информационному полю, которое создается вокруг них организаторами фестивалей. Аудитория больше доверяет фильмам, которые прошли профессиональный отбор. Конечно, как и любой другой метод, продвижение по-

средством участия в фестивалях имеет свою специфику. Во-первых, необходимо, чтобы фильм соответствовал фестивальному уровню, во-вторых, фестиваль сам по себе должен вызывать доверие зрителей. И хотя большинство показчиков достаточно скептически относятся к возможностям проката фестивального кино, у него есть своя аудитория. Ограниченный прокат может дать неплохие результаты по наработке на копию, а не валовые сборы. Он требует тщательного подхода к рекламной стратегии. Реклама должна быть точечной, соответствующей целевой аудитории. Продюсер Наталья Мокрицкая считает, что малобюджетное, фестивальное кино имеет шанс найти своего зрителя и принести продюсеру прибыль только в случае разумного подхода, что подтверждает прокат ее последних картин «Юрьев день» и «Четыре возраста любви».

*Промотуры* проводятся продюсером и прокатчиком для привлечения в кино зрителей в регионах. Премьера в центральных кинотеатрах городов-миллионников с участием режиссера, артистов, съемочной группы значительно повышает интерес аудитории благодаря широкому освещению этого мероприятия в местной прессе и в конечном счете увеличивает число зрителей. Крупные проекты, использующие недифференцированный маркетинг, обязательно должны использовать этот метод продвижения. В последнее время в Россию с промотурами в поддержку крупных релизов приезжают много голливудских звезд, по красной дорожке кинотеатра «Пушкинский» проходили Том Круз («Операция Валькирия»), Вин Дизель («Форсаж 4»), Хью Джекман («Люди ИКС: Начало. Росوماха») и др. Однако российскому продюсеру нужно заранее прописывать необходимость участия актера в промотурах в договоре. Хотя и это не всегда помогает. Как говорит известный продюсер С. Сельянов, заставить участвовать наших актеров, особенно востребованных сейчас кинематографом, в подобных мероприятиях практически невозможно. К моменту выхода фильма в прокат они, как правило, уже заняты в других проектах и не чувствуют своей ответственности перед фильмом.

*Кросс-промо* можно рассматривать как продолжение партнерского продвижения фильма совместно с брендом, участвующим в продакт плейсменте, так и как продвижение с брендом, не участвующим в производстве, на этапе проката. Кросс-промоушен

предлагает продюсеру большие возможности для увеличения рекламного бюджета без потери качества рекламной кампании. Необходимо подобрать бренд, соответствующий фильму по целому ряду параметров. Обязательно должны совпадать сроки проведения рекламных кампаний. Медиапланирование и подбор рекламных носителей осуществляются с учетом целевой аудитории фильма и бренда, которые таким образом ее увеличивают. В условиях ограниченного рекламного бюджета использование кросс-промоакций позволяет провести полномасштабную рекламную кампанию. В фильме «Любовь-Морковь 2» бренды, участвовавшие в product placement — шоколад «Аленка» и сок «Теди» — продолжили сотрудничество по кросс-промо и сделали рекламный ролик с кадрами из фильма.

Маркетинг не может сделать фильм плохим или хорошим или гарантировать, что фильм станет блокбастером или провалится. Это зависит от других факторов — творческих и экономических. Но благодаря маркетингу повышается эффективность рекламной кампании и, как следствие, повышаются кассовые сборы. Киномаркетинг — это неотъемлемая часть производства и проката фильмов.

# viewer's potential

## 11/

### Оценка зрительского потенциала кинопроекта на этапе его подготовки

---

С.К. Сарымсаков,  
продюсер

Основными условиями создания конкурентоспособной и рентабельной продукции в современном бизнесе является применение научных подходов к управлению, использование специальных технологий, позволяющих принимать рациональные управленческие решения, находить наилучшие приемы выполнения управленческих работ. Все это в полной мере касается проблем управления в сфере кинопроизводства. Так, продюсер, как предприниматель и изготовитель аудиовизуального произведения, принимает решения и действует под свою ответственность с момента зарождения идеи будущего фильма и до его выхода на экран. В ходе разработки кинопроекта он становится посредником между фильмом, будущим зрителем и потенциальным инвестором, и его задача заключается в том, чтобы убедить инвестора в способности картины привлечь к себе целевую зрительскую аудиторию, получить ожидаемые доходы и тем самым обеспе-



чить возврат инвестиций. Однако в силу специфичности создаваемого продукта аргументы продюсера, как правило, интуитивны и основаны на художественных аспектах, имеющих качественный, трудноформализуемый характер. Выход из этой ситуации состоит в проведении научно обоснованной оценки зрительского потенциала кинопроекта посредством социально-экономического, психологического и лингвистического анализа сценария, результаты которого могут служить материальной основой принятия обоснованных управленческих решений относительно целесообразности работы над проектом. Такой практический подход будет закладывать основы более тщательной оценки сценарного материала и проекта в целом, способствовать снижению неопределенности при принятии инвестиционных решений, подготовке убедительных бизнес-предложений для инвесторов и других участников проекта, выстраиванию продуманной стратегии производства и продвижения картин, рациональному использованию ресурсов и как результат созданию коммерчески успешных кинопроектов.

## 1. Прогноз и прогнозирование зрительского успеха фильмов

Прогноз как форма научного предвидения представляет собой систему научно обоснованных представлений о возможных состояниях объекта в будущем, альтернативных путях его развития. При этом в логико-методологическом аспекте прогноз является результатом вывода.

Методология прогнозирования должна основываться на природе исследуемого объекта, на знании закономерностей его развития. Поэтому прежде представляется целесообразным рассмотреть вопросы, связанные с природой кинопроцесса и зрительского успеха фильмов.

Под *кинопроцессом* понимается «динамичный уровень системы кинематографа, включающий взаимодействие организационно-технологических и творческих, коллективных и индивидуальных факторов; конечной же целью процесса является создание фильма, обладающего предвидимыми результатами воздействия на массовую аудиторию»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Иоскевич Я.Б. Введение // Комплексное исследование кинопроцесса. Л., 1989. С. 3.

Особенностью кинопроцесса является его системная целостность, когда «части кинематографического процесса, вместе взятые, образуют не сумму частей, а нечто новое — органическую целостность, гештальт. Это явствует уже из того, что составляющие кинопроцесса — драматургия, режиссура, актерская игра, работа оператора, монтаж фильма, кинопоказ и зрительское восприятие, другими словами, производство, распространение и потребление фильмов — связаны между собой причинно-следственными отношениями, взаимоотражают друг друга. Тут одно предполагает другое. И у каждого слагаемого свое место в целом. В системе кинопроцесса каждая составляющая сохраняет свою качественную определенность, следует своей внутренней закономерности. Вместе с тем абсолютно независимой она не является, выступает моментом всего кинопроцесса и подчиняется его структурным законам»<sup>1</sup>.

Таким образом, кинопроцесс является сложной системой, состоящей из отдельных структурных элементов, которые взаимосвязаны в интересах некоторой общей цели. Цель любого фильма — количество зрителей, которое, по мнению М.В. Богданова, определяется тремя группами факторов. Первая — сложный конгломерат социальных условий, формирующих потенциальную аудиторию кинематографа в целом. Вторая группа связана с ожиданиями аудитории и выражается в соответствии (или несоответствии) фильма этим ожиданиям. Действие факторов этой группы создает в количественном отношении потенциальную аудиторию или зрительский потенциал фильма. К третьей группе относятся условия, в которых потенциал фактически реализуется: тираж, время выхода на экраны, реклама и т.д.<sup>2</sup>

В свою очередь Г.М. Лифшиц отмечает, что исследование, посвященное прогнозу зрительского успеха фильмов, должно освещать такой спектр отношений фильмов со зрительской аудиторией, в котором раскрывается механизм этого взаимодействия. Вот почему необходимо, с одной стороны, выделить в качестве объекта исследования способность фильма привлечь к себе зри-

---

<sup>1</sup> Жабский М.И. К вопросу о системной целостности кинопроцесса // Российское кино: Вступление в новый век. М., 2006. С. 123.

<sup>2</sup> Богданов А.Л. Методологические проблемы прогнозирования кинопосещаемости // Методология и методика социологического исследования киноаудитории. М., 1987.

телей, а с другой — их готовность проявить интерес к нему и прийти на его просмотр<sup>1</sup>.

Усилия кинопроизводителей должны быть направлены на создание продукции, которая удовлетворяла бы потребности целевого зрителя. В этом заключается маркетинговый подход к осуществлению предпринимательской деятельности в сфере кино. И здесь, как справедливо отмечает Н.Н. Фигуровский, «стремление к самому широкому завоеванию зрителей — не уступка чьим-то субъективным вкусам или угодливое подлаживание под них, не следование моде, поветрию. Это кратчайший путь к достижению художественного совершенства. Цель его не упрощение искусства, а достижение безупречного качества в любом избранном жанре. Только на этом пути можно достигнуть полного взаимопонимания с теми, для кого и делаются фильмы»<sup>2</sup>.

Таким образом, успех фильма как вероятностное явление есть производное от различных факторов, действие которых сложно взаимосвязано, однако ведущая роль принадлежит зрительскому потенциалу фильма, т.е. его способности привлечь к себе зрителей.

## 2. Оценка экономической эффективности кинопроекта

Управление процессом создания фильма предполагает принятие продюсером, как управляющей подсистемой, ряда управленческих решений. Специфика принятия таких решений состоит в том, что фильм как объект управления, с одной стороны, является художественным произведением, ценность которого зачастую носит субъективный характер, а с другой — продуктом, подлежащим реализации в целях возврата вложенных средств и получения ожидаемой прибыли. При этом следует учитывать, что с момента запуска фильма в производство и выхода его на экраны проходит достаточно продолжительное время, и потому существует высокая степень неопределенности условий реализации кинопроекта и востребованности будущей картины у зрителя.

---

<sup>1</sup> Лифшиц Г.М. О методических проблемах прогнозирования зрительской посещаемости фильма // Социально-эстетические характеристики фильма и прогнозирование зрительской посещаемости. М., 1984. С. 20.

<sup>2</sup> Фигуровский Н.Н. Кинодраматургия и зритель. Проблема овладения вниманием. ВГИК. М., 1989. С. 69.

Если совокупно рассматривать вопросы, связанные с управлением процессом создания фильма, то при решении некоторых из них достаточно исходить из здравого смысла, опыта и интуиции, т.е. использовать эвристические методы. Это, безусловно, касается наиболее простых из них. При принятии более сложных и ответственных решений эвристики малоэффективны, и здесь требуются другие методы. Так, на первоначальном этапе фильмопроизводства — этапе разработки кинопроекта — ключевым моментом является решение о целесообразности работы над кинопроектом, и для принятия такого решения рациональным образом необходима научно обоснованная оценка экономической эффективности кинопроекта.

Оценка экономической эффективности любых проектов основана на сопоставлении доходов и затрат. Применяемые методы можно разделить на две группы: статические методы, в которых оперируют стоимостными показателями без учета времени выплат и получения платежей, и динамические, учитывающие специфику распределения доходов и затрат во времени. При этом все показатели эффективности используют одни и те же исходные данные, но в различных комбинациях и с разными коэффициентами приведения.

В общем виде типовая схема разработки и принятия управленческих решений выглядит следующим образом:

- определение целей;
- разработка вариантов или стратегий действий;
- выбор критерия;
- принятие решения.

Рассмотрим содержание процесса разработки и принятия решения о целесообразности работы над кинопроектом в соответствии с приведенной схемой.

1. *Целью* коммерческого кинопроекта является создание аудиовизуального произведения, реализация которого обеспечит окупаемость затраченных средств и получение прогнозируемой прибыли.

2. *Исходными вариантами действий* продюсера в отношении разрабатываемого кинопроекта являются:

- проведение предварительной оценки зрительского потенциала кинопроекта, по результатам чего принимается решение о целесообразности работы над ним;
- запуск фильма в производство;
- отказ от проекта вообще;
- поиск альтернативного (компромиссного) варианта.

3. Под *критерием* понимается правило, позволяющее сопоставлять альтернативные варианты, характеризующиеся различной степенью достижения целей и (или) использования ресурсов, и осуществлять направленный выбор из набора альтернатив. Далее представлены интегральные показатели экономической эффективности кинопроекта, которые могут быть использованы в качестве критериев принятия решения о целесообразности работы над кинопроектом.

- Формула расчета *чистого дисконтированного дохода (NPV)* имеет вид

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (1)$$

где  $P$  — годовые доходы от реализации фильма ( $P_1, P_2, \dots, P_n$ ) в течение  $n$ -временных промежутков;

$IC$  — инвестиции или затраты на производство и продвижение фильма;

$r$  — коэффициент дисконтирования.

Поскольку затраты на производство в кинематографе растягиваются на несколько периодов, формула расчета приведенного дохода приобретает следующий вид:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{IC}{(1+r)^k}. \quad (2)$$

- Под *внутренней нормой доходности (IRR)* понимается коэффициент дисконтирования  $r$ , при котором  $NPV$  проекта равен нулю:

$$IRR = r, \text{ при котором } NPV = f(r) = 0. \quad (3)$$

- Алгоритм расчета *срока окупаемости (PP)* зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиции. Если доход по годам распределен равномерно, то срок окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими. Общая формула расчета показателя ( $PP$ ) имеет вид

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{k=1}^n P_k \geq IC. \quad (4)$$

В случае использования дисконтированных денежных потоков формула для расчета срока окупаемости (*DPP*) имеет вид

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{k=1}^n P_k \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC. \quad (5)$$

- *Индекс прибыльности (PI)* рассчитывается по формуле

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} : IC. \quad (6)$$

В качестве доходов от реализации фильма рассматриваются валовые кассовые сборы от кинотеатрального показа внутри страны и за рубежом, поступления от показа картины в телевизионном эфире, а также продажи фильма на VHS, DVD и в Интернете. В настоящее время кассовые сборы от кинотеатрального показа внутри страны, а также поступления от показа картины в телевизионном эфире являются основными источниками доходов от реализации национальных фильмов. Что касается доходов от продажи VHS и DVD, то они в настоящее время незначительны, поскольку объемы контрафактной продукции на данных носителях, по некоторым оценкам, составляют примерно 65–75% общего рынка. Важно отметить, что тенденции в развитии мировой киноиндустрии таковы, что значительную часть доходов составляют поступления от домашнего просмотра, включая бесплатное и платное телевидение, видеопрокат, продажу видеокассет и DVD, а не от кинотеатрального показа.

Производственная себестоимость фильма — это лишь часть расходов, которые необходимы для того, что зрители увидели фильм. К ним следует добавить коммерческие расходы, связанные с продвижением, рекламой и тиражированием фильма и т.п.

4. Проект признается *целесообразным*, если одновременно выполняются следующие условия:

$$NPV > 0, \quad IRR > r, \quad PP = \min, \quad PI > 1.$$

На рис. 1 представлена блок-схема процесса разработки и принятия управленческого решения о целесообразности работы над кинопроектом.

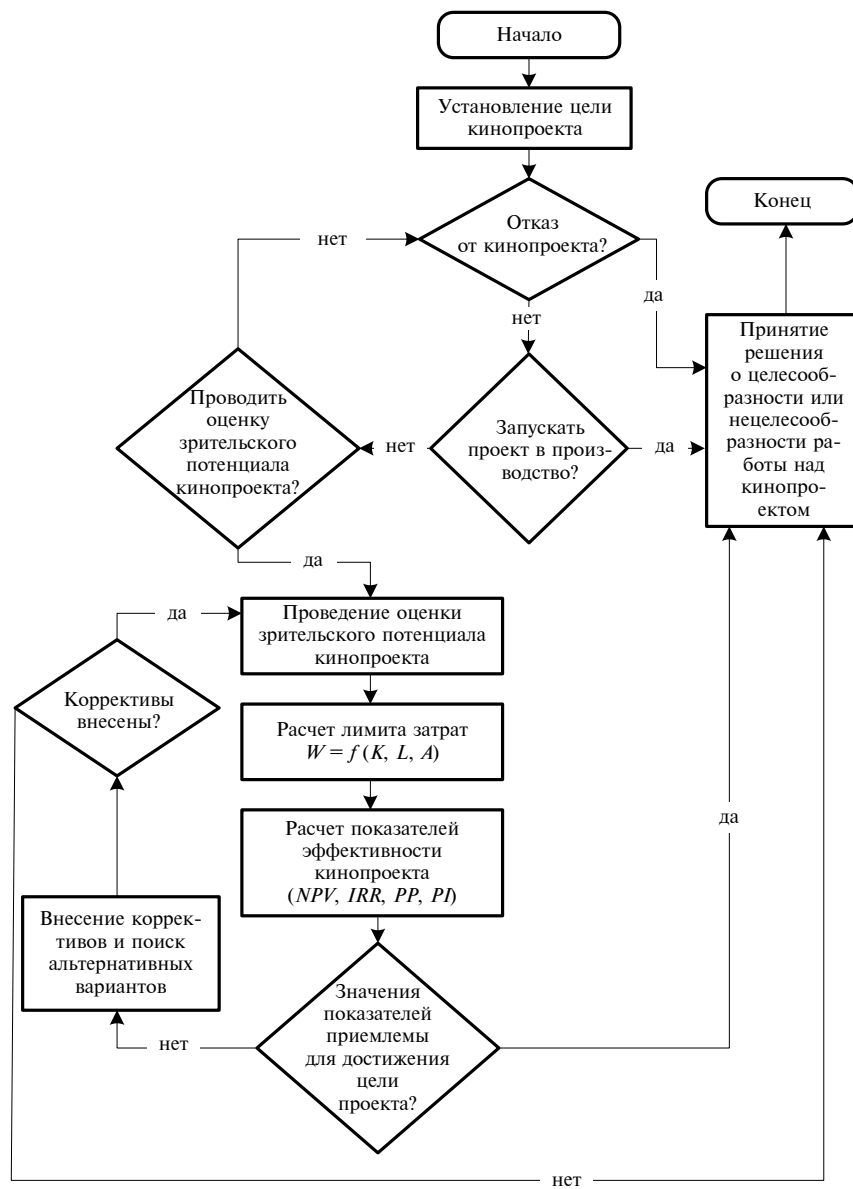


Рис. 1. Блок-схема процесса разработки и принятия управленческого решения о целесообразности работы над кинопроектом

Согласно представленной схеме, предварительная оценка зрительского потенциала кинопроекта должна дать ответы на следующие вопросы: каков зрительский потенциал и какие меры следует принять для повышения его уровня? Таким образом, такая оценка направлена на проведение тщательного и критического анализа проекта до его запуска, на выработку конкретных и реалистичных предложений по повышению потребительских качеств будущей картины.

### 3. Инструментарий оценки зрительского потенциала кинопроекта

Проведение предварительной оценки зрительского потенциала кинопроекта базируется на следующих положениях:

- проведение морфологического анализа объекта исследования;
- использование «критических точек» в качестве шкалы измерения зрительского успеха фильмов;
- проведение экспертного опроса в соответствии с последовательной процедурой итеративного типа.

Проведение морфологического анализа предполагает определение характеристик анализируемой системы. Можно выделить следующие четыре взаимосвязанные характеристики.

1. *Сценарий, его конструкция и элементы структуры.* Данная характеристика связана с мастерством драматурга, его умением создать занимательный сюжет и интересные характеры, способные пробуждать у зрителей эмоции и сопереживание. Ее составляющие должны соответствовать следующим условиям:

- в своей совокупности охватывать все существенные стороны не только конкретного произведения, но и всех возможных произведений;
- быть инвариантными по отношению к художественному своеобразию произведения, автора, школы и т.д.;
- быть взаимосвязанной системой, т.е. отражать связь элементов типовой художественной структуры.

2. *Целевая аудитория будущего фильма.* При оценке данной характеристики определяется соответствие содержания сценария вкусам и потребностям целевой зрительской аудитории с учетом идейно-тематических, художественных и зрелищных характеристик будущей картины, анализируется обозначенный сегмент рынка.



3. *Деловая и профессиональная репутация создателей фильма.* При оценивании данной характеристики эксперты выносят свои суждения предлагаемых кандидатур основных создателей фильма, их способности выполнить поставленные перед ними задачи в рамках кинопроекта.

4. *Продвижение фильма.* Продвижение фильма предполагает активное воздействие на рынок и существующий спрос при помощи рекламно-информационной деятельности в целях максимального охвата целевой зрительской аудитории. Здесь оценивается представленная продюсером стратегия продвижения фильма, ее полнота, адекватность и эффективность.

Ниже представлен перечень критериев предварительной оценки зрительского потенциала кинопроекта, которые образуют четыре обозначенные ранее характеристики фильма: 1) сценарий, его конструкция и элементы структуры (критерии 1.1—1.10); 2) соответствие содержания будущей картины потребностям и вкусам целевой аудитории фильма (критерии 2.1—2.5); 3) деловая и профессиональная репутация создателей фильма (критерии 3.1—3.6); 4) продвижение фильма (критерии 4.1—4.2).

***Перечень критериев оценки зрительского потенциала кинопроекта на этапе его разработки***

- 1.1. Популярность литературной основы
- 1.2. Наличие интересного героя (героев)
- 1.3. Мотивированность действий основных персонажей
- 1.4. Острота конфликтной ситуации (интрига)
- 1.5. Динамичность развития событий
- 1.6. Логическая обусловленность развития событий
- 1.7. Качество диалогов
- 1.8. Название фильма (привлекательность для зрителя)
- 1.9. Финал фильма
- 1.10. Присутствие в фильме параллельных сюжетных линий, способных усилить зрительский интерес
  - 2.1. Актуальность идеи (темы) фильма
  - 2.2. Соответствие основной темы фильма интересам и запросам целевой зрительской аудитории
  - 2.3. Популярность жанра фильма
  - 2.4. Определенность авторской позиции (невнятна, определена)

- 2.5. Соответствие структуры сценария требованиям жанра
- 3.1. Продюсер фильма
- 3.2. Автор сценария
- 3.3. Автор оригинальной музыки к фильму
- 3.4. Режиссер-постановщик
- 3.5. Оператор-постановщик
- 3.6. Актеры — исполнители главных ролей
- 4.1. Дистрибьютор
- 4.2. Стратегия продвижения фильма

Для установления критических точек может быть использован подход, предполагающий целевую установку в отношении экономической эффективности кинопроекта.

*Первая критическая точка* — валовые кассовые сборы, равные стоимости создания фильма. К примеру, если продюсер занимается разработкой проекта с производственной себестоимостью 30 млн руб., первая критическая точка равна 30 млн руб.

*Вторая критическая точка* — валовые кассовые сборы, в два раза превышающие производственную себестоимость фильма. В рамках условного проекта вторая критическая точка равна 60 млн руб.

*Третья критическая точка* — валовые кассовые сборы, обеспечивающие состояние безубыточности проекта. При разработке кинопроекта с себестоимостью 30 млн руб., с учетом существующей схемы прокатных отчислений<sup>1</sup>, третья критическая точка составляет 75 млн руб.

*Четвертая критическая точка* — валовые кассовые сборы, обеспечивающие состояние ожидаемой прибыльности проекта. К примеру, продюсер планирует получить чистую прибыль от проката фильма в размере 20% на инвестиции. В этом случае валовые кассовые сборы фильма должны составить не менее 90 млн руб.

Теперь обратимся непосредственно к самой оценке зрительского потенциала кинопроекта. Задача экспертов в ходе нее — провести всесторонний, критический анализ сценария и проекта

---

<sup>1</sup> Прибыль от создания фильма рассчитывается следующим образом: валовые кассовые сборы минус отчисления кинотеатрам (50%) минус отчисления дистрибьютору (10%) минус производственная себестоимость фильма и коммерческие расходы.

в целом (например, по методологии SWOT-анализа) и на основе этого определить качественную выраженность формализованных критериев оценки путем выставления им баллов в соответствии с четырехступенчатой шкалой: 0, 1, 2 или 3 балла. При этом 0 баллов характеризует отсутствие какой-либо выраженности критерия; 1 балл — состояние слабой выраженности; 2 балла — состояние средней выраженности; 3 балла — состояние высокой выраженности. Выставление баллов необходимо для анализа степени изменения оценок экспертов по сравнению с предыдущими турами.

После оценки каждого критерия эксперты далее рассматривают всю совокупность критериев в аспекте понятия гештальта, т.е. органической целостности составляющих фильма и их взаимосвязей. На основе выставления баллов критериям в отдельности и проведенного комплексного анализа эксперт должен отнести фильм к одному из установленных уровней зрительского успеха фильма (критической точке). Для этого может быть использован следующий подход. Если, по мнению эксперта, присутствуют и интенсивно выражены с учетом коэффициентов относительной важности критериев более чем три четверти из 23 критериев (более 17 критериев), то такой фильм имеет зрительский потенциал, соответствующий четвертой критической точке (в рамках условного примера — от 90 млн руб. и более). Если присутствует 12—17 критериев, фильм имеет зрительский потенциал, соответствующий третьей критической точке — 75 млн руб. Если присутствует 6—11 критериев, фильм имеет зрительский потенциал, соответствующий второй критической точке — 60 млн руб. И наконец, если, по мнению эксперта, присутствует менее одной четверти из 23 критериев (менее 6 критериев), то фильм имеет зрительский потенциал, соответствующий первой критической точке (в примере — до 30 млн руб.).

Завершением работы экспертов является формулирование предложений, которые, по их мнению, следует принять для повышения зрительского потенциала кинопроекта. Данные предложения подготавливаются в отношении каждого критерия в отдельности, а также по проекту в целом.

Опрос экспертов производится в соответствии с последовательной процедурой (рис. 2).

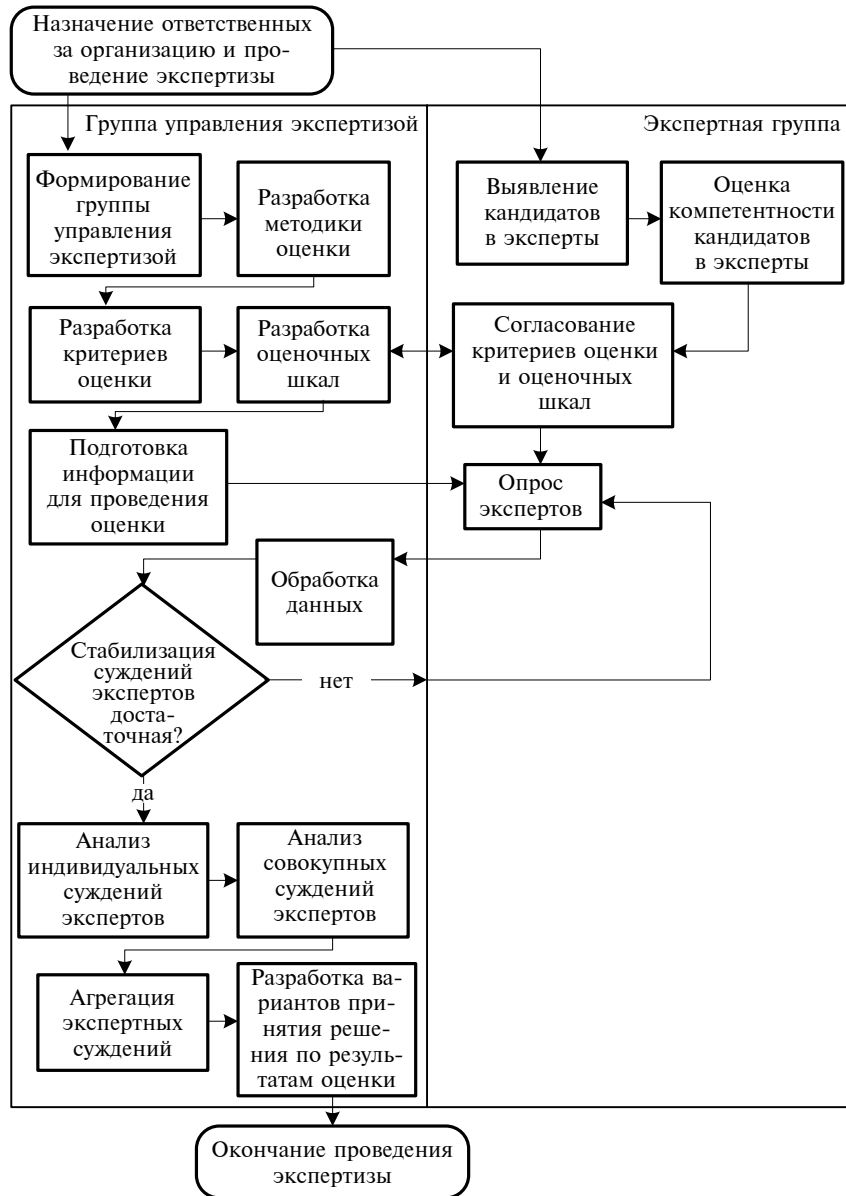


Рис. 2. Блок-схема проведения оценки зрительского потенциала кинопроекта в соответствии с последовательной процедурой

1-й тур. Из совокупности экспертов отбирается первый эксперт, он дает суждение и соответствующую информацию.

2-й тур. Привлекается второй эксперт, дает суждение и его обоснование. Затем он через группу управления экспертизой получает анонимно информацию первого эксперта (только текст, а не оценки), а первый — информацию второго. Этих экспертов просят в свете полученной информации проанализировать начальные суждения и в случае необходимости их изменить. После этого у двух первых экспертов запрашивают их новые оценки.

3-й тур. Привлекается третий эксперт, дает свою оценку и обоснование, потом поочередно получает информацию от первого и второго экспертов. Каждому из первых двух экспертов одновременно сообщают информацию третьего эксперта. Затем у всех трех экспертов просят их новые оценки.

$k$ -й тур. Вводится  $k$ -й эксперт, дает суждение и обоснование, потом получает информацию от предыдущих  $(k - 1)$  экспертов. Каждому из этих  $(k - 1)$  экспертов одновременно сообщают информацию  $k$ -го эксперта. После этого все  $k$ -эксперты дают свои новые оценки.

Таким образом, опрос экспертов предполагает поочередное включение в него все большего числа экспертов, получение каждым экспертом на каждой итерации информации только одного (вновь вводимого) эксперта, завершение опроса при стабилизации суждений экспертов. Каждый привлекаемый эксперт, кроме первого, должен получить информацию от уже введенных экспертов, а уже затем получать ее от новых экспертов. Информация от вновь вводимого эксперта передается через группу управления экспертизой всем остальным экспертам одновременно. Эксперт только один раз, в момент ввода, дает информацию (обосновывающую его начальное суждение). В дальнейшем он только получает данные от других экспертов и корректирует свое суждение. Следовательно, под *информацией* понимается то, что получено от самих экспертов, т.е. обоснования их начальных суждений, поскольку последующие, измененные суждения обусловлены информацией, полученной от других экспертов, и не требуют обоснований. После каждого тура группа управления экспертизой анализирует степень изменения оценок привлеченных экспертов по сравнению с предыдущим туром. Если в ходе процедуры существенного изменения оценок не происходит, опрос завершается.

Цель обработки и интерпретации результатов экспертной оценки — получение общей картины «взаимного расположения» оценок. Результаты опроса представляются в виде распределения экспертов в зависимости от их мнений и характеризуют уровень зрительского потенциала кинопроекта, а также вероятность наступления такого события (табл. 1).

Таблица 1. Агрегация результатов экспертной оценки\*

<i>Показатель</i>	<i>Подгруппа 1</i>	<i>Подгруппа 2</i>	<i>Подгруппа 3</i>	<i>Подгруппа 4</i>
Оценка зрительского потенциала кинопроекта	Первая критическая точка	Вторая критическая точка	Третья критическая точка	Четвертая критическая точка
Количество экспертов, вошедших в подгруппу	$N_1$	$N_2$	$N_3$	$N_4$
Доля экспертов подгруппы в общем количестве экспертов, %	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$

$$* \sum_k^n P_k = 1.$$

Результаты проведенной оценки используются в дальнейшем при принятии решения о целесообразности работы над кинопроектом. Допустим, проведен экспертный опрос, в котором приняли участие восемь экспертов. Оценка проводилась в соответствии со шкалой зрительского успеха со значениями критических точек, которые были рассчитаны ранее. В табл. 2 представлены результаты опроса.

Из данных табл. 2 следует, что исход такого события, как получение валовых кассовых сборов, соответствующих первой критической точке, оценивается экспертами с нулевой вероятностью; соответствующих второй критической точке — с вероятностью 0,125; соответствующих третьей критической точке и обеспечивающих как минимум состояние безубыточности проекта — с вероятностью 0,250; соответствующих четвертой критической точке и обеспечивающих получение чистой прибыли в размере 20% на инвестиции — с вероятностью 0,625.

Таблица 2. Агрегация результатов экспертной оценки зрительского потенциала кинопроекта

Показатель	Подгруппа I	Подгруппа 2	Подгруппа 3	Подгруппа 4
Оценка зрительского потенциала кинопроекта	Первая критическая точка (30 млн руб.)	Вторая критическая точка (60 млн руб.)	Третья критическая точка (75 млн руб.)	Четвертая критическая точка (90 млн руб.)
Количество экспертов, вошедших в подгруппу	0	1	2	5
Доля экспертов подгруппы в общем количестве экспертов, %	0,0	12,5	25,0	62,5

Для определения *ожидаемого значения* валовых кассовых сборов по фильму рассчитывается показатель, равный сумме произведений вероятности и количественной (денежной) оценки по каждому из возможных последствий.

$$E(X) = \sum X \cdot B(X), \quad (7)$$

где  $B(X)$  — вероятность наступления  $X$ .

Ниже представлен расчет ожидаемого значения валовых кассовых сборов на основе данных табл. 2 и показателей экономической эффективности кинопроекта (табл. 3).

1.  $E$  (валовые кассовые сборы) = 30 млн · 0 + 60 млн · 0,125 + 75 млн · 0,250 + 90 млн · 0,625 = 0 + 7500 тыс. + 18 750 тыс. + 56 250 тыс. = 82,5 млн руб.

2. Кассовые сборы за минусом отчислений кинотеатрам и дистрибьютору = 82 500 тыс. – 41 250 тыс. (50%) – 8250 тыс. (10%) = 33 000 тыс. руб.

Расчеты показывают, что кассовые сборы от кинотеатрального показа за минусом отчислений кинотеатрам и дистрибьютору покрывают все затраты по производству фильма и кинопроект является целесообразным, поскольку одновременно выполняются условия приемлемости по интегральным показателям экономической эффективности кинопроекта.

Таблица 3. Результаты расчета показателей экономической эффективности кинопроекта

Показатель	Значение
Производственная себестоимость фильма, тыс. руб.	30 000
Ожидаемые кассовые сборы, тыс. руб.	33 000
Ожидаемая прибыль (убыток) от производства и реализации фильма, тыс. руб.	3000
Норма дисконта, д.е.	0,0500
Число периодов, год	2
Чистый дисконтированный доход ( <i>NPV</i> ), тыс. руб.	544,2
Внутренняя норма доходности ( <i>IRR</i> ), д.е.	0,0547
Срок окупаемости ( <i>PP</i> ), год	1
Индекс прибыльности ( <i>PI</i> )	1,009
Ожидаемая рентабельность инвестиций, %	10,00

Однако на практике возможны ситуации, когда одни критерии эффективности свидетельствуют о приемлемости проекта, а на основе других могут быть сделаны диаметрально противоположные выводы. Так, исследования, проведенные крупнейшими специалистами в области финансового менеджмента, показывают, что в случае противоречия более предпочтительно использование показателя *NPV*. Высказываются два основных аргумента в пользу этого:

1) *NPV* дает вероятностную оценку прироста стоимости коммерческой организации в случае принятия проекта; критерий в полной мере отвечает основной цели деятельности управленческого персонала, которой является наращивание экономического потенциала компании;

2) *NPV* обладает свойством аддитивности, что позволяет складывать значения показателя *NPV* по различным проектам и использовать агрегированную величину для оптимизации инвестиционного портфеля.

Рекомендация о предпочтительности показателя *NPV* высказывается в основном учеными, которые, формируя такое мнение, исходят из основной целевой установки, стоящей перед любой компанией, — максимизация благосостояния ее владельцев. Тем не менее данная рекомендация не является доминирующей. Как известно, менеджеры американских компаний предпочитают показатель *IRR* показателю *NPV* в соотношении 3 : 1, и этому дается следующее объяснение: решения в области инвестиций



легче принимать, основываясь на относительных, а не на абсолютных оценках.

В этих условиях можно ориентироваться на какой-то один или несколько критериев, наиболее важных для руководства предприятия, либо использовать другие возможности для принятия рациональных инвестиционных решений.

#### 4. Процедура принятия управленческих решений о целесообразности работы над кинопроектом

Представление процесса разработки и принятия управленческого решения о целесообразности работы над кинопроектом в виде многошаговой процедуры (см. рис. 1), т.е. когда каждое последующее решение зависит от исхода предыдущего, позволяет использовать для нахождения рационального решения *методы динамического программирования*. Идея данных методов заключается в разбиении задачи большой размерности на подзадачи меньшей размерности, включающие несколько переменных, и последующем решении общей задачи по частям. В основе методов лежит *принцип оптимальности Беллмана*, согласно которому «оптимальная стратегия обладает тем свойством, что, каковы бы ни были первоначальное состояние и первоначальное решение, последующее решение должно определять оптимальную стратегию относительно состояния, полученного в результате первоначального решения»<sup>1</sup>.

Из принципа оптимальности следует, что оптимальную стратегию можно получить, если сначала найти оптимальную стратегию на  $n$ -м шаге, затем на двух последних шагах, затем на трех последних и так далее вплоть до первого шага. То есть решение задачи динамического программирования начинается с определения оптимального решения на последнем,  $n$ -м шаге. Для того чтобы найти это решение, нужно сделать различные предположения о том, как мог окончиться предпоследний шаг, и с учетом этого выбрать стратегию, обеспечивающую максимальное значение функции дохода. Такая стратегия, выбранная при определенных предположениях о том, как закончился предыдущий шаг, называется условно оптимальной стратегией. Следова-

---

<sup>1</sup> Беллман Р., Калаба Р. Динамическое программирование и современная теория управления. М., 1969. С. 44.

но, принцип оптимальности предполагает нахождение на каждом шаге условно оптимальной стратегии для любого из возможных исходов предшествующего шага.

Представленный ниже способ принятия решений основан на методе построения дерева решений.

*Дерево решений* — это графическое изображение процесса принятия решений, в котором отражены альтернативные решения, альтернативные состояния внешней среды, соответствующие вероятности и исходы для любых комбинаций альтернатив и состояния внешней среды. На дереве решений каждая ветвь, представляющая собой либо существующий вариант действий, либо возможное последствие выбранного действия, делится в определенных точках на совокупность других ветвей (рис. 3).

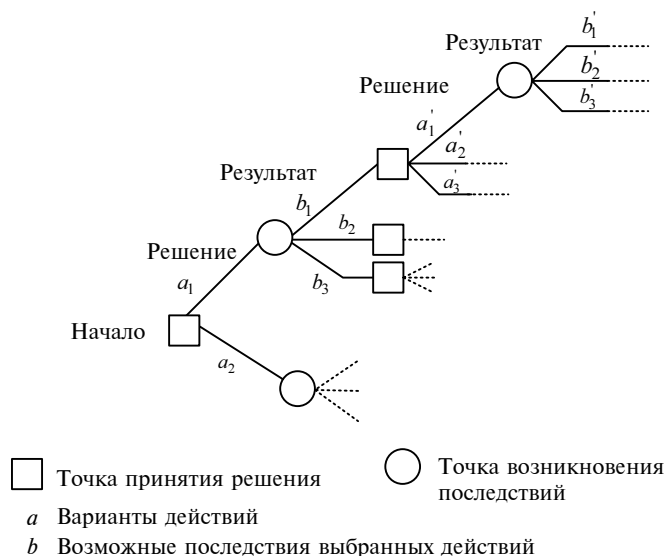


Рис. 3. Общий вид дерева решений

Такие точки (или узлы) бывают двух видов:

- 1) точки принятия решений, в которых возникает несколько вариантов действий;
- 2) точки возникновения последствий, в которых появляется несколько возможных последствий выбранных действий.

Разграничение узлов необходимо, так как лицо, принимающее решение, может влиять только на выбор решения, а относи-

тельно его исходов ему остается лишь вычислять вероятности их появления, т.е. здесь выбор осуществляет природа.

Точки принятия решений обозначают в виде квадратов, а точки возникновения последствий — в виде кругов. Количество точек принятия решений и точек возникновения последствий может быть каким угодно, а значит, различных ветвей на дереве принятия решений может быть сколь угодно множество. При этом они могут иметь неодинаковое количество точек принятия решения и возникновения последствий. Каждая ветвь, исходящая из точки принятия решения, представляет собой возможный вариант действий (она обычно изображается пунктирной линией). Далее ветвь возможного варианта действия, проходя через точку возникновения последствий, распадается на несколько результатов действий (они обычно изображаются сплошными линиями). Необходимо отметить, что каждое последствие имеет свою оценку вероятности, а также количественную (денежную) оценку результата.

Требования теории вероятностей для использования метода дерева решений сводятся к тому, что вероятности возникновения всех благоприятных и всех неблагоприятных исходов равны единице.

При анализе проблемы, по которой принимается решение, путем прямого хода осуществляется структуризация проблемы, т.е. разбиение ее на совокупность логически связанных вариантов решений и их последствий, а также присвоение им вероятностных и количественных результатов. Структурировав проблему прямым ходом, ее подвергают анализу обратным ходом (справа налево) и оценивают существующие варианты решений на основе ожидаемого значения в соответствии с формулой 6.

Для использования метода построения дерева решений для нахождения рациональных решений о целесообразности или нецелесообразности работы над кинопроектом необходимы следующие данные:

- множество вариантов решений для лица, принимающего решение, т.е. продюсера. В данном случае таковыми являются: проведение оценки зрительского потенциала кинопроекта; запуск проекта в производство без проведения оценки; отказ от проекта вообще;
- множество возможных исходов и вероятностей этих исходов, включая количественные вероятностные оценки зрительского потенциала кинопроекта (из табл. 1);

- результаты при различных вариантах принимаемых решений и исходов.

Искомymi решениями являются: 1) решение о целесообразности работы над кинопроектом; 2) решение о нецелесообразности работы над кинопроектом с возможностью внесения корректирующих мер в целях повышения зрительского и коммерческого потенциалов фильма и последующим проведением повторной оценки.

Рассмотрим пример использования метода построения дерева решений при анализе кинопроекта. Первоначальное решение, которое необходимо принять продюсеру, касается того, проводить ли такую оценку вообще? Стоимость создания фильма составляет 30 млн руб., а затраты на проведение оценки — не более 300 тыс. руб. Если не проводить оценку, то решение о целесообразности работы над фильмом можно принять незамедлительно.

Допустим, продюсер принял решение о проведении оценки. Она проводится в соответствии со шкалой зрительского успеха фильма с критическими точками, которые были рассчитаны в рамках условного примера в предыдущем параграфе: 60, 7 и 90 млн руб. (см. табл. 2). Критическая точка в 30 млн руб. при построении дерева решений не учитывается, поскольку ни один из экспертов не дал предпочтение данному варианту развития событий, т.е. он признан как неприемлемый.

Для построения дерева необходимы данные, характеризующие вероятности исходов в случае запуска фильма в производство без проведения оценки. В качестве таковых автор предлагает использовать статистику проката российских фильмов (желательно без учета картин, по которым проводилась предварительная оценка). Для этого рассчитываются соотношения количества фильмов с соответствующими валовыми сборами к общему количеству российских фильмов, вышедших в прокат в 2008 г. Полученные значения есть вероятности, характеризующие то или иное событие. Например, в 2008 г. исход такого события, как получение валовых сборов до 60 млн руб., может быть оценен с вероятностью 0,733; от 60 до 90 млн руб. — с вероятностью 0,067; более 90 млн руб. — 0,200.

Рассмотрим рис. 4.

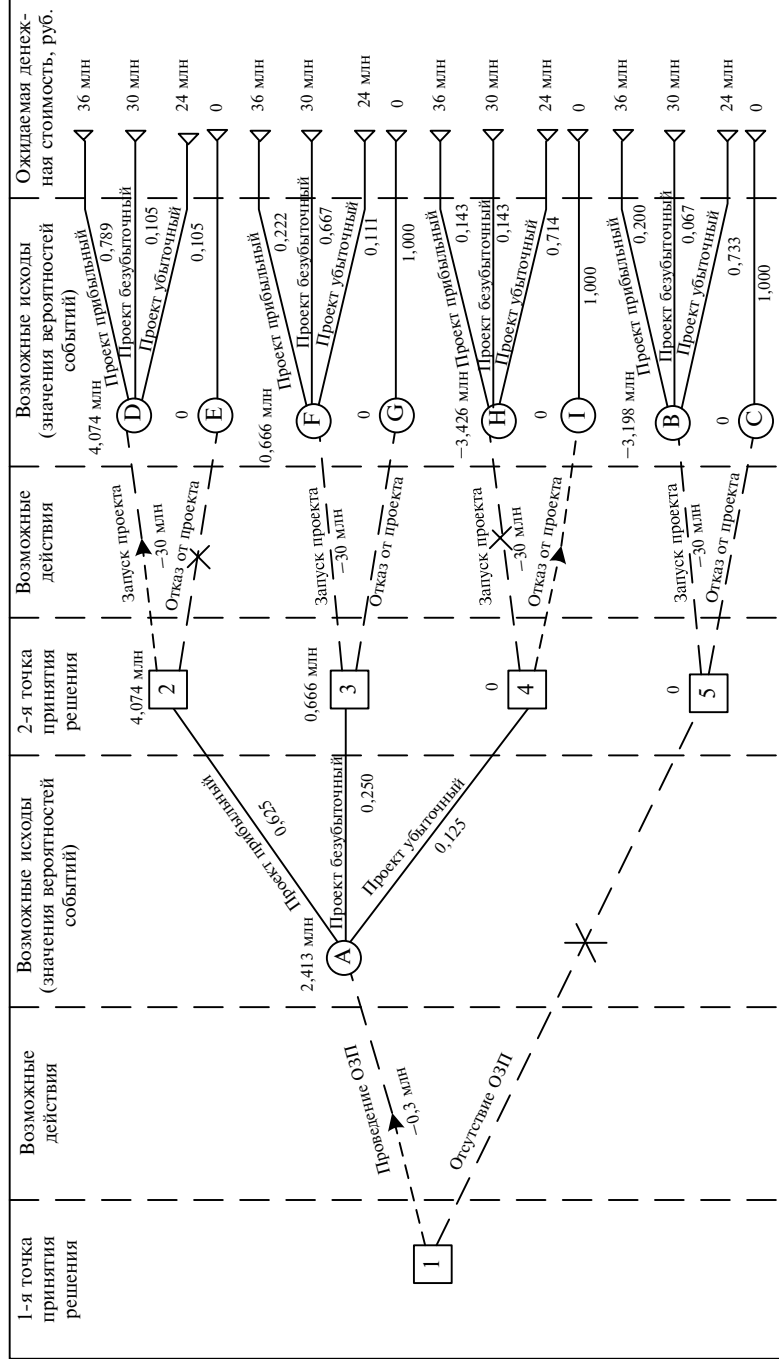


Рис. 4. Дерево решений по кинопроекту

В узле 1 продюсер принимает решение проводить оценку зрительского потенциала кинопроекта либо не проводить. Рассмотрим сначала второй из перечисленных вариантов возможных действий. В узле 5 продюсер принимает решение приступить к реализации проекта либо отказаться от него. Если продюсер приступает к его реализации, то следующий выбор (в узле В) принадлежит удаче. Значения вероятностей в этом случае составляют 0,733, 0,067 и 0,200. У конца каждой ветви указана ожидаемая денежная стоимость — объем валовых кассовых сборов за минусом отчислений кинотеатрам и дистрибьютору. Здесь возможны следующие варианты развития событий.

- Вариант 1 «Проект прибыльный». В данном случае валовые кассовые сборы составляют как минимум 90 млн руб., а с учетом отчислений кинотеатрам и дистрибьютору — 36 млн руб.
- Вариант 2 «Проект безубыточный». В данном случае валовые кассовые сборы составляют как минимум 75 млн руб., а с учетом отчислений кинотеатрам и дистрибьютору — 30 млн руб.
- Вариант 3 «Проект убыточный № 1». В данном случае валовые кассовые сборы составляют 60 млн руб., а с учетом отчислений кинотеатрам и дистрибьютору — 24 млн руб.

Расчет ожидаемого значения исхода узла В:

$$E(B) = (36 \text{ млн} \cdot 0,200) + (30 \text{ млн} \cdot 0,067) + (24 \text{ млн} \cdot 0,733) = 7200 \text{ тыс.} + 2010 \text{ тыс.} + 17\,592 \text{ тыс.} = 26\,802 \text{ тыс. руб.};$$

$$NE(B) = 26\,802 \text{ тыс.} - 30\,000 \text{ тыс.} = -3198 \text{ тыс. руб.}$$

Ожидаемое значение узла С, а значит, и вариант отказа от проекта равны нулю.

$$E(C) = 0.$$

$$NE(C) = 0.$$

Таким образом, в узле 5 максимальное ожидаемое значение равно нулю (поскольку  $0 > -3198$  тыс.), и в данном случае рациональным решением является отказ от проекта. Необходимо отметить, что в случае принятия такого решения продюсер готов отказаться от него за любую сумму, превышающую рассчитанное ожидаемое значение, т.е. нуль.

Перейдем теперь к рассмотрению второго варианта возможных действий — проведение оценки зрительского потенциала кинопроекта. Прежде всего, чтобы достигнуть узла А, нужно за-

платить 300 тыс. руб. Однако значение этого узла не очевидно, поскольку в нем открывается несколько альтернатив — результаты экспертной оценки. Для того чтобы определить фактическое значение узла, необходимо рассмотреть все правые концы ветвей дерева, связанные с этим узлом, и двигаться к нему в обратном направлении. Но прежде чем осуществить эти процедуры, рассмотрим результаты предыдущих оценок зрительского потенциала кинопроектов по данной методике. Допустим, что до анализируемого проекта уже проводилось 35 аналогичных оценок. Статистика этих оценок и фактические данные проката по оцененным фильмам представлены в табл. 4.

Таблица 4. **Рекомендации по итогам предыдущих оценок и результаты их реализации**

Результаты экспертного опроса	Фактические результаты			Всего
	Проект прибыльный	Проект безубыточный	Проект убыточный	
Проект прибыльный	15	2	2	19
Проект безубыточный	2	6	1	9
Проект убыточный	1	1	5	7
Всего	18	9	8	35

Из табл. 4 следует, что из общего числа проектов, которые были признаны экспертами как прибыльные, 15 проектов в итоге таковыми и оказались, два проекта оказались безубыточными, а два проекта — убыточными. В результате можно получить следующие вероятности:

$$\begin{aligned}
 P(\text{проект прибыльный}/\text{проект прибыльный}) &= 15/19 = 0,789; \\
 P(\text{проект прибыльный}/\text{проект безубыточный}) &= 2/19 = 0,105; \\
 P(\text{проект прибыльный}/\text{проект убыточный}) &= 2/19 = 0,105; \\
 P(\text{проект безубыточный}/\text{проект прибыльный}) &= 2/9 = 0,222; \\
 P(\text{проект безубыточный}/\text{проект безубыточный}) &= 6/9 = 0,667; \\
 P(\text{проект безубыточный}/\text{проект убыточный}) &= 1/9 = 0,111; \\
 P(\text{проект убыточный}/\text{проект прибыльный}) &= 1/7 = 0,143; \\
 P(\text{проект убыточный}/\text{проект безубыточный}) &= 1/7 = 0,143; \\
 P(\text{проект убыточный}/\text{проект убыточный}) &= 5/7 = 0,714.
 \end{aligned}$$

Теперь предположим, что достигнуты узлы *D*, *E*, *F*, *G*, *H* и *I*. Сначала следует установить ожидаемые значения по каждому из

возможных последствий в каждом из узлов. Для этого необходимо провести соответствующие вычисления.

$$E(D) = (36 \text{ млн} \cdot 0,789) + (30 \text{ млн} \cdot 0,105) + (24 \text{ млн} \cdot 0,105) = 28\,404 \text{ тыс.} + 3150 \text{ тыс.} + 2520 \text{ тыс.} = 34\,074 \text{ тыс. руб.};$$

$$NE(D) = 34\,074 \text{ тыс.} - 30\,000 \text{ тыс.} = 4074 \text{ тыс. руб.};$$

$$E(E) = 0;$$

$$NE(E) = 0;$$

$$E(F) = (36 \text{ млн} \cdot 0,222) + (30 \text{ млн} \cdot 0,667) + (24 \text{ млн} \cdot 0,111) = 7992 \text{ тыс.} + 20\,010 \text{ тыс.} + 2664 \text{ тыс.} = 30\,666 \text{ тыс. руб.};$$

$$NE(F) = 30\,666 \text{ тыс.} - 30\,000 \text{ тыс.} = 666 \text{ тыс. руб.};$$

$$E(G) = 0;$$

$$NE(G) = 0;$$

$$E(H) = (36 \text{ млн} \cdot 0,143) + (30 \text{ млн} \cdot 0,143) + (24 \text{ млн} \cdot 0,714) = 5148 \text{ тыс.} + 4290 \text{ тыс.} + 17\,136 \text{ тыс.} = 26\,574 \text{ тыс. руб.};$$

$$NE(H) = 26\,574 \text{ тыс.} - 30\,000 \text{ тыс.} = -3426 \text{ тыс. руб.};$$

$$E(I) = 0;$$

$$NE(I) = 0.$$

Предположим, что теперь достигнут узел 2 и нужно принять одно из двух решений: запускать фильм в производство или отказаться от проекта. Решение о запуске фильма в производство означает, что достигается вершина  $D$  и это приводит к ожидаемому значению, равному 4074 тыс. руб. Решение отказаться от проекта приводит к нулевому исходу (узел  $E$ ). Принимается первое решение, поскольку 4074 тыс. руб. больше, чем нуль.

В узле 3 также осуществляется выбор наилучшего решения. Решение о запуске фильма в производство означает, что достигается узел  $F$ , и это приводит ожидаемому значению, равному 666 тыс. руб. Решение отказаться от проекта приводит к нулевому исходу (узел  $G$ ). Принимается первое решение, поскольку 666 тыс. руб. больше, чем нуль.

В узле 4 осуществляются аналогичные действия. Решение о запуске фильма в производство означает, что достигается вершина  $H$ , и это приводит к потерям (−3426 тыс. руб.). Решение отказаться от проекта приводит к нулевому исходу (узел  $I$ ), и здесь принимается второе решение.

Сделаем еще один шаг в направлении, обратном течению времени, и оценим стоимость узла  $A$ . Из данного узла в зависимости от итогов экспертной оценки можно попасть в любой из



узлов 2, 3 и 4. Чтобы найти значение узла, нужно сделать следующие вычисления:

$$\begin{aligned} E(A) &= (4074 \text{ тыс.} \cdot 0,625) + (666 \text{ тыс.} \cdot 0,250) + (0 \text{ тыс.} \cdot 0,125) = \\ &= 2\,546\,250 + 166\,500 - 0 = 2\,712\,750 \text{ руб.} \\ NE(A) &= 2\,712\,750 - 300\,000 = 2\,412\,750 \text{ руб.} \end{aligned}$$

В заключение необходимо проанализировать решения, которые принимаются в узле 1. Отказ от проведения оценки приводит к нулевой стоимости. Решение о проведении оценки зрительского потенциала фильма — к чистому ожидаемому значению в размере 2,4 млн руб. На рис. 4 посредством направляющих стрелок показана последовательность решений, ведущая к максимальной денежной стоимости. Так, в узле 1 целесообразно провести оценку зрительского потенциала кинопроекта. При экспертной оценке «проект прибыльный» в узле 2 рациональным решением будет запуск проекта; при оценке «проект убыточный» в узле 3 по усмотрению продюсера следует либо запустить проект в производство, либо отказаться от него; при оценке «проект убыточный» в узле 4 следует отказаться от проекта.

Согласно расчету показателей экономической эффективности кинопроекта, ожидаемая прибыль от производства и реализации фильма составляет 3 млн руб. (см. табл. 3). По итогам построения дерева решений ожидаемая прибыль от реализации проекта с учетом затрат на проведение предварительной оценки составила около 2,4 млн руб. Таким образом, получены сопоставимые результаты. Построение дерева решений позволило представить все варианты развития ситуации и выбрать оптимальную стратегию в отношении кинопроекта и принять рациональное решение. Кроме того, на основе построенного дерева можно сделать заключение об эффективности проведения предварительной оценки зрительского потенциала кинопроекта. Так, из рис. 4 следует, что ожидаемое значение узла В есть ожидаемые потери (3198 тыс. руб.), которые продюсер может понести при реализации проекта в случае материализации нерационального решения — запуске проекта в производство без проведения предварительной оценки.

box office  
success  
of the film

## 12/

### **Факторы, влияющие на кассовый успех отечественного фильма в российском кинопрокате**

---

**Ф.Е. Кривошеев,**  
коммерческий директор ООО КБГ

Существует достаточно много методик, в той или иной степени реализующих задачи прогнозирования показателей кинотеатральной реализации аудиовизуального произведения. Они используют различный инструментарий — математический, социологический, метод экспертных оценок и т.д.

На этапе формирования проекта продюсеры пытаются воспользоваться методиками прогнозирования кассовых сборов для определения рисков. Тем не менее в настоящее время уровень эффективности кинопроектов остается очень низким, что говорит об отсутствии у кинопроизводителей системного подхода к оценке прогнозных результатов своих проектов.

Следует понимать, что кинофильм — это товар. И как товар, этот продукт обладает основными его свойствами: стоимостью и потребительной стоимостью. Важнейшая задача производителя товара, даже такого специфического, как кинофильм, — правильно оценить его востребованность рынком.

Прежде чем перейти непосредственно к системе факторов, следует сделать важную оговорку. Все, о чем будет говориться ниже, касается исключительно российского массового игрового кино. Все данные исследований, аналитические выкладки и выводы в данной работе не касаются следующих категорий кинопродукции: так называемого артхаусного или фестивального кино, фильмов, изначально производимых исключительно для некинотеатрального релиза (ТВ, DVD и пр.) либо перенацеленные на некинотеатральный релиз в процессе производства или после его окончания по различным причинам (низкий коммерческий потенциал продукта, выгодные условия продажи на ТВ и пр.), неигрового кино, кинопродукции, созданной и (или) поддерживаемой тем или иным ТВ-каналом (по причине нерыночного характера механизма своего продвижения).

В настоящий момент, к сожалению, не существует достоверных источников, объективно отражающих показатели рынка и полноценно исследующих и обобщающих в цифрах все элементы современного российского рынка кинопроизводства, кинопоказа и кинопроката.

Что касается кинопроизводства, то здесь не всегда присутствует практика корректного публичного отображения стоимости кинопроектов (от производства кинофильма до его реализации). На деле это означает, что цифры производственного бюджета проекта у разных источников могут отличаться в несколько раз. Бюджет одного и того же фильма может составлять, по разным данным, и 2 млн, и 4 млн, и 7 млн долл.

Точно так же обстоит дело и с затратами на продвижение фильма. Цифры либо не обнаруживаются вообще, либо зачастую подгоняются постфактум под box-office фильма, чтобы выглядеть адекватными.

Аналогичным образом обстоит дело и в части обнаружения сумм, вырученных от кинопроката картины. Дистрибьюторы или правообладатели зачастую озвучивают цифры кассовых сборов, которые никак не соответствуют сравнительным результатам проката в отдельных кинотеатрах.

Причин подобной непрозрачности, скрытых и явных, много. Одним из самых эффективных способов, по мнению автора, исключить в дальнейшем возможность манипулирования цифрами на рынке кинопоказа — это внедрение на рынок независимой регулярной медиаизмерительной структуры. Это может быть как совершенно новое агентство, так и подразделение самого близкого по области наблюдений медиаизмерителя TNS Gallup.

Скрупулезно изучая и анализируя рынок кинопроката и кинопоказа, можно выявить факторы, которые в значительной степени влияют на кассовый успех отечественных фильмов в российском кинопрокате. Анализ системы, прошедшей экспертную оценку ведущих специалистов кинорынка из различных его сегментов — продюсеров, кинопрокатчиков, специалистов по продвижению, позволяет сформулировать основные факторы, влияющие на кассовые сборы российских фильмов в отечественном кинопрокате.

## 1. Фактор «Жанр»

Жанр является важнейшим фактором, определяющим решение потенциального кинозрителя посетить тот или иной российский фильм.

На рис. 1 представлена диаграмма жанровых предпочтений российской киноаудитории.

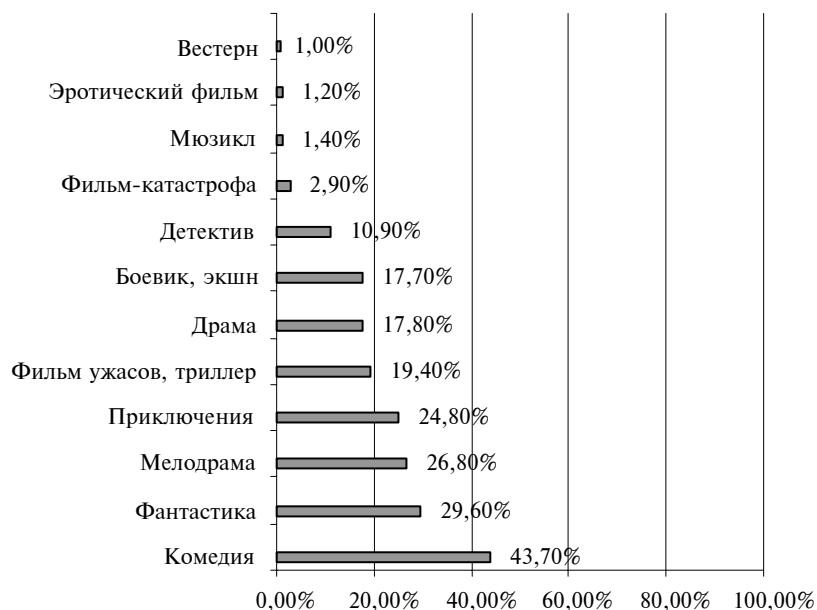


Рис. 1. Диаграмма предпочтений киноаудитории по жанрам (опрос проводился среди зрителей 1608 кинотеатров) данные Russian Research

Как видим, большинство потенциальных посетителей кинотеатров предпочитают легкий жанр комедии. Затем с отрывом идут фантастика, мелодрама и приключения. Очевидно, что зрители в первую очередь ждут от посещения кинотеатра развлечения (entertainment). Прежде всего это связано с возрастом аудитории. Молодым зрителям, перегруженным бесплатным телевизионным продуктом, не всегда позитивным, хочется за свои деньги получить легкое, развлекающее зрелище.

Следует отметить и значение полового состава кинозрителей. Число женщин составляет 52—57% всех кинозрителей. Если сюда добавить тех, кто ходит в кино разнополами парами, в которых выбор фильма остается, как правило, за дамой, то мы получаем следующий вывод: 70—75% всех решений о выборе фильма остается за женской частью аудитории. Очевидно, что выбор этой части кинозрителей чаще будет склоняться в пользу легких, «женских» жанров.

Именно поэтому важным является наличие в фильме романтической линии со счастливым концом.

По мнению автора, российская киноиндустрия в ближайшем будущем не сможет успешно состязаться с голливудской продукцией на большинстве жанровых площадок. У российской киноиндустрии очень скоро появится потенциал для создания таких эпопей, как «Титаник», или таких фэнтези, как «Властелин колец». Мы вряд ли сможем создать на конкурентном уровне такие приключенческие фильмы, как «Индиана Джонс» или «Мумия». В ближайших планах российских продюсеров не значатся фильмы-катастрофы или фантастические саги, такие как «Послезавтра» или «Звездные войны». К сожалению, в настоящий момент российский кинематограф не располагает в достаточной мере технологическим и кадровым потенциалом для регулярного производства разножанрового продукта, способного реально конкурировать с производимыми американским кинематографом фильмами. Очевидно, что решать эти сложные задачи и достойно отвечать на вызов мировой, в первую очередь американской, киноиндустрии предстоит новому поколению российских кинематографистов.

Сегодня территория, на которой российский кинематограф имеет шансы потеснить Голливуд, очень мала и состоит, по сути, из двух жанров. Это комедия и мелодрама.

Так, из пяти российских фильмов 2008 г., принесших правообладателям прибыль, а это «Самый лучший фильм», «Любовь-

Морковь 2», «Гитлер Капут», «Все могут короли», «День радио», три фильма — комедии, два — комедийные мелодрамы. Из четырех успешных проектов 2007 г. все четыре — комедии<sup>1</sup>.

Разумеется, это не означает, что всем продюсерам следует немедленно начинать снимать комедии. Из этого факта следует, что, задумывая или запуская проект, продюсер должен четко понимать: реализация фильма, снятого в жанре, отличном от комедии и мелодрамы, резко снижает возможность окупить затраты проекта. Все остальное — дело договоренностей с инвесторами и условий финансирования.

Абсолютное большинство посетителей кинотеатров — молодые люди. Очень небольшое присутствие в кинозалах представителей старших возрастных групп связано в первую очередь с почти десятилетним провалом массового кинопроката в стране в 1990-е годы. За это время поколение людей, обеспечивавших десятки миллионов ежегодно продаваемых в советском кинопоказе билетов, отвыкло от проведения досуга в кинотеатре. На смену им пришло новое юное кинопоколение. На рис. 2 приводится диаграмма возрастной аудитории кинотеатров.

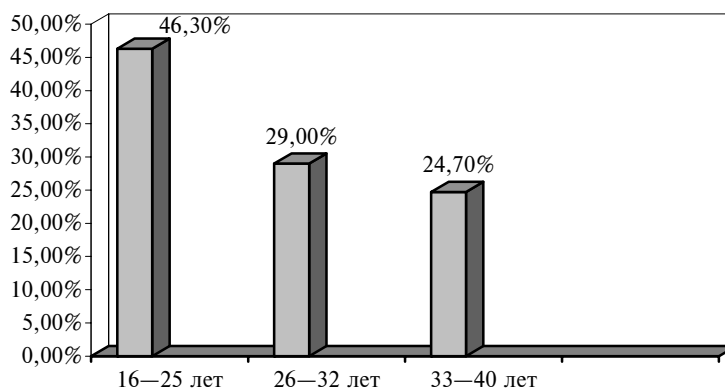


Рис. 2. Возраст кинотеатральной аудитории

Очевидно, что возрастная пропорция кинозрителей будет постепенно меняться. Взрослея, нынешняя генерация кинозрителей сохранит потребность ходить в кино, таким образом число посетителей кинотеатров старших возрастных групп будет расти.

<sup>1</sup> Данные МРС.

Претерпят некоторые изменения и жанровые предпочтения публики — с возрастом, вероятно, зрителям захочется смотреть в кинотеатре больше фильмов иных жанров.

Таким образом, жанр фильма — важнейший фактор, определяющий успех российского фильма в отечественном кинопрокате.

## 2. Фактор «Рекламная и PR-кампания»

Рекламная кампания — важнейший необходимый механизм продвижения фильма.

Средства рекламы фильма могут быть самыми разнообразными. Однако можно выделить основные рекламные носители, которые включаются в рекламную кампанию в определенной последовательности. Изменяется эта последовательность в редких случаях.

Первым и в рекламной кампании стартуют рекламные ролики фильмов в кинотеатрах — так называемые «трейлеры». Они могут появиться еще на стадии монтажа или даже досъемок рекламируемого фильма, т.е. за шесть—двенадцать месяцев до дня премьеры. Это происходит, когда речь идет о масштабном проекте, со значительными объявленными производственным и рекламным бюджетами, с мощной поддержкой федерального ТВ-канала и с большими ожиданиями от сборов.

В подобных случаях креатив ролика по мере приближения к дате релиза несколько раз меняется: от первоначального тизера с короткой информацией «ждите этот фильм!», «запомните название картины!» до обширной нарезки с лучшими кадрами фильма и объявлением даты релиза за четыре—шесть месяцев до старта кинотеатрального проката. Часто делаются несколько версий ролика.

В стандартных же случаях трейлеры запускаются за два—три месяца до дня релиза и их содержание не меняется. За один—три месяца до даты релиза появляется кинотеатральный indoor (реклама внутри кинотеатра).

Как показывают данные опросов, этот вид рекламы очень эффективен. Количество зрителей (т.е. целевой аудитории фильма), узнающих о предстоящих проектах из трейлеров и рекламы в кинотеатре, сопоставимо с числом людей, получивших аналогичную информацию из телевизионных роликов. Но в первом случае для правообладателей и дистрибьюторов размещение рекламной информации малозатратно или вообще ничего не стоит.

Именно бесплатное размещение рекламных роликов фильмов в кинотеатрах и создает основную проблему для рынка: количество трейлеров на экран превосходит все мыслимые границы. Если бы кинотеатр (особенно хорошо посещаемый) поставил все имеющиеся у него ролики на экран, этот блок растянулся бы на час и более. Поэтому между дистрибьюторами и администрацией кинотеатров идет постоянная борьба за право прокатчика поставить на экран «свой» трейлер — естественно, за счет чужого.

Следующий большой блок продвижения фильма — это медийная реклама. Как правило, она включает в себя рекламу на радио, телевидении, в Интернете и наружную рекламу. Если наружная реклама, Интернет и радио стартуют с запасом, за 1,5—2,5 месяца до релиза, то телевизионная реклама в силу как своей эффективности, так и высокой стоимости — оружие «ближнего боя». Как правило, телевидение в полную силу подключается за 1—2 недели до старта и сопровождает нисходящим трендом весь срок основного проката (2—3 недели).

Все более важную роль играет реклама в Интернете. Медийная реклама, программы поддержки, спонсорство, вирусный маркетинг и прочие рекламные технологии делают Интернет одной из самых эффективных площадок продвижения фильма. По некоторым проектам эта эффективность, т.е. отношение сборов на носитель (денежных средств, заплаченных за билет зрителями, получившими информацию о фильме из Интернета) к затратам на размещение этой рекламы в Интернете составляет 450—500%.

От качества и характера рекламной и PR-кампании во многом зависит успех или неудача фильма. Именно этот фактор определяет количество зрителей фильма в первый уик-энд кинотеатрального проката. А именно кассовые сборы первой недели проката, как правило, определяют успех или провал фильма, особенно если речь идет о длинном уик-энде (см. п. 5 «Фактор “Роспись”»).

Необходим точный расчет потенциала фильма, чтобы рекламные затраты вместе с производственным бюджетом не перекрыли в итоге сборы от фильма. Как показывает практика, это происходит далеко не всегда.

К сожалению, на сегодняшний день примеров неоправданно раздутых рекламных бюджетов гораздо больше. И низкие при этом сборы — вопрос не слабого продвижения картины, а несоответствия предлагаемого продукта требованиям рынка.



### 3. Фактор «Качество продукта, или его соответствие ожиданиям зрителей»

Сложно давать оценку тому или иному фильму. Единого критерия, и это естественно для художественного произведения, здесь быть не может. У каждого свое мнение: критика хвалит то, что зачастую недоступно интеллекту обывателя, а фильм, с которого на десятой минуте ушел твой лучший друг, проглатываешь на одном дыхании.

Тем не менее влияние такого фактора, как качество картины, вполне ощутимо.

Существуют достаточно четкие профессиональные критерии уровня фильма. Это драматургически сбалансированный сюжет, уровень игры актеров, операторская работа, качество трюков и спецэффектов и др.

Иными словами, зритель принимает решение пойти на конкретный фильм на первой неделе, в первую очередь руководствуясь той информацией, которую он получил из различных медиа (см. п. 2. «Фактор “Рекламная и PR-кампания”»). Соответственно у зрителя формируется некий образ фильма, появляются ожидания того, что он увидит. Выходя после сеанса, зритель формирует свое мнение о фильме, сравнивая просмотренное в кинозале с ожидаемым, дает ему свою оценку в соответствии с результатами этого сравнения.

В связи с этим, оценивая качество фильма, как о наиболее объективном показателе этого качества следует говорить о *соответствии фильма зрительским ожиданиям*.

Существует вполне конкретное отражение этого фактора — *величина падения сборов на второй неделе проката*. Именно этот показатель в значительной степени отражает то, насколько оправдывает фильм зрительские ожидания. Ведь не секрет, что одним из важнейших немедийных источников информации о фильме являются для нас рекомендации уже посмотревших фильм друзей и знакомых.

Возьмем стандартный отчет о сборах<sup>1</sup> (табл. 1). Обратите внимание на графы «Неделя» (недель в прокате) и последний столбец «Падение, %» (падение сборов на текущем уик-энде по отношению к предыдущему).

<sup>1</sup> По данным издания «Бюллетень кинопрокатчика».

Таблица 1. Отчет о сборах

Фильм	Неделя	Экраны	Касса уик-энда, руб./долл	Общая касса, руб./долл.	Наработка уик-энда, руб./долл.	Падение, %
1. Опасный Бангкок (Bangkok Dangerous)	1	428	50 170 650/ 2 006 826	50 170 650/ 2 006 826	117 221/4 689	—
2. Вавилон нашей эры (Babylon A.D.)	2	480	26 376 710/ 1 055 068	124 101 247/ 4 964 050	54 951/2 198	64,22
3. Мартышки в космосе (Space Chimps)	2	300	14 940 726/ 597 629	38 442 213/ 1 537 689	49 802/1 992	19,19
4. День «Д»	1	353	12 887 008/ 515 480	12 887 008/ 515 480	36 507/1 460	—
5. Новая Земля	2	373 (-3)	12 047 075/ 481 883	45 310 078/ 1 812 403	32 298/1 292	-47,21
6. С.С.Д.	1	201	10 208 916/ 408 357	10 208 916/ 408 357	50 791/2 032	—
7. Сводные братья (Step Brothers)	1	151	8394 654/ 335 786	8394 654/ 335 786	55 594/2 224	—
8. Игра по-крупному (War, INC).	1	150	6875 260/ 275 010	6875 260/ 275 010	45 835/1 833	—
9. Зеркала (Mirrors)	3	131 (-109)	6044 226/ 241 769	85 795 137/ 3 431 805	46 139/1 846	74,19

Как мы видим, величина падения сборов варьируется достаточно сильно.

По оценкам участников рынка, пограничная величина падения сборов на второй неделе проката составляет диапазон в 40—45%. Таким образом, фильмы, «потерявшие» на втором уик-энде эту или меньшую величину, в целом соответствуют зрительским ожиданиям. Таким образом, *величину падения сборов на второй неделе проката* можно считать опосредованной величиной, характеризующей качество фильма.

#### 4. Фактор «Общественное настроение»

В настоящее время среди потенциальной аудитории кинотеатров царит настроение, которое можно сформулировать так: «Надоело насилие в жизни и на экране! Хотим видеть смешные и сказочные истории про любовь, про верных друзей, хотим позитивные истории со счастливым концом!»

И это настроение находит очевидное подтверждение в результатах проката фильмов. Несмотря на мощные рекламные кампании, отечественные боевики и фильмы патриотической направленности если и собирают заметную кассу, то исключительно на первой неделе проката, резко снижая свои показатели ко второй.

Только верно улавливая сигналы общества, возможно создавать востребованный продукт. К примеру, за рубежом достаточно популярны фильмы ужасов и триллеры. Во многом это связано с экономической и политической ситуацией в этих странах. И в США, и особенно в Западной Европе сильны социальные институты общества, в целом стабильна экономическая ситуация, и люди чувствуют себя в достаточной степени защищенными. И они готовы тратить деньги на то, чтобы развлечь себя остросюжетными фильмами таких жанров, как триллеры, боевики, фэнтези и др.

Возможно, и в нашей стране эти жанры могут в обозримой перспективе стать востребованными.

#### 5. Фактор «Роспись»

Грамотная роспись картины, т.е. планирование оптимального числа фильмокопий, предоставляемых наиболее кассовым кинотеатрам и кинозалам, — важнейшая задача дистрибьютора. При

этом очень важно соблюсти баланс между пониманием потенциала картины, объемом рекламы на фильм и понятным желанием правообладателя получить максимальную прибыль.

Основной показатель качества росписи — сборы на одну копию фильма. Именно сборы на копию — основной показатель эффективности работы картины. Следует отметить, что выпуск фильма большим числом копий — мера зачастую вынужденная. Дело в том, что фильм, как правило, прокатывается первым экраном не более двух недель, а затем уступает место следующим проектам, уходя на второстепенные экраны меньшим числом показов. За эти две недели дистрибьютору и нужно собрать максимальное количество зрителей.

Стоимость производства одной копии достаточно высока, и это тоже учитывается при выборе стратегии проката.

Нужно отметить, что высокий показатель сбора на копию, с одной стороны, может свидетельствовать о грамотной росписи картины, а с другой — указывать на недооценку кассового потенциала фильма, выразившегося в недостаточном количестве выпущенных на экраны копий. И эта грань довольно тонка.

С увеличением числа экранов в России будет увеличиваться и число выпускаемых копий фильмов. С другой стороны, будет удлиняться и экранная жизнь каждой копии, которая сегодня составляет в основном четыре—семь недель.

## 6. Фактор «Дата выхода картины»

Безусловно, дата старта является одним из важных условий, определяющих успех фильма. В использовании этого фактора за последнее время произошли значительные изменения.

Практически совершенно исчез из категории рисков сезонный фактор. Посещаемость кинотеатров зрителями летом, как и в остальное время года, сейчас зависит только от репертуара.

Особо актуален вопрос выхода в праздники и особенно в новогодние. Не случайно из года в год обостряется конкуренция за право стартовать в период зимних каникул.

Еще один пример успешного использования фактора дополнительных выходных дней — выпуск фильма накануне 8 Марта, перед нерабочими днями. В эти дни, как правило, на экраны стараются выпускать романтические комедии и мелодрамы.

Существует и противоположная ситуация. Так, сложными считаются майские праздники, особенно в регионах, когда подавляющая часть населения отправляется за город.

Очень важный момент, на который всегда следует обращать внимание, — выбор даты старта с учетом других одновременно стартующих фильмов. Выход фильма в одну неделю, а также за неделю до или после голливудского мегапроекта, такого как «Терминатор», «Пираты Карибского моря» или «Человек-паук», означает почти гарантированную потерю значительной части потенциальных кассовых сборов.

Это же касается и пересечения с одноплановыми отечественными фильмами. В течение года бывают ситуации, когда в один уик-энд стартуют два, а иногда и три российских фильма одного жанра и примерно одинакового кассового потенциала. Разумеется, подобных ситуаций следует избегать.

## 7. Фактор «Хронометраж фильма»

Продолжительность фильма влияет на сборы по нескольким причинам.

При фильме большой продолжительности физически сокращается число сеансов в день. В то же время не каждый зритель готов к просмотру трехчасового фильма, особенно если он начинается в самое удобное для просмотра время: в 8 или 9 часов вечера. Таким образом, одинаковые по коммерческому потенциалу, но разные по хронометражу картины получают разный box-office.

Некоторые правообладатели и дистрибьюторы отечественных фильмов выходят из этого положения, деля уже снятый фильм на две части, однако эффективными подобные решения оказываются далеко не всегда.

В других случаях дистрибьютор может убедить продюсеров фильма в необходимости сократить фильм, особенно если пост-продакшн еще не завершен.

И не следует забывать — от длины фильма зависят производственные затраты.

По общепризнанному мнению участников рынка, оптимальным хронометражем картины является 90—105 минут.

## 8. Фактор «Исполнительский состав»

Исполнительский состав фильма занимает последнее место среди факторов, влияющих на кассовые сборы российских фильмов в отечественном кинопрокате.

Имена на афишах отечественных фильмов лишь в небольшой степени влияют на выбор фильма кинозрителем. Очевидно, это связано с тем, что плеяда любимых старшим поколением советских киноактеров после провала в кинопрокате 1990-х новому поколению практически незнакома. А новых кинозвезд такого же масштаба пока не видно.

На экране появились молодые лица, продолжают сниматься уже известные актеры, но принести дополнительные очки фильму в прокате они способны лишь в минимальной степени.

Примеров очень много — почти все афиши отечественных фильмов пестрят именами новых и старых популярных актеров, но на величину кассовых сборов это влияет в небольшой степени.

Очевидно, что при выборе цели похода в многозальный кинотеатр исполнительский состав российской картины очень редко рассматривается потенциальным кинозрителем как достаточный бонус.

Вместе с тем здесь очевиден и большой плюс для продюсеров: нет необходимости брать громкие имена с неоправданно большими гонорарами, что значительно снижает стоимость производства. На экранах появились и продолжают появляться успешные фильмы с ранее неизвестными зрителю исполнителями.

Следует подчеркнуть, что положение дел в этой области в российском кинематографе принципиально отличается от ситуации с голливудской продукцией. Наличие в большом голливудском проекте популярного актера или актрисы, кроме всего прочего, означает для зрителя и определенную гарантию качества картины.

Перечень рассмотренных факторов, влияющих на потенциальный коммерческий успех отечественных фильмов в российском кинотеатральном прокате, не является окончательным. Существует еще много нюансов, находящихся в той или иной степени отражение в прокатной судьбе фильма. Можно назвать

среди них и удачный саундтрек, и награды международных фестивалей, и многое другое.

Однако их влияние не столь значительно по сравнению с перечисленными факторами и относится скорее к возможностям и умению использовать их участвующими в процессе дистрибуции структурами, а чаще — конкретными исполнителями.

Нельзя утверждать, что строгое следование рассмотренным принципам означает гарантированный кассовый успех фильма. Прокат фильма — не жестко заданная функция; огромную роль здесь играет талант (или его отсутствие) создателей и дистрибьюторов проекта. А этот фактор просчитать невозможно. Формулы абсолютного успеха не существует, в противном случае мир был бы заполнен исключительно успешными кассовыми и фестивальными хитами.

Следует понимать не только правила, которым необходимо следовать. Гораздо важнее знать, какие шаги при выборе и продвижении кинопроекта делать не следует.

Подводя итог, можно сказать с уверенностью: использование рассмотренных факторов в значительной степени способствует созданию и реализации коммерчески успешного кинопроекта.

## 13/

### **Продюсерские подходы в продвижении фильмов в кинотеатральной сети**

---

**М.И. Косинова,**  
кандидат философских наук, доцент кафедры  
менеджмента в кино и телевидении ГУУ

Прокат и показ представляют собой два самостоятельных вида предпринимательской деятельности, каждый со своей спецификой. Прокат — это промежуточное звено, связывающее производство с показом. Первичный рынок кинопоказа — кинотеатральный, а вторичные — различные виды и формы телевизионного проката, видео, издательства (занимающиеся новеллизацией киносюжетов), звукозаписывающие компании и т.п.

Дистрибьютор (прокатчик) — владелец лицензии на прокат кинопроизведения, звено, соединяющее производителя (студию) и потребителя (кинотеатр, телесеть, видеорынок). Прокатчиком может быть физическое или юридическое лицо, имеющее лицензию на этот вид деятельности. Прокатом может заниматься как отдел, дочернее предприятие студии-производителя, так и самостоятельная структура. Владельцем прав на использование фильма является либо продюсер, либо компания — изготовитель



аудиовизуального произведения. Прокат осуществляется путем продажи коммерческих прав на использование фильма. Прокатчик заключает также договоры о дубляже, тиражировании копий, на подготовку и печать рекламных материалов.

Показ — это совершенно иная сфера киноиндустрии. Кинотеатральный бизнес в отличие от прокатного связан с большими затратами. Если прокатная контора представляет собой компактную структуру при практически полном отсутствии материальной базы, то кинотеатр — это своя экономика эксплуатации здания, достаточно большой штат сотрудников, ежедневная работа со зрителем, которого надо привлекать, повышая комфорт, расширяя спектр услуг, разрабатывая репертуарную стратегию.

Кинотеатры берут фильмокопию в аренду на определенных условиях и на определенный срок. В кинотеатрах формируется главный показатель успеха фильма — кассовый сбор. Кроме кинотеатрального показа особое место в сборе доходов отводится вторичным кинорынкам.

Юридически владельцы кинотеатров не являются собственниками фильмов. Они лишь приобретают на определенный срок права на их демонстрацию (лицензии) у прокатчиков, которые в свою очередь приобретают их у продюсеров на строго установленных в договоре условиях. В кинотеатре зрителям оказываются услуги по кинопоказу в отличие от кинопроката, который является базой, звеном оптовой торговли.

Самый распространенный способ реализации кинопродукции — продажа на кино- или телерынке<sup>1</sup>. В этом случае права могут быть переданы прокатчикам как полностью, так и частично. Существуют и другие способы продажи (локальные): киносети (владельцам кинотеатров), по регионам (например, конкретному государству), непосредственно прокатчикам фильма на данной территории (субпрокатчикам), непосредственно владельцам вещательных компаний (с указанием количества показов и повторов), кабельным сетям. При приобретении кинофильма дистрибьютором за фиксированную плату все расходы, связанные с рекламой и фильмокопиями, несет дистрибьютор. Сюда входят дубляж (если фильм иностранный), тиражирование копий, разработка стратегии продвижения, рекламной кампании,

---

<sup>1</sup> Крупнейшим отечественным кинорынком является Российский Международный кинорынок, а телерынком — «Moscow TeleShow» (российский региональный телевизионный рынок).

подготовка рекламных материалов, представление фильма на кинорынках, рассылка рекламных материалов и копий кинотеатрам и т.д.

Для прокатчиков существуют общие репертуарные планы проката отечественных фильмов, в которых главные кинорелизы расписаны на два года вперед. В них указывается название фильма, компания-производитель, дается основная информация о фильме (кинорежиссер, кинооператор, главные актеры), синопсис (краткое содержание), указываются основные параметры фильма (бюджет, участие «звезд» и т.д.), прокатчик и время выхода в прокат. Эта информация отражена в каталоге Российского Международного кинорынка, «Бюллетене кинопрокатчика» и некоторых других изданиях.

Ориентируясь на эти планы, дистрибьютор может определять время выхода выпускаемой им картины. Важно, чтобы блокбастеры или фильмы одного жанра, одной страны производства (иностранные) не совпадали по времени выхода на экран. Это влечет большие материальные потери для дистрибьютора. «Красные» дни календаря — особые дни для прокатчиков, за которые им порой приходится бороться, поскольку кинотеатров в нашей стране пока не хватает. Выгодно выпускать кассовые фильмы в праздники, каникулы. В первые два дня новогодних праздников наступает затишье, после чего зрители начинают как никогда активно посещать кинотеатры<sup>1</sup>.

Все отношения между участниками рынка — продюсером, прокатчиком и показчиком — отражаются в договорах. Практика договорных отношений, с одной стороны, базируется на известных каждому профессионалу общих, универсальных пунктах, а с другой — учитывает особенности партнеров, возможности фильма и специфику ситуации, в которой стороны вступают в деловое

---

<sup>1</sup> К этим новогодним праздникам дистрибьюторы заранее готовятся, ставя в репертуарный план припасенный хит, рассчитанный на семейный просмотр. И даже не самый лучший фильм, вышедший в прокат накануне или сразу после Нового года, обещает хорошие сборы. Так, например, произошло с «Дневным дозором» Т. Бекмамбетова, который вышел на экраны страны через два часа после боя курантов и справедливо был назван «первым фильмом года». Бесконечно длинные праздники, необходимость организовать свой досуг, общение с друзьями, уже успевшими посмотреть фильм, отсутствие газет и журналов, а значит, и критических статей (до официальной премьеры журналистам фильм не показывали) — все эти факторы сыграли на руку прокатчикам. Интерес к «Дневному дозору» был также подготовлен успехом первой части дилогии и популярностью книг С. Лукьяненко.

сотрудничество. Успех этого сотрудничества во многом зависит от качества договоров и профессионализма составляющих их специалистов.

Стандартное дистрибьюторское соглашение, как правило, имеет следующие позиции: финансовые гарантии продюсеру со стороны дистрибьютора в обмен на право продвижения фильма на рынок и его проката; детальный план распределения доходов от кассовых сборов; подтверждение дистрибьютора о принятии им на себя затрат на печать и рекламу; определение территорий проката; определенный минимум продаж для территорий, где будет проводиться прокат фильма (только для проката за рубежом); график поставки материалов продюсером дистрибьютору; доходы дистрибьютора за предоставленные услуги и т.д.<sup>1</sup>

Менеджеры проката разрабатывают стратегию продвижения фильма и ведут переговоры с показчиками. Стратегия проката — дело тонкое и зависит от конъюнктуры рынка, бюджета, маркетинговой политики компании, личных связей, времени года и массы других обстоятельств. Для этой цели необходимо изучать доходы от проката других картин, знать возможности каждого кинотеатра, изучать зрительские потребности и вообще, что называется, «вариться» в этом бизнесе.

## 1. Российский кинобизнес: проблемы функционирования

В начале 2000-х годов у российского кинопроката появились деньги. Правда, в основном за счет американских фильмов. В 2004 г. они составляли 50% всего отечественного кинорепертуара, но при этом на них пришлось 89% всех кассовых сборов. Для сравнения: российское кино имело 17% по названиям и только 4,5% по сборам.

Если в 1990-е годы нашумевшие отечественные картины были сугубо авторскими и не имели отношения к массовой культуре, то в 2000-е годы собранная касса стала бесспорным синонимом успеха и значимости картины. Начали появляться высокобюджетные по российским меркам фильмы, способные окупить затраты на собственное производство только за счет кинотеатрального проката. Теперь первое, о чем упоминают, рассматри-

---

<sup>1</sup> *Атанесян А.* Краткая инструкция для начинающего продюсера. М.: УНЦ ДО, 2004. С. 96.

вая любой фильм критики, продюсеры, предприниматели и управленцы, — это сколько денег он собрал в прокате. Эту метаморфозу можно назвать своеобразной революцией российской киноиндустрии. Правда, революция в отличие от эволюции всегда несет за собой массу негативных и далеко идущих последствий.

2004 год стал первым после почти 20-летнего периода, когда на российские экраны вышло сразу несколько отечественных фильмов, имеющих большой успех у широкой аудитории. Каждый из них собрал в кинотеатральном прокате сумму, превышающую 2 млн долл. Так, «Ночной дозор» Т. Бекмамбетова заработал 16,02 млн долл. и занял первое место в списке наиболее кассовых фильмов, демонстрировавшихся в России. В результате только за один год отечественный кинематограф в три раза увеличил свое присутствие в годовой кассе российского бокс-офиса<sup>1</sup>. И если в 2003 г. сборы от отечественных картин составляли не более 5% общего бокс-офиса, то в 2004 г. наши фильмы собрали уже 12%, а в 2005 — 27%.

Положительным фактором стало то, что грамотно выстроенная рекламная кампания «Ночного дозора» послужила неким стимулом, повысившим общую заинтересованность наших зрителей в отечественной кинопродукции. У них невольно возникло представление, что после «Ночного дозора» все российское кино имеет примерно такой же масштаб и любой наш фильм достоин внимания. Картина П. Чухрая «Водитель для Веры», снятая в совершенно иной, куда более камерной, мелодраматической стилистике, вышедшая вскоре после «Ночного дозора», собрала очень хорошую кассу. И вряд ли бы это случилось, выйди этот фильм в прокат в какое-либо другое время. То же самое произошло и с такими вышедшими вслед картинами, как «Папа» В. Машкова и «Богиня» Р. Литвиновой.

Средний валовой сбор от проката одного российского фильма в 2004 г. достиг 650 тыс. долл. Средний бюджет отечественной картины составлял на тот момент около 800 тыс. долл. Так что большинство наших фильмов не окупалось.

2005 кинопрокатный год оказался для кино очень результативным. Валовые сборы российских фильмов на внутреннем

---

<sup>1</sup> Бокс-офис (от *англ.* театральная касса) — прокатный сбор отдельного фильма или кинорынка в целом, а также рейтинг самых кассовых картин недели, месяца или года.

рынке превысили 90 млн долл. Это является абсолютным рекордом для России, почти в три раза превышающим показатель предыдущего 2004 г. Темпы прироста кассы кинопроката по сравнению с 2004 г. несколько снизились (в 2004 г. по сравнению с 2003 г. валовой сбор кинопроката национальных фильмов возрос в четыре раза), однако в абсолютном выражении они составили очень внушительную величину. Если в 1997 г. отечественный кинопрокат собирал 8 млн долл., то к 2005 г. он вырос в 40 раз и составил 316 млн долл.

В течение 2005 г. в прокат вышло 57 отечественных фильмов, что больше, чем в 2004 прокатном году, на 14%. В два с половиной раза по сравнению с предыдущим годом увеличился средний валовой сбор по результатам кинопроката одного российского фильма, достигший 1600 тыс. долл. Впервые за весь период нашей новейшей истории средний валовой сбор отечественного кинофильма превысил минимально достаточную для создания коммерчески успешного фильма величину бюджета затрат на его производство. То есть фактически с 2005 г. российское кино начало наконец приносить прибыль.

Другая особенность 2005 киногода заключается в том, что в это время стало появляться все больше фильмов, ориентированных на массовый зрительский спрос, а значит, на широкий прокат. Тринадцать национальных картин вышли в прокат числом более 150 копий, в то время как в 2004 г. таких фильмов было лишь три. В 2005 г., как и в предыдущем, основную прибыль от проката российских картин принесли два бесспорных коммерческих лидера — «Дневной дозор» (Т. Бекмамбетов), который собрал 33 млн долл. — чуть ли не половину всех сборов от российских фильмов, и вторая часть «Бумера» (П. Буслов), заработавшая более 12 млн долл. 70% валовых сборов отечественных фильмов обеспечило только пять наименований. Многие отечественные фильмы по-прежнему не возвращали и половины средств, вложенных в производство и продвижение, а качество большинства российских фильмов не позволяло обеспечить их конкурентоспособность на рынке.

И тем не менее ежегодный прирост кинопроката в 2004—2005 гг. превысил 30%, и по этому показателю Россия занимала одно из лидирующих положений среди европейских стран. Валовой сбор от национальных фильмов в 2005 г. был в три раза выше, чем в 2004 г. По числу наименований полнометражных

игровых фильмов (80) в 2005 г. Россия вышла на пятое место в Европе, опередив Германию.

Серьезной проблемой оставалось то, что большая часть наших лент по-прежнему почти не присутствовала в прокате. Несмотря на то что число выпускаемых фильмов быстро росло, в основном за счет увеличения доли государственных вложений, инвесторы и дистрибьюторы по-прежнему не верили в их коммерческий успех. Инвестиционная привлекательность отечественной отрасли кинематографии на тот момент не достигла такого уровня, при котором риски вложений были бы приемлемыми для негосударственных инвесторов и прокатчиков, поскольку преобладающая доля выходящих в прокат фильмов не окупала, как уже говорилось, и половины своего бюджета.

С 2006 г. в стране ежегодно стало выходить 10—12 отечественных фильмов, обладающих высоким коммерческим потенциалом. Однако для нормального функционирования рынка нужно как минимум два кассовых хита отечественного производства в месяц (учитывая, что фильм прокатывается, как правило, в течение двух недель). Принципиально важно, чтобы ежемесячно выходил хотя бы один успешный фильм. В элитную категорию «успешные» можно отнести картины, собирающие в прокате от 5—6 млн долл. и выше. Хотя, безусловно, многое зависит от бюджета фильма. Если он составляет 3—4 млн долл., то картина должна зарабатывать не менее 10 млн долл.

В 2006 г. кассовые сборы российских кинотеатров составили около 412 млн долл., причем 109 млн от общей суммы пришлось на долю 59 фильмов отечественного производства. Сборы российских кинотеатров в 2006 г. по сравнению с 2005-м выросли на 30%.

Однако рост сборов еще не означает роста прибыли. Рекламные бюджеты, которые кинопрокатные компании тратят на продвижение фильмов, также неуклонно растут. Так, расходы на рекламу за 2006 г. увеличились как минимум на те же 30%<sup>1</sup>. Надо также признать, что рост сборов в 2006 г. был связан в основном с удорожанием билетов, а не с увеличением числа посетителей кинотеатров.

В 2007 кинопрокатном году кассовые сборы в кинопрокате СНГ составили 565 млн долл., превысив показатель 2006 на 37,1%. В 2008 г. российский бокс-офис составил почти 800 млн долл. (рост по сравнению с 2007 г. на 35%). Всего в 2008 г. вышло

<sup>1</sup> Средний рекламный бюджет блокбастера составляет примерно 2,5 млн долл.

348 фильмов, из них 79 российских (23%) и 269 зарубежных (77%). Российские картины собрали 208,639 млн долл. (26%), иностранные — 589,614 млн долл. (74%). Для проката релизов 2008 киногода было выпущено 64,5 тыс. фильмокопий. Число фильмов-миллионеров, собравших в кинопрокатном 2008 г. более 1 млн долл., составило 131 (из них 26 российских и 105 зарубежных) (рис. 1—5).

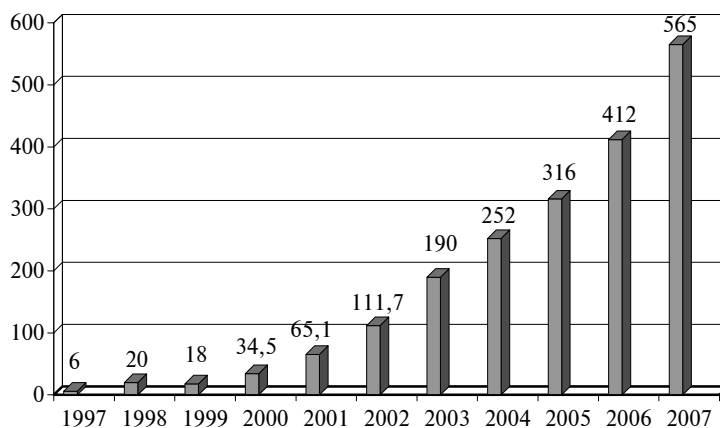
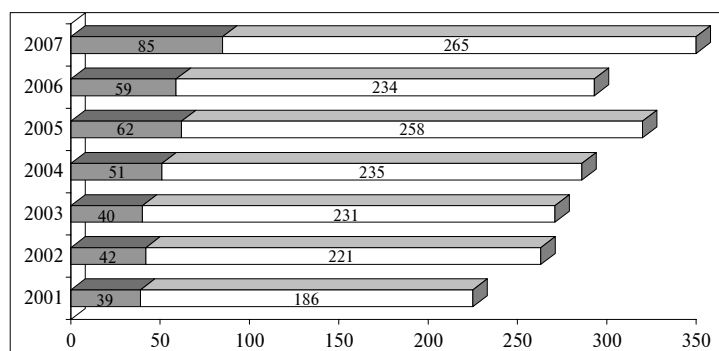


Рис 1. Кассовые сборы СНГ в 1997—2007 гг., млн долл.



■ Киноленты российского производства, в том числе кинопродукция      □ Киноленты зарубежного производства

Рис. 2. Соотношение кинокартин российского и зарубежного производства в 2001—2007 гг.

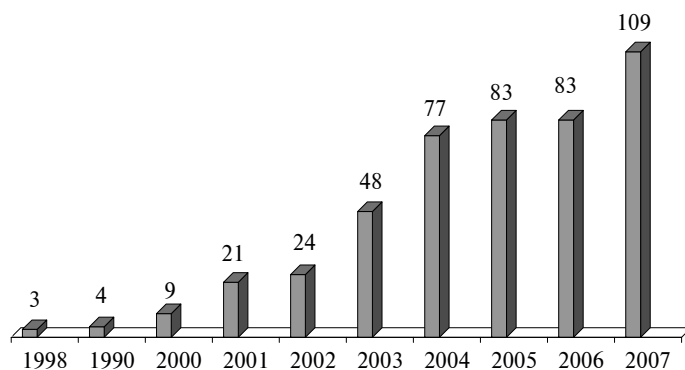


Рис 3. Фильмы, собравшие в СНГ более 1 млн долл.

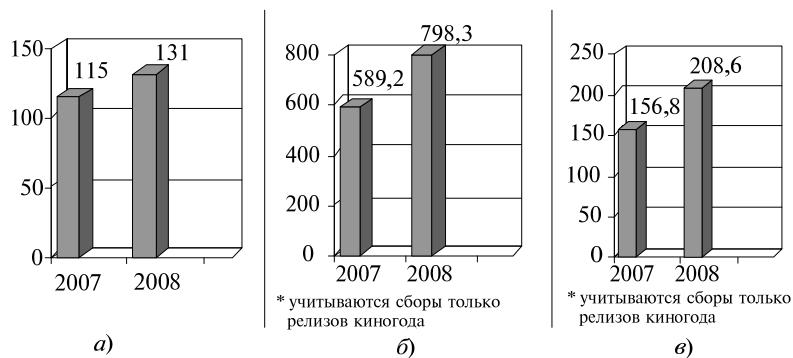


Рис. 4. а) Фильмы, собравшие более 1 млн долл.; б) Общий сбор киногода, млн долл.; в) Сбор российских фильмов киногода, млн долл.

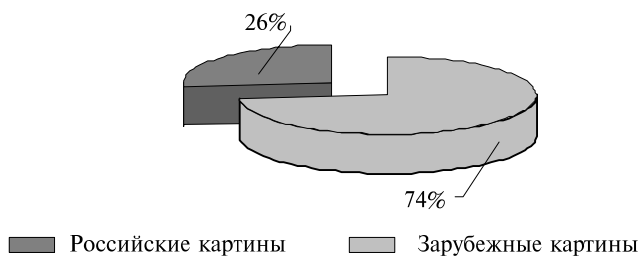


Рис. 5. Распределение бокс-офиса кинопрокатного 2008 г.



Если еще совсем недавно Россия наряду с такими странами, как Болгария и Румыния, была для зарубежных прокатчиков скорее страной престижа, чем дойной коровой (от российского проката Голливуд имел гораздо меньше, чем от миниатюрного польского или венгерского), то к 2005 г. российский рынок достиг того уровня, когда к нему появился интерес у крупных иностранных компаний. В 2005 г. первая мейджорская компания «United Pictures International» (UPI), представляющая интересы американских кинокомпаний «Universal, Paramount Pictures» и «Dream Works», появилась на российском рынке.

Вслед за ней «The Walt Disney Company» открыла местное подразделение и планирует инвестировать порядка 10 млн долл. в год только в производство мультфильмов в России<sup>1</sup>. «Sony Pictures» (в ее состав входят такие голливудские мейджоры, как «MGM» и «Columbia TriStar») и «Patton Media Group» объявили о создании российской дочерней фирмы «Monumental Pictures»<sup>2</sup>, призванной заниматься не только дистрибуцией, но и производством картин на русском языке — для проката прежде всего на постсоветском пространстве.

Еще один мейджор, «XXth Century Fox», также открыл в 2006 г. свой офис в Москве. Раньше интересы компании в нашей стране представлял кинодистрибутор «Гемини Фильм Интернациональ». Российский участок поделили так: до Урала прокатом теперь занимается «XXth Century Fox», а за Уралом — «Гемини».

И уже не за горами тот день, когда все крупные зарубежные компании будут присутствовать на нашем рынке без участия посредников.

Однако подобное развитие ситуации вряд ли положительно отразится на состоянии отечественного кинопроизводства, по-

---

<sup>1</sup> Ранее эта компания уже выходила на отдельные сегменты российского рынка через свои специализированные подразделения, а теперь она создала специальное российское подразделение для координации всех видов деятельности «Disney» в России. Это связано с успешным прокатом отечественных анимационных фильмов «Алеша Попович и Тугарин Змей» (он собрал 1,73 млн долл.) и «Князь Владимир», который уже за первый уик-энд собрал более 2 млн долл.

<sup>2</sup> Один из руководителей «Monumental Pictures» — П. Хет, генеральный директор компании «Райзинг Стар Медиа», которая строит в России мультиплексы класса «люкс» при поддержке Европейского банка реконструкции и развития. П. Хет — партнер «National Amusements», одной из крупнейших структур американского рынка развлечений. Ранее агентом «Sony Pictures» в России была компания «Каскад».

сколько деньги от проката иностранных блокбастеров, скорее всего, потекут в руки зарубежных дистрибьюторов, минуя русских посредников.

Как правило, если иностранный фильм проходит через российских дистрибьюторов, кассовые сборы кинотеатра распределяются после его демонстрации следующим образом. 50% валового сбора остается кинотеатру. Вторая половина доходов поступает в распоряжение кинопрокатной организации. Из нее вычитаются дистрибьюторские расходы на рекламу, тиражирование, доставку копий, таможенный и налоговый сборы. От полученной прибыли российская компания-дистрибьютор забирает себе порядка 7,5%, отчисляя заокеанским владельцам фильма установленный процент — ролэти (примерно 42,5% чистой прибыли). Соотношение может меняться в зависимости от индивидуальных договоренностей трех сторон. Но в основном зарубежные студии получают не более четверти валового сбора, а львиная доля доходов от проката зарубежных картин остается в той или иной форме в России. На рис. 6 показана схема распределения доходов от кинопоказа зарубежного фильма в России. Если, условно говоря, фильм собрал в прокате 2 млн долл., то страна-производитель получит примерно 450 тыс., т.е. менее четверти.



Рис. 6. Пример распределения доходов от кинопоказа зарубежного фильма в России

Если иностранные мейджоры начнут диктовать нам свои правила, а это неизбежно в условиях быстро растущей емкости российского дистрибьюционного пространства, наши доходы от проката зарубежной продукции, естественно, снизятся. Пока же основным удар, который иностранный фильм наносит отечественному, не финансовый, а скорее «идеологический»: иностранный фильм занимает место отечественного фильма в прокате. Но самое главное зло, которое могут причинить нашему кинематографу иностранные компании, это вообще исключить его из прокатного пространства, заполнив кинотеатры голливудской продукцией российского производства. Нечто подобное Голливуд уже не один год делает в развивающихся странах. Например, 100—200-серийный анимационный сериал он производит следующим образом. В США создается креативная группа, которая разрабатывает основных героев, идею, стилистику, сценарий. А потом все это передается по Интернету в Юго-Восточную Азию, где на фабриках работают сотни людей, которые обучены рисовать одних и тех же персонажей из серии в серию. Потом готовые серии отправляются обратно в США на постпродакшн (окончательный монтаж и озвучение) и оттуда продаются всему миру.

Безусловно, государство не сможет предотвратить этот интеграционный процесс. Здесь все зависит от того, какой продукт сможет предъявить наша кинематография в ответ Голливуду, насколько этот продукт будет конкурентоспособным и какое пространство сумеет отвоевать в прокате.

В то время как зарубежные компании начали прощупывать и оккупировать российский кинорынок, российские негосударственные инвесторы тоже постепенно потянулись в этот бизнес. Однако риски вложений для них на сегодняшний день по-прежнему очень велики.

Высокая степень риска также является причиной того, что если в начале 2000-х годов на российском прокатном рынке было порядка 40 дистрибьюторских компаний, то к 2006 г. их число сократилось до 20. Не выдержав конкуренции, значительная часть прокатчиков покинула это поле деятельности. По мнению самих дистрибьюторов, тенденция к сокращению будет продолжаться, поскольку закупщиков и покупаемых фильмов сегодня гораздо больше, чем экранных возможностей российского кинотеатрального показа.

Но несмотря на то что кинопрокат в отличие от продаж прав на телевидение и видео является довольно рискованным видом бизнеса, на сегодняшний день эта ниша заполнена.

## 2. Особенности работы российских дистрибьюторов

До недавнего времени большинство российских прокатчиков работали исключительно или преимущественно с зарубежными фильмами, считая дистрибуцию отечественных кинопроизведений бесперспективной или не столь рентабельной, как прокат зарубежных лент. Эта ситуация меняется на глазах, и сейчас, наоборот, остались лишь считанные прокатные компании, которые не работают с российскими фильмами.

Имея сильный зарубежный пакет фильмов, большие оборотные средства, они могут себе позволить рисковать и вкладывать средства в прокат отечественных фильмов, получая при этом удовлетворительный результат. Правда, вкладываются они только в высокобюджетные фильмы, поддерживаемые центральными телеканалами.

Обращение практически всех крупных дистрибьюторских компаний к прокату отечественных фильмов стало уже достаточно устойчивой тенденцией. Более того, они начали конкурировать за право показывать лучшие российские ленты в кинотеатрах страны.

Еще в 2005 г. наши фильмы начали активно теснить западные картины и достигли наивысших цифр по сборам в кинотеатрах. Фильмы «9 рота» Ф. Бондарчука, «Дневной дозор» Т. Бекмамбетова, прошедшие с аншлагом во многих кинотеатрах страны, а еще до них «Турецкий гамбит», «Статский советник», «Бой с тенью» и другие доказали, что интерес к российскому кино есть. В 2006 г. вслед за «Дозором» появились «Бумер. Фильм второй», «Сволочи», «Охота на пиранию», «Питер FM». И все они оказались чрезвычайно успешными в прокате. Именно на российские картины пришли те категории зрителей, которые раньше вообще в кинотеатры не ходили.

И тем не менее чемпионов кассовых сборов российского производства пока явно недостаточно. На сегодняшний день лишь единицы наших картин могут конкурировать с зарубежными блокбастерами. И эти единицы не могут заполнить собой весь российский кинорепертуар. Наши прокатчики с сожалением говорят, что у них пока нет возможности работать с отечественным кино так, как подобает работать с потенциально коммерческими фильмами. Зачастую наши фильмы ставят на неудобные ранние или очень поздние сеансы, на которых гораздо

меньше зрителей, чем в прайм-тайм. В этой ситуации на рынке проката сложно конкурировать не только нашим, но и иностранным фильмам.

Монополизация мирового прокатного пространства американской киноиндустрией, получающей с зарубежного проката своей продукции больше половины дохода, приводит к тому, что в российский прокат с трудом выходят не только отечественные фильмы, но и картины других стран. Кинематография многих интересных, новых, развивающихся стран пока недоступна российскому зрителю.

Агрессивная политика транснациональных корпораций выражается в том, что они заключают договоры с кинотеатрами, наполняют их своей лучшей продукцией. Но при этом ставят условие, что только они являются эксклюзивными партнерами, теми, кто формирует прокат на данной площадке. Наши дистрибьюторы вынуждены покупать картины у своих западных партнеров пакетами, когда в нагрузку к одной кассовой картине навязывается несколько проходных и ими «заполняются» российские кинотеатры на год вперед.

Несколько лет назад на российском кинорынке возникла практика, давно укоренившаяся за рубежом, — это прокат в кинотеатрах полнометражных анимационных фильмов наряду с лучшими игровыми. В этой области у нас наблюдаются существенные сдвиги. В последние годы в России выходит довольно большое количество полнометражных анимационных фильмов («Незнайка и Барабас», «Шелкунчик», «Алеша Попович и Тугарин Змей», «Князь Владимир», «Чуча», «Добрыня Никитич и Змей Горыныч», «Илья Муромец и Соловей-Разбойник» и др.). Все они имели самый широкий прокат, конкурировали и с американскими лентами и между собой за прокатное время и пространство.

Сегодня уже можно говорить о новом качестве отечественной анимации, которая не только радует своим творчеством детей, зрителей, но и финансово поддерживает нашу киноиндустрию. Однако пока и она не стала реальным конкурентом американцев или французов — в первую очередь по техническим причинам. Сегодня приоритетное направление мировой анимации — это мультфильмы формата 3D. Российские компании пока практически не могут работать в этом формате, потому что американцы не продают в Россию мощные компьютеры, которые нужны для производства в технологии CGI. Другая проблема отечест-

венной анимации — та же, что и в игровом кинематографе: очень трудно найти хороший сценарий полнометражного мультфильма.

## 2.1. Специфика проката российских картин

О стратегии проката российского фильма трудно говорить, поскольку прокат каждой отечественной картины сам по себе очень индивидуален и специфичен. Попытаемся определить общую, универсальную структуру проката российских фильмов. Сегодня она мало отличается от общемировой.

Как правило, еще до начала съемок фильма продюсер задумывается о его прокатной стратегии. Стратегия продвижения любого проекта разрабатывается исходя из его коммерческого потенциала. Маркетологи условно выделяют два подхода к фильму — объективный и субъективный. При объективном подходе продюсер или дистрибьютор прибегают к количественным и качественным исследованиям фильма с целью определить его потенциальную аудиторию. Затем тестируется рекламный материал к фильму (трейлеры, постеры, плакаты для разных носителей и т.д.), а на стадии разработки — название и сценарий.

«Не стоит забывать, что аудитории Москвы, Питера и прочих городов-миллионников сильно различаются как по признаку географической удаленности, так и по народностям, — подчеркивает Д. Литвинов, генеральный директор коммуникационной группы «Планета Информ», участвовавшей в промокампаниях многих российских и зарубежных фильмов. — Одно и то же кино в Казани, Татарстане и Новосибирске воспринимается очень по-разному. У нас в компании Россия поделена по регионам со схожими социально-географическими характеристиками. <...> Вот, например, Урал и Поволжье — очень схожие регионы, но при этом там есть Казань, Альметьевск, Татарстан, Башкортостан, у которых совершенно другой менталитет. Поэтому, если планируется массированный выпуск картины, необходимо тестировать ее на разных регионах, на разных возрастных группах. Это серьезный комплекс исследовательских мероприятий, но он позволяет подойти по-научному, как это делается в Голливуде»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Цит. по: Тыщенко А. Особенности рекламы российского кино. 2006. 4 мая // [www.adme.ru/articles](http://www.adme.ru/articles)

Второй, субъективный подход к фильму — это так называемый метод экспертного интервью (его применяет, например, компания «Гемини фильм»). Он строится на работе нескольких специалистов, которые очень хорошо разбираются в специфике проката того или иного фильма, знают, какой потенциал картина имеет и каким количеством копий ее надо прокатывать. Эти суждения основаны на опыте и интуиции, и, безусловно, они субъективны. Но этот метод тоже имеет право на существование, и, надо сказать, часто фильмы, выпущенные в прокат по такой схеме, собирают довольно высокую выручку.

Просчеты на подготовительном этапе, недостаточное внимание многих продюсеров и дистрибьюторов к анализу перспектив, коммерческого и художественного потенциала будущего фильма приводят к тому, что в прокат зачастую выходят абсолютно нежизнеспособные проекты. Хотя стоит признать, что даже самый скрупулезный анализ порой не помогает в таком рискованном виде бизнеса, как кинопрокат. И тем не менее подобный анализ необходим, поскольку он существенно снижает риски.

Сегодня на кинорынке уже появились продукты, позволяющие оценивать потенциал будущего фильма до начала производственного процесса. Один из них использует компания «Movie Research Company», созданная специально для проведения исследований в области кинобизнеса. Специальная модель под названием «Кинопрогноз» позволяет на разных стадиях производства и продвижения фильма — начиная со стадии режиссерского сценария — рассчитывать и оценивать успех кинокартины, учитывая различные характеристики фильма и планируемые объемы его продвижения и дистрибьюции.

Пока такие модели еще недостаточно востребованы кинопроизводителями, что говорит о низкой готовности рынка основываться на количественных оценках при принятии бизнес-решений. Невостребованность моделей объясняется еще и тем, что настоящие профессионалы могут оценить потенциальный успех будущего фильма и без особых технических новинок. О том, как определить, окупится ли фильм в прокате, рассказывает известный продюсер И. Толстунов:

«В настоящее время многое зависит не только от того, какой продукт вы делаете в смысле рыночного качества, но и от того, каким образом формируется бюджет проекта. Не секрет, что большинство российских картин получает сейчас государствен-

ную поддержку, без которой, на мой взгляд, отечественное кинопроизводство просто не смогло бы существовать. Так вот, если бюджет вашего проекта составляет до 2 млн долл. и какую-то часть этих денег предоставляет Роскультура, а картину готов приобрести крупный телевизионный канал, то скорее всего убытков вы не понесете. Если бюджет картины превышает 2 млн долл., это автоматически означает, что в бизнес-плане проекта должны быть заложены и доходы от кинопроката, а не только прибыль от телевизионных продаж и DVD-дистрибуции. В этом случае степень риска, на который идут продюсер и инвесторы, увеличивается в несколько раз. С другой стороны, большой бюджет позволяет создать фильм иного, более высокого технологического качества — зрелище, аттракцион. Уже сегодня только за счет кинопроката в нашей стране, в принципе, можно окупить картину с бюджетом 10—15 млн долл., и рынок продолжает развиваться. Но в данном случае весь бизнес-механизм проекта должен работать четко и слаженно, как хорошие часы. Отличное кино должно быть подкреплено продуманной рекламной кампанией, поддержкой СМИ и т.д. Словом, при грамотном подходе создание зрелищных высокобюджетных отечественных лент может оказаться вполне экономически оправданным делом»<sup>1</sup>.

На этапе разработки прокатной стратегии заключаются договоры с кинотеатрами или компаниями, их представляющими. Показчик подписывает договор, в котором указаны условия, срок показа, гарантии, отсрочки, урегулирование претензий и т.д. (см. приложение в конце главы). На сегодняшний день в России прибыль между прокатчиком и показчиком чаще всего делится в соотношении 50/50<sup>2</sup> (рис. 7).

Дистрибьютор пристально следит за ходом проката и имеет право прервать соглашение, если фильм не приносит сборов в кинотеатре. Каждую неделю (или даже чаще) кинотеатры отчитываются перед дистрибьютором о результатах проката картины. На основании этих данных составляются сводные таблицы по каждому фильму, которые дают полное представление о продвижении фильмов на рынке и об объеме выручки и прокатной платы, причитающейся прокатной фирме. В этих же таблицах

<sup>1</sup> Толстунев И.: В любом бизнесе главное — ответственность! <http://www.kinobusiness.com/>

<sup>2</sup> Сегодня дистрибьюторы много говорят о том, что это соотношение необходимо пересматривать в их пользу. Речь об этом пойдет в п. 3 и 4, посвященных проблемам современного российского проката и показа.



учитываются различные показатели, необходимые для дальнейшего планирования и прогнозирования.

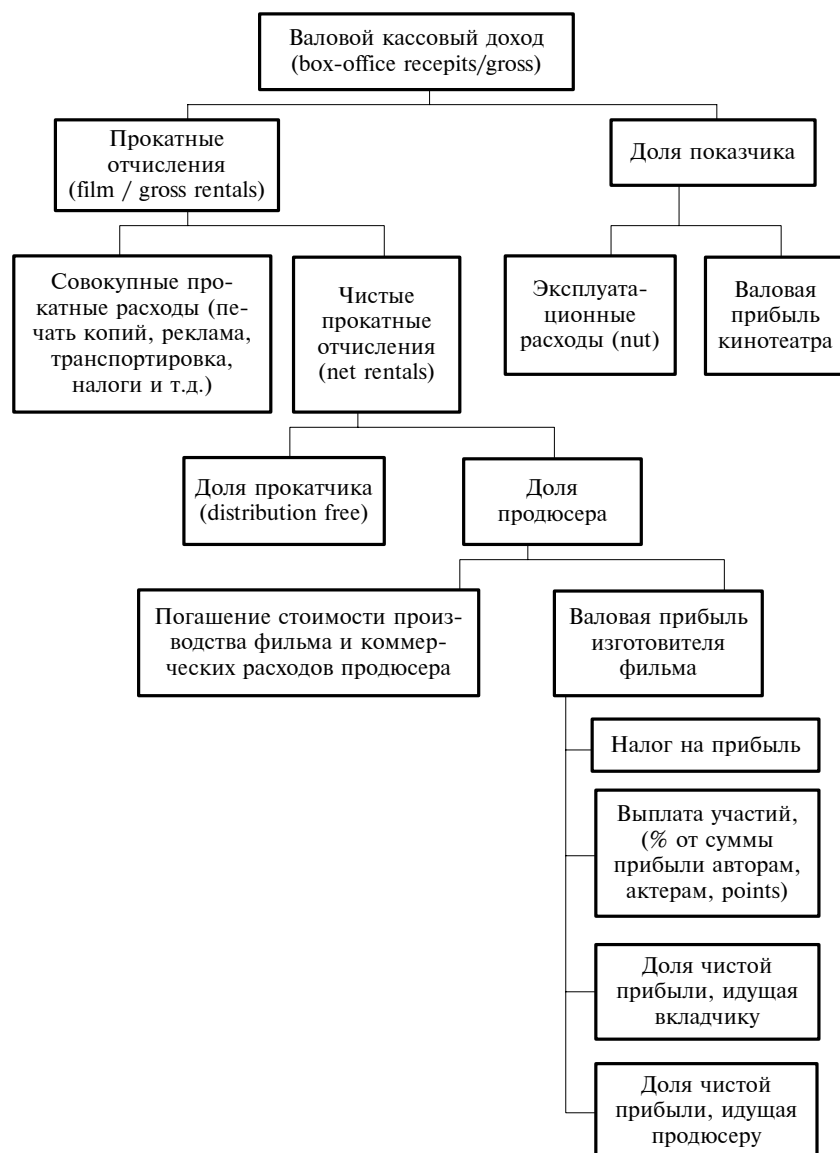


Рис. 7. Распределение валового дохода от кинопоказа

Кроме кинотеатров дистрибьютор может работать и с субпрокатчиками, которые являются посредниками между компанией и кинотеатрами в определенных районах. Субпрокатчики покупают по фиксированной цене необходимое им количество копий и права на их прокат на отдельной территории и определенный срок. Эти данные также входят в сводные таблицы.

Сроки реализации прав на прокат кинофильма зависят от избранной стратегии продвижения фильма. Как правило, 70—80% доходов компания получает в течение 2—3 месяцев, но договоры с дистрибьюторами заключаются на более длительный срок (до 1—1,5 лет), так как оставшиеся копии необходимо реализовать субпрокатчикам для проката их в отдаленных территориях.

Для того чтобы российский фильм вышел в кинотеатральный или видеопрокат, он должен получить прокатное удостоверение. Если картина приобретается только для показа на телевидении, ее регистрация по действующему законодательству не обязательна. Эталонная копия игрового фильма должна поступать на хранение в Госфильмофонд, документального — в архив документальных фильмов.

Удачный показ на фестивале может дать дополнительный толчок интересу к фильму. Однако далеко не все продюсеры стремятся выдвинуть свою картину на какой-либо, пусть даже очень престижный, фестиваль. Иногда фильм не может ждать начала фестиваля по прокатным условиям — он должен возвращать вложенные в него деньги сразу после окончания производства.

В России до определенного момента доминировала система горизонтального проката, что предполагает изготовление сравнительно малого числа копий. Так называемая «теория длинной прокатной горизонтали» предполагает показ фильма в течение двух—четырех месяцев с четким разделением на первые, вторые и третьи экраны.

Сейчас же каждый прокатчик сам определяет, какое количество копий картины ему необходимо изготовить. «Любовное настроение» В. Карвая, к примеру, прокатывалось по всей России в количестве восьми копий, для «Статского советника» «Каро Премьер» напечатала 340 копий, а «Черепашки ниндзя» вышли в российский прокат в количестве 1000 копий.

Следует отметить, что и на Западе, к примеру, фильм П. Альмадовара «Любовники моей матери» может идти в прокате всего тремя копиями, но очень длительный период. А количество копий блокбастера может составлять цифру с тремя нулями. Число

копий во многом зависит от специфики фильма. Если это абсолютный хит, в прокатной судьбе которого невозможно сомневаться, то ему подойдет быстрый, лавинообразный прокат с большим числом копий. Если же на экраны выходит артхаусная, некоммерческая картина, для нее предпочтителен медленный, горизонтальный прокат.

Для отечественной картины, как правило, выбирается оптимальное число копий, которое легко можно будет разместить в небольшом количестве российских кинотеатров. На сегодняшний день норма, по мнению некоторых прокатчиков, для российского фильма среднего прокатного потенциала — 200 копий, для блокбастера — 300—500 копий (рис. 8).

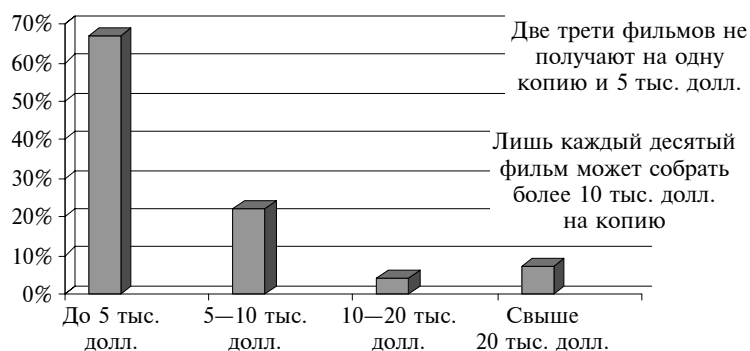


Рис. 8. Нарботки на копию по фильмам российского производства за 2007 г.

Одним из критериев тиража копий является кассовый сбор в первый уик-энд<sup>1</sup>. В том случае, если он не будет достаточным, то кинотеатры крайне неохотно будут брать фильм. Причем иногда подобные соглашения о демонстрации могут ограничиваться всего двумя-тремя сеансами. Это связано в первую очередь с тем, что кинорынок насыщен зарубежными хитами.

После проката в столичных кинотеатрах лицензии на показ картины предоставляются региональным киноvideообъединениям (КВО) или местным прокатным организациям (субпрокатчи-

<sup>1</sup> Например, фильм «9 рота» Ф. Бондарчука за первые четыре дня проката 409 копиями собрал, по заявлению прокатной компании «Гемини», 6,7 млн долл., что превышает результаты первых четырех дней проката наиболее кассовых отечественных фильмов.

кам), т.е. начинается прокат «второй волны». В России дополнительные сборы иногда дает июньский кинорынок, поскольку региональные прокатчики могут взять фильм на осенний период.

Таким образом, заканчивается период демонстрации в кинотеатрах, и через некоторое время кинокартина выходит на DVD. Как правило, если она имеет коммерческий потенциал, продюсеры сначала хотят получить максимум прибыли от кинопроката и DVD и лишь после этого начинают переговоры с каналами относительно телепоказа. Хотя сейчас очень распространена ситуация, когда фильм сразу передается на телевидение, минуя кинотеатры и прочие вторичные рынки (как правило, по инициативе продюсеров). Причина — более выгодные экономические условия такой сделки.

## 2.2. Прокатчик — исчезающая профессия?

В последнее время у нас наметилась тенденция слияния двух профессий — продюсера и прокатчика. Некоторые дистрибьюторы начали постепенно входить в производство фильма на ранних его этапах для того, чтобы потом иметь большее влияние на судьбу готовой картины. Подобное вхождение не ограничивается «советом на предфинальной монтажной версии, а именно деньгами, а значит, получением некоего контроля над тем, что снимается, как это делается и каким образом потом это будет прокатываться»<sup>1</sup>.

Одним из первых дистрибьюторов, взявшим на себя часть продюсерских функций, стал генеральный директор компании «Каро-Премьер» А. Рязанцев. По его мнению, профессия прокатчика исчезающая. «Он должен остаться посредником между студией и зрителем. Его задача — не испортить фильм условиями демонстрации. Безусловно, ему надо опираться на какие-то исследования, тест-просмотры, но чаще все решается еще на стадии производства. ...Они (прокатчики) станут скорее техническим персоналом. Они будут приданы большим кинотеатральным сетям лишь потому, что кто-то все-таки должен сделать и разослать копии и проследить, чтобы они вовремя дошли до кинопроекционных. Но вырабатывать идеологию проката того или иного фильма, план его демонстрации они уже не будут. Это

---

<sup>1</sup> Шакиров М. Режиссура и кинопрокат: как сделать российское кино прибыльным. 2007. 5 июня // <http://www.svobodanews.ru>

сделают продюсеры, заранее оговаривая с киносетями какие-то вещи по репертуарному планированию»<sup>1</sup>.

Именно продюсер, по мнению А. Рязанцева, должен заниматься всеми связями между производителем и потребителем, должен думать о дате выпуска фильма, о количестве копий и т.д.

Взаимное движение продюсера и прокатчика навстречу друг другу обусловлено и чисто имиджевым фактором. Сегодня при удачном прокате фильма лавры достаются режиссеру, съемочной группе и продюсеру. А прокатчик остается в стороне. В то же время, если картина проваливается в прокате, ее режиссер и продюсер винят во всем дистрибьютора, который якобы использовал не те рычаги, разработал неверную прокатную стратегию<sup>2</sup>. Для того чтобы переломить эту ситуацию, а также исходя из такого пессимистичного взгляда на будущее дистрибьютора, компания «Каро Премьер» решила расширить круг своих интересов и обязанностей и активно включилась в трудоемкий процесс продюсирования.

А еще до нее по этому пути пошла другая прокатная компания — «Парадиз». И возможно, в скором времени все крупные российские дистрибьюторы займутся поддержкой интересующих их фильмов на ранней стадии производства, как это давно принято на Западе.

### 2.3. Кинорынок

Связующим звеном между дистрибьютором и владельцем кинотеатра является кинорынок. Именно здесь прокатчик и показчик встречаются лицом к лицу. Здесь продюсеры и дистрибьюторы презентуют свою продукцию, здесь заключается большая часть договоров о приобретении прав проката и показа. Кинорынки проводятся практически при всех крупных международных фестивалях, например при ММКФ. На них съезжаются руководители или представители различных кино-, теле- и видеокомпаний.

Крупнейшим российским кинорынком является Российский Международный кинорынок, в прошлом «Союзкинорынок», основанный в 1989 г. За годы своего существования он сумел наладить контакты не только с отечественными кинематографиче-

<sup>1</sup> *Кинопроцесс*. 2006. № 3. С. 107—108.

<sup>2</sup> Такие взаимоотношения между прокатчиками и производителями фильма сложились уже давно. В советское время режиссеры провалившихся картин точно так же винули во всем прокат.

стами, но и из республик бывшего СССР, сумел не растерять, сохранить свои традиции, главная из которых — своеобразие рынка как института делового общения кинематографистов.

Уже два десятилетия Российский Международный кинорынок является крупнейшим мероприятием кинобизнеса России, стран СНГ и Балтии, объединяющим все отрасли и направления киноиндустрии, более 1000 представителей кинодистрибуторских компаний, киностудий, киноvideопрокатных организаций и кинотеатров, продюсерских центров, творческих объединений, информационных агентств, профессиональных киноизданий, а также компаний, представляющих весь спектр техники и услуг для киноиндустрии. В качестве самостоятельных покупателей на кинорынке участвуют кинотеатры. Кинорынок является регулярным мероприятием.

В России кинорынок не имеет аналогов и предлагает идеальные условия для продвижения фильма или компании на рынок киноиндустрии. Следует отметить, что организаторы кинорынка не следят за чистотой юридических прав на продукцию, предлагаемую на нем. Это является прерогативой покупателей. Кинорынок лишь организует рыночное пространство. Когда продавец и покупатель заключают договор, то один от другого требует прокатное удостоверение картины и прочие необходимые документы. Бывает, что студия только что закончила фильм и не успела получить прокатное удостоверение, а показать его хочет. В этом случае кинорынок, как правило, не препятствует показу.

Тенденция последних лет — расширение технической секции кинорынка. Теперь значительную часть его площади занимают стенды фирм, деятельность которых связана с реконструкцией и оборудованием кинотеатров (компании «СМ Трэйд», «Центро мобиле», «И.С.П.А. Инжиниринг» и др.). Для них кинорынок является хорошим местом сбыта своей продукции, поскольку на него съезжается большинство их потенциальных покупателей.

В рамках кинорынка осуществляется работа на выставочных стендах по репертуарному планированию и техническому переоснащению кинотеатров, проходят премьерные показы и демонстрации роликов на новые фильмы, специализированные семинары, презентации, круглые столы по актуальным вопросам кинобизнеса и многое другое. Официальный каталог кинорынка, ежеквартально выпускаемый как в печатном, так и в электронном виде, предоставляет возможность получения необходимой и достоверной информации о компаниях-участниках, а также о ситуации на рынке кино-, теле-, видеопроизводства.

## 2.4. Основные этапы продвижения кинопроекта

В работе над прокатной стратегией фильма можно выделить несколько этапов. На каждом из них фильм рекламируется различными средствами и с различной информативностью. Первый этап включает время от начала работы над киносценарием до начала съемочного периода, когда можно с уверенностью говорить только об общем содержании будущей картины.

Вторым этапом является стадия производства. В это время уже идет подготовка пакета рекламных материалов к кинорынку и процесс формирования будущей киноаудитории при помощи различных социально-психологических форм воздействия.

На этом этапе рекламная информация должна предоставлять сведения об авторах литературного сценария, творческих биографиях актеров, процессе и местах съемок, интересных событиях вокруг съемок и т.п. В этом случае реклама процесса создания фильма должна быть интригующей, направленной на создание атмосферы нетерпеливого ожидания чуда. В прессе должны регулярно появляться репортажи со съемочных площадок, создавая вокруг фильма информационный фон. Во время съемочного и монтажно-тонировочного периодов также выпускается тизер, краткий рекламный ролик, передающий атмосферу будущего фильма.

По завершении производства фильма рекламная кампания переходит в следующую, предпрокатную стадию. Ее можно также назвать презентационной или предпремьерной. Предпремьерный период начинается за два-три месяца до первого показа фильма широкой публике. В это время в кинотеатрах начинают демонстрировать трейлер — видеоролик, в котором кратко и зрелищно излагается содержание фильма.

Надо четко представлять себе разницу между тизером и трейлером. Тизер (*англ.* *teaser* — дразнилка, завлекалка) — рекламное сообщение в форме загадки, содержащее часть информации о продукте, но никак рекламируемый товар не называющее. Тизеры обычно появляются на раннем этапе продвижения товара и служат для создания интриги вокруг него. Обычно тизеры следуют сериями. Стандартный кинематографический тизер длится 15—30 с. А трейлер — 2—3 мин. Трейлер — это видеоролик, состоящий из кратких и наиболее зрелищных фрагментов фильма, используемый для анонсирования или рекламы этого фильма. Часто комбинируется видеоряд из несвязанных фрагментов по принципу калейдоскопа. Иногда сцены в таком калейдоскопе сменя-

ются очень быстро, больше производя впечатление на зрителя, чем оставляя осмысленное представление о фильме. Иногда достаточно продолжительные трейлеры не являются бессвязным набором кадров, а создаются как небольшие сюжетные истории, в которых диалоги из фильма чередуются со зрелищными моментами и спецэффектами.

После того как фильм окончательно смонтирован, его обычно показывают критикам<sup>1</sup>. Иногда перед премьерой устраивается так называемый пресс-джанкет. Это нечто похожее на пресс-конференцию, с той разницей, что режиссер, актеры и другие участники проекта рассаживаются по разным столикам и к каждому из них подсаживаются журналисты, которые могут задавать вопросы. Потом их сменяют другие журналисты и т.д. Пресс-джанкет обладает неоспоримыми преимуществами перед традиционными пресс-конференциями, поскольку позволяет получить максимум информации, не расплывчатые и общие, а конкретные ответы.

На презентационной, или премьерной, стадии «рекламная информация включает в себя подробное описание самой презентации, место ее проведения, состав присутствующих, мнения критиков (как позитивные, так и негативные), высказывания о фильме известных общественных деятелей, актеров, режиссеров, светские сплетни, т.е. все то, что создает фильму некую «социальную ауру», стимулирующую интерес будущего зрителя»<sup>2</sup>. Впоследствии все опубликованные в прессе статьи собираются и издаются в виде пресс-релиза, который способствует продвижению фильма в прокате.

Прокатная стадия фильма должна иметь свою специфическую рекламу, ориентированную на кинорынки. Информацион-

---

<sup>1</sup> В последнее время некоторые голливудские студии перестали устраивать предпремьерные просмотры. Это связано, с одной стороны, с нежеланием получать негативные отзывы критики, а с другой — с быстрым развитием Интернета, и в частности блогосферы. Раньше мнение критиков в значительной степени определяло прокатную судьбу фильма. Но Интернет дал людям больше возможностей для обмена впечатлениями о фильме. Отзывы, оставленные на форумах и специализированных сайтах (например, IMDb), читают тысячи, а иногда и сотни тысяч потенциальных зрителей. Они больше верят непредвзятым отзывам, чем искусствоведческим рецензиям. Также на руку фильму, а значит, и дистрибьютору играет полярность мнений, если таковая имеется. Когда одни зрители хвалят фильм, а другие усиленно ругают его, это определенно вызывает интерес у человека, еще не купившего билет в кинотеатр или DVD.

<sup>2</sup> *Основы продюсерства*: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 239.



ное содержание такой рекламы — это сведения о месте проведения кинорынка, его участниках, ценах на киноvideопродукцию. То есть это скорее не реклама, а профессиональная информация, которая не предназначена для зрителя. К этому моменту у дистрибьютора (или продюсера) должен быть сформирован комплект исходных материалов фильма.

На этапе выпуска фильма на экраны организуются массовые мероприятия, сопровождающие премьеру и демонстрацию фильма, помещаются публикации в прессе, организуются обсуждения, проводится клубная работа. На этом этапе рекламная информация является наиболее сложной, но и наиболее эффективной в отношении привлечения зрителя. Сложность заключается в том, что за короткий промежуток времени, как правило в течение одной-двух недель, необходимо предоставить потенциальному зрителю в лаконичной, доступной и яркой форме такую информацию о фильме, которая заставила бы его непременно посмотреть этот фильм в кинотеатре.

После выхода фильма на экраны начинает работать еще один весьма мощный вид рекламы — сарафанное радио, т.е. передача впечатлений от увиденного в кинотеатре из уст в уста. Количество зрителей на второй неделе проката фильма во многом зависит от мнения зрителей, которые уже посмотрели его. Известны случаи, когда при отсутствии широкомасштабной рекламной кампании фильм становился очень известным именно благодаря сарафанному радио. Так произошло с первой частью фильма «Бумер».

Во время проката фильма интерес к нему необходимо постоянно поддерживать. Если после выпуска картины и ее первоначального успеха рекламно-информационная работа сходит на нет, посещаемость и общий интерес зрителя начинают падать.

При повторном прокате фильма также необходима рекламная кампания. Если повторный показ проходит в отдельных кинотеатрах по регионам, то реклама должна быть нацелена на зрителей конкретного региона.

На практике далеко не все прокатные компании могут позволить себе содержать в своих рекламно-маркетинговых отделах специалистов экстра-класса или работать с высокооплачиваемыми профильными рекламными агентствами. Они обращаются в фирму, далекую от киноиндустрии, незнакомую с ее спецификой, с рынком кинотеатров и вкусами зрительской аудитории. В результате выход многих картин сопровождается на экране

непроработанными рекламными поверхностными материалами, не дающими адекватного представления о продукте. Рекламные кампании многих фильмов не подчинены одной идее, да и сама идея фильма порой остается неясной, что, конечно же, не прибавляет картине аудитории.

## 2.5. Рекламные средства

Таблица 1. Классификатор средств рекламной информации<sup>1</sup>

Вид рекламы	Участвующие в восприятии анализаторы		
	Видео	Аудио	Аудио и видео
СМИ	Газеты, журналы, теле-текст	Радио	Телевидение
Наружная реклама	Крупно- и малогабаритные плакаты, газосветные установки, бегущая строка		
Почтовая реклама	Рассылка печатных материалов, CD (только с визуальной информацией), информационные письма	Рассылка аудиокассет, CD	Рассылка видеокассет, DVD
Реклама на транспорте и в метро	Плакаты, наклейки и надписи в салоне и снаружи	Трансляция в метро	Метро-ТВ
Реклама в местах продажи	Вывески, витрины, надписи, знаки, упаковка, этикетки, привлекающие внимание предметы	Трансляторы, громкоговорители	Презентации, интервью
Общественные мероприятия	Вывески	Выступления, встречи, ярмарки, семинары, выставки, лотереи	
Реклама по телефону и факсу	Факсы	Справочные службы	
Кино- и видео-реклама	Атрибуты, аксессуары, одежда, марки машин и т.д.	Музыкальные ролики	Кино- и видеофильмы
Компьютерная реклама	Интернет, носители информации	АудиоСП	Ролики
Печатная реклама	Проспекты, каталоги, справочники, листовки, пресс-релизы, купоны, скидки		
Реклама на товаре	Лейблы, надписи		
Сувениры	Воспринимаются как предмет		

<sup>1</sup> Таблица взята из: *Основы продюсерства*. С. 240.

Рассмотрим коротко основные виды рекламных средств, применяемых при продвижении кинофильмов, и их эффективность на российском рынке. Дистрибьюторы и маркетологи чаще всего используют для рекламы картин телевидение, радио, Интернет, печатную (листовки), наружную рекламу (плакаты, газосветные установки, бегущую строку), рекламу в прессе, по телефону и факсу и т.д. На первом месте по эффективности стоит телевидение, на втором — наружная реклама, за ними следуют радио и Интернет.

Являясь самым массовым СМИ, телевидение предоставляет продюсеру и дистрибьютору широчайшие возможности планирования и реализации эффективной рекламной стратегии. По сравнению с другими средствами рекламы телевидение и радио отличает более личностный характер. Благодаря звучанию человеческого голоса они приближаются по своей сути к технике личной продажи. Телевидение помимо личностного фактора обладает еще и возможностью продемонстрировать фрагменты из рекламируемых фильмов. С помощью телевидения и радио может обеспечиваться своевременный охват рынка единого экономического пространства или региональных рынков.

Однако телереклама при всех ее преимуществах (массовый охват аудитории, оперативность, эффект присутствия и участия) является очень дорогостоящим средством. И далеко не все прокатчики могут себе позволить потратиться на нее. А самое главное — не каждый фильм нуждается в широкомасштабной рекламной кампании, в том числе на телевидении. Например, выпуская архаусную картину (в количестве, как правило, до 30 копий), прокатчику нет смысла вкладывать средства в телерекламу.

Второе место по эффективности в России, как уже говорилось, занимает наружная реклама. Особенно высока ее роль в регионах. В некоторых регионах страны существует довольно серьезная проблема: рекламные блоки федеральных телеканалов, которые транслируются через местные каналы, иногда незаконно заменяются на местную рекламу. Дистрибьюторы не имеют возможности отследить все нарушения такого рода. Но зная об этой практике, они стараются уделять как можно больше внимания наружной рекламе в регионах. Если раньше Москва давала 70% бокс-офиса картины, а регионы — 30%, то сейчас соотношение изменилось с точностью до наоборот. Поэтому неудивительно, что прокатчики заинтересованы в высокой эффективности региональной кинорекламы.

Объем радиорекламы у нас приблизительно равен объему интернет-рекламы. В то же время в России в отличие от США практически нет модульной рекламы в печатных изданиях. Пресса стоит далеко позади наружной рекламы.

На сегодняшний день основные виды рекламных средств постепенно уступают свои позиции PR и нетрадиционному маркетингу (информационные поводы, режиссерские блоги, BTL акции<sup>1</sup>, SMS- и MMS-технологии и т.д.).

Примечательно, что кинореклама, размещенная в 2007 г. на телевидении (речь идет не о продвижении дочерних проектов каналов, а о фильмах со стороны, чью рекламу оплачивают их продюсеры и прокатчики), характеризуется спадом своей эффективности. Отдельные федеральные телеканалы отказались от рекламной поддержки кинокартин, не приобретенных ими для телепоказа. Кроме того, новость об очередном удорожании теле-рекламы и инициированном свыше сокращении рекламных слотов подтолкнула дистрибьюторов и продюсеров к поиску альтернативных форм продвижения своих проектов.

Достаточно широкую популярность в отечественном кинобизнесе в последние годы приобрел кросс-промоушен, или совместное продвижение. Это один из наиболее очевидных и эффективных способов добиться нужного эффекта при ограниченных маркетинговых бюджетах, при котором объединяются атрибуты двух или более брендов. В рамках одной промокампании фактически продвигаются несколько брендов.

Как правило, за общую рекламу платят обе стороны, что представляет особую привлекательность для компаний среднего масштаба. Каждый из участников программы перекрестной рекламы имеет свой интерес. Скажем, один стремится получить доступ к аудитории партнера, а другой — добиться известности, узнаваемости своей марки. Случается, что за проводимые совместные акции платит лишь одна сторона. Это происходит, когда творческая концепция фильма требует присутствия той или иной торговой марки, а производитель не собирается платить за это, поэтому приходится включать ее бесплатно. Именно так, например, получилось с машиной марки BMW в фильме П. Буслова «Бумер».

---

<sup>1</sup> BTL — это средство воздействия на непосредственный процесс продажи товара. К BTL-активам не относятся ни телевидение, ни радио, ни наружная реклама, т.е. ни один из носителей прямой рекламы, которая влияет на покупателя через передающийся ему визуальный или слуховой образ.

Одно из направлений кросс-промоушена — рекламные кампании и PR-мероприятия непосредственно в кинотеатрах, где демонстрируется фильм. Сюда же можно отнести и брендрование залов, когда кинотеатр заключает с крупным рекламодателем договор о совместном продвижении торговых марок. При этом торговый знак может выноситься в название зала, как это сделано в московском кинотеатре IMAX, в котором один из залов носит название «Nestle». Это так называемое «титальное спонсорство». А компания «Rising Star Media», управляющая сетью кинотеатров «Kinostar de Lux», для своего петербургского кинотеатра IMAX в качестве титульного спонсора привлекла компанию «Coca-Cola». Поскольку стоимость лицензии для двух кинотеатров IMAX составляет 3 млн долл., они вынуждены привлекать титульных спонсоров, чтобы сократить сроки окупаемости проекта. В этой ситуации договор с рекламодателем, как правило, заключается на 3—5 лет, с ним согласовываются архитектурные особенности и дизайн зала. В нашей стране титульное спонсорство пока слабо распространено.

Кросс-промоушеном является и product placement (PP). Это размещение торговой марки или самого товара (услуги) в кинофильме, телевизионном фильме или телевизионной программе. Цель размещений состоит не только в показе, описании продукта, но и в том, чтобы в дальнейшем этот продукт на подсознательном уровне ассоциировался с героем или сюжетом художественного произведения.

Известны три основных вида PP: визуальный, когда продукт, услугу или логотип зрители могут просто увидеть; вербальный, когда актер или голос за кадром упоминают о продукте, услуге или компании; и наконец, собственно показ этого продукта — когда им, например, пользуются герои фильма. Последний вид считается самым эффективным.

Компании, разместившие продукт в фильме, строят полноценную рекламную кампанию на основе его сюжета, используя главных героев и изобразительный ряд. При этом активизируются все каналы продвижения — телевидение, радио, наружная реклама, дисплеи, стенды, постеры в местах продаж, PR. В результате получается взаимовыгодное сотрудничество. С одной стороны, кинематограф предоставляет производителям товаров возможность вписаться в уже готовую историю, с другой — рекламируя свои продукты, производители продвигают сам фильм.

Поддержка компаний-рекламодателей, естественно, помогает киноиндустрии значительно сократить маркетинговые расходы.

Сегодня в России в секторе PR работает ряд компаний, в первую очередь Российская ассоциация рекламных агентств (РАРА), затем OMD Media Direction и другие, которые могут предложить размещение рекламы в кинофильмах. Мониторингом занимаются такие компании, как «Кармен Медиа», «TNS Gallup AdFact» и др. Некоторые из них способны внести в бюджет фильма значительные суммы без ущерба для его качества и с большой пользой для бренда.

Существуют различные точки зрения на длительность пребывания рекламируемых продуктов в фильме. Некоторые специалисты полагают, что «нижний порог длительности пребывания продуктов в кадре определяется особенностями человеческого восприятия и ограничивается 0,5 с. Если этого недостаточно для прочтения логотипа или узнавания самого продукта, то сцену повторяют столько раз, сколько нужно для уверенного узнавания марки. Есть также верхний порог длительности product placement, определяемый особенностями человеческой психики — не более 3—5 мин, иначе навязчивый образ начинает раздражать. Правда, это не относится к предметам роскоши, особенно автомобилям, яхтам, самолетам»<sup>1</sup>.

Большинство же современных киномаркетологов полагают, что не существует ни точных расценок на время присутствия торговой марки в кадре, ни тем более минимальных сумм, с которых можно начинать разговор с производителями фильма. Много зависит от понимания рекламодателем сущности данного метода продвижения, его умения вписать свой бренд в концепцию фильма. Если он будет вести себя профессионально, то, возможно, зритель ничего не заметит и останется в приятном заблуждении, что кино в отличие от телевидения является зоной, свободной от рекламы.

### 3. Лидеры отечественной дистрибьюции

Развитию отечественной киноиндустрии, свидетелями которого мы являемся в последние несколько лет, в значительной степени способствовала активизация деятельности кинопрокатных

---

<sup>1</sup> Основы продюсерства. С. 259.

организаций. Прокат фактически помог возродиться национальному производству. Сам же он возрождался в 1990-х годах в основном за счет зарубежных фильмов. Картина эта очень напоминает ту, что сложилась в отечественном кинематографе сто лет тому назад, когда будущие российские кинопредприниматели зарабатывали на открытие собственного производства прокатом зарубежных картин (еще раз эта ситуация повторилась в начале 1920-х годов, в эпоху нэпа).

Роль дистрибьюторов, по всей видимости, и дальше будет возрастать. Именно прокатчики, т.е. те, у кого в руках находится хороший прокатный пакет, а не производители фильмов или владельцы кинотеатров, являются потенциальными королями в системе кинематографа.

На сегодняшний день на российском прокатном рынке существует три группы дистрибьюторов. *Первая группа* — не самостоятельные прокатные компании, а официальные представители голливудских студий, т.е. фирмы-агенты. Это те российские кинопрокатные компании, которые, начиная свою деятельность в 1990-х годах, стремились наладить устойчивые деловые связи с ведущими дистрибьюторами США и получить доступ к новым американским картинам, пользующимся спросом во всем мире. В конкурентной среде это самая сильная группа, потому что за их спиной стоят огромные маркетинговые возможности голливудских студий и невероятно серьезные кинопакеты, регулярно поставляемые американскими студиями на мировой рынок кинопроката. Самой успешной дистрибьюторской компанией из этой категории является «Каро-Премьер». Основная часть голливудских блокбастеров идет к нам через таких генеральных дистрибьюторов. Семь американских мейджоров, которые фактически формируют российский кинорепертуар и главный доход кинотеатров, работают с четырьмя-пятью российскими дистрибьюторскими компаниями (а некоторые, как уже говорилось, уже вышли на наш рынок и обходятся без посредников).

*Вторая группа* — это достаточно уверенно чувствующие себя, независимые компании, ведущие самостоятельную закупочную деятельность иностранных фильмов и на определенных условиях занимающиеся прокатом российских фильмов («Централ Партнершип», «Парадиз», «Вест» и др.).

Наконец, *третья группа* является самой многочисленной. Однако своего твердого места в кинопрокате она не имеет. Это небольшие дистрибьюторские компании, которые либо недавно

начали заниматься этим бизнесом и стараются отвоевать себе скромные ниши рынка, либо присутствуют на рынке уже давно, но имеют небольшой оборотный капитал и ориентируются в основном на достаточно узкую аудиторию (детское, документальное кино и т.д.). В качестве примера можно привести фирмы «КАНА» и «Жар-птица».

### 3.1. АНКО

Когда в процессе развития российского кинобизнеса все более отчетливо стали проявляться недостатки действующих законов и иных правовых документов, регулирующих отрасль, ведущие независимые кинопрокатчики ощутили необходимость в создании общественной организации по изучению и координации вопросов, общих для всех участников процесса проката и показа кинофильмов.

Летом 2001 г. был сформирован Альянс независимых кинопрокатных организаций России (АНКО). В состав его учредителей вошли шесть частных компаний, три из которых работают с Голливудом, а три представляют независимые студии: «Гемини Киномир», «Каро Премьер», «Кинокомпания “Кармен”», «Парадиз», «Творческое содружество Ист-Вест», «Централ Партнершип». Вскоре к альянсу присоединилась «Вест», распространяющая продукцию независимых студий.

Первоначально АНКО задумывался как объединение исключительно кинодистрибуторских компаний, поскольку принципиальным вопросом на тот момент была сфера кинопроката как такового, проблемы деятельности дистрибуторов в условиях подъема и оживления зрительской активности, роста числа кинозалов, увеличения количества фильмов на российских экранах, взаимодействия с органами государственной власти, работа с кинотеатрами и зрителем.

Сегодня деятельность АНКО охватывает куда больший круг вопросов, нежели вначале. Главная задача этого некоммерческого сообщества заключается в том, чтобы своей деятельностью способствовать развитию кинопредпринимательства как неотъемлемой части отечественной киноотрасли. Как сказано в уставе организации, на пути к решению этой общей задачи члены Альянса будут способствовать совершенствованию системы кинопроката, особенно в регионах РФ, совершенствовать систему финансовой отчетности кинотеатров, согласовывать свои репертуарные планы в интересах и зрителя и отрасли. При фактическом отсутствии в отраслевой печати информации о состоянии



и развитии отечественного кинорынка Альянс обобщает такие сведения и снабжает ими своих членов. Опыт, накопленный частными предпринимателями, позволяет им вырабатывать компетентные рекомендации по совершенствованию российского законодательства в сфере кинобизнеса, с одной стороны, и объединенными усилиями обеспечивать правовую защиту и интересы членов Альянса — с другой.

«Главная наша задача, — говорят участники АНКО, — построение открытого цивилизованного кинопредпринимательства с “выигрышным билетом” для всех профессиональных участников кинобизнеса, и, конечно, главного потребителя кинопродукта — зрителя, приходящего в кинозал. Особое значение в условиях бурно развивающегося кинобизнеса приобретает качественная и достоверная информация о процессах, происходящих на рынке, показателях деятельности и развития его участников, общих тенденциях и закономерностях его развития, путях решения возникающих вопросов и проблем.

...Альянс принимает участие в заседаниях комиссии комитета по культуре Государственной Думы по вопросам изменения Гражданского кодекса в области соблюдения авторских прав и интеллектуальной собственности, вопросов лицензирования кинотеатров и т.п. АНКО представляет и оказывает помощь в защите прав и интересов своих членов перед государственными органами, предприятиями и организациями по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью. Занимает активную позицию по лоббированию внедрения в кинотеатрах единой электронной системы продажи кинобилетов»<sup>1</sup>.

На сайте АНКО можно обнаружить рубрику со странным названием «Стена позора». В ней представлен список кинотеатров-должников, которые не расплатились с дистрибьюторами вовремя, согласно зафиксированной в договоре дате.

АНКО также способствует оптимизации репертуарных планов своих членов. «Возросшее по количеству и качеству число фильмов, предлагаемых для российского зрителя, а также недостаточное количество кинотеатров для кинотеатрального проката привели к осознанию необходимости согласованного и оптимального планирования выхода фильмов в прокат, их разумного “разведения” по срокам старта. АНКО получает от дистрибьюторских компаний — своих членов репертуарные планы и самые

---

<sup>1</sup> <http://www.np-anko.ru>

последние оперативные изменения в этих планах с целью составления соответствующих сводных таблиц, своевременного информирования об изменениях других членов АНКО для учета и согласования интересов всех своих членов»<sup>1</sup>.

Альянс участвует в деятельности российских и международных организаций, имеющих отношение к сфере кинопроката, а также в симпозиумах, выставках, фестивалях и пр. Он является одним из учредителей Российского союза кинопромышленников, созданного в 2007 г., одним из организаторов ежегодного Форума «КиноЭКСПО», взаимодействует с РАПО<sup>2</sup> по вопросам борьбы с видеопиратством.

Сейчас в состав АНКО входят 22 организации, среди которых все основные кинодистрибьюторские компании России (доля компаний — членов АНКО от общего оборота кинопроката в России составляет 95%), в том числе в качестве ассоциированных членов ряд рекламно-информационных агентств, работающих в сфере кинобизнеса.

В табл. 2 показаны наиболее успешные кинодистрибьюторские компании в 2007 г.

Таблица 2. Доля дистрибьюторов в кинопрокате СНГ (по итогам 2007 г.<sup>3</sup>)

Компания	Сборы, млн долл.	Доля, %	Количество фильмов
1. UPI	94,73	16,9	21
2. Каро Премьер/Каро Прокат	92,54	16,4	32
3. ЦПШ/CP CLASSICS	85,09	15,1	47
4. BVSPR <sup>4</sup>	83,93	14,9	14
5. Двадцатый Век Фокс СНГ/Гемини	79,62	14,1	33
6. Парадиз	33,30	5,9	27
7. Вест	23,99	4,2	20
8. Каскад	20,33	3,6	15
9. Наше кино	15,03	2,7	6
10. LIZARD	11,14	2,0	12
11. Пирамида	10,61	1,9	17
12. Люксор	7,49	1,3	12
13. TOP FILM	1,49	0,3	7
14. RUSCICO	1,42	0,3	8
Остальные	2,59	0,4	63
Общая касса на 23 декабря 2007 г.	565		

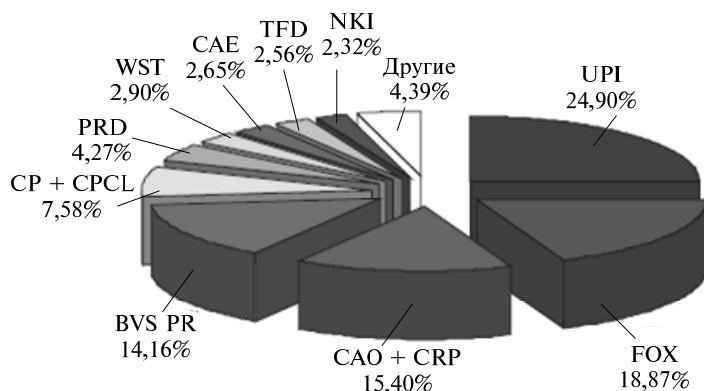
<sup>1</sup> <http://www.np-anko.ru>

<sup>2</sup> РАПО — российская антипиратская организация.

<sup>3</sup> *Кинобизнес* сегодня. 2008. № 1 (147).

<sup>4</sup> Buena Vista Sony Pictures Releasing.

Каждая из этих прокатных компаний имеет свою историю, свою специфику, свою нишу в прокатном пространстве. Кто-то уже давно присутствует на рынке, а кто-то появился недавно. На рис. 9. представлены дистрибьюторские компании — лидеры 2008 г. Кратко охарактеризуем деятельность российских прокатных компаний.



**Названия компаний-дистрибуторов:**

ABS — Абсолют-фильм; BS — Белый Свет; BVSPR — Буэна Виста Сони Пикчерс Релизинг СНГ; CAE — Каскад Фильм; СФО — Каро Премьер; CNF — Центр Национального Фильма; CP — Централ Партнершип; CP Digital — CP Digital, CPCL — CP Classic, CRP — Каропрокат, CWF — Кино без границ; FOX — XX век Фокс СНГ; GLV — Гельварс; GP — GP Фильм; IC — Интерсинема; KNP — Кинопанорама; LUX — Люксор; LZD — Лизард; MSK — Московское Кино; NKI — Наше кино; NL — Новые Люди; P2R — План2Реал; PF — Премиум Фильм; PNR — Панорама Кино; PRD — Парадиз; PRF — Профит Синема Интернешнл, PRL — Pro-Line Film; PRM — Компания Пирамида; RCC — Rus-sico; RUR — Русский Репортаж; SM — Стандарт Медиа; NFD — Top Film Distribution; UPI — Universal Pictures International; WST — West

Рис. 9. Дистрибьюторы — лидеры 2008 прокатного года

### 3.2. Universal Pictures International Russia (UPI Russia)

UPI является одним из крупнейших дистрибуторов мировой кинопродукции, занимаясь прокатом высококлассных фильмов производства студий Paramount, Universal, DreamWorks. Прокатный пакет компании UPI в России включает в себя как высокобюджетные кассовые блокбастеры и анимационные фильмы («Война Миров», «Форсаж», «Шрэк», «Мадагаскар», «Миссия невыполнима-3» и пр.), так и комедии («Нас приняли!», «Развод по-американски»), а также психологические триллеры («Переводчи-

ца»). В 2007 г. российский филиал UPI сменил название на Universal Pictures International Russia. Это было связано с тем, что мейджоры Universal и Paramount решили поделить между собой часть филиалов United International Pictures в 15 ведущих странах мира.

### 3.3. «Каро Премьер»

Эта компания, входящая в состав холдинга «Каро», существует с июля 1999 г. На протяжении трех лет компания «Каро Премьер» являлась безоговорочным лидером рынка<sup>1</sup>. Затем в течение двух лет она входила в пятерку лучших кинопрокатных компаний страны. А по итогам 2007 прокатного года заняла второе место. Тридцать два фильма, выпущенные в прокат «Каро», собрали 92,54 млн долл., что составило 16,4% общей суммы кассовых сборов по СНГ без учета Украины.

Помимо проката «Каро» держит в своих руках обширную сеть кинотеатров. Компания сотрудничает с ведущими московскими и региональными показчиками России и других стран СНГ, предоставляя свои фильмы более чем 400 кинотеатрам от Южно-Сахалинска до Калининграда.

«Каро Премьер» была создана как дистрибьюторская организация, занимающаяся эксклюзивным распространением продукции голливудской студии Warner Brothers (и с конца 2002 г. New Line Cinema). Кроме этого, до определенного момента кинокомпания «Каро Премьер» приобретала на международных кинорынках фильмы таких независимых дистрибьюторов, как CLT-UFA International, Wild Bunch/Canal Plus. Однако работа с независимыми дистрибьюторами, по словам А. Рязанцева, была вынужденной мерой. И как только от пакетов (права на две-три картины) «Каро Премьер» перешла к стабильной ситуации двухлетнего контракта с Warner Brothers, у нее отпала необходимость покупать продукцию независимых. Она всегда связана с большим риском, ибо вероятность неуспеха в прокате картин независимых дистрибьюторов гораздо выше, чем мейджоров.

В 2005 г. «Каро» создала компанию «Каро Прокат», которая занимается исключительно дистрибуцией российских фильмов (благодаря появлению еще одной компании в структуре холдин-

---

<sup>1</sup> Благодаря таким картинам, как «Властелин колец: Братство Кольца» (2002), «Матрица: Перезагрузка», «Матрица: Революция», «Властелин колец: Две крепости» (2003), «Властелин колец: Возвращение Короля», «Троя», «Гарри Поттер и узник Азкабана» (2004).

га увеличилась и его капитализация). В то же время «Каро-Премьер» сконцентрировалась на прокате зарубежных картин. Позднее «Каро-Прокат» заключила соглашение с дистрибьюторской компанией «Наше Кино» о совместном прокате на рынках России и СНГ отечественных кассовых лент, снятых ведущими отечественными режиссерами. К числу упомянутых картин относятся такие разноплановые фильмы, как «Добрыня Никитич и Змей Горыныч», «Бумер. Фильм второй», «Хоттабыч», «Любовь-Морковь», «Мне не больно», «Остров», «Живой».

Одним из существенных недостатков «Каро» до последнего времени было отсутствие собственного продюсерского (т.е. производственного) центра. В 2008 г. завершился наконец процесс создания вертикали кинобизнеса — в составе концерна «Каро» возникла производящая структура «КАРО Продакшн».

#### 3.4. «Централ Партнершип»

В 2007 г. прокатная компания «Централ Партнершип» (ЦПШ) отметила десятилетний юбилей. Изначально компания сделала ставку не на голливудское, а на европейское кино<sup>1</sup>, и не прогадала. Таким образом, стало ясно, что независимое европейское кино тоже может быть бизнесом. Довольно быстро компания заняла устойчивые позиции и на телевизионном рынке<sup>2</sup>.

В короткие сроки «Централ Партнершип» завладела львиной долей независимого кинопрокатного рынка. В 2000 г. она объявила о начале широкомасштабной кинопрокатной деятельности и вышла на европейские кинорынки. ЦПШ сформировала пакет первоклассного американского, европейского и азиатского артахауса<sup>3</sup>. И во многом именно благодаря этой компании цены на артахаусное кино выросли в десятки раз.

<sup>1</sup> Кинопрокатная деятельность «Централ Партнершип» началась с показа в кинотеатре «Кодак» фильма голландского режиссера Майка ван Дьема «Характер». Это был первый неголивудский фильм в репертуаре одного из двух существующих в это время кинотеатров. «Характер» сделал неплохие сборы.

<sup>2</sup> «Централ Партнершип» купил и показал на ТВ американский сериал «Даллас» (1978).

<sup>3</sup> В него вошли такие фильмы, как «Эскорт» Мишеля Блана, «Табу» Нагисы Осимы, «Простая история» Дэвида Линча, «Ватель» Роланда Жоффе, «Генри Фул» Хэла Хартли, «Идиоты» Ларса фон Триера, «Девственницы-самоубийцы» Софии Копполы, «Император и убийца» Чена Кайге, «Колыбель будет качаться» Тима Роббинса, «Кикуджиро» Такеши Китано, «Бал монстров» Марка Форстера, «Просто кровь» и «Человек, которого там не было» братьев Коэн. Вскоре ЦПШ купил «Догвилль» и два следующих фильма американской трилогии фон Триера — «Мандерлей» и «Вашингтон».

В 2003 г. «Централ Партнершип» создала два прокатных подразделения — независимого артхаусного кино и кино коммерческого (голливудского и французского), тем самым обезопасив себя от возможных рисков. Коммерческое отделение, как это и полагается по законам рынка, стало быстро развиваться и приносить основные средства, что позволило компенсировать периодические кассовые провалы артхаусных фильмов.

В 2002 г. «Централ Партнершип» впервые обратилась к прокату российской картины<sup>1</sup>. Со временем прокатный отдел компании был признан одним из сильнейших на отечественном рынке кинопроката. После того как «Централ Партнершип» отвоевала себе нишу в кинопрокатном бизнесе, в ее системе появилась компания, которая занялась выпуском видео и DVD.

ЦПШ, как и многие другие дистрибьюторские компании, все больше ориентируется на отечественное кино. «Централ Партнершип» проводит сбалансированную политику проката своих фильмов и фильмов производства других компаний, с которыми у нее установлено тесное сотрудничество (телеканал «Россия», производственная компания «Рекун-ТВ», MB-Production), и последовательно реализует стратегию увеличения доли отечественных фильмов, в том числе собственного производства, в репертуаре.

«Централ Партнершип» запускает фильмы в производство пакетно, как это делают все известные западные киностудии. Это означает, что работа ведется поочередно или одновременно над несколькими фильмами, что диверсифицирует риски, поскольку некоторые проекты могут и не оправдать надежд.

В 2005 г. контрольный пакет акций ЦПШ приобрел холдинг «ПрофМедиа». Это один из крупнейших российских медиахолдингов. Компании, входящие в холдинг «ПрофМедиа», занимают лидирующие позиции в трех сегментах медиарынка: сегменте печатных СМИ, на рынке радио и в российской системе кинопоказа. Консолидированный оборот «ПрофМедиа» по итогам 2006 г. составил 377 млн долл. Поэтому неудивительно, что «Централ Партнершип» позиционирует себя на нашем рынке как российский мейджор.

---

<sup>1</sup> Первой ласточкой стал «Антикиллер» Е. Кончаловского, собравший более миллиона долларов. «Антикиллер-2» собрал вдвое больше, заняв в феврале 2004 г. второе место после «Ночного Дозора» в общем прокатном рейтинге.

### 3.5. «Гемини Фильм»

Компания «Гемини Фильм» — один из лидеров кинопрокатной индустрии. Она появилась на российском рынке в 1993 г. как филиал немецкой компании «Скриба фильм холдинг»<sup>1</sup>. Открывая в России свой кинопрокатный филиал, компания готовилась к разного рода неожиданностям, а потому, не делая активных шагов, целый год изучала рынок, вкусы зрителя. А потом решила сразу выложить пакет из 16 отборных американских фильмов. Расходы на первый пакет фильмов составили 60 млн долл., что уже говорило об их качестве<sup>2</sup>.

Несмотря на тщательное изучение нашего рынка, за первые три года работы в России «Гемини Фильм» потеряла около двух с половиной миллионов долларов. Однако это ее не остановило, и компания продолжила экспансию на наш рынок.

Практически сразу «Гемини Фильм» начала прокатывать российские картины. Однако и в 1990-х годах и сейчас перед ними стоит одна и та же проблема — нехватка отечественных лент мирового уровня, рассчитанных на широкий, международный прокат. Тем не менее, несмотря на небольшое число выпускаемых в прокат российских картин, по доле в валовом сборе наших фильмов «Гемини Фильм» уверенно занимает лидирующие позиции. Один из самых успешных фильмов, прокатанных компанией за последнее время, — «9 рота» Ф. Бондарчука.

Именно отечественные фильмы сделали возможным для «Гемини Фильм» выйти в лидеры кинопрокатных компаний России со значительным преимуществом по сравнению со своими конкурентами. Компанией были выпущены такие кассовые хиты российского производства, как «Ночной Дозор», «Дневной Дозор», «Турецкий Гамбит».

Стратегический альянс с продюсерским центром Первого канала, а также работа с другими продюсерами, продукция которых достаточно конкурентоспособна, позволяет сохранять потенциал для дальнейшего роста компании, в том числе и за счет роста количества отечественных картин в ее репертуаре.

В 2006 г. компания «Гемини Фильм» прекратила свое существование и на ее месте появились две независимые компании —

<sup>1</sup> Доктор Бодо Скриба — учредитель «Gemini Film International».

<sup>2</sup> В пакет вошли ленты «Джон Ф. Кеннеди — Выстрелы в Далласе» Оливера Стоуна, «Соммерсби» Джона Эмиела, «Беглец» Эндрю Дэйвиса с Харрисоном Фордом, «Непрощенный» Клинта Иствуда и др.

«Двадцатый Век Фокс СНГ» (XXth Century Fox C.I.S.) и «Гемини Энтертейнмент» (Gemini Entertainment). В настоящее время «Двадцатый Век Фокс СНГ» является региональным самостоятельным офисом студии «Двадцатый Век Фокс» в странах бывшего СССР, а также является держателем лицензии на выпуск продукта указанных студий на видео и DVD на территории России и СНГ.

В связи с проводимой в конце 2007 г. реорганизацией компаний «Гемини Энтертейнмент» и «Двадцатый Век Фокс СНГ» последняя стала правопреемником «Гемини Энтертейнмент» с правом единоличного участия в АНКО.

### 3.6. «Парадиз»

«Парадиз» был основан в 1993 г. Он представляет из себя холдинг кинокомпаний (продюсерская, дистрибьюторская, кинотеатральная деятельность) с хорошо сформированной разветвленной структурой, что дает ему возможность развивать параллельно несколько направлений. «Парадиз» — одна из самых известных российских кинокомпаний, активно занимающаяся продвижением на наш рынок отечественных и зарубежных фильмов. За успешный прокат фильмов в активе компании имеется две премии «Золотой орел» и две премии «Блокбастер»<sup>1</sup>.

Главный принцип репертуарной политики компании — предлагать только качественное российское и зарубежное кино. За годы работы на российском рынке «Парадиз» выпустил в прокат более сотни фильмов.

---

<sup>1</sup> Среди проектов, выпущенных в прокат «Парадизом», «Власть огня» Р. Баумана, «К-19» К. Бигелоу, «Банды Нью-Йорка» М. Скорсезе, «Брюс Всемогущий» Т. Шедьяка, «Невыносимая жестокость» братьев Коэнов, «Хроники Риддика» Д. Туи, «Александр» О. Стоуна, «Авиатор» М. Скорсезе. Фаворитами 2006 г. стали «Возвращение» П. Альмодовара и «Сволочи» А. Атанесяна, 2007 г. — «Альфа-Дог» Н. Кассаветиса. Собрание фильмов, права на прокат которых принадлежат «Парадизу», насчитывает более 500 названий. «Парадиз» была первой компанией, которая привезла в Россию фильмы В. Аллена, П. Альмодовара, Э. Кустурицы, М. Скорсезе. Причем некоторые шедевры собраны в уникальные коллекции. Например, компания является эксклюзивным прокатчиком сразу четырех фильмов П. Альмодовара. Из российских фильмов, прокатанных «Парадизом», с большим успехом прошли по стране такие картины, как «Дневник его жены» А. Учителя, «12-я осень» И. Талпы, «Жизнь забавами полна» П. Тодоровского и «Любовник» В. Тодоровского, «27 украденных поцелуев» Н. Джорджадзе, «Ангел на обочине» С. Стасенко, «Греческие каникулы» В. Сторожевой, «Солдатский декамерон» А. Прошкина, «Эйфория» И. Вырыпаева и др.



Одно из направлений, которое компания начала развивать не так давно, это кинопроизводство<sup>1</sup>. Однако «Парадиз» не акцентирует внимания на этом аспекте своей деятельности и старается производить не больше двух-трех игровых картин в год (в то время как выпускает в прокат не менее 35 картин).

Кроме того, холдинг компаний «Парадиз» поддерживает кинофестиваль российского кино «Окно в Европу» в Выборге и Московский международный кинофестиваль фильмов для детей и юношества, владеет двумя телевизионными каналами в Армении и спутниковым телевизионным каналом в США и Южной Америке. Большинство этих проектов осуществляются компанией «Парадиз» совместно с Международным центром развития кино и телевидения для детей и юношества (Фонд Ролана Быкова).

Компания «Парадиз Диджитал», созданная в конце 2005 г. в рамках холдинга, выпускает и продает DVD-продукцию. За короткое время ею была сформирована солидная по качеству и объему видеотека. Компания выпускает в среднем 5—7 фильмов в месяц<sup>2</sup>.

В 2007 г. в полную силу начала работать производственная анимационная студия «Парадиза», первый фильм которой «Приключения Аленушки и Еремы» (реж. Г. Гитис) уже вышел на экраны страны.

### 3.7. «Наше кино»

До недавнего времени в России действовали лишь две прокатные компании, работавшие только с национальными фильмами — ГУП «Московское кино» и «Панорама кино». Однако их обороты были столь незначительными, что не оказывали существенного влияния на рынок. В 2003 г. кинокомпания СТВ, которая

<sup>1</sup> В 2005 г. на экраны страны вышла новогодняя комедия «Слушатель» (реж. В. Зайкин). В 2006 г. — экшн-драма «Сволочи» (реж. А. Атанесян) и четырехсерийная телевизионная лирическая комедия «Нечаянная радость» (реж. М. Фаносян). В 2007 г. — остросюжетная комедия «Руд и Сэм» (реж. Г. Гярдюшян) и романтическая экстрим-комедия «Дерзкие дни» (реж. Р. Бальтцер). В 2008 г. — исторический фильм «Александр. Невская битва» (реж. И. Калёнов), приключенческий экшн «Монтана» (реж. А. Атанесян), фильм «Платон» (реж. В. Акопян).

<sup>2</sup> Среди новинок, предлагаемых «Парадиз Диджитал», «Ганнибал: восхождение» (реж. П. Вебер), «Кровь и шоколад» (реж. Катя фон Гарньер), «Младенец» (реж. И. Вэбб), «Свадьба в сезон дождей» (реж. М. Наир), «Тигровые отряды» (реж. Ж. Корну), «Восстание: Песня о Мангале Пандее» (реж. К. Мехта), «Авиатор» (реж. М. Скорсезе).

до этого работала с агентством «Интерсинема-Арт», учредила собственную прокатную компанию «Наше кино». Помимо СТВ, «Наше кино» сотрудничает со студиями «Мельница», «Пигмалион Продакшн», «Мотор Фильм Студия» «ПРОФИТ», «Андреевский Флаг», «Студия Павла Лунгина», «Реал-Дакота».

Уже в 2005 г. компания «Наше кино» по количеству представленных национальных проектов материнского продюсерского центра оказалась на втором месте после «Централ Партнершип». Стратегии кинокомпаний «СТВ», а значит, и «Наше кино» отличаются особой оригинальностью. Во-первых, она выпускает в основном среднебюджетные проекты, ориентированные на наиболее активную зрительскую аудиторию («Брат», «Брат-2», «Война», «Жмурки», «Перегон», «Водитель для Веры», «Бумер», «Хоттабыч» и т.п.). Во-вторых, в развитии, как правило, находится несколько крупных проектов, рассчитанных в том числе на прокат за рубежом («Монгол» С. Бодрова). И в-третьих, в арсенале «Нашего кино» есть ряд некоммерческих, авторских картин, которые априори не получают широкого проката, но скорее всего будут иметь хорошую фестивальную судьбу. Немало внимания компания уделяет анимации. На сегодняшний день «Наше кино» лидирует в прокате качественных отечественных полнометражных анимационных фильмов (фильмы студии «СТВ»: «Карлик Нос», «Алеша Попович и Тугарин Змей», «Добрыня Никитич и Змей Горыныч», «Илья Муромец и Соловей-Разбойник», анимационные фильмы студии «Мельница» и др.).

### 3.8. «Люксор»

Компания «Люксор» была создана в 2000 г. «Люксор» является холдингом, который занимается не только дистрибуцией кино-театральных, видео- и телевизионных прав, но и строительством и управлением современными многозальными кинотеатрами. За годы работы в России компания успешно осуществляла грамотный выбор фильмов, разрабатывала оригинальные методы их продвижения<sup>1</sup>. Дистрибуцией компания занимается не только в России, но и на всей территории стран СНГ и Балтии. В нача-

---

<sup>1</sup> Среди наиболее удачных и высокодоходных проектов компании, выпущенных в кинопрокат: «Спуск», «Столкновение», «Завтрак на Плутоне», «Победитель», «Свидетель на свадьбе», «Плюшевый синдром», «Слияние двух лун», «Пленники небес», «Секретарша», «Морское приключение», «Окно в Париж», «Мечтать не вредно».

ле 2006 г. на Украине была открыта дистрибьюторская компания «Люксор-Украина» для оперативной работы на развивающемся рынке Украины. Пока она занимается исключительно кинотеатральным прокатом, впоследствии же ей будут переданы и вторичные рынки (телевидение и видео).

В среднем «Люксор» выпускает в месяц один-два фильма в кинопрокат и до пяти—семи — на видео- и телевизионный рынок. Причем на телерынке компания работает практически со всеми метровыми, дециметровыми и спутниковыми каналами, т.е. охватывает полный спектр телевизионного дистрибьюторского рынка.

### 3.9. «Панорама кино»

Кинокомпания «Панорама кино» была создана в 1995 г. и на сегодняшний день обладает огромным практическим опытом работы в реализации кинопроектов любого масштаба и сложности. С момента своего основания компания зарекомендовала себя как одна из ведущих в области кинотеатрального проката отечественного кино. «Панорама кино» сотрудничает со многими ведущими кинопроизводителями России и стран СНГ. Среди них киностудии «Мосфильм», Киностудия детских и юношеских фильмов им. М. Горького, студии «Слово», «Дарфильм», «Ф.А.Ф. Интертеймент», «Ералаш Лэнд», «Мирабель», «Жанр», «Ленфильм», кинокомпания «Ракурс». За время своего существования «Панорама» реализовала успешный прокат более 50 отечественных кинокартин<sup>1</sup>. Почти все фильмы, выпущенные в прокат компанией, имеют государственную поддержку в прокате.

Приоритетным направлением «Панорамы кино» является прокат детских фильмов<sup>2</sup>. Одним из направлений компании является дистрибуция дебютных фильмов. «Панорама» является спонсором Международного фестиваля студенческих фильмов ВГИКа, на котором профессиональные сотрудники компании

<sup>1</sup> «В движении» Ф. Янковского, «Зависть богов» В. Меньшова, «В августе 44-го» М. Пташука, «Таежный роман» А. Митты, «Женская собственность» Д. Месхиева, «Любить по-русски-3» Е. Матвеева, «Ретро втроем», «В созвездии быка» П. Тодоровского, «Красное небо» В. Огородникова, «Солнце» А. Сокурова, «Итальянец» А. Кравчук и др.

<sup>2</sup> «Кто если не мы» В. Приемыхова, «Повелитель луж» С. Русакова, «Спартак и Калашников» А. Прошкина, «Костя Ника. Время лета» Д. Федорова, детский юмористический киножурнал «Ералаш» Б. Грачевского и др.

занимаются поиском молодых режиссеров, драматургов и операторов. Работа с такого рода фильмами требует к себе особого подхода, нестандартных решений, креатива.

Генеральный директор «Панорамы» А. Иванов говорит о прокате российского кино следующее: «У российских фильмов может быть три судьбы. Первая судьба — фестивальная. Фильм переезжает с фестиваля на фестиваль, получает призы, хорошую прессу. У него появляется большая возможность попасть в западный кинопрокат, на теле- и видеорынок. В российском прокате сборы от такого фильма, как правило, небольшие — 100—300 тыс. долл., и в год таких фильмов выпускается два-три. Вторая судьба — прокатная. Успешный прокат фильма в России и СНГ, сборы больше миллиона долларов. Такой фильм на фестивали попадает редко, за рубеж, правда, продается, но плохо. В год этих фильмов выпускается где-то 15—20. Ну и третья судьба — никакая. На фестивали фильм не попадает, сборы в России — 50—100 тыс. долл., пресса плохая, за рубеж не продается. В год таких фильмов снимается 30—40. Главный критерий успеха проката картины — это качественно сделанная история. Не обязательно, чтобы это был высокобюджетный или сильно раскрученный фильм, важно, чтобы он зацепил зрителя»<sup>1</sup>.

Таким образом, рассмотрев деятельность некоторых прокатных компаний, приходим к выводу, что, с одной стороны, в основе их работы лежат общие, универсальные схемы, а с другой — каждая фирма имеет свою специфику, ориентируется на определенную категорию фильмов и работает на «своего» зрителя.

#### 4. Состояние отечественного кинопоказа.

##### Частная киносеть

В 1990-х годах резко сократилось общее количество городских и сельских киноустановок. Так, в 2001 г. их было меньше, чем в 1990, примерно на 80%. Городских кинотеатров к 2001 г. стало на треть меньше, чем в 1997 г. Кинотеатры ликвидировались, передавались в долгосрочную аренду сторонним организациям и приспособлялись под размещение в них объектов торговли и развлечений. Кинопоказ из деятельности этих кинотеатров, как правило, исключался. Особенно остро эта проблема ощуща-

---

<sup>1</sup> Менеджер кино. 2006. № 1. С. 37.

лась в малых городах, где практически отсутствовали альтернативные формы культурного отдыха.

До кризиса 1998 г. российские кинотеатры представляли собой настолько плачевное зрелище (плохое оборудование и свет, звук и обслуживание), что зрителю было удобнее сесть дома перед видеомagneтофоном и смотреть пиратские копии зарубежных блокбастеров. После кризиса в стране началось активное внедрение звуковой системы «долби» в реконструированных кинотеатрах, строительство мультиплексов, открытие кинотеатров нового формата IMAX и т.д.

После перестройки кинотеатры разделились на муниципальные, которые подчинены местным органам власти («Энтузиаст», «Волгоград» и др.), и частные. И именно с частной киносети, устойчиво работающей с крупными независимыми дистрибьюторами, и началось возрождение российской киноиндустрии.

В 1993 г. в России появилась компания «Кодак», а спустя три года после своего появления на российском рынке, в 1996 г., она открыла в Москве кинотеатр «Кодак-Киномир», а вместе с ним и новую эпоху в российском кинотеатральном прокате. Это был первый опыт компании в кинотеатральном бизнесе. Несмотря на отсутствие этого бизнеса в России, американцы были твердо убеждены в том, что Россия вернется на цивилизованный путь, а российский зритель — в кинотеатры<sup>1</sup>.

#### 4.1. Современный кинопоказ

После финансового кризиса 1998 г. положение многих коммерческих структур, согласившихся ранее инвестировать деньги в отечественный кинематограф, изменилось не в лучшую сторону. Однако в начале 2000-х годов инвесторы вновь начали обращать внимание на кинотеатральный бизнес.

В настоящее время развитие инфраструктуры российского кинопоказа происходит в основном за счет десяти ведущих киносетей, принадлежащих негосударственным кинокомпаниям: «Карофильм», «Формула Кино», «КиноМакс», «Кронверк Синема», «Парадиз», «Синема Парк», Rising Star Media, «Центрфильм», «ЕА-Синема» и «Арт Сайнс Синема». Они управляют примерно

---

<sup>1</sup> Надо признать, что «Кодак-Киномир», позиционировавший себя как первый российский кинотеатр нового типа, на самом деле не был первым. К октябрю 1996 г., т.е. к моменту появления «Кодака», современной звуковой аппаратурой уже были оборудованы кинотеатр «Ударник», кинозалы в Центре международной торговли, в гостиницах «Рэдиссон SAS Славянская» и «Олимпик Пента-Ренессанс».

30% существующих в России кинозалов. На их долю приходится более 80% залов, оснащенных современным оборудованием (табл. 3—5, рис. 10).

Таблица 3. **ТОП 10. Крупнейшие операторы сетей кинотеатров России, включая франшизы и кинотеатры на репертуарном планировании (по данным на 31 декабря 2008 г.)**

Место		Оператор сети	Количество кино-театров	Количество залов	Доля рынка по количеству залов, %	Центральный офис
2008	2007					
1	1	КАРО Фильм	35	166	8,9	Москва
2	4	Синема Парк	13	105	5,6	Москва
3	2	Киномакс	23	92	4,9	Москва
4	5	Кронверк Синема	13	80	4,3	С.-Петербург
5	3	Формула Кино	14	67	3,6	Москва
6	7	KinoStar	5	62	3,3	Москва
7	6	Премьер Зал	43	57	3,1	Екатеринбург
8	8	Арт Сайнс Синема	15	50	2,7	Новосибирск
9	9	Люксор	10	41	2,2	Москва
10	15	Парадиз	7	35	1,9	Москва
<b>Итого у этих операторов</b>			<b>178</b>	<b>755</b>	<b>40,5</b>	
<b>Всего в России</b>			<b>736</b>	<b>1864</b>	<b>100,0</b>	

Таблица 4. **Московский регион: крупнейшие операторы кинотеатров по количеству залов (по данным на 31 декабря 2008 г.)**

Место		Оператор сети	Количество кино-театров	Количество залов	Доля рынка по количеству залов, %
2008	2007				
1	1	КАРО Фильм	19	82	20
2	4	Формула Кино	13	63	15
3	2	KinoStar	3	38	9
4	5	Синема Парк	3	23	6
5	3	Кронверк Синема	3	22	5
6	7	Синема Стар	3	20	5
7	6	Люксор	5	20	5
8	8	Центрфильм	6	19	5
9	9	Парадиз	4	17	4
10	15	West	4	16	4
<b>Итого у этих операторов</b>			<b>63</b>	<b>320</b>	<b>77</b>
<b>Всего в Москве</b>			<b>104</b>	<b>416</b>	<b>100</b>

Таблица 5. Крупнейшие региональные операторы сетей кинотеатров России (за пределами московского региона и Санкт-Петербурга), включая франшизы и кинотеатры на репертуарном планировании (по данным на 31 декабря 2008 г.)

Место		Оператор сети	Количество кинотеатров	Количество залов	Доля рынка по количеству залов, %	Центральный офис
2008	2007					
1	1	Киномакс	18	76	6,0	Москва
2	7	Синема Парк	9	75	5,9	Москва
3	3	Премьер Зал	43	56	4,4	Екатеринбург
4	4	Арт Сайнс Синема	15	50	4,0	Новосибирск
5	2	КАРО Фильм	9	42	3,3	Москва
6	6	ИнвестКиноПроект	5	34	2,7	Москва
7	5	Монитор	10	27	2,1	Краснодар
8	12	Роскино	5	21	1,7	Москва
9	9	Парадиз	9	19	1,5	Москва
10	34		3	18	1,4	Москва
<b>Итого у этих операторов</b>			<b>126</b>	<b>418</b>	<b>33,1</b>	
<b>Всего в России</b>			<b>596</b>	<b>1264</b>	<b>100,0</b>	

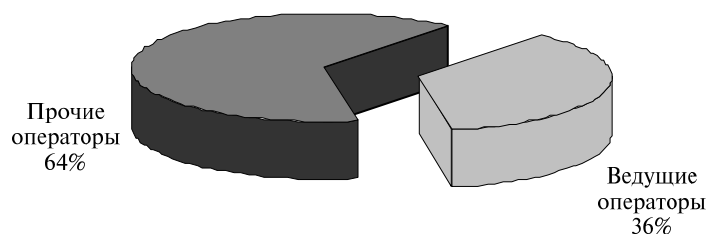


Рис. 10. Доля ведущих операторов кинотеатров в общем объеме кинотеатров

Большая часть современных кинотеатров, особенно в крупных городах, принадлежит западным владельцам. Местная власть контролирует эти кинотеатры. Они платят налоги в местный и федеральный бюджеты. Частные кинотеатры, принадлежащие российским владельцам, платят налог только в местный бюджет. Это нефиксированный, т.е. зависящий от прибыли налог.

Сегодня аналитики делят российские кинотеатры не на две категории (частные и государственные), а на четыре: независимые, федеральные сети, местные сети и региональные сети (рис. 11, 12). Независимые кинотеатры не входят ни в какие сети. При

этом они могут быть как государственными, так и частными. Во всех отечественных независимых кинотеатрах количество залов менее восьми, поэтому получается, что у нас в стране нет ни одного независимого мультиплекса. Федеральные сети — те, которые работают на территории нескольких федеральных округов, — составляют 35% рынка. Их сегодня 12: «Каро Фильм», «Синема Парк» и др. Региональные сети работают в пределах одного региона. В России существует 14 региональных сетей, которые составляют 20% рынка. Например, «Формула кино», относится к региональной сети. Оставшиеся 13% — это сети, находящиеся в одном городе или муниципалитете (например, «Мираж Синема» в Санкт-Петербурге).

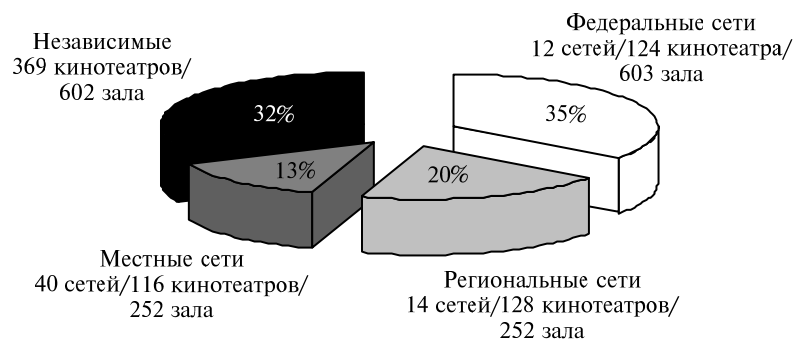


Рис. 11. Структура рынка кинопоказа по данным на 1 марта 2009 г. (доли по кинозалам)

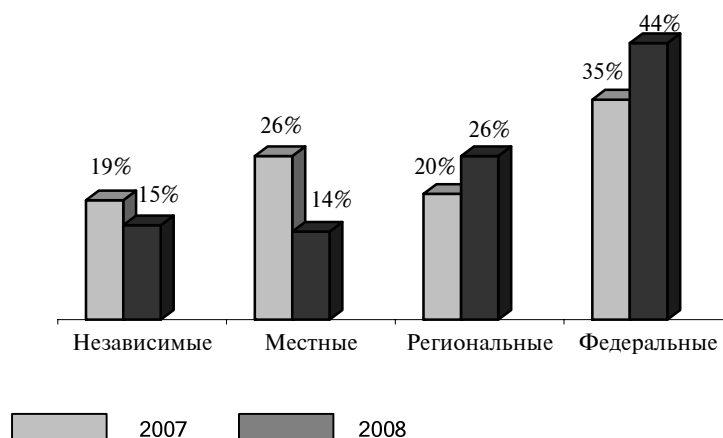


Рис. 12. Динамика открытия новых залов (по типам сетей кинотеатров)



Доминирующей тенденцией уже на протяжении многих лет является открытие новых кинотеатров в торговых центрах<sup>1</sup> (рис. 13). Открытие таких залов, как и торговых центров, происходит обычно в крупных городах, где проживает платежеспособное население. Другая тенденция последних лет — сокращение однозальных кинотеатров и рост мультиплексов, более гибких для репертуарного планирования.

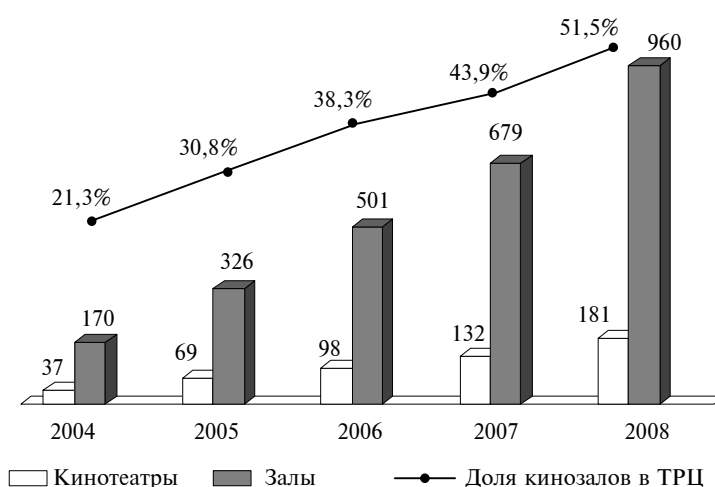


Рис. 13. Кинотеатры и залы в ТРЦ (по данным на 31 декабря 2008 г.)

К 2005 г. кинотеатральный рынок двух столиц оказался насыщен до предела. В Москве, несмотря на самый высокий процент посещаемости по стране (43% населения, или 6 млн чел.), в 2005 г. число новых кинозалов, появление которых было неправильно спланировано, оказалось даже избыточным, в результате чего закрылось 10 кинотеатров (16 залов)<sup>2</sup>. Волна строительства мультиплексов хлынула в Санкт-Петербург. А вслед за этим сети двинулись в регионы. Соотношение доходов от показа в новых кинозалах стало все больше меняться в сторону провинции.

<sup>1</sup> На Западе концепция строительства кинотеатров в торговых центрах устарела почти десять лет назад, и там необходимости привлекать людей в кинотеатры шопингом уже нет. Теперь на Западе торговому центру нужен кинотеатр, а не наоборот, поскольку 97–98% зрителей обязательно становятся клиентами ТЦ. И только 3–4% клиентов торгового комплекса становятся зрителями.

<sup>2</sup> «Тбилиси», «Downtown», «Киномакс-ГУМ», «Киноплекс на Ленинском», «Перекон», «Брест», «Арбат», «Америка-Синема», «Варшава» и «Музей Кино».

По оценкам экспертов, сегодня в стране завершается масштабная экспансия ведущих киносетей в регионы, поэтому последующий рост числа современных кинозалов в России замедлится. Уже к концу 2008 г. многие операторы киносетей заявили, что вынуждены пересмотреть планы своего развития в связи с ухудшившимися условиями кредитования, а также из-за проблем девелоперов торговых центров и строительной сферы в целом. И если в 2009 г. еще можно будет ожидать, что рост рынка кинопоказа продолжится (за счет ввода в эксплуатацию уже строящихся киноплощадок), то в 2010—2011 гг. число новых кинотеатров наверняка сократится. Проектов строительства ТРК и кинотеатров становится все меньше, подход инвесторов к ним становится все более осторожным, а возможности роста посещаемости и кассовых сборов в условиях снижения доходов населения и разворачивающегося экономического кризиса резко ограничиваются (табл. 6, рис. 14).

Таблица 6. Динамика открытия новых кинозалов

Годы	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
2006—2007	34	90	12	12
2007—2008	13	50	19	45
2008—2009	31	53	18	16

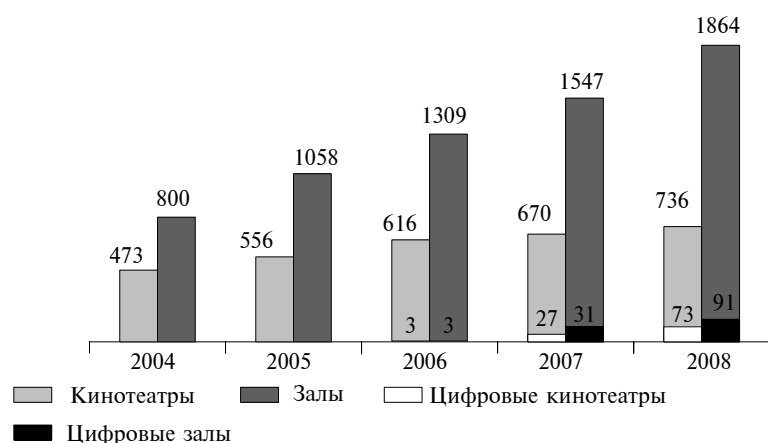


Рис. 14. Современные кинотеатры России (по данным на 31 декабря 2008 г.)

#### 4.2. «Киноальянс»

Наряду с Альянсом прокатчиков у нас существует некоммерческое партнерство «Киноальянс», объединяющее крупные российские сети кинотеатров. Его учредили в 2004 г. пять крупных компаний — «Парадиз Продакшн», «Каро», «Империя кино», «КиноМакс» и «Центр-Фильм». К учредителям присоединились «Кронверк-Синема» и «Rising Star Media», дочерняя компания международной корпорации «National Amusement». С таким составом участников новая организация стала крупнейшим объединением кинотеатральных компаний в России: в нее вошли владельцы примерно 60 кинотеатров.

Одной из причин создания объединения киносетей стало возможное квотирование иностранной продукции, о котором много говорили в тот период времени во властных инстанциях. Не случайно «Киноальянс» с первого дня своего существования объявил о том, что будет противодействовать выдвижению идей квотирования российских фильмов на парламентский уровень. Руководители компаний, вступивших в «Киноальянс», сразу заявили, что создание партнерства не приведет к монополизации рынка.

В соответствии с Уставом организации целью ее деятельности является развитие предпринимательства в сфере кинотеатрального проката и показа. Основные задачи партнерства — исследование кинорынка Российской Федерации, изучение его проблем и региональных особенностей, создание информационных баз данных кинотеатрального рынка РФ, консультирование участников партнерства, в частности, по вопросам строительства и реконструкции кинотеатров, технического оснащения и их модернизации, репертуарного планирования, подготовка предложений по разработке и совершенствованию нормативных правовых актов, касающихся кинотеатрального проката и показа, защита прав и интересов членов партнерства в органах государственной власти.

Организация имеет некоммерческий характер, и в первую очередь создана для того, чтобы оказывать услуги своим членам. К партнерству могут присоединяться любые кинотеатры либо системы кинотеатров. Одним из критериев приема в члены будет финансовая успешность кандидатов. «Киноальянс» будет существовать за счет членских взносов. Планируется также ведение коммерческой деятельности и вложение денег, в частности,

в создание российских кинофильмов. Однако компании будут вправе самостоятельно решать вопросы, связанные с ценовой и рекламной политикой кинотеатров, т.е. объединение компаний не предполагает проведения в кинотеатрах единой репертуарной или ценовой политики.

Рассмотрим по аналогии с дистрибьюторскими компаниями несколько наиболее крупных киносетей.

#### 4.3. «Карофильм»

Вторым кинотеатром мирового уровня, который открылся вслед за «Кодаком» в июле 1997 г., стал киноконцертный зал «Пушкинский» (бывшая «Россия»), принадлежащий компании «Карофильм». Как видно из названия, владельцы кинотеатра даже не надеялись, что зал будет приносить прибыль как кинотеатр, и поэтому сначала делали ставку на концертную площадку, а потом уже на кино.

В марте 2000 г. в московском гипермаркете «Рамстор» на Шереметьевской улице открылся четырехзальный кинотеатр «Каро 1». Он примечателен тем, что это был первый опыт постройки кинотеатра в торговом комплексе<sup>1</sup>.

Таким образом, компания, во-первых, стала пионером в области строительства залов нового типа, так называемых «мультиплексов»<sup>2</sup>, а во-вторых, открыв кинотеатр в торговом комплексе, обозначила главную тенденцию российского бизнеса кинопоказа на ближайшее десятилетие.

«Каро 1» не принес своим владельцам большого дохода, главным образом из-за неудобного расположения. Но аналитики оценили его деятельность в целом как успешную: симбиоз торгового центра и кинотеатра оказался выгодным и для торговых

<sup>1</sup> Идея постройки кинозалов в торговых комплексах высказывалась и раньше, но экономический кризис 1998 г. заморозил развитие отрасли. В частности, из-за него был заморожен первый проект постройки настоящего мультиплекса, одиннадцатизального «Октябрь», открытие которого было запланировано компанией «Медиа-Мост» на 1999 г.

<sup>2</sup> На Западе «мультиплексами» называют здания вертикальной постройки с отдельным входом и с количеством просмотровых залов не менее семи. По сути, первый настоящий мультиплекс открылся в России только через три с половиной года — «KinoStar De Lux» в торгово-развлекательном комплексе «Мега» (11 залов, вертикальная постройка, отдельный вход).

По свидетельству менеджеров «Карофильма», их мультиплекс полностью соответствует западным стандартам, что подтвердили представители «Колабии» и «Уорнер Бразерс».

комплексов, и для кинопоказчиков. Строя залы в супермаркетах, они практически ничем не рисковали — в случае краха право на аренду площадей всегда можно было выгодно переуступить другому, более успешному бизнесу. Заманить зрителя в кинотеатр, расположенный в торговом комплексе, было значительно проще, поскольку там, помимо кинопоказа, был представлен целый ряд других развлечений. Было очевидно, что на строительство такого кинотеатра уходит меньше времени и оно обходится гораздо дешевле. Намного проще и дешевле было дожидаться, когда придет крупный инвестор и построит ТРЦ с кинотеатром, чем самостоятельно заниматься строительством кинотеатра.

Поэтому подобная практика в последующие годы получила широкое распространение, и уже к концу 2004 г. число залов, расположенных в торговых центрах, составило в Москве треть от общего количества экранов, в Санкт-Петербурге — почти половину.

Еще одно начинание «Карофильма», подхваченное вслед за ним другими киносетями, — выход на региональный рынок. Если раньше 50% всего валового сбора от проката сеть получала от «Пушкинского» и процентное соотношение прибыли было 80/20 в пользу Москвы, то после экспансии в глубь страны это соотношение изменилось, составив примерно 60/40 в пользу регионов (а в некоторых случаях даже 70/30).

За период с 2004 по 2006 г. сеть кинотеатров «Карофильм» значительно расширила количество киноплощадок в регионах<sup>1</sup>. Таким образом, компания «Карофильм» довольно быстро выбилась в лидеры отечественного рынка кинопоказа. К 2005 г. в ее сеть входило уже около 80 экранов, а к 2007 г. — 128 залов в 26 кинотеатрах<sup>2</sup>, что составило 9% общего числа залов в стране.

#### 4.4. «Формула кино»

В 1998 г. появился первый кинотеатр компании «Империя кино» — «Стрела». Летом и осенью 2000 г. открылось еще пять кинотеатров «Империи»: «Прага», «Витязь», «Мечта», «Тбилиси»

<sup>1</sup> Четырехзальный кинотеатр в ТЦ «Шоколад» в Нижнем Новгороде; шестизальный кинотеатр в мегацентре «Московский» в Самаре и два многозальных кинотеатра в Санкт-Петербурге — в гипермаркете Рамстор на Коломяжском проспекте (6 залов) и ТЦ «Континент» (7 залов).

<sup>2</sup> Еще один четырехзальный кинотеатр использует торговую марку сети по договору франшизы.

и «Солнцево». И к концу 2000 г. компания по праву стала называть себя «сетью» и стала сильнейшим игроком на рынке кинопоказа<sup>1</sup>. Понятие «киносеть» с того момента стало одним из ключевых в отечественной киноиндустрии<sup>2</sup>.

«Каро», не желая уступать первенство «Империи кино», также поспешила объявить себя «сетью». Таким образом, в России практически одновременно образовались две кинотеатральные сети. Основное преимущество, которым обладают сети перед независимыми кинотеатрами, — это единая репертуарная и рекламная политика.

Борьба между «Империей» и «Каро» была очень напряженной и острой до тех пор, пока в начале 2002 г. конкурирующие сети не объединились, создав единую управляющую компанию под названием «Формула кино». В нее вошли 13 кинотеатров «Карофильм» и 11 кинотеатров «Империи кино», а также четыре кинотеатра, построенные совместно. Из 28 кинотеатров 23 были расположены в Москве и Подмосковье. Ребрендинг сетей привел к еще большей монополизации кинопоказа.

К 2003 г. 70% московских кинотеатров оказалось под контролем «Формулы кино». Сети «Каро» и «Империя кино» фактически подменили собой «Москинопрокат» и по своему усмотрению стали планировать все, что показывалось в столице. Это не могло не вызывать негативной реакции конкурентов и резкой критики со стороны кинообщественности.

В 2004 г. «Формула кино» вырвалась за пределы России и открыла два многозальных кинотеатра в Киеве совместно с украинскими партнерами. Это был первый выход российской кинотеатральной сети на мировой рынок.

В 2004 г. «Карофильм» и «Империя кино» разделили свой кинобизнес. Бренд «Формула кино» остался за «Империей кино», а на кинотеатрах, отошедших к «Карофильм», вскоре появились одноименные вывески. Причиной разрыва отношений стали разные стратегии компаний. «Карофильм» в 2004 г. стала больше ориентироваться на региональный рынок, а «Империя кино» по-прежнему делала ставку на г. Москву.

<sup>1</sup> Позднее «Империя» открыла кинотеатр «Аврора» в Конькове, четыре зала в Крылатском и в Рублевском пассаже, мультиплекс на Курской в торгово-развлекательном комплексе и др.

<sup>2</sup> Однако не все дистрибьюторы согласны с тем, что понятие «киносеть» применимо к нашей стране. Так, по мнению А. Бадаляна, в России на сегодняшний день вообще нет сетей. По его словам, о них может говорить только тот, кто контролирует не менее 200—250 экранов.

#### 4.5. «Парадиз»

Изначально «Парадиз» был дистрибьюторской компанией и в кинопоказе развивался не слишком энергично. Однако на сегодняшний день он входит в пятерку самых влиятельных компаний на рынке московского кинопоказа. Ежемесячно 100 тыс. зрителей посещают 2000 кинопоказов, организованных компанией «Парадиз». В столице она имеет 5 кинотеатров с 23 залами: кинотеатр «Ролан» на Чистых прудах и сеть кинотеатров «Пять звезд»<sup>1</sup>. Каждый кинотеатр холдинга оснащен самой современной техникой и обладает неповторимым дизайном. «Ролан» известен своей артхаусной политикой. Кроме этого, «Парадиз» владеет кинотеатрами «Москва» в Ереване и «Октябрь» в г. Гюмри (Армения). Недавно «Парадиз» построил мультиплексы в г. Шелкове (Московская обл.) и в Ижевске (Республика Удмуртия). В планах компании на ближайшие два года — взять в свое управление еще около 60 экранов, расположенных в основном в регионах.

#### 4.6. «Люксор»

Холдинг «Люксор» имеет достаточно широкую кинотеатральную сеть, в которую входят кинотеатры «Гавана», «Орион», мультиплексы «Люксор в Отрадном», «Люксор в Митино» (15 залов на 3405 мест). Кроме того, имеются кинотеатры в Орехово-Зуеве, в торгово-развлекательном центре «Золотой Вавилон-2» в Ясеневе. В настоящий момент на разных стадиях строительства находятся новые проекты компании в Москве, ближнем Подмосковье и нескольких городах России.

Что касается репертуарных приоритетов, то кинотеатры «Люксора» ориентированы на фильмы интересные и оригинальные. В жанровой системе это прежде всего комедии и фильмы ужасов, пользующиеся большой популярностью у российского зрителя. Одно из преимуществ сети — грамотная ценовая политика. Кроме того, здесь регулярно проводятся акции: купив два билета, третий зрители получают бесплатно. Таким образом,

---

<sup>1</sup> Пятизальный семейный мультиплекс «Пять звезд на Павелецкой» (более 1000 мест), развлекательный кинокомплекс «Пять звезд — Бирюлево» (800 мест), шести-зальный кинотеатр «Пять звезд на Новокузнецкой» (в торговом центре «Аркадия»), кинотеатр «Пять звезд» (более 300 мест — в торгово-развлекательном центре «XXI век», г. Калуга).

грамотно выстроенная репертуарная сетка в сочетании с доступными ценами позволяет кинотеатральной сети «Люксор» занимать ведущие позиции по зрительской посещаемости.

#### 4.7. «Синема Парк»

Национальная сеть кинотеатров «Синема Парк» была учреждена в 2002 г. компанией «ПрофМедиа», входящей в холдинг «ИНТЕРРОС», и компанией «ТРИТЭ» для создания сети многозальных кинотеатров в городах-миллионниках России. Компания объявила о том, что ее специалисты приступили к осуществлению плана создания современной сети многозальных кинотеатров, которая будет включать более 150 экранов по всей стране. В 2007 г. успешно работали семь многозальных кинотеатров, т.е. порядка 60 экранов. На разных стадиях проектирования и строительства находится еще целый ряд мультиплексов, которые будут построены в крупнейших городах России: Нижнем Новгороде, Уфе, Перми, Екатеринбурге, Красноярске, Новосибирске.

Все кинотеатры «Синема Парка» оборудованы приспособлениями для слабослышащих людей и местами для лиц с ограниченными физическими возможностями. Несмотря на высокое качество услуг, компании удается сохранять демократичные цены на билеты, за счет чего обеспечивается хорошая посещаемость кинотеатров, а значит — экономическая эффективность. Существует специальная программа для школ-интернатов, предусматривающая посещения киносеансов на бесплатной основе, а также система скидок на билеты для различных социальных групп.

Одной из главных целей компании является поддержка развития национальной киноиндустрии, поддержка некоммерческих проектов в области культуры и выпуск отечественных фильмов. Ежегодно «Синема Парк» выступает в качестве спонсора по программам развития российского кино.

Темпы развития сети таковы, что она ежегодно удваивает количество своих кинотеатров. В первый год был построен один мультиплекс, на следующий год их стало три, затем шесть и концу 2007 г. — 12. Естественно, такая динамика требует определенной организационной структуры. В «Синема Парке» есть большое подразделение, занимающееся развитием, работой с регионами, поиском площадок для строительства, проведением маркетинговых исследований и т.д.

«Синема Парк» первой в России задумалась о цифровом кинопрокате. В конце 2006 г. был открыт цифровой кинозал в «Гранд



Каньоне» в Санкт-Петербурге (был установлен кинопроектор «Синемессанса», позволяющий показывать как 2D-, так и 3D-изображение. Следующим цифровым кинотеатром стал мультиплекс на Калужской в Москве, где также был оборудован соответствующий зал. А в апреле 2007 г. в Москве был открыт еще один кинотеатр — «Синема Парк» на Южной, где также построили зал цифрового кинопоказа. Таким образом, «Синема Парк» заставила дистрибьюторов серьезно задуматься о поставке в Россию цифровых, а не пленочных кинокопий. В результате была создана схема ввоза их в Россию, предусматривающая перемещение файлов через таможню и другие соответствующие процедуры (рис. 15).

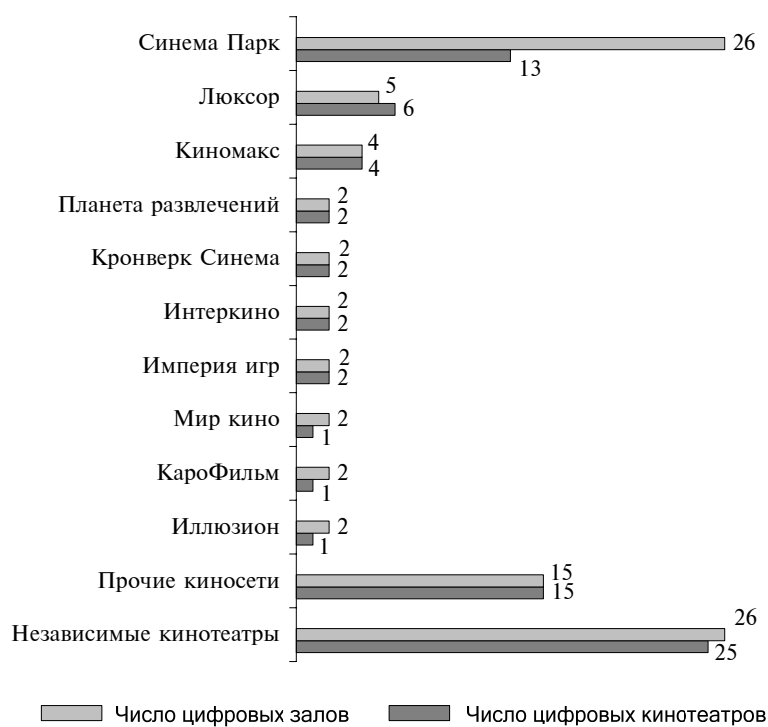


Рис. 15. Распределение цифровых кинотеатров и залов по операторам кинопоказа в России (по данным на 31 декабря 2008 г.)

#### 4.8. IMAX

В апреле 2003 г. в Москве открылся 3D-кинотеатр IMAX Nescafe с экраном высотой с семиэтажный дом. Позднее в России появилось еще два таких кинотеатра — в Казани и в Санкт-Петербурге. В последние годы репертуар IMAX расширился благодаря технологиям цифрового преобразования фильмов из формата 35 мм в формат IMAX DMR (Digital Remastering). Появились голливудские 3D-блокбастеры<sup>1</sup>.

В 2007 г. корпорация IMAX объявила о своих планах по резкому расширению сети 3D-кинотеатров на территории России. К 2010 г. она планирует открыть в России 20 кинотеатров (в Перми, Уфе, по одному дополнительному в Москве и Санкт-Петербурге и в других городах).

#### 4.9. «Rising Star Media»

«Rising Star Media» — совместное предприятие крупнейшей кинопрокатной сети «NATIONAL AMUSEMENTS INC.» (NAI), которой принадлежит более 1500 кинотеатров в США, Великобритании и Южной Америке. NAI является учредителем корпорации «VIACOM», в состав которой входят такие крупные компании как «PARAMOUNT STUDIOS», «MTV», «NICKELODEON», «CBS TELEVISION» и др.

В 2003 г. компания открыла свой первый кинотеатр нового поколения «Kinostar De Lux» в торгово-развлекательном комплексе «Мега Теплый Стан». В 2004 г. в торгово-развлекательном комплексе «Мега Химки» открылся второй кинотеатр сети, который стал самым большим многозальным кинотеатром в России (12 залов, 3350 посадочных мест). В 2007 г. в Санкт-Петербурге в торговом комплексе «Радуга» открылся семейно-развлекательный комплекс «KinoStar City». Это по сути целый городок для развлечений, который объединяет в себе 14 залов на 3500 мест, в том числе уникальный кинозал IMAX с возможностью демонстрации фильмов в формате IMAX и 35 мм, зал «KinoStar First Class со специальными кожаными креслами и воз-

---

<sup>1</sup> «Матрица: Революция», фильмы о Гарри Поттере (части 3 и 4), «Бэтман: Начало», «Человек-паук-2», «Человек-паук-3», «Возвращение Супермена», «300 Спартанцев», «Гарри Поттер и Орден Феникса» и др.

возможностью заказа закусок и напитков во время просмотра фильмов, два зала «De Lux» со специально разработанными технологичными креслами, зал «Kidstar», предназначенный непосредственно для детей. В комплексе также располагается боулинг на 16 дорожек, ресторан «American Bar and Grill», шесть комнат караоке, игровая зона — развлекательные автоматы на территории более 400 м<sup>2</sup>.

В 2008 г. компания запустила три новых проекта в Москве и Санкт-Петербурге<sup>1</sup>.

#### 4.10. «Кронверк Синема»

О создании питерской киросети «Кронверк Синема» было объявлено в 2001 г. В 2002 г. открылся первый кинотеатр сети, единственный до сих пор на Васильевском острове. Затем у сети появился еще ряд кинотеатров. А летом 2007 г. «Кронверк Синема» открыла первый в России цифровой кинотеатр. В питерском киноцентре «Родео Драйв», входящем в сеть кинотеатров «Кронверк Синема», открылся зал с оборудованием 4D.

Основной упор сеть делает на региональный рынок. В отличие от большинства своих конкурентов «Кронверк Синема» берет за освоение не только крупных городов-миллионников, где уже работают местные предприниматели и такие крупные киросети, как «КиноМакс», но и российских центров с населением свыше полумиллиона жителей. В особенности там, где существуют старые нереконструированные кинотеатры<sup>2</sup>.

«Кронверк Синема» является одной из самых динамично развивающихся киросетей в стране. Посещаемость залов в кинотеатрах «Кронверк Синема» растет ежегодно в 2,5 раза. В ближайшие три года ее капитализация, согласно планам руководства, должна вырасти в 3—4 раза. Капитализация компании

---

<sup>1</sup> Зимой 2008 г. открылся мультиплекс на 10 залов в ТРЦ «МЕГА, Санкт-Петербург» и 14-зальный кинотеатр в ТРЦ «ГИГА», а осенью 12-зальный кинотеатр в ТЦ «Метрополис» в Москве.

<sup>2</sup> «Кронверк Синема» берет полумиллионные города, где есть крупные градообразующие предприятия — такие, например, как Магнитогорский металлургический комбинат. Его население составляет 420 тыс. чел., и фактически на весь город был один маленький старенький кинотеатр. В конце 2007 г. «Кронверк Синема» открыла в Магнитогорске шестизальный кинокомплекс, а за год до этого — четырехзальный в Мурманске.

происходит за счет строительства новых залов. В планах «Кронверк Синема» — открыть в течение трех лет 15 кинокомплексов в крупных российских городах, а также в Казахстане и на Украине. Компания планирует покупать кинотеатры, брать их в управление или присоединять, а также развивать направление аттракционов в формате 4D и дистрибуцию фильмов.

#### 4.11. «КиноМакс»

В регионах лидирующее положение в области кинотеатрального бизнеса занимает сеть «КиноМакс», созданная в 1996 г. Основной задачей этой компании является реконструкция старых и строительство новых кинотеатров в России и странах СНГ. «КиноМакс» заинтересован в восстановлении российской киносети и готов сотрудничать с любыми организациями, желающими работать в этом направлении.

«КиноМакс» считается первой крупной региональной кинотеатральной сетью. Руководство компании вовремя вспомнило про регионы и первым приступило к строительству кинотеатров в городах-миллионниках. Первый кинотеатр «КиноМакса» был открыт в 1999 г. в Челябинске, затем в Тюмени, Ростове-на-Дону, Владимире, Нижнем Тагиле, Екатеринбурге. К 2004 г. «КиноМакс» стал одной из наиболее активно развивающихся российских киносетей. Яркой выраженной борьбы «КиноМакса» с другими сетями в процессе освоения регионов нет. Идет нормальная конкуренция с активно развивающимися киносетями, такими как «Синема Парк» или «Карофильм».

«КиноМакс» владеет не только региональными кинотеатрами. У нее также есть ряд кинотеатров в столице. Из 17 кинотеатров сети четыре находятся в Москве: основной выпускающий кинотеатр, где проходят премьеры значимых российских фильмов, — «Киномир», «Киномакс Брест» и два четырехзальных — «Киномакс XL» и «Солярис».

Во главе сети стоит управляющая компания, которая базируется в Москве. Она решает, каким должен быть штат кинотеатров, контролирует финансовые показатели, определяет бюджет, количество сеансов, формирует репертуар.

Многие сети сегодня занимаются перестройкой своих однозальных кинотеатров в мультиплексы. Это направление деятель-

ности является одним из трех основных составляющих стратегии развития «КиноМакса». Двумя другими направлениями деятельности киносети для укрепления своих позиций на российском рынке кинопоказа являются, во-первых, увеличение доли «КиноМакса» на сетевом рынке. Оно подразумевает вхождение в города-миллионники, крупные областные центры, в которых ощущается нехватка современных киноцентров, а также наращивание присутствия в тех регионах, где «КиноМакс» уже работает. Во-вторых, оптимизация устройства и функционирования сети. «У нас, — говорит генеральный директор сети А. Макаров, — действует целевая программа, включающая в себя оценку экономических показателей наших предприятий, корректировку их устройства и деятельности, а также организационные мероприятия по повышению эффективности системы управления. К слову, следствием этой программы стала ликвидация двух малоэффективных кинотеатров. Мы планируем развивать сеть таким образом, чтобы в каждой ее единице было от четырех до десяти залов»<sup>1</sup>.

Итак, на данный момент основной задачей компании является выход на те города-миллионники, где пока не очень много кинотеатров. В городах меньшего размера, по мнению владельцев компании, пока строить нет смысла — не будет отдачи на огромные вложения.

До 2010 г. компания рассчитывает добавить к своей сети не менее 50 современных мультиплексов, шесть из которых будут специализированными крупными досугово-развлекательными центрами, в которых основной силой притяжения будет именно кинопоказ (первый из них уже появился в конце 2007 г. в Челябинске).

## 5. Государственная киносеть

Как уже говорилось, репертуар большинства современных кинотеатров, находящихся в руках частных владельцев, в основном ориентирован на зарубежную кинопродукцию. Для того чтобы если не противостоять их гегемонии, то хотя бы «отвоевать маленький островок», на котором приоритет оставался бы за отечественным кино, в стране появились центры российской кинемато-

---

<sup>1</sup> Якушина В. «Киномакс» взял ориентир на Запад» — Александр Макаров // РосБизнесКонсалтинг. <http://www.ipocongress.ru/>

графии (ЦРК). Удовлетворение и, самое главное, повышение зрительского спроса на отечественное киноискусство, т.е., по сути, пропаганда национального кинематографа, — цель ЦРК. Другой задачей центров является поддержка периферийного кинозрителя (цена билетов в них значительно ниже, чем в коммерческих).

Государство принимает участие в поддержке кинопоказа не только через создание подобных центров. В стране также работают кинотеатры, стремящиеся «пропагандировать лучшие произведения отечественного киноискусства, предоставлять режим наибольшего благоприятствования фильмам, созданным при бюджетной поддержке»<sup>1</sup>. Поскольку эти кинотеатры работают по принципу самофинансирования, который невозможно реализовать, занимаясь исключительно отечественным репертуаром, они имеют право показывать и зарубежные картины. Пропорции тех и других зависят от коммерческих соображений.

### 5.1. «Московское кино»

В январе 2002 г. было создано ГУП «Московское кино» с целью возродить кинопрокат отечественного кино и составить реальную конкуренцию таким сетям, как «Карофильм» и «Империя кино». Постановление правительства Москвы «О первоочередных мерах по воссозданию кинематографии как отрасли городского хозяйства», на самом деле не организовало, а возродило старейшую кинопрокатную организацию, существующую с начала 1930-х годов, когда была перестроена структура всей советской кинематографии и кинотеатры отошли в ведение городских Советов. Именно тогда и появился московский централизованный государственный кинопрокат.

Девяносто городских кинотеатров были разделены на четыре группы. В первую вошли кинотеатры, арендуемые крупными компаниями-кинопоказчиками типа «Формулы кино». Для них фактически ничего не изменилось. Они просто перезаключили договоры аренды непосредственно с городом. Вторую группу («Таджикистан», «Патриот» и др.) составили кинотеатры, выставленные на инвестиционные конкурсы. В третью, самую незначительную, были включены кинозалы, отданные префекту-

---

<sup>1</sup> *Полюса* кинопроцесса: притяжение и отталкивание. М.: Федеральное агентство по культуре и кинематографии: НИИ киноискусства, 2007. С. 141.

рам для их нужд: проведение торжественных собраний, встречи с депутатами и т.п. Но большая часть кинотеатров («Художественный», «Звезда», «Владивосток» и другие, всего 53) должна была влиться в «Московское кино», которое отныне должно было отвечать за их репертуарную политику.

Процесс объединения городских кинотеатров в ГУП проходил непросто. В настоящее время к ГУП «Московское кино» в качестве структурных подразделений присоединены 28 кинотеатров, из которых базовым стал кинотеатр «Художественный», реорганизованный в «Центр российских премьер».

Поскольку перед этой организацией изначально была поставлена серьезнейшая задача — возродить показ отечественных лент, не менее 30% кинопоказа в подведомственных ей кинотеатрах должны составлять отечественные фильмы. Кинотеатры, принадлежащие «Московскому кино», ориентированы прежде всего на некассовые фильмы. В эти залы родители могут водить детей, чтобы они смотрели старые и качественные новые мультфильмы. Основные недостатки большинства кинотеатров «Московского кино» — то, что они находятся в отдаленных районах и во многих из них установлена устаревшая техника, некоторые помещения давно не ремонтировались.

## 5.2. «Мособлкино»

Государственное учреждение культуры «Мособлкино» занимается кинопрокатом уже в течение 70 лет и является правопреемником организации, существовавшей в системе Госкино СССР. Основная деятельность учреждения связана с организацией кинопроката, кинопоказа, фестивальной деятельностью, культурно-массовыми мероприятиями на территории Московской области.

Региональная организация «Мособлкино» стремится восстановить кинопрокат в Московской области. Одновременно она занимается производством и тиражированием социально значимых фильмов на цифровых носителях.

Сейчас в области действуют 14 межрайонных отделений кинопроката. Кинообслуживание населения осуществляется 427 киноустановками (145 городскими и 282 сельскими). Однако все они не реставрированы, оснащены старым оборудованием. Руководители организации выбрали наиболее рентабельные объекты,

которые находятся в городах, удаленных от Москвы более чем на 100 километров. Нашлось примерно 5 объектов, довольно привлекательных для инвесторов. Руководство «Мособлкино» предлагает создать на их базе государственную сеть подмосковных кинотеатров, а потом расширить ее. Таким образом, можно постепенно создать сеть из 100 кинотеатров. Цены на билеты в таких кинотеатрах планируется сделать ниже московских на 20—30%.

Другой неохваченной зоной кинопоказа являются подмосковные дома культуры. Их интерьер с бархатными креслами и занавесями как нельзя лучше подходит для проведения премьерных мероприятий. Для ежедневного кинопоказа эти залы не очень подходят, поскольку на пять сеансов собрать приличное число зрителей вряд ли удастся. А вот премьера уже сама по себе является торжественным и неординарным событием, привлекающим зрителя. Жители Подмосковья давно истосковались не только по фильмам, но и по кинособытиям. Кроме телевизора люди практически ничего не видят, это касается и детей, которые воспринимают киноэкран как большой телевизор.

Поскольку лучшим способом привлечь зрителя на премьеру является приглашение на это мероприятие создателей фильма — режиссера, актеров, «Мособлкино» старается по мере возможностей устраивать такие акции для жителей Московской области<sup>1</sup>.

Сегодня одной из основных проблем в области кинопоказа является то, что кино, достаточно прочно закрепившееся в крупных городах, практически не доходит до села. Более того, здесь продолжается снижение числа киноустановок — ежегодно в среднем на 15%. Для решения этой проблемы «Мособлкино» была задумана акция «Российское кино — селу». Известные российские режиссеры выезжают в поселки Московской области, где представляют фильмы и общаются со зрителями. Все понимают, как только большое кино по-настоящему придет на малый сельский экран, можно будет громко заявить о свершившемся возрождении российского кинематографа.

Большую роль в организации сельского кинопоказа играют современные кинопередвижки, оборудованные для DVD-показа.

---

<sup>1</sup> В советское время эту функцию в масштабах всей страны выполняло Бюро пропаганды советского киноискусства (БПСК).



Социально ориентированные фильмы (детские, подростковые, освещающие проблемы наркомании, игромании и т.п.) «Мособлкино» прокатывает на DVD, а коммерческие картины, которые также закупаются компанией в небольшом количестве, — на пленке.

До последнего времени «Мособлкино» активно сотрудничало с прокатной компанией «Наше кино». Однако сегодня «Мособлкино», как и «Роскинопрокат», значительно отстает от частных кинопрокатных компаний. На то есть несколько причин. Во-первых, этим государственным компаниям мешают серьезные бюрократические процедуры. Во-вторых, они сегодня не имеют той финансовой поддержки из государственной казны, которая позволила бы государственным компаниям серьезно и на равных участвовать в жесткой конкурентной борьбе за прокатное пространство.

### 5.3. Государственная киносеть Санкт-Петербурга

Государственная киносеть Санкт-Петербурга состоит из кинотеатров, подведомственных Комитету по культуре, администрациям районов Санкт-Петербурга и Комитету по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями.

В ноябре 2006 г. правительство города утвердило Концепцию по реформированию государственной киросети Петербурга на 2006—2008 годы. Как сказано в документе, результатом ее реализации будет «оптимизация деятельности государственной киросети и содействие совершенствованию системы обеспечения жителей Петербурга услугами кинопоказа». Главные задачи, обозначенные в принятой Концепции, — «обеспечение потребности населения в предоставлении качественного кино, гарантированная доступность кинопоказа для жителей Санкт-Петербурга, повышение конкурентоспособности и социальной эффективности деятельности государственной киросети»<sup>1</sup>.

Бесперспективные для кинопоказа кинотеатры («Буревестник», «Зенит», «Максим» и др.) было решено ликвидировать, а здания передать районным администрациям или муниципалитетам под социально-культурные цели. Концепция предусматривает сохра-

<sup>1</sup> *Петербуржцам* улучшат кинопоказ / Н. Зайцева, А. Медведева, М. Гончаров // Фонтанка.ру. 2006. <http://www.fontanka.ru>

нение сети детских кинотеатров и присоединение их к государственному учреждению «Петербург-кино», а также передачу части государственных кинотеатров в ведение районов и муниципальных образований. Такое решение позволит использовать эти кинотеатры как культурно-досуговые центры для жителей районов Санкт-Петербурга.

#### 5.4. Государственная региональная киносеть

Сегодня в крупных городах России уже работают комфортабельные кинотеатры, оборудованные новейшей техникой. Во многих регионах главы администраций наконец-то поняли, какое будущее имеет российский кинематограф. Основное направление развития кинотеатров на ближайшее время в крупных российских городах — это открытие мультиплексов столичного уровня, способных предоставлять качественный сервис по уровню показа и по дополнительным услугам.

В регионах основные усилия должны быть направлены на популяризацию идеи похода в кинотеатр, как одной из главных форм проведения досуга. У крупных городов России есть все необходимое (достаточно развита инфраструктура, большой зрительский потенциал), для того чтобы стать настоящими кинотеатральными центрами.

Основная проблема в региональных кинотеатрах та же, что и в московских: засилье американской продукции. На отечественных картинах государственные региональные прокатчики выживают только за счет того, что хорошо работают с детьми: обращаются в органы образования, школы организуют коллективные походы в кинотеатр. Естественно, для такой аудитории надо подбирать соответствующий репертуар<sup>1</sup>. Поэтому региональные прокатчики часто специально приобретают права на показ детских фильмов. Тот же подход срывает со студентами. Когда появляются фильмы на молодежные темы, кинотеатры связываются с вузами, колледжами, училищами.

Если в крупных городах России строятся современные кинотеатры с комплексом услуг, то в малых городах или селах оста-

---

<sup>1</sup> При департаментах культуры некоторых регионов (например, в Краснодарском крае) существуют экспертно-наблюдательные советы по закупке фильмов, через которые проходит каждая картина.

ется уровень 1970—1980-х годов. Износ оборудования во многих кинотеатрах дошел до 80—90%. Большинство дворцов культуры, кинотеатров работают на голом энтузиазме тех, кто предан своему делу. Мало того, что большие деньги тратятся на покупку лент, приходится также выплачивать ощутимые штрафы за их порчу на изношенном оборудовании. Руководители региональных кинотеатров стараются сделать все возможное на те мизерные средства, которые им выделяются и которые они зарабатывают, стараются поддерживать свои кинотеатры на более или менее достойном уровне, однако средств катастрофически не хватает.

Понятно, что большие территории с низкой плотностью населения мало подходят для кассовых сборов. Да и доставка фильма в какое-то село обходится очень дорого. Поэтому реконструкция или строительство стационарных кинотеатров в малых городах, поселках, деревнях — это не выход. Сельскую местность необходимо либо оснащать передвижками (автоклубами), либо устанавливать там видеоаппаратуру, либо — что лучше всего — переходить на спутниковое вещание.

## 6. Специфика работы российских кинотеатров

Кинопоказ — самое близкое к зрителю звено киноцепи. И от его работы во многом зависит успех киноотрасли в целом. Остановимся подробнее на особенностях деятельности отечественных кинотеатров.

Ключевой функцией кинотеатра является демонстрация фильма. Весь сопутствующий бизнес кинотеатра (доход от работы баров, кафе и прилавков с сувенирами), а также доход от показа рекламы полностью зависят от кинопоказа. Однако кинопоказ, основа и двигатель кинотеатрального бизнеса, в хорошем современном российском кинотеатре приносит только около 40% дохода, еще 25% обеспечивает реклама в кинотеатре, а оставшиеся 35% поступают благодаря работе баров и кафе (рис. 16).

Это средние данные, которые могут существенно различаться в разных кинотеатрах. Так, кинотеатрам сети «КиноМакс» кинопоказ приносит 50% средств, в сети «Синема Парк» доходы от кинопоказа составляют 60—65%, а в некоторых кинотеатрах доход от баров достигает 80% общего вала.

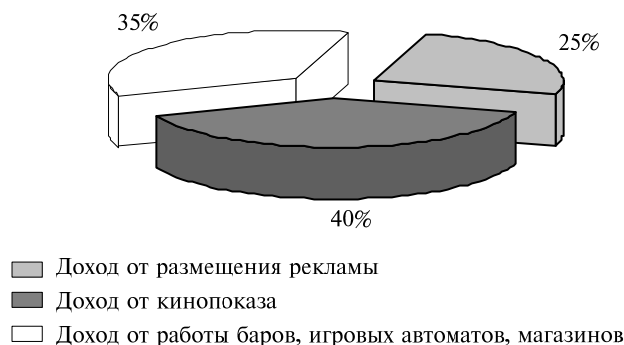


Рис. 16. Структура доходов современного кинотеатра

Казалось бы, чаще всего зрители рассматривают кинотеатр как место показа фильма. Однако, как показывают статистические данные, большинство кинозрителей не разделяют эту точку зрения. Посетителям одного из столичных кинотеатров был задан вопрос: «Чем главным образом является для вас кинотеатр? Выберите что-либо одно». Всего 37% зрителей назвали кинотеатр местом показа фильма. А вот местом отдыха и развлечений кинотеатр назвали 44% зрителей, местом свидания — 5%, столько же воспринимают кинотеатр как место встречи с друзьями. Еще для 5% зрителей кинотеатр является местом, где можно «убить» время.

Исходя из такой статистики кинотеатры добавляют к показу все больше развлекательных услуг. Сегодня, на волне массового строительства кинотеатров, становится сложнее угодить российскому зрителю. Поэтому каждый старается придумать нечто свое, уникальное, что может привлечь зрителя потратить максимальную сумму денег. Удовлетворение зрительских интересов, пристрастий, причуд стало приносить колоссальные прибыли. В ближайшем будущем арсенал инструментов в конкурентной борьбе за зрителя пополнят и цифровые развлечения (спортивные трансляции, концерты онлайн в 3D).

Важным источником средств для кинотеатра является реклама. Она приводит на фильмы до 20% зрителей. Реклама фильма в кинотеатре бывает двух видов — наружная (плакаты, баннеры и т.д.) и ролики перед фильмами. Доля и тип рекламы зависят от того, где расположен кинотеатр. В Москве основной доход

(до 80%) приносят рекламные ролики перед сеансами. Так как реклама такого рода стоит дорого, в регионах рекламодатели предпочитают плакаты и промоакции.

Для создания рекламной продукции в основном привлекается три участника: студия, продюсер или другой финансирующий данный фильм субъект; сами кинематографисты (главным образом режиссер); обслуживающие (сервисные) рекламные агентства, определяющие, что именно надо делать для эффективной рекламной кампании. И не всегда трем сторонам удается договориться между собой о единой рекламной политике.

Но не стоит забывать еще об одном звене, так или иначе принимающем участие в создании рекламы, — о кинотеатрах. В области рекламной политики у кинотеатров нет четкой схемы. Есть фильмы, на которые ставку делает сам производитель либо генеральный дистрибьютор, ответственный за прокат картины по России. Тогда именно он вкладывает в рекламу большие суммы. Для кинотеатра это очень удобно и выгодно, потому что реклама сразу массированно идет по центральному телевидению, охватывая все население страны.

Есть фильмы, которые обходятся без центральной рекламы, а рекламируются локально, по каким-то небольшим каналам. При этом кинотеатры (региональные) подключают за свой счет местное телевидение, радио, газеты, где есть специальные рубрики о кино. Иногда задействуются городские щиты. Но это скорее информация, а не реклама. Любому кинотеатру очень сложно самостоятельно заниматься рекламированием демонстрируемой кинопродукции. Для того чтобы рекламная кампания была эффективной, в ней должны принимать участие не только кинотеатры, но и — в первую очередь — продюсеры или дистрибьюторы.

Кинотеатры стремятся повысить свои доходы за счет продажи рекламного времени перед сеансами (в кинотеатрах рекламируются не только новые фильмы, но и потребительские товары и услуги), плюс реклама на билетах, афишах, мониторах и семплингах в фойе. Сегодня в структуре доходов региональной киносети реклама составляет 1—5% от проданных билетов, в Москве — до 20%. Реклама в кинотеатрах — быстро и динамично растущее направление.

Хорошая реклама для местного кинотеатра — сарафанное радио. Когда фильм все обсуждают, к нему появляется интерес, даже просто любопытство.

Еще несколько процентов выручки владельцам кинотеатров может приносить субаренда т.е. если они не открывают свои рестораны и не ставят свои игровые автоматы, а приглашают операторов со стороны.

Весь кинотеатральный бизнес напрямую зависит от посещаемости, которая в свою очередь связана с привлекательностью кинотеатра для зрителя. Она складывается из следующих составляющих.

Во-первых, кинотеатр привлекает зрителей высоким качеством своих услуг, т.е. комфортностью, которая включает в себя качество кресел в кинозале, наличие кондиционеров, удобных подсвеченных проходов в кинозалах, уютных кафе и баров, чистых и просторных холлов, систем бронирования и заказа билетов и т.д. Во-вторых, для зрителей важно качество показа. Этот фактор привлекательности зависит непосредственно от качественной технологии кинопоказа (от оборудования, установленного в кинотеатре), комфортности восприятия изображения фильма (от размеров изображения и угла зрения кинозрителя на киноэкран) и звука в кинозале (от акустики кинозала, уровня воспроизведения и частотной характеристики воспроизведения). В-третьих, в значительной степени привлекательности кинотеатра способствует его премьерность. Чем раньше выйдет на экран данного кинотеатра киноновинка, тем больше внимания к себе он привлечет. В то же время найдется немного желающих пойти в кинотеатр на кинофильмы полугодовой давности.

Наконец, четвертым и важнейшим фактором, влияющим на привлекательность кинотеатра, является его репертуарная политика. Это понятие включает в себя не только широту выбора фильмов в кинотеатре, но и подчиненность типа демонстрируемых фильмов в конкретном кинотеатре выбранному позиционированию, амплуа кинотеатра — детский, семейный, кинотеатр европейского либо российского кино и т.д. То есть в идеале любой кинотеатр должен знать своего потенциального зрителя и ориентироваться на него. Как показывают исследования, больше 70% прибыли кинотеатру приносят дети. Поэтому на них надо ориентироваться в первую очередь и при разработке репертуарной политики кинотеатра, и в самой его деятельности (детские комнаты, игровые автоматы, конкурсы, праздники, игрушки и т.д.).

Владельцы кинотеатров, особенно расположенных в крупных городах, где конкуренция наиболее высокая, стараются учитывать указанные факторы. Самым уязвимым из этих составляющих является репертуарная политика.

## 7. Трудности и противоречия российского кинопроката и кинопоказа

Одной из ключевых проблем отечественного кинематографа является диссоциация трех его основных звеньев — кинопроизводства, кинопроката и кинопоказа. Проблема цеховой изолированности, существовавшая в советском кинематографе, существует и сегодня. Производители кино в массе своей всегда относились к работникам кинофикации и кинопроката если не негативно, то с явным превосходством. И после перестройки это отношение не изменилось — многие режиссеры, критики и прочие представители творческой элиты кинематографа до сих пор смотрят на прокатчиков сверху вниз.

Диссоциация производителей, прокатчиков, зрителей, критиков является причиной того, что никто, за редким исключением, не радеет за общее дело — создание развитой инфраструктуры в кинематографе. Отсутствие правовых и экономических отношений между показом кино на телевидении, видео и в кинотеатре, т.е. фактически отсутствие развитой инфраструктуры киноотрасли, — вот одна из ключевых проблем кинопроката на сегодняшний день.

В России в отличие от Запада кинопоказчики и дистрибьюторы суть конкуренты, а не две отрасли, работающие на взаимовыгодных условиях. Первых не устраивают жесткие условия, диктуемые им иностранными мейджорами через их российских представителей<sup>1</sup>, вторых — высокий процент отчислений кинотеатрам. По мнению прокатчиков, распределение прибыли в пропорции 50/50 было актуальным на этапе становления рынка, а сегодня это соотношение необходимо пересматривать в пользу прокатчика. Дистрибьютор берет на себя все организационные расходы, занимается проведением дорогостоящей маркетинговой кампании, осуществляет печать и рассылку фильмокопий, рекламных материалов и т.п. А в результате получает лишь половину валового дохода, из которой должен рассчитываться с продю-

---

<sup>1</sup> Когда прокатная компания «Интерсинема-Арт» выпускала фильм А. Кончаловского «Дом дураков», многие независимые киносети (а не «Карофильм» или «Империя кино», в которые компания даже не обращалась) были готовы взять понравившуюся им картину только при условии, что «Интерсинема-Арт» отправит письмо одному из голливудских мейджоров, с которым у них был заключен контракт, с просьбой выделить для фильма пару сеансов.

сером и всеми участниками проекта. Однако, по мнению дистрибьюторов, пока количество кинозалов в России не достигнет оптимального уровня, эта пропорция не изменится. На сегодняшний день спрос превышает предложение, и кинотеатры находятся в привилегированном положении.

Другая серьезная проблема лежит в области кинологистики и выражается, во-первых, в частой смене дат релизов (когда прокатчик объявляет дату выхода картины, а фильм не выходит в прокат в назначенную дату), во-вторых, в часто возникающих трудностях с доставкой копий. Зачастую фильмокопии либо отправляют по неправильному адресу, либо присылают в последний момент, либо вообще не присылают вовремя, и тогда премьеру приходится переносить, а деньги за купленные билеты возвращать зрителям. Существуют проблемы и с доставкой рекламных материалов. А зачастую российский фильм выходит в прокат вообще без них.

Серьезной проблемой является давление на киносьет со стороны проката. Дистрибьюторы вынуждают кинотеатры ставить свои фильмы, например, только в большой зал или сразу в несколько залов мультиплекса. И если в случае с блокбастерами эта тактика оправданна и владельцы кинотеатров идут навстречу, то при прокате среднестатистической картины, когда зрители априори не заполнят несколько залов, кинотеатрам приходится отстаивать свои интересы.

Еще одна проблема заключается в закрытости информации в области статистики кассовых сборов и связанными с этим приписками к реальной сумме бокс-офиса. В основе стремления исказить реальную статистику кассовых сборов лежит желание некоторых продюсеров успокоить инвесторов, убедить их в том, что вложение финансовых средств в кинопроизводство — не пустая трата денег, а достойное и прибыльное дело. Это касается в первую очередь отечественных картин. Цифры проката зарубежного кино чаще всего соответствуют действительности. Эту ситуацию изменил бы единый электронный билет, который сделал бы рынок прозрачным для всех.

Сегодня практически все дистрибьюторы сталкиваются с контр-программингом — ситуацией, когда несколько похожих релизов (фильмов, снятых в одном жанре, иностранных картин одной страны-производителя и т.п.) выходят в прокат одновременно. Решить эту проблему можно только путем личных договоренностей между дистрибьюторами. В противном случае в проигрыше



остаются все. Кроме этого, преодолеть трудности, связанные с контрпрограммингом, можно за счет увеличения количества современных кинотеатров.

Проблема репертуарного планирования и так называемой росписи фильмов на сегодняшний день является одной из ключевых в кинопрокате. Планы почти всех кинотеатров составляются таким образом, что фильмы недобирают значительной части потенциальной прибыли, а зрители не успевают посмотреть ту или иную картину. Одна из причин подобного нерационального подхода заключается в том, что фильмы зачастую расписывают непрофессионалы, люди, не имеющие никакого представления о стратегии, технологии, ресурсах, психологии репертуарного планирования. Другая причина — монополия киносетей, букирующих практически все лучшие кинозалы страны одними и теми же коммерциализированными фильмами. Сегодня даже в крупных городах России среднее число наименований фильмов, демонстрирующихся в кинотеатрах в течение недели, не превышает 20, а зачастую ограничивается 10 или даже меньшим количеством картин.

Значительная часть отечественных фильмов (даже тех, которые финансируются из бюджета) не попадает в прокат. Но даже те российские картины, которым удается выйти на большой экран, в основном не являются коммерчески состоятельными. Они выходят скромными тиражами, потому что изначально не претендуют на серьезный кассовый успех и их создатели не хотят тратить впустую на производство фильмокопий и рекламу. На российском кинопрокатном рынке реализуются лишь единичные отечественные успешные проекты — и почти все из них при поддержке какого-либо национального телеканала.

Зритель очень часто становится жертвой самого настоящего обмана. Поверив рекламе, он ожидает от картины одного, а получает в зрительном зале совсем другое. В итоге утрачивается доверие аудитории, что не может не вселять тревогу.

Однако владельцы кинотеатров предпочитают не обращать внимания на этот перекосяк, и вместо того чтобы расширять свой репертуар, искать своего зрителя, делают кинотеатр специализированным, четко ориентированным в жанрово-тематическом диапазоне, они соревнуются друг с другом в области дорогостоящих аттракционов.

Сегодня в нашей стране практически нет альтернативной киносети, которая демонстрировала бы достаточно широкому

кругу людей артхаусное кино<sup>1</sup>, документальные, научные, детские, мультипликационные фильмы, а также кинопродукцию бывших союзных республик. Социологические исследования показывают, что у людей есть интерес к этим видам кино, который абсолютно не удовлетворяется.

Очевидно, на сегодняшний день способствовать развитию киносети, ориентированной на некоммерческое кино, должно государство. В дальнейшем, по мнению прокатчиков, проблема недоступности для зрителя альтернативного кино будет решена с увеличением количества экранов. Тогда кинотеатры получат возможность включать в свои репертуарные планы перечисленные виды кино. Сегодня лишь 30% российских кинотеатров — мультиплексы, которым гораздо легче разнообразить свой репертуар, нежели одно-двухзальным кинотеатрам. Поэтому при дальнейшем расширении киносети следует обращать внимание на этот момент.

Еще одна серьезная проблема заключается в отсутствии кинотеатров «пропущенного фильма»<sup>2</sup>. Для ее разрешения, возможно, нет необходимости строить специальные кинотеатры — достаточно отвести один зал мультиплекса, назвав его «залом пропущенного фильма» (и вновь мы видим, что мультиплекс обладает преимуществом перед одно-двухзальным кинотеатром). Как показывают исследования киносociологов, такого рода залы необходимы. В них спустя месяц-полтора можно будет посмотреть пропущенные фильмы, как артхаусные, так и блокбастеры. Такой временной промежуток связан со зрительскими потребностями. Они подчас хотят пересмотреть картину второй раз и третий, но не на следующий день, а через месяц. Однако через месяц ее уже практически нигде не найдешь. Таким образом, «залы повторного фильма» должны возродить традицию, существовавшую еще в советские времена, когда у нас были кинотеатры повторного фильма.

Одна из самых больших проблем нашей киноиндустрии заключается в том, что значительная часть населения России не может

---

<sup>1</sup> Среди московских кинотеатров, ориентированных на альтернативный репертуар, можно выделить «35 мм», «Иллюзион», «Художественный».

<sup>2</sup> Раньше в Москве было всего два кинотеатра, где можно было посмотреть пропущенный фильм, — «Киноцентр» и «Дом Ханжонкова». Причем в «Киноцентре» в основном показывали артхаусное кино, а в «Доме Ханжонкова» старались максимальное внимание уделять российскому репертуару (сегодня функции «Дома Ханжонкова» фактически перенял «Художественный», получивший статус ЦРК). Поэтому пропущенный блокбастер было сложно где-то увидеть после основного прокатного периода.

смотреть фильмы на большом экране из-за неразвитости инфраструктуры кинопоказа. Бросается в глаза большая дифференциация обеспеченности жителей услугами кинопоказа по регионам и территориям. Огромная незаполненная ниша существует на рынке кинозалов малых городов с численностью менее 100 тыс. жителей (в них проживает более 50% граждан России, а современных кинозалов всего лишь 9%<sup>1</sup>), в то время как на Москву и Санкт-Петербург приходится 37% общего количества современных кинозалов в России<sup>2</sup>. При этом доля двух столиц в общей численности населения РФ составляет лишь 10% (рис. 17, 18).

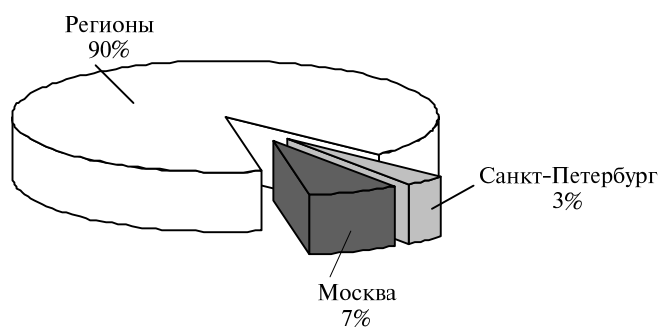


Рис. 17. Доля численности населения Москвы и Санкт-Петербурга в России

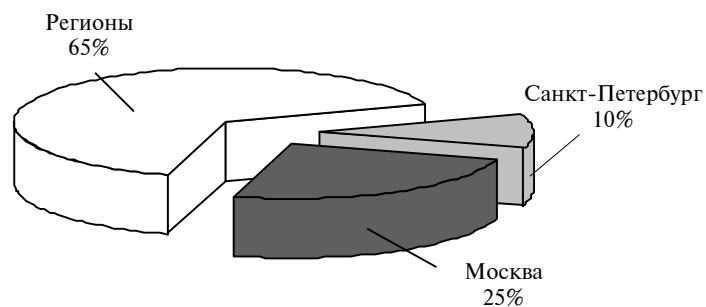


Рис. 18. Доля Москвы и Санкт-Петербурга в общем объеме кинозалов в России

<sup>1</sup> Данные на 30 июня 2007 г.

<sup>2</sup> По данным на 30 июня 2007 г., в Московском регионе действовало 97 кинотеатров (358 экранов), среднее число залов на кинотеатр — 3,7. 33 кинотеатра (214 залов) — в торговых центрах.

В настоящее время российский кинотеатральный рынок быстро растет (ежегодные темпы роста составляют 20—30%), число современных кинозалов достигло 2000. Однако этот рынок еще далек от точки насыщения. Эксперты оценивают емкость российского рынка кинопоказа в 3000—4000 залов. Таким образом, в России действует лишь 1/2 кинозалов, которые рынок потенциально может вместить. Хотя 4000 — это не предел. Так, например, в Японии, чьи размеры ни в какое сравнение не идут с нашей страной, существует 5000 современных кинозалов, чуть больше — во Франции, а в США насчитывается более 25 000 экранов.

Показатель обеспеченности современными кинозалами городского населения составляет в России около 0,7 кинозала на 100 тыс. городских жителей, а населения страны в целом — меньше 0,6 кинозала на 100 тыс. жителей (табл. 7). Это в десять раз ниже, чем в таких странах, как Италия, Великобритания, Германия и Венгрия, в 15 раз ниже, чем во Франции и Испании, и в 20 раз ниже, чем в США.

Таблица 7. **Обеспеченность населения РФ современными кинозалами (данные на 31 декабря 2008 г.)**

<i>Города с численностью населения</i>	<i>Количество городов</i>	<i>Суммарное число жителей, тыс. чел.</i>	<i>Доля населения страны в данном типе городов РФ, %</i>	<i>Количество кинотеатров</i>	<i>Количество залов</i>	<i>Доля современных кинозалов, %</i>	<i>Количество экранов на 100 тыс. жителей</i>
Более 1 млн чел.	11	25 554,7	18	232	935	50	3,66
500—1000 тыс. чел.	24	15 360,6	11	121	340	18	2,21
250—500 тыс. чел.	37	12 650,5	9	115	206	11	1,63
100—250 тыс. чел.	94	14 445,0	10	113	189	10	1,31
50—100 тыс. чел.	154	10 671,1	8	78	112	6	1,05
20—50 тыс. чел.	355	11 598,7	8	43	46	2	0,40
Менее 20 тыс. чел.	417*	51 719,4	36	34	36	2	0,07
<b>Всего в РФ</b>	<b>1092</b>	<b>142 000,0</b>	<b>100</b>	<b>736</b>	<b>1864</b>	<b>100</b>	<b>1,31</b>

\* Городов, не считая прочие населенные пункты.

А значит, и кинопосещаемость в нашей стране значительно ниже, чем в Европе или Америке. Среднее количество посещений кинотеатров в год в России составляет 0,5 раза, в то время как общемировой показатель равен 2,6, а в европейских странах 3—5 посещений в год. Примечательно, что в советское время количество кинопосещений в год превышало в нашей стране 22.

Темпы роста зрительской аудитории наших кинотеатров на сегодняшний день недостаточны в сравнении с темпами роста рынка кинозалов. Если рынок кинопоказа растет на 20—30%, то аудитория киносетей растет всего на 6—7%. Эта ситуация уже привела к усилению конкуренции на рынке — к закрытию некоторых кинотеатров, снижению цен на билеты, увеличению сроков окупаемости новых кинозалов в крупных городах. Участники рынка, повторимся, стремятся компенсировать потери за счет увеличения доходов от непрофильного бизнеса организации фастфуда и развлекательных элементов.

Кинопосещаемость — сложный показатель, зависящий не только от репертуарной, но и от ценовой политики. И надо сказать, что в России кассовые сборы сейчас растут в основном за счет увеличения цены билета. Поэтому еще одна важнейшая проблема не столько современного кинопроката, сколько кинематографа вообще — это несоответствие уровня жизни нашего населения уровню цен на кинобилеты (рис. 19).

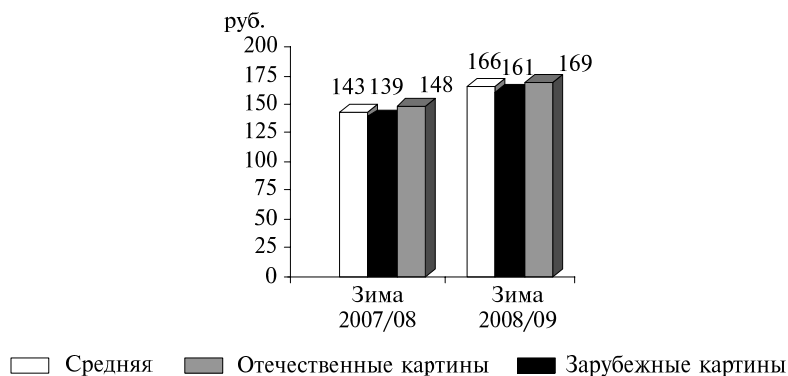


Рис. 19. Средняя цена билета

Реальность такова, что зрители моментально реагируют на поднятие цен и перестают ходить в кино. Несмотря на радужные прогнозы относительно грядущего роста кинопосещаемости,

увеличения потребительского спроса (т.е., по сути, увеличения количества денег на руках у зрителей), на сегодняшний день основная часть населения России не может себе позволить регулярно покупать кинобилет за 200—300 руб. Не секрет, что доходы населения Москвы, Санкт-Петербурга и других крупных городов значительно выше, чем в среднем по стране. Столичный зритель может позволить себе приобрести недешевый билет и, вместо того чтобы купить DVD, посмотреть картину в современном кинозале с качественным звуком и изображением. Однако в районах или областных центрах далеко не каждый зритель имеет такую возможность.

Отсюда становится понятным, почему большинство инвесторов не стремятся вкладывать деньги в развитие кинотеатральной инфраструктуры в малых городах России. Пока социально-экономическая ситуация в стране не стабилизируется и у нас не появится уверенность в завтрашнем дне, кинопрокат останется слишком рискованной сферой бизнеса.

Важнейшая не решенная на сегодняшний день проблема — это пиратство, из-за которого наше государство и производители ежегодно теряют около 600 млн долл. В общемировой практике от продажи фильма на DVD производитель получает в 2—3 раза больше, чем от кинопроката. В идеале, по расчетам специалистов, на вторичные рынки (и в первую очередь на видео) должно приходиться 80% сборов. Но такого нет нигде в мире, потому что пираты существуют не только у нас. В странах с сильной кинематографической индустрией и достаточно низким уровнем пиратства домашнее видео, продажа на DVD, видеопрокат приносят примерно 60% общего дохода фильма, и около 40% — кинотеатральный прокат. В России же продажа легального видео и DVD приносит создателям всего около 5% прокатных сборов. Таким образом, становится понятно, насколько большие потери несут наши дистрибьюторы на этой линии фронта. Этот важнейший источник доходов для отечественных производителей пока потерян, что препятствует нормальному развитию нашего кино.

Пиратство является серьезной угрозой для кинопроизводства. Многие аналитики говорят о том, что развитие пиратства может вообще погубить кинопроизводство, поскольку выпуск кинофильмов становится нерентабельным из-за огромных объемов контрафактной продукции.

Основными причинами, позволяющими нашим пиратам вести активную деятельность, являются: либеральность действующего

законодательства (а главное, недостаточная эффективность исполнения даже существующих законов: уголовного, закона об авторском праве, о защите прав потребителей); коррупционные связи пиратов с администрацией и правоохранительными органами на местах; почти беспрепятственный прием торговлей на реализацию пиратских дисков наряду с лицензионными; практически беспрепятственное производство оптических дисков на расположенных в России заводах; гегемония американских корпораций, следствием которой является завышенная стоимость имущественных прав; недостаточная покупательная способность потребителей, вызванная низкими доходами большей части населения России.

Важнейшим условием, без которого действия против пиратов не могут быть успешными, является системный, комплексный подход к проблеме борьбы с пиратством, согласованность всех акций, подчиненность их единой перспективной программе. При этом действия пиратских структур необходимо ограничивать на международном уровне: с одной стороны, пресекать поток исходных материалов, ввозимых в нашу страну на разных носителях иностранными пиратами; а с другой — нужно резко ограничить действия пиратских структур по распространению за пределами России русскоязычных фильмов на видеоносителях.

Еще одна проблема в области кинопроката — отсутствие четких, законодательно определенных сроков выхода картины на вторичные рынки, видео и телевидение. Сами кинематографисты в основном выступают против введения сроков, поскольку в нынешних российских реалиях это лишь усложнит ситуацию. Продюсеры и прокатчики понимают, что шансы окупить фильм и получить прибыль в театральном прокате сегодня минимальны. Поэтому они часто стремятся сразу продать свой фильм на телевидение, минуя первичный рынок, т.е. кинотеатральный показ. Искусственный заслон в виде четко определенных сроков выхода фильма на телевидение и видео был бы антирыночной мерой. Если законодательство введет разрыв между театральным и телевизионным показом, допустим, в год, а продюсер при этом взял кредит под картину, который нужно возвращать, то непонятно, где он будет прокатывать ее в течение целого года. Когда в России будет налажен прокатно-возвратный механизм, а число кинотеатров станет оптимальным, эта проблема скорее всего разрешится.

## 8. Современная российская киноаудитория

Как правило, социологи проводят анализ зрительской киноаудитории по следующим признакам (табл. 8).

**Таблица 8. Социологическая характеристика потенциальной зрительской аудитории**

<i>Классификационный признак</i>	<i>Характеристика</i>
Половой	Мужчины / Женщины
Возрастной	Дети до 7 лет / Дети 8—14 лет Юноши и девушки 15—18 лет Мужчины и женщины 19—25 лет / 26—35 лет / 35—45 лет / 46—55 лет / старше 55 лет
Место проживания	Городское население / Сельское население / Временное место жительства
Уровень образования	Начальное / Среднее / Высшее
Профессиональная занятость	Гражданские профессии / Военная служба
Уровень дохода	Низкий / Средний / Высокий

Для того чтобы лучше представить себе, какие группы публики и с какой частотой смотрят фильмы в кинотеатрах, а также по телевидению и видео, обратимся к следующим данным (табл. 9, рис. 20).

**Таблица 9. Среднее число фильмов, которое смотрят различные группы населения областных городов в течение года (данные на начало 2000-х годов)**

<i>Группа населения</i>	<i>По ТВ</i>	<i>По видео</i>	<i>В кино-театре</i>	<i>Всего</i>
Мальчики, 9—14 лет	263	172	0,5	437,5
Девочки, 9—14 лет	253	160	2	415
Юноши, 15—17 лет	267	163	3,5	433,5
Девушки, 15—17 лет	267	114	2	383
Мужчины, 18—34 лет, с высшим образованием	166	82	3	251
Женщины, 18—34 лет, с высшим образованием	163	85	3	251
Мужчины, старше 34, с высшим образованием	181	82	1	264
Женщины, старше 34, с высшим образованием	204	51	0,5	255,5
Мужчины, 18—34 лет, со средним образованием	183	138	2	323
Женщины, 18—34 лет, со средним образованием	228	67	1	296
Мужчины, старше 34, со средним образованием	244	58	0,3	302,3
Женщины, старше 34, со средним образованием	221	28	0,3	249,3



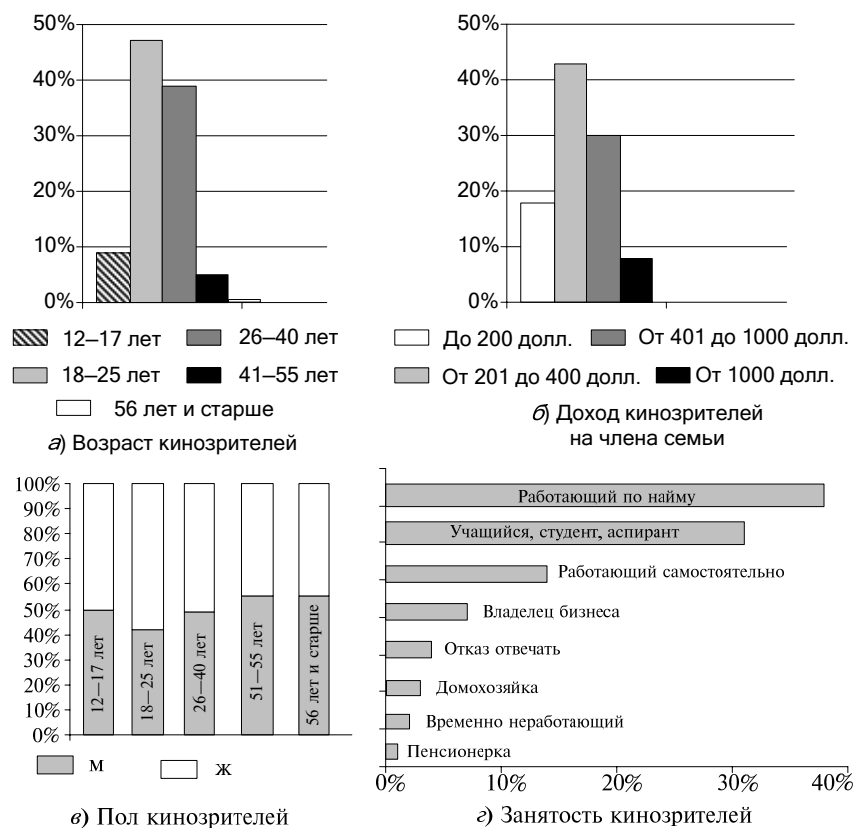


Рис. 20, а, б, в, г. Классификация зрительской аудитории российских кинотеатров<sup>1</sup>

Киносоциолог Д. Дондурей условно разделяет современных кинозрителей на три группы: «Первая — это подавляющее большинство зрителей, сидящих у телевизора, бывшие советские люди, которые, по меньшей мере, 13 лет в кинотеатры не ходят. Вторая группа — те немногие, кто разбирается в киноискусстве, а также профессионалы, вклад которых огромен в производство фильмов, в создание инфраструктуры, но незначителен в кассу.

<sup>1</sup> Диаграммы были составлены в результате исследования, проведенного независимой исследовательской компанией «Маркетинг Машина» по заказу компаний «Синема Интернешнл» и «КиноМакс».

Практически они значения для экономики кино не имеют прямую, как зрители. Я имею в виду только эту сторону. И, наконец, третий тип аудитории, не ностальгирующий по прошлому, устроившийся в новой жизни, любящий свою работу, семью и отдых — молодые люди. Их сейчас примерно 7—8 млн чел. Именно они очень часто ходят в комфортабельные кинотеатры, смотрят все ценное, что произведено в мире»<sup>1</sup>. У этой категории зрителей человеческие, реалистические истории отступили перед условным, целлулоидным миром, насыщенным трюками, зрелищами, спецэффектами.

Итак, чаще всего кинотеатры посещает молодежь до 30 лет: школьники, студенты и молодые люди, недавно закончившие институты, уже работающие. В кинозалы в начале XXI в. пришли зрители с оптимистическим взглядом на мир, больше работающие, воспитанные клипами и Интернетом, новые, довольные жизнью молодые люди. Им нужны совсем другие стили, жанры, способы передачи происходящего, поскольку им важно не потерять связь с новым контекстом жизни, сугубо потребительским, но одновременно и патриотическим.

Сегодня тинэйджеры готовы платить за кино существенные суммы не заработанных ими родительских денег, лишь бы фильмы, которые они выбирают, были объявлены модными. Яркий пример — абсолютные чемпионы проката «Ночной дозор» и «Дневной дозор». Захватывающие спецэффекты, беспрецедентная в истории российского кино рекламная кампания, отсюда — видимый успех.

Еще совсем недавно наше кино снималось для первой категории зрителей по классификации Д. Дондуря, т.е. для тех, кто в кинотеатры никогда не ходит, а сидит у телевизора. Сегодня ситуация на первый взгляд начала меняться: появилось множество фильмов, предназначенных для молодежи, т.е. для основной киноаудитории. Но какие это фильмы? Прежде всего блокбастеры и авторские (точнее, псевдоавторские). Получается странная картина. Российский репертуар заполнен как бы с двух сторон. С одной стороны, фильмы типа «Ночного дозора», экономический двигатель российского кинематографа, с другой — «Изображая жертву», «Кремень» и прочие «неформатные» филь-

<sup>1</sup> *Стенограмма VI съезда СК России // СК-новости. 6 декабря 2004. № 14—16 (197—199).*

мы про молодежь (но для какой молодежи?). А посередине, там, где должно быть жанровое, зрительское кино, в частности комедии, мелодрамы, зияет большая дыра.

Поэтому неудивительно, что если интерес к различным российским фильмам более или менее распространен, то конкретных картин, которые бы особо нравились значительной части аудитории, практически нет. Одни фильмы публика смотрит чаще, другие реже, но явных лидеров, заслуживающих всеобщего признания, как это было в советские времена, сегодня нет.

Основную причину подобной ситуации киносociологи видят в отношении большинства зрителей к кино как к чему-то не очень серьезному и в неразвитости художественных вкусов значительной части публики. Однако, на наш взгляд, главная причина заключается не в потребителе, а в производителе кинопродукции, а также в том, кто продвигает эту продукцию к зрителю, т.е. продюсере и прокатчике. Именно они формируют репертуар, на который вынужден ориентироваться зритель. А при отсутствии в кинотеатрах картин, достойных стать общепризнанными лидерами, не следует обвинять в неразвитости зрителя.

Сегодня продюсеры, как, впрочем, и члены различных экспертных жюри, вообще не представляют, на какую аудиторию они рассчитывают. Современное российское кино, по крайней мере ту его часть, которую мы видим на большом экране, нельзя соотнести ни с одним приведенным выше типом аудитории. Оно снято не для ностальгирующей, не для молодежной и не для профессиональной киноаудитории. И хотя значительное число современных проектов претендует на то, чтобы называться фестивальными, неформатными и другими подобными, претензии эти в основном беспочвенны. Основная цель подавляющего большинства современных российских продюсеров — окупить вложенные деньги и при этом еще попасть со своим фильмом на какой-нибудь фестиваль. Хотя, по сути, это два взаимоисключающих желания. Возможно, такая пессимистическая картина вырисовывается из-за того, что лучшие отечественные фильмы попросту не доходят до своего зрителя, не демонстрируются в кинотеатрах (встречается со зрителями только каждый десятый фильм).

Ситуация с кинопоказом зимой 2008/09 г. представлена на рис. 21, 22.

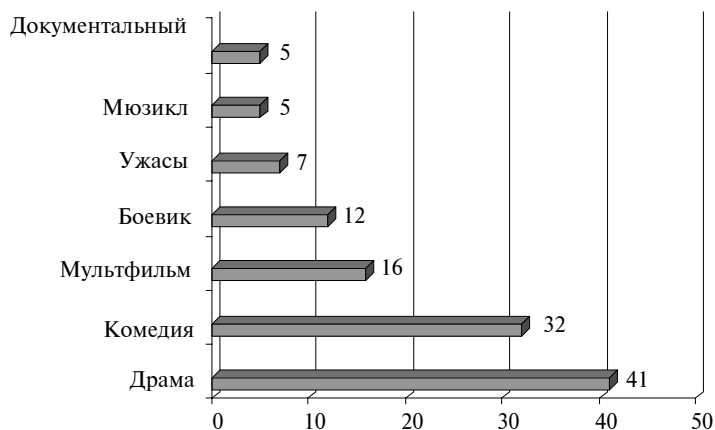


Рис. 21. Самые распространенные жанры зимы 2008/09 г., число фильмов

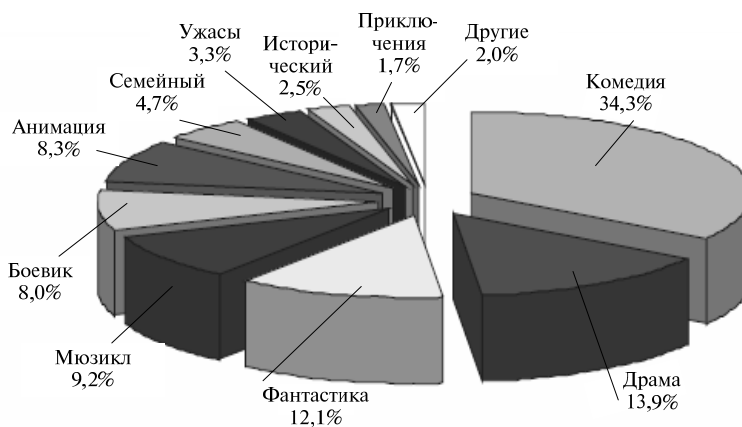


Рис. 22. Жанры-лидеры бокс-офиса зимы 2008/09 г.

Обычно успех фильма оценивается числом увидевших его людей: чем больше зрителей посмотрело картину, тем больший массовый интерес к нему существует. Однако это не совсем так. Очень часто в этой ситуации действует закон поведения толпы, особенно хорошо срабатывающий на молодежной киноаудио-

рии. Здесь играет роль и прямая реклама, и сарафанное радио, создающие эффект сопричастности: «все посмотрели, значит, и я должен посмотреть». Однако увиденный фильм может не произвести должного впечатления на зрителя, оставить его равнодушным или даже разочарованным. Второй вид массового успеха — это когда фильм действительно производит впечатление на зрителя, не оставляет его равнодушным, остается в его эмоциональной и интеллектуальной памяти. По сравнению с первым такого рода успех сегодня крайне редок. И когда речь идет о картинах типа «Ночного дозора», то не стоит забывать, что их успех все-таки относится к первому типу массового успеха.

Проблему востребованности российских фильмов необходимо решать с установкой на то, чтобы зрители не только смотрели их, но после просмотра хотели увидеть вновь. Поэтому, на наш взгляд, представляет интерес система денежного зрительского голосования, опробованная недавно в некоторых российских кинотеатрах. Она заключается в том, что зритель имеет право проголосовать рублем за качество фильма, либо доплатив за просмотр, либо удержав деньги после просмотра. Думается, если бы такая система работала во всех российских кинотеатрах, наш кинематограф вышел бы на достойный уровень гораздо быстрее.

Российскому кинематографу приходится иметь дело с тремя аудиториями, различающимися по степени приверженности к нему: с верной аудиторией, для которой российское кино дороже, чем зарубежное, с потерянной, для которой приоритетно зарубежное кино, и с нейтральной аудиторией. Отечественные социологи кино регулярно проводят мониторинг динамики этих трех типов зрительских групп. В последнее время удельный вес верной аудитории растет, а потерянной соответственно сокращается, что, безусловно, является положительным фактором (рис. 23, табл. 10).

В то же время у российской кинотеатральной аудитории существует и важная особенность со знаком минус. Она заключается в том, что в кино сегодня ходит лишь малая часть населения — примерно 10—15 млн чел. Причем она редко посещает кино, т.е. ее составляют в основном случайные зрители, бывающие в кино реже одного раза в месяц и не испытывающие

особой тяги к кинотеатру. Если раньше среди кинотеатральной публики случайных зрителей было менее 5%, а всегдагдаев кинотеатров — более 95%, то теперь сложилась практически обратная ситуация.

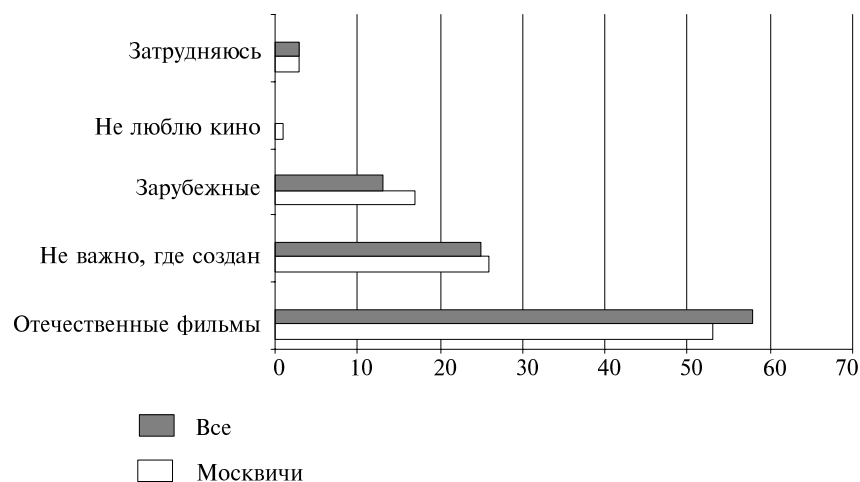


Рис. 23. Какие фильмы предпочитаете?

Таблица 10. Фильмы каких стран вы предпочитаете смотреть по телевизору?

Фильмы	% ответивших
Новые российские	71
Старые советские	67
Американские	39
Западноевропейские	17
Индийские	8
Другие	9

---

**Приложение**

---

**Образец договора между прокатчиком и показчиком****ДОГОВОР № \_\_\_\_\_ коммерческого проката фильма**  
**« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_г.**

Закрытое акционерное общество «Гемини Фильм Сибирь», выступающее как агент ООО «Гемини Энтертейнмент» (г. Москва) на основании заключенного с последним агентского договора, именуемое в дальнейшем «Гемини», в лице Генерального директора \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава Гемини, с одной стороны, и Общество с ограниченной ответственностью «Новиков технологии», Москва, именуемое в дальнейшем «Заказчик», в лице Генерального директора \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

**1. Предмет договора**

1.1. Гемини предоставляет Заказчику за плату во временное владение и пользование следующую фильмокопию: Три дублированные в DOLBY DIGITAL SURROUND SOUND копии художественного Фильма (Далее Фильм):

Наименование фильма: \_\_\_\_\_  
Удостоверение Национального фильма: \_\_\_\_\_  
Прокатное удостоверение: \_\_\_\_\_  
Студия: \_\_\_\_\_ Год выпуска: \_\_\_\_\_  
Жанр: \_\_\_\_\_ Продолжительность: \_\_\_\_\_  
Режиссер: \_\_\_\_\_ Аудитория: \_\_\_\_\_  
Экран: \_\_\_\_\_ Звук: \_\_\_\_\_  
В ролях: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Оценочная стоимость копии Фильма составляет сумму, эквивалентную \_\_\_\_\_ долларов США по курсу ЦБ РФ на момент заключения настоящего договора, в том числе НДС.

1.2. Копия Фильма предоставляется исключительно для целей коммерческого кинотеатрального проката. При этом под «кинотеатральным прокатом» понимается публичная демонстрация (показ) Фильма на киноплёнке формата 35 мм с помощью кинопроекторного оборудования в месте, в сроки и на условиях, предусмотренных настоящим Договором, с взиманием со зрителей платы за просмотр Фильма.

1.3. Заказчик обязуется передать Гемини подписанный им один экземпляр настоящего договора не позднее 7 (семи) дней до начала срока

проката, установленного п. 2.2 настоящего договора. Копия Фильма передается Заказчику только после получения Гемини экземпляра настоящего договора, подписанного Заказчиком.

## 2. Условия проката

2.1. Заказчик имеет право организовать прокат Фильма только в кинотеатрах «\_\_\_\_\_», «\_\_\_\_\_», «\_\_\_\_\_» (\_\_\_\_\_), г. Москва

Минимальная цена билета: 60 руб. Максимальная цена билета: \_\_\_\_\_ руб.

2.2. Срок проката Фильма: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_, что составляет \_\_\_\_\_ полных дней. Изменение сроков проката (продлонгация и сокращение) регламентируется дополнительными соглашениями между сторонами.

2.3. Расписание сеансов: согласно графику проката.

Неделя	Дата	Зал/мест	Количество сеансов за неделю	Дополнительные условия
--------	------	----------	------------------------------	------------------------

## 3. Доставка

3.1. Копия Фильма будет отправлена Заказчику из г. Москвы. Вопросы по отправке копий Фильма решаются сторонами дополнительно.

3.2. При приеме и сдаче копии Фильма Заказчик обязан надлежащим образом проверить ее на наличие повреждений, оформить технический паспорт, указав даты получения и отправки копии Фильма, ее техническое состояние. При приеме копии Фильма Заказчик обязан проверить сохранность пломб и упаковки, Заказчик обязан надлежащим образом оформить накладную о приеме Фильма. Указанные в настоящем пункте записи должны быть заверены подписью ответственного лица и печатью.

3.3. По окончании проката копия Фильма должна быть немедленно отправлена Заказчиком за свой счет в г. \_\_\_\_\_, «Гемини Фильм Сибирь/склад» тел. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, если от Гемини не поступило иное письменное распоряжение. Копия Фильма должна находиться в том же состоянии, что и в момент ее получения Заказчиком, с учетом нормального технического износа.

## 4. Финансовые условия

4.1. За использование Фильма Заказчик выплачивает прокатную плату в размере 50% валового сбора. В случае если переданный по настоящему договору Фильм имеет удостоверение Национального Фильма, прокатная плата не включает НДС (п. 2 подп. 21 ст. 149 НК РФ). При отсутствии указанного удостоверения прокатная плата включает НДС по ставке 18%.

4.2. Прокатная плата перечисляется Заказчиком на расчетный счет Гемини банковским платежным поручением еженедельно не позднее 3 (трех) банковских дней после окончания отчетной недели, в течение которой осуществлялся хоть один показ Фильма.



Основанием для перечисления Заказчиком прокатной платы является настоящий договор.

В случае если Заказчик имеет дебиторскую задолженность перед Гемини, в том числе задолженность по прокатной плате, возникшую на основании иных договоров коммерческого проката фильмов, поступившие от Заказчика платежи первоначально засчитываются в счет погашения более ранней задолженности, а в оставшейся части — в счет погашения текущей задолженности.

4.3. Заказчик обязуется организовать показ Фильма только в кинозалах с платным входом для всех лиц. В качестве исключения Заказчик вправе выдавать (разрешать выдачу) не более \_\_\_\_\_ контрамарок в день. Кроме того, Заказчик гарантирует, что каждое лицо (за исключением владельцев контрамарок) будет допускаться на сеанс только при наличии билета кинотеатра и каждый билет будет пронумерован таким образом, чтобы владелец билета и сотрудник кинотеатра сохраняли часть билета после допуска зрителя в кинозал и чтобы на каждой части билета стоял его индивидуальный номер и цена.

#### 5. Адреса сторон

Стороны согласовали следующие адреса для переписки по договору или в связи с ним:

ГЕМИНИ: \_\_\_\_\_

ЗАКАЗЧИК:

#### 6. Банковские реквизиты сторон

Гемини:

Заказчик:

#### 7. Права и обязанности сторон

##### 7.1. Исполняя настоящий договор, Гемини обязуется:

7.1.1. Своевременно организовать доставку Заказчику копии Фильма и рекламных материалов на Фильм.

7.1.2. В случае невозможности доставки копии Фильма по причинам, не зависящим от Гемини, не позднее 7 дней до показа сообщить об этом Заказчику. При соблюдении данного условия Гемини освобождается от ответственности, а настоящий договор считается расторгнутым, если сторонами не будет заключено соглашение об изменении сроков показа Фильма.

7.1.3. Сообщать по просьбе Заказчика необходимые сведения о Фильме.

7.1.4. Предоставить Заказчику копию кинопрокатного удостоверения на Фильм.

7.2. Исполняя настоящий договор, Заказчик обязуется:

7.2.1. Обеспечить демонстрацию Фильма в точном соответствии с условиями проката, установленными настоящим договором, на технически исправной демонстрационной аппаратуре.

7.2.2. Своевременно производить перечисление прокатной платы, предоставлять Гемини предусмотренный договором коммерческого проката фильма, Акт сдачи-приемки Фильма, содержащий достоверные данные.

7.2.3. Бережно относиться к полученному от Гемини имуществу, соблюдать установленные правила хранения, эксплуатации и подготовки к транспортировке фильмокопий и иных материалов, обеспечивать сохранность, в том числе не допускать утери, хищения, уничтожения или повреждения копии Фильма и рекламных роликов в процессе проката и доставки.

В случае получения копии Фильма с нарушенной упаковкой или пломбой Заказчик обязан оформить соответствующий акт с подписью лица, осуществившего доставку копии Фильма.

7.2.4. Не передавать полученную по настоящему договору копию Фильма третьим лицам, за исключением случаев, предусмотренных договором, дополнительными соглашениями сторон или письменным указанием Гемини.

7.2.5. Не допускать копирования Фильма и полученных от Гемини рекламных материалов, а также не допускать их воспроизведения любым иным способом, не допускать кино- и фотосъемки Фильма во время показа, не допускать использования Фильма (фрагментов Фильма, самостоятельных произведений, включенных в Фильм) и рекламных материалов любым способом, за исключением указанного в п. 1.2 настоящего договора, дополнительными соглашениями сторон или письменным указанием Гемини.

7.2.6. Организовать показ Фильма в полном объеме без перерывов, каких-либо изъятий и дополнений, включая все титры, отражающие информацию о создателях Фильма, его правообладателях и иную информацию.

7.2.7. Немедленно сообщить Гемини о повреждениях копии Фильма и составить соответствующий акт. При невозможности устранить повреждения на месте копия Фильма должна быть направлена в адрес Гемини вместе с актом в течение 24 часов с момента повреждения копии Фильма и составления акта. Заказчик обязуется возместить расходы, понесенные в связи с реставрацией копии Фильма, в том числе транспортные расходы. В случае повреждения копии Фильма до степени, не допускающей реставрации, Заказчик обязуется, возместить стоимость копии в размере оценочной стоимости копии, определенной п. 1.1 настоящего договора, выплатив указанную сумму в рублях по курсу, установленному Банком России на момент оплаты.

Кроме возмещения расходов и выплаты оценочной стоимости копии Фильма, Заказчик обязуется исполнить принятые на себя обязательства по организации проката (показа) Фильма в полном объеме, осуществить показ Фильма в новые сроки, установленные по согласованию с Гемини.

7.2.8. В случае утери, хищения или уничтожения копии Фильма: незамедлительно обратиться в соответствующие государственные органы с заявлением об утере, хищении или уничтожении копии Фильма, изложив все обстоятельства происшедшего; в течение 24 часов с момента обнаружения указанного факта письменно сообщить Гемини с указанием всех обстоятельств; в течение 7 дней возместить стоимость копии в размере оценочной стоимости, установленной п. 1.1 настоящего договора.

7.2.9. По окончании проката или в случае досрочного его прекращения отправить неиспользованные рекламные материалы за свой счет в Гемини.

### **8. Рекламные материалы**

8.1. Для рекламы Фильма Гемини заблаговременно предоставляет Заказчику рекламные материалы.

8.2. После предоставления рекламных материалов Заказчик за счет собственных средств обязуется проводить рекламные акции путем:

8.2.1. размещения рекламы Фильма на внешних и внутренних рекламных стендах;

8.2.2. регулярной демонстрации рекламных роликов Фильма.

8.2.3. публичного показа рекламы Фильма.

8.3. Заказчик обязуется осуществлять рекламирование и анонсирование публичных показов Фильма посредством наружной рекламы и сообщения в прессе.

8.4. Гемини вправе обязать Заказчика осуществить размещение спонсорских логотипов, торговых марок, а также иной рекламной информации о спонсорах на афишах, баннерах, в заставках к Фильму. Заказчик обязуется осуществить размещение указанной информации в соответствии с логотипами (оригинал-макетами), переданными ему Гемини.

8.5. При осуществлении рекламных кампаний Заказчик обязуется использовать полученные от Гемини рекламные материалы, логотипы, торговые марки спонсоров, иные информационные материалы в неизменном виде, без каких-либо изменений или модификаций. Заказчик не вправе использовать рекламные материалы на Фильм, не утвержденные Гемини.

8.6. В случае необходимости стороны согласовывают иные формы рекламы Фильма.

### **9. Контроль Заказчика**

9.1. Гемини или ЗАО «Гемини Фильм Интернациональ» вправе организовывать и проводить проверки кинотеатров, гарантируя, что проверка кинотеатров будет осуществляться компетентными лицами, уполномоченными Гемини или ЗАО «Гемини Фильм Интернациональ» (далее — представители Гемини).

Проводимые в рамках договора коммерческого проката фильма могут быть двух видов: открытые, проводимые с уведомлением админист-

рации кинотеатров о факте проведения проверки, и скрытые, проводимые без такого уведомления.

При открытых проверках Заказчик обязуется обеспечить бесплатный доступ представителей Гемини в помещения кинотеатра и участие в проверке представителя кинотеатра. При проведении проверки представители Гемини совместно с представителями кинотеатра посещают все или несколько сеансов в кинотеатре и подсчитывают количество зрителей на сеансе.

При скрытых проверках компетентные представители Гемини посещают все или несколько сеансов в кинотеатре и подсчитывают количество зрителей на сеансе.

9.2. По окончании проведения любой из проверок составляется акт, с указанием в нем: Ф.И.О., должности проверяющих, наименования Фильма, даты показа, количества посещенных сеансов, количества зрителей, присутствующих на сеансе. При открытой проверке акт подписывается представителями Гемини и кинотеатра. При скрытой проверке к акту в обязательном порядке должны быть приложены билеты на все посещенные сеансы.

9.3. По окончании проведения проверок Гемини сравнивает результаты проверки с отчетами Заказчика.

Если вследствие проведения проверки выяснится, что Заказчик предоставляет Гемини неверные данные, Гемини имеет право самостоятельно рассчитать прокатную плату, определив валовый сбор следующим образом: на основании актов проверки Гемини определяет максимальный кассовый сбор, который может быть получен за один сеанс, и умножает его на количество сеансов за весь период показа. Заказчик обязан уплатить рассчитанную Гемини прокатную плату.

9.4. Гемини вправе также проверять соблюдение правил хранения и эксплуатации фильмокопий, проводить проверки данных бухгалтерского учета и билетно-кассового хозяйства кинотеатров, касающихся показа Фильма, как в период срока показа Фильма, так и после его окончания. Заказчик обязуется обеспечить доступ представителей Гемини в помещения, где хранятся и эксплуатируются фильмокопии, доступ к документам бухгалтерского учета и билетно-кассового хозяйства, а также возможность снимать копии с указанных документов.

9.5. При предоставлении Заказчиком неверных данных или нарушении Заказчиком правил хранения и эксплуатации фильмокопий Гемини имеет право по окончании дня демонстрации и до окончания оговоренного настоящим договором срока проката Фильма изъять копию Фильма из кинотеатра. Гемини уведомляет Заказчика о своем решении об изъятии копии и причинах изъятия в письменной форме.

## 10. Финансовые отчеты Заказчика

10.1. Заказчик обязуется ежедневно, до 11 часов по московскому времени, сообщать Гемини по телефону/факсу (383) \_\_\_\_\_ или по электронному адресу \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ все данные о результатах проката за предыдущий день. В отчете об итогах проката за день следует указывать количество сеансов, количество зрителей на каждом сеансе, кассовый сбор за день.

10.2. Не позднее 3 дней после окончания проката Заказчик высылает Гемини заполненный, подписанный руководителем (ответственным лицом), заверенный печатью Акт сдачи-приемки с указанием наименования Фильма, сроков показа, количества проведенных сеансов, количества зрителей на каждом сеансе, полученного кассового сбора за каждый день показа, полученного валового сбора за весь срок показа. В случае если переданный по настоящему договору Фильм имеет удостоверение Национального Фильма, в сумму прокатной платы НДС не включается, о чем должна быть сделана соответствующая отметка в акте. При отсутствии указанного удостоверения прокатная плата включает НДС по ставке 18% и в акте сумма НДС должна быть выделена отдельной строкой.

Допускается обмен Актами сдачи-приемки по факсу с последующей доставкой оригиналов почтовым отправлением.

В случае если Заказчиком представлен Актами сдачи-приемки, не содержащий хоть одного из вышепоименованных условий, Гемини вправе не подписывать данный акт.

10.3. В случае непредставления или несвоевременного представления Заказчиком финансовых отчетов Гемини имеет право самостоятельно рассчитать сумму прокатной платы, исходя из максимальной цены билета, расписания сеансов, срока показа и 90% количества мест в зале, согласованных сторонами в статье 2 настоящего договора

### **11. Ответственность сторон**

11.1. Если Заказчик при получении копии Фильма не организовал проверку сохранности упаковки и пломб, а также проверку на наличие повреждений и/или не сообщил об обнаруженных повреждениях Гемини, он несет ответственность за любые несанкционированные операции с копией и повреждения, которые обнаружатся позже или при возврате такой копии в Гемини или при получении ее лицом, указанным в п. 3.2 настоящего договора.

11.2. За ненадлежащее исполнение настоящего договора Заказчик несет следующую ответственность:

- о в виде штрафа в размере среднего дневного кассового сбора за каждый день несостоявшегося показа, в случае если показ Фильма не состоялся по любым причинам, не зависящим от Гемини (утрата, хищение, повреждение копии Фильма, отмена сеансов и т.п.). В случае если не было ни одного показа Фильма и определить среднедневной кассовый сбор не представляется возможным, расчет среднедневного кассового сбора производится Гемини исходя из условий настоящего договора (ст. 2) и 90% количества мест в зале;
- о за неисполнение сроков перечисления прокатной платы — в виде неустойки в размере 0,5% просроченной суммы прокатной платы за каждый день просрочки до фактического исполнения обязательств по оплате;

- о за несвоевременный возврат копии Фильма после окончания сроков проката — в виде штрафа в сумме, эквивалентной 300 (триста) долларов США за каждый день просрочки в возврате, начиная со дня, следующего за днем окончания проката (п. 2.2 настоящего договора);
- о за необеспечение надлежащих условий хранения и эксплуатации копии Фильма (несанкционированное копирование) Гемини оставляет за собой право применить санкции в виде прекращения дальнейшего сотрудничества с Заказчиком.

11.3. Кроме уплаты штрафных санкций, предусмотренных п. И.2 настоящего договора, Заказчик обязуется возместить Гемини понесенные убытки, вызванные ненадлежащим исполнением Заказчиком обязательств по настоящему договору.

11.4. Стороны освобождаются от ответственности, если неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему договору вызвано действием непреодолимой силы, т.е. чрезвычайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств. К обстоятельствам непреодолимой силы относятся: пожары, наводнения, землетрясения, ураганы, другие стихийные явления, а также войны и военные действия, массовые беспорядки, действия и акты органов власти и управления, другие обстоятельства, устранить которые стороны не могут разумными средствами и способами.

Сторона, для которой наступили обстоятельства непреодолимой силы, обязана немедленно известить об этом другую сторону и в течение 10 рабочих дней представить документальное подтверждение (справку Торгово-промышленной палаты РФ и/или компетентных государственных органов).

## 12. Гарантии

12.1. Заключая настоящий договор, стороны заявляют и гарантируют, что они являются обладателями всех прав и полномочий, необходимых для заключения и надлежащего исполнения договора, не имеют по этому поводу претензий третьих лиц и урегулируют их самостоятельно в случае возникновения в будущем.

12.2. Гемини гарантирует, что имеет надлежащим образом оформленные полномочия передавать Заказчику копию Фильма на условиях, предусмотренных настоящим договором. Передаваемые в рамках настоящего договора права свободны от каких-либо обязательств перед третьими лицами, за исключением обязательств, которые могут возникнуть непосредственно у Заказчика по основаниям, установленным действующим законодательством об авторском праве (публичное исполнение музыкальных произведений, включенных в Фильм).

12.3. Заказчик гарантирует, что будет использовать Фильм в пределах прав, переданных ему по настоящему договору, и без каких-либо нарушений действующего законодательства Российской Федерации об авторском праве и смежных правах.

### **13. Досрочное прекращение договора**

13.1. Настоящий договор может быть расторгнут по взаимному согласию сторон, а также в случаях, предусмотренных настоящим договором.

13.2. В случае нарушения одной из сторон обязательств, установленных настоящим договором, другая сторона имеет право расторгнуть договор в одностороннем порядке, письменно предупредив об этом другую сторону за 10 дней до предполагаемой даты расторжения.

13.3. Досрочное расторжение договора не прекращает обязанностей сторон по урегулированию всех взаиморасчетов.

13.4. Использование копии Фильма после расторжения договора не допускается и влечет за собой ответственность, установленную настоящим договором. Заказчик обязуется вернуть копию Фильма не позднее дня, следующего за днем расторжения договора. Удержание копии Фильма по любым основаниям не допускается.

### **14. Срок действия договора**

14.1. Настоящий договор вступает в силу со дня подписания и действует до полного исполнения сторонами обязательств по договору, включая расчеты.

### **15. Продление действие договора**

15.1. Сроки проката Фильма, установленные настоящим договором, могут быть продлены сторонами по дополнительному согласованию.

### **16. Дополнительные условия**

16.1. В целях повышения оперативности все предусмотренные настоящим договором письменные согласования и сообщения будут считаться исполненными в надлежащей форме, если они направлены/получены по факсу или электронной почте, реквизиты которых указаны в настоящем договоре. При этом факсовые экземпляры документов действуют до получения сторонами экземпляров с оригиналами подписей и печатями.

16.2. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим договором, стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

16.3. Стороны предпримут все усилия, чтобы решить возможные споры, возникшие из настоящего договора и в связи с ним, путем переговоров. Если стороны не смогут прийти к взаимному согласию, то споры передаются на рассмотрение в Арбитражный суд Новосибирской области.

16.4. Все изменения и дополнения к договору действительны, если они приняты по взаимному согласию, оформлены письменно и подписаны представителями сторон.

### **Подписи сторон**

internet  
ads

## 14/

### Интернет как рекламная и PR-площадка для продвижения аудиовизуальных произведений

---

М.В. Ромодановский,  
технический директор интернет-портала «ПрофиСинема»

**Интернет** (англ. Internet, от Interconnected Networks — объединенные сети) — глобальная телекоммуникационная сеть информационных и вычислительных ресурсов. Служит физической основой для Всемирной паутины. Часто упоминается как Всемирная сеть, Глобальная сеть либо просто Сеть.

Когда сейчас слово Интернет употребляется в обиходе, то чаще всего имеется в виду Всемирная паутина и доступная в ней информация, а не сама физическая сеть.

Всемирную паутину образуют миллионы веб-серверов сети Интернет, распределенные по всему миру. *Веб-сервер* является программой, запускаемой на подключенном к Сети компьютере и использующей протокол *HTTP* (англ. HyperText Transfer Protocol) для передачи данных. Для определения местонахождения ресурсов в Сети используются единообразные локаторы ресурсов *URL* (англ. Uniform Resource Locator) — те самые адреса, которые пользователь вносит в адресную строку браузера.



Для просмотра информации, полученной от веб-сервера, на клиентском компьютере применяется специальная программа — *веб-браузер*. Основная функция веб-браузера — отображение гипертекста. Всемирная паутина неразрывно связана с понятиями *гипертекста* и гиперссылки. Обычно гипертекст представляется набором текстов, содержащих узлы перехода от одного текста к какому-либо другому, позволяющие избирать читаемые сведения или последовательность чтения (гиперссылки). Общеизвестным и притом ярко выраженным примером гипертекста служат веб-страницы, размещенные в Сети. В более широком понимании термина гипертекстом является любая повесть, словарь или энциклопедия, где встречаются отсылки к другим частям данного текста. Гиперссылки помогают пользователям Всемирной паутины легко перемещаться между ресурсами (файлами) вне зависимости от того, находятся ресурсы на локальном или на удаленном компьютере.

Большая часть информации представляет собой именно гипертекст. Работа по разметке гипертекста называется версткой, мастера по разметке называют веб-мастером. После того как гипертекстовый файл становится доступен веб-серверу, его начинают называть веб-страницей. Набор веб-страниц образует веб-сайт.

В целом можно заключить, что Всемирная паутина стоит на «трех китах»: HTTP (протоколе передачи данных), гипертексте (веб-страницах) и URL (системе адресов).

Изобретателями Всемирной паутины считаются Тим Бернерс-Ли и, в меньшей степени, Роберт Кайо. Т. Бернерс-Ли является автором технологий HTTP, URI/URL и HTML. В 1980 г. он работал в Европейском совете по ядерным исследованиям (*фр.* Conseil Européen pour la Recherche Nucleaire, CERN) консультантом по программному обеспечению. Именно там, в Женеве (Швейцария), он для собственных нужд написал программу «Энквайр» (*англ.* enquire можно вольно перевести как «дознатель»), которая заложила концептуальную основу для Всемирной паутины.

В 1989 г., работая в CERN над внутренней сетью организации, Т. Бернерс-Ли предложил глобальный гипертекстовый проект, теперь известный как Всемирная паутина. Проект подразумевал публикацию гипертекстовых документов, связанных между собой гиперссылками, что облегчило бы поиск и консолидацию информации для ученых CERN. Для осуществления проекта Т. Бернерсом-Ли (совместно с его помощниками) были изобретены идентификаторы URI, протокол HTTP. В период с 1991 по

1993 г. Бернерс-Ли усовершенствовал технические спецификации этих стандартов и опубликовал их. Но все же официально годом рождения Всемирной паутины нужно считать 1989 г.

Первый в мире веб-сайт Бернерс-Ли создал по адресу <http://info.cern.ch/>, теперь сайт хранится в архиве. Этот сайт появился онлайн в Интернете 6 августа 1991 г. На этом сайте описывалось, что такое Всемирная паутина, как установить веб-сервер, как использовать браузер и т.п. Этот сайт также являлся первым в мире интернет-каталогом, потому что позже Т. Бернерс-Ли разместил и поддерживал там список ссылок на другие сайты.

Сегодня всемирно протянутая паутина представляет собой хранилище данных разных типов (наиболее часто встречающееся сравнение — библиотека данных).

Интернет — это среда, которая наполняется тем контентом (содержимым), который вкладывают в нее люди — программисты, контент-менеджеры и обычные пользователи.

Интернет не более и не менее чем слепок с реальных интересов и потребностей пользователей. Не нужно его демонизировать и идеализировать.

С ростом скорости соединения и упрощения пользования Интернет приобретает все большую популярность у пользователей. Появляются новые возможности, Интернет становится местом хранения и обмена медиафайлами — звуковыми, видео и графическими файлами. Интернет становится популярным средством общения.

К середине 2008 г. число пользователей, регулярно использующих Интернет, составило в мире около 1,4 млрд чел. (около четверти населения планеты).

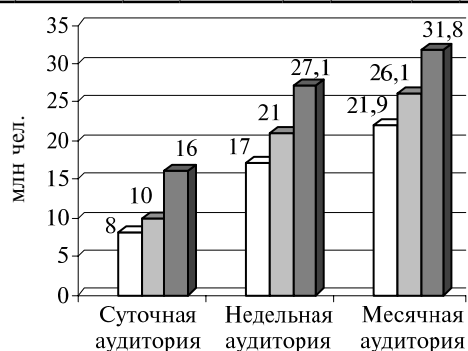
## 1. Аудитория российской части Интернета

*Рунет*, или российский (русскоязычный) сегмент Интернета, — это часть всемирно протянутой паутины. Для правильного позиционирования аудиовизуального произведения в Сети необходимо четко понимать, кто является пользователем Рунета сегодня. В этом нам могут помочь социологические опросы. В табл. 1 приводятся некоторые данные опроса ФОМ (Фондом «Общественное мнение») «Интернет в России / Россия в Интернете», ко-

торый проводился летом 2008 г. (Полный текст можно посмотреть по адресу: [http://bd.fom.ru/report/cat/smi/smi\\_int/int0803#Abs15](http://bd.fom.ru/report/cat/smi/smi_int/int0803#Abs15))

**Таблица 1. Пользователи Интернета  
в разных возрастных группах**

Возрастная группа	Те, кто пользовался Интернетом хотя бы раз за последние									
	шесть месяцев (шестимесячная аудитория)		три месяца (трехмесячная аудитория)		один месяц (месячная аудитория)		неделю (недельная аудитория)		сутки (суточная аудитория)	
	%	млн чел.	%	млн чел.	%	млн чел.	%	млн чел.	%	млн чел.
14 лет и старше	33	39,6	31	37,8	28	34,4	23	28,1	15	18,0
16 лет и старше	31	36,9	30	35,4	27	32,4	23	26,7	15	17,1
18 лет и старше	30	33,7	28	32,4	26	30,1	22	24,9	14	15,9



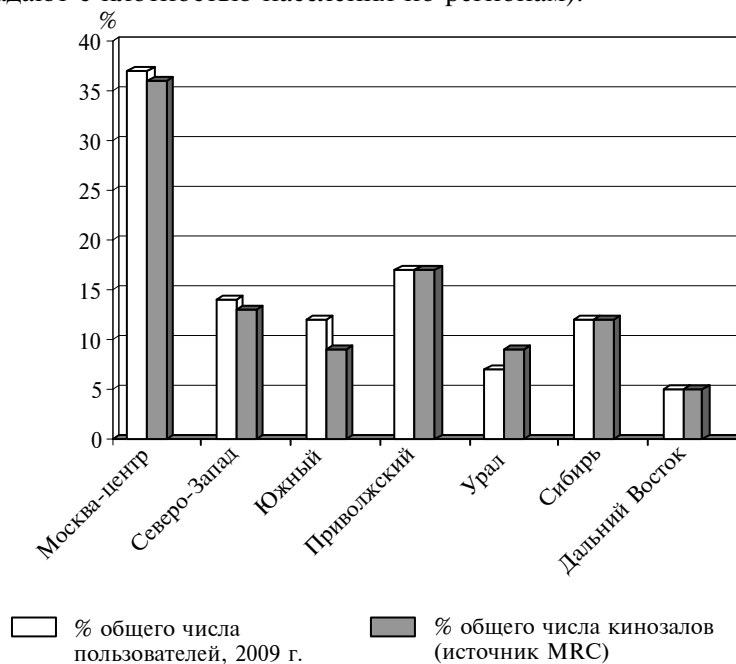
□ Осень 2006 г.    ■ Осень 2007 г.    ■ Осень 2008 г.

**Рис. 1. Рост количества пользователей Сети за последние три года**

Из табл. 1 и рис. 1 видно, что суточная аудитория за последние три года выросла в два раза, при этом она меньше недельной более чем на 35%. Недельная аудитория выросла за тот же период на 60%, месячная — на 15%. В последнее время рост месячной аудитории замедлился, при этом суточная аудитория продолжает расти значительно. Это означает, что пользователи захо-

дят в Сеть все чаще и что Интернет все больше становится неотъемлемой частью жизни людей. Сегодня 31% (т.е. почти треть!) населения России в возрасте от 16 лет и старше пользовались Интернетом хотя бы раз за последние полгода. Недельная аудитория составляет 23%, суточная — 15%. По охвату населения Интернет в настоящий момент не уступает, а по некоторым позициям превосходит традиционные медиа-радио, печатную прессу и ТВ.

Интересно сопоставление распределения количества посетителей Интернета по регионам с распределением кинозалов по регионам (рис. 2). Сопоставив эти два показателя, можно сделать вывод, что они примерно одинаковы (при этом они не совпадают с плотностью населения по регионам).



**Рис. 2. Сравнительная диаграмма распределения числа посетителей Интернета (левые столбики) с распределением кинозалов (правые столбики)**

Рисунок 3 уточняет рис. 2, делая объектом внимания конкретные города. Тор 10 городов по числу пользователей практически совпадает с Тор 10 городов по количеству залов. Это крайне важно, поскольку услуга кинопоказа есть далеко не на всей

территории России, а из приведенных графиков видно, что структура распределения пользователей совпадает с распределением услуги кинопоказа как по регионам, так и по городам.

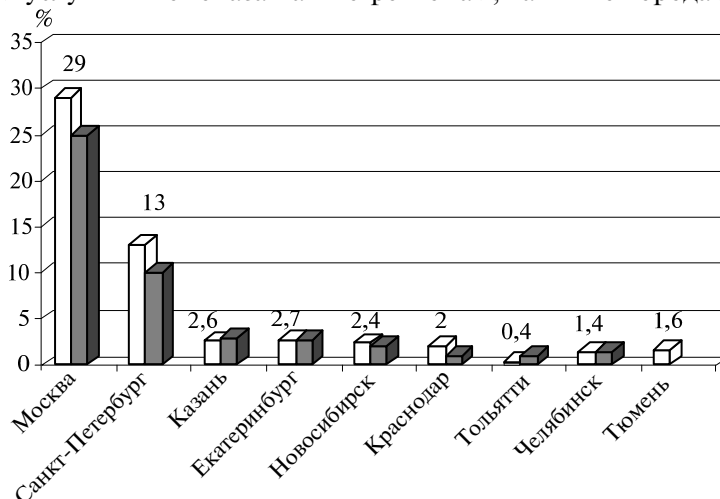


Рис 3. Сравнение Top 10 городов по числу посетителей Интернета с Top 10 городов по количеству кинозалов

Обратившись к распределению пользователей и посетителей кинотеатров по возрасту, мы увидим, что кинотеатральная аудитория России (средний столбик диаграммы) очень молодая (рис. 4).

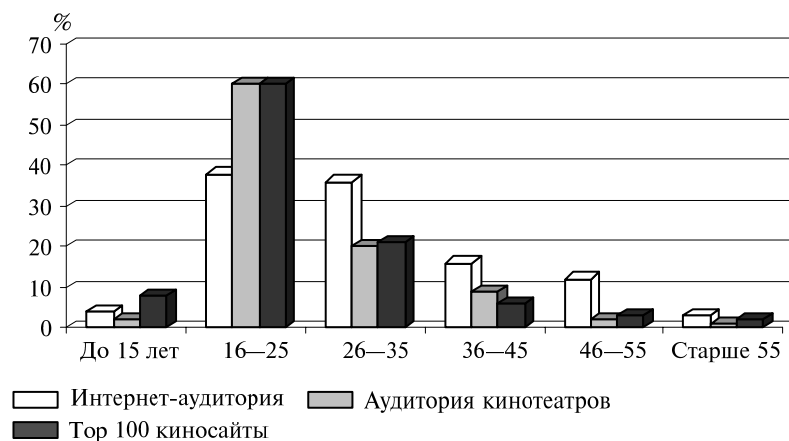


Рис. 4. Распределение по возрасту

Возраст более 60% зрителей — до 26 лет, 86% моложе 36 лет. Молодые люди преобладают и в интернет-аудитории в России: 47% до 26 лет, 74% моложе 36 лет (левый столбик диаграммы). Однако, если мы будем сравнивать кинотеатральную аудиторию с аудиторией Top 100 киносайтов по возрасту (правый столбик диаграммы), мы получим еще более интересные результаты — они совпадают с точностью более 90%.

Бизнес-навигатор ProfiCinema.ru изучил статистику посещаемости Top 100 сайтов Рунета, пишущих о кино. В выборку включили только сайты, регулярно публикующие информацию о кинофильмах, имеющие открытую статистику и не размещающие на своих страницах фильмы для скачивания, а также не продающие DVD. Полученные результаты представлены на рис. 5.

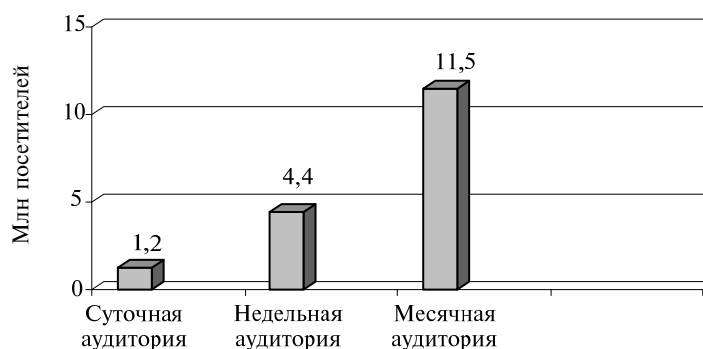


Рис. 5. Посещаемость Top 100 сайтов Рунета, пишущих о кино

Недельная аудитория посетителей таких ресурсов, по данным на март 2009 г., составляет 5,4 млн чел., она вполне сопоставима с кинотеатральной аудиторией за тот же период.

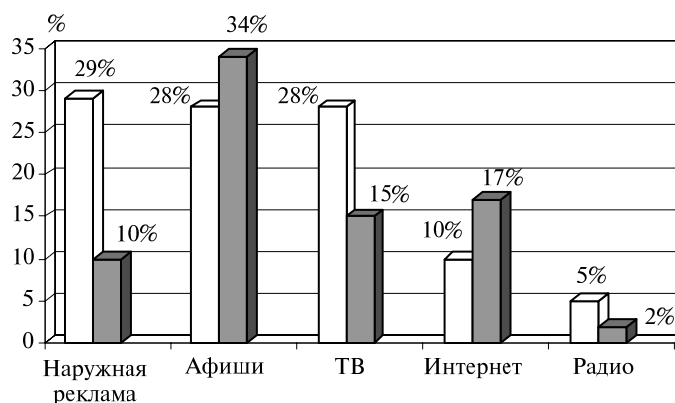
Из представленных данных можно сделать вывод, что в Сети существует большая аудитория, сопоставимая с аудиторией крупных ТВ каналов. Этой аудитории интересна кинотематика, и по основным характеристикам (распределение по регионам и городам, возраст и т.п.) она является целевой аудиторией.

## 2. Реклама и PR в Интернете

Некоторое время назад в отношении продюсеров и дистрибьюторов к Интернету как рекламной площадке проявлялось недоверие). Действительно, раньше Интернет значительно проигрывал

другим рекламным носителям. Сейчас ситуация меняется, независимые исследователи показывают, что число зрителей, узнающих о выходе того или иного фильма из Интернета, растет. Если в 2007 г. таких было всего 5,6%, то в 2008 г. уже 18% (а в Москве доля составила 23%). И это притом, что доля Интернета в рекламных бюджетах не превышает 10%. Можно с уверенностью сказать, что по мере проникновения Сети в регионы рост будет продолжаться. Однако Интернет не нужно и переоценивать. Важно, что рекламная кампания должна быть *комплексной*. Речь идет лишь о правильном распределении бюджета и подборе оптимальных носителей для каждого конкретного случая.

В диаграмме на рис. 6 слева представлены расходы (в процентах) по статьям рекламного бюджета. Цифры над правым столбиком показывают результат опроса зрителей, которые отвечали на вопрос: «На каком носителе вы видели рекламу фильма?» Сравнивая показатели, можно увидеть, что интернет-реклама в данном случае оказалась даже более эффективной, чем ТВ, радио и наружная реклама. Этот пример наглядно иллюстрирует значимость Интернета в рекламной и PR-стратегии продвижения фильма.



**Рис. 6. Сравнительный анализ эффективности расходования рекламного бюджета на примере фильма «Новая земля»**

Остановимся подробно на мероприятиях и инструментах взаимодействия с интернет-аудиторией в различные периоды производства фильма.

## 2.1. Подготовительный период

У фильма уже есть сценарий, режиссер, идет кастинг. Выбирается натура, строятся декорации. Появляется информация как для будущего зрителя, так и для профессиональной аудитории. В этот момент уже можно начинать PR-кампанию фильма. Очень важно донести правильную информацию о фильме до профессиональной аудитории именно в подготовительный период, так как это позволит избежать столкновения нескольких картин одного жанра при выходе в прокат и размывания аудитории между фильмами.

Основная цель данной PR-кампании — информирование профессиональной и зрительской аудитории о начале работ над проектом с указанием основных характеристик будущего фильма — жанра, предполагаемого хронометража, режиссера, актеров.

Размещать информацию следует на сайтах, пишущих на тему кино.

## 2.2. Съёмочный период

Это один из наиболее важных периодов маркетинговой кампании. Уже начинают появляться кадры со съёмочной площадки. Это самое подходящее время для распространения информации о фильме среди целевой зрительской аудитории и будущих прокатчиков и кинотеатров.

Основная цель состоит в информировании целевой аудитории о работе над проектом, создании атмосферы ожидания фильма.

Основными ресурсами взаимодействия с аудиторией в Сети остаются сайты о кино и разделы о кино непрофильных СМИ. В этот период важно начать вести официальный блог фильма, а в случае проектов с хорошей прокатной перспективой, рассчитанных на широкую аудиторию, это время для разработки сайта фильма.

## 2.3. Сайт фильма

Для того чтобы сделать качественный сайт фильма, необходимо для начала написать техническое задание на его разработку, определиться с названием домена (адресом сайта). В техническом задании необходимо учесть все возможные детали производства сайта. До начала работ вы должны четко представлять, какие



разделы будут на ресурсе, его функционал. Изготовление, техническое сопровождение и наполнение контентом должны осуществлять специализированные организации. Качественный, посещаемый, привлекательный сайт требует совместной работы разных специалистов — дизайнеров, программистов, контент-менеджеров, оптимизаторов — и потому не может быть сделан «частным веб-мастером», так же как невозможно сделать фильм одному человеку, каким бы талантливым он ни был.

Немаловажным фактором в работе сайта должна быть его доступность и устойчивость хостинга и системы управления сайта к высокой нагрузке. Непосредственно перед выходом фильма в прокат на ваш сайт будут заходить десятки тысяч посетителей ежедневно, и сбои на сервере в этот период совершенно недопустимы.

При разработке технического задания на сайт аудиовизуального произведения необходимо учитывать некоторые особенности. Прежде всего, сайт должен передавать философию, атмосферу вашей картины. Необходимо добиваться максимального соответствия сайта ее художественному и звуковому оформлению. На сайте все должно соответствовать вашему фильму. В оформлении необходимо использоваться те же графические и звуковые элементы, которые вы будете использовать для рекламы на ТВ, радио, в кинотеатральных роликах и т.п. Это позволит сделать ваш фильм (его название, зрительные образы) более узнаваемым, а значит, привлечет больше зрителей в кинотеатры.

Название сайта должно, с одной стороны, быть созвучно с названием произведения, с другой — важно, чтобы оно не было длинным. Позаботиться о названии необходимо заранее; если вы планируете сделать коммерчески успешный проект и не резервируете вовремя доменное имя, киберсквоттеры; (киберсквоттинг (от *англ.* cybersquatting) — приобретение доменных имен, созвучных названиям известных компаний или просто с «дорогими» названиями в целях их дальнейшей перепродажи или размещения рекламы. Люди, практикующие такие действия, называются киберсквоттерами) непременно воспользуются им в коммерческих целях.

При составлении технического задания на создание сайта всегда нужно задаваться вопросом: «Для чего мы это делаем?» Очевидно, что задача сайта — информировать зрительскую аудиторию и профессионалов о фильме, привлекать людей в кинотеатр и правильно позиционировать фильм в сознании людей. В лю-

бом проекте есть свои изюминки, направленные на привлечение и удержание зрителя. Расскажите о них пользователям.

Не стоит забывать и о пользователях с модемным доступом в Интернет (их количество достигает 70% и колеблется от региона к региону). Для них нужен специальный раздел (light), который позволил бы на маленькой скорости посмотреть фотографии небольшого объема и прочитать текст о картине.

Сайт должен иметь *содержательный и интересный* потенциальному зрителю *контент*.

*Видео.* Сколько бы красивых текстов ни писалось о фильме, только видеоматериалы в состоянии передать его атмосферу. Рекомендуем разместить несколько роликов с разным качеством и разного объема для того, чтобы пользователи могли выбрать удобный для себя (исходя из объема ролика и скорости соединения) вариант. Помогите пользователям – сделайте функцию для вставки ролика в блог, таким образом вы расширите аудиторию будущего фильма.

*Фотоматериалы.* Фото из фильма, постеры, обои для рабочего стола – это именно то, что пользователи могут пересылать друг другу без прямого воздействия с нашей стороны. По интересу зрителей это почетное второе место. Обязательно к размещению на сайте.

*Тексты.* Минимальное описание к фильму, конечно, необходимо. Синописис, история создания, необычные происшествия на съемках могут представлять интерес для потенциального зрителя. Однако в пользовательском разделе сайта текстов должно быть минимальное количество. Лучше переместите максимальное их количество в раздел для прессы.

*Контент для мобильных телефонов.* Если ваш фильм рассчитан на широкий круг зрителей, подготовьте специальный war-сайт (сайт для мобильных устройств), или раздел, в котором пользователи смогут скачать рингтоны или темы для мобильных телефонов.

Для того чтобы пользователь мог быстро находить нужную ему информацию, на ресурсе должна быть легкая и удобная система навигации по разделам, так как приоритетом для создателей являются интересы зрителя. Лучше всего, если зритель, зашедший на главную страницу сайта, сразу после заставки увидит интересующие его фото- и видеоматериалы и, возможно, краткое текстовое описание. Всю прочую информацию и сервисы

лучше разместить по другим разделам. Приведем краткое описание разделов, которые можно встретить на страницах киносайтов.

*Новости.* Если сайт фильма создается за несколько месяцев до начала проката — такой раздел необходим, для того чтобы информировать будущую аудиторию картины о каких-то значимых мероприятиях — завершении съемочного периода, дате начала проката, проводимых промомероприятиях и т.п.

*Игры.* Безусловно, такой раздел заставляет пользователя задержаться на сайте, однако он ко многому обязывает. Важно, чтобы игра была интересной, соответствовала стилистике и настроению фильма, имела ясные правила и понятное управление, была не очень сложной и не слишком простой, чтобы не разочаровать пользователя. К созданию этого раздела необходимо подходить с особой осторожностью.

*О создателях.* Наличие такого раздела возможно, однако всегда надо помнить о том, что цель сайта — создание интереса к фильму, поэтому в этой части сайта необходимо размещать информацию об известных массовому зрителю актерах, режиссере, исполнителях главных ролей. Большой ошибкой будет размещать в этом разделе информацию о спонсорах и партнерах — и им не поможет, и интереса к фильму не добавит.

*Для прессы.* Если вы хотите повысить качество публикаций в прессе (как печатной, так и онлайн), позаботьтесь о журналистах. Создайте отдельный раздел или страничку для прессы, куда можно выложить фото полиграфического качества, пресс-релиз (а лучше несколько вариантов как по размеру, так и по содержанию), ссылку на ролик для скачивания. Вы тут же получите ощутимый положительный эффект.

*Форум.* Несмотря на то что в настоящее время такой раздел есть на большинстве киносайтов, его необходимость вызывает большие сомнения. По статистике, пользователи крайне редко заходят на страничку фильма более одного раза. Для создания полноценного форума необходима активная группа пользователей, которые заходили бы достаточно часто. Поскольку этого практически никогда не происходит, то отдельные редкие реплики пользователей не достигают цели.

*Партнеры.* Важный раздел для создателей и партнеров картины, но малоинтересный для зрителя. Сайт фильма должен продвигать прежде всего фильм, и если все-таки решено сделать подобный раздел, он не должен занимать приоритетные места.

Мы привели наиболее распространенные разделы, которые используют при создании сайта фильма. Но поскольку каждый фильм индивидуален, то и сайт фильма должен подчеркивать эту индивидуальность. Поэтому здесь правилом должно стать не следование стандартам, а творческий подход. Наиболее распространенной ошибкой является именно шаблонность создания сайтов. Сравним, например, сайты фильмов «Морфий» (<http://www.morfiyfilm.ru>) и «Тот, кто гасит свет» (<http://www.tkg-film.ru>), а также сайт мультфильма «Илья Муромец и Соловей-разбойник» (<http://ilya.3bogatirya.ru>). Совершенно разные по жанру, содержанию, целевой аудитории картины имеют сайты, сошедшие как будто с одного конвейера. Они отличаются друг от друга только анимированной заставкой и дизайном фоновой картинке, но в названии разделов сайта, навигации нет никаких отличий. Просмотрев такой ресурс, не возникает желания пойти на фильм или купить DVD. Они не передают атмосферу фильма. Причина создания одинаковых сайтов для разных фильмов банальна — все их делала одна и та же студия.

Напротив, удачным примером являются сайты фильмов «Гитлер капут» и «Самый лучший фильм», анимированные и меняющиеся, имеющие понятную и удобную навигацию. При их создании использовался креативный подход. Безусловно, это сыграло свою роль в формировании зрительского интереса и, как следствие, обеспечении окупаемости проекта в прокате.

По числу посещений сайта, продолжительности времени посещения на одного посетителя, количеству просмотренных страниц можно судить о привлекательности фильма для аудитории. При помощи сайта можно тестировать ролики и рекламные материалы. Таким образом, сайт фильма становится одним из маркетинговых инструментов.

#### 2.4. Монтажно-тонировочный период

Если официальный сайт фильма не был сделан во время съемочного периода, то монтажно-тонировочный период — это последний шанс для его производства. Позже делать его практически не имеет смысла, так как для создания полноценного и качественного ресурса необходимо по меньшей мере два-три месяца, а после окончания разработки нужно еще не меньше нескольких недель, для того чтобы сайт был проиндексирован поисковыми машинами, чтобы на него успели поставить ссылки интернет-СМИ.

После того как сайт создан и наполнен контентом, необходимо выполнить *поисковую оптимизацию* сайта по ключевым словам. Поисковая оптимизация (*англ.* search engine optimization, SEO) — процесс корректировки HTML-кода, текстового наполнения (контента), структуры сайта, контроль внешних факторов для соответствия требованиям алгоритма поисковых систем в целях поднятия позиции сайта в результатах поиска в поисковых системах по определенным запросам пользователей. Чем выше будет позиция сайта в результатах поиска, тем больше заинтересованных посетителей перейдет на него с поисковых систем и, как следствие, тем больше зрителей придет на фильм.

В масштабно-тонировочной период необходимо продолжать работу с профильными сайтами либо профильными разделами больших информационных порталов с целью повысить информированность аудитории и зрительский интерес к фильму.

## 2.5. Подготовка к прокату и кинопоказ

Подготовка фильма к прокату — самое ответственное время для привлечения внимания аудитории к фильму. Именно в этот период проводятся основные мероприятия рекламной и PR-кампаний фильма. Причем если рекламная кампания начинается, как правило, за одну (реже за две-три) недели до запуска фильма в прокат, то PR-кампания начинается заранее и за одну-две недели должна достигнуть своего пика.

*PR фильма с использованием Интернета.* Какую бы масштабную рекламную кампанию фильма в Интернете мы ни проводили, далеко не все пользователи переходят по ссылкам с рекламных баннеров на официальный сайт картины. Значительная часть зрителей получают информацию из других сетевых источников. Существует достаточно большое число сайтов, которые размещают контент, посвященный кино. Причем в отличие от несетевых СМИ, размещающих только один формат — аудио на радио, видео на ТВ, текст и фото в печатных газетах и журналах, Интернет позволяет использовать все перечисленные форматы. Это открывает поистине безграничные возможности для PR фильмов в сети.

Другое положительное качество Интернета — это короткий цикл от предоставления информации и до появления в Сети и легкость ее изменения, что немаловажно в текущих кинематографических реалиях.

При работе с сетевыми изданиями основной упор надо делать на ресурсах по кинотематике. Такие интернет-порталы, как ProfiCinema.ru, kinokadr.ru, kinopoisk.ru, в значительной степени облегчают задачу проведения PR-кампании в Сети, так как размещают информацию о проектах на самой ранней стадии, позволяя постепенно формировать зрительский интерес к картине. Как правило, такие ресурсы публикуют материалы о картине очень охотно, готовы пойти навстречу и, если необходимо (ролики, постеры, кадры из фильма), что-то изменить или дополнить.

Сложность работы с Интернетом состоит в том, что необходимо модерировать большое количество публикующих информацию ресурсов. Поэтому преимущественным правом получения информации должны пользоваться сайты, имеющие большую посещаемость, а также те интернет-СМИ, которые осуществляют экспорт информации на агрегаторы контента т.е. те сайты, которые не генерируют контент самостоятельно, а берут его у других сайтов. Примером такого ресурса является система Яндекс. Новости.

Очень хорошую зрительскую отдачу дает взаимодействие с видеохостингами, например RuTube или YouTube. Это специализированные сайты для хранения видео в Интернете; разместив на них ролики фильма, можно привлечь дополнительную зрительскую аудиторию.

Одной из последних тенденций стало привлечение интернет-ресурсов в качестве информационных партнеров фильма. Как правило, в этом случае помимо информации о фильме партнерский ресурс размещает рекламу фильма, делает брендинг (оформление в стилистике фильма) страниц ресурса или представляет какие-либо дополнительные PR-возможности. При выборе партнера необходимо учитывать не только массовость аудитории, но и ее потенциальную заинтересованность в фильме, а также соотношение количества услуг, которое готов предоставить информационный партнер, и того, что он просит взамен.

В этом смысле не очень выгодным представляется сотрудничество с социальными сетями (Одноклассники.ру, Вконтакте.ру, MySpace.com) или блогахостингами (LiveJournal), поскольку они не могут предоставить ничего, кроме рекламной составляющей, безусловно важной, но обладающей крайне низкой эффектив-

ностью на таких ресурсах, так как пользователи, которые туда заходят, имеют целью прежде всего общение между собой и, по последним исследованиям, до 70% из них не замечают баннерной рекламы, размещенной на этих сайтах.

## 2.6. Рекламная кампания

В период подготовки к прокату проводится и рекламная кампания фильма в Интернете. Важно отдавать отчет в том, что реклама в Сети является частью общей рекламной кампании фильма с использованием всех возможных носителей и должна быть спланирована и разработана с учетом выхода рекламы в кинотеатрах, на ТВ, радио, наружной рекламы.

*Цель рекламной кампании* на разных этапах различна. Например, если важно увеличить количество копий в кинотеатрах, необходимо перед кинорынками разместить баннеры в профессиональных изданиях (к ним относится отраслевой кинопортал ProfiCinema.ru или сайт kinometro.ru). Однако количество показов на таких ресурсах несколько ниже, чем на сайтах для зрителей (например, kinopoisk.ru), но в результате получается широкий охват профессиональной аудитории за относительно небольшие средства. Перед выходом фильма в прокат целью становится информирование о картине максимального числа зрителей, и здесь самое время размещать рекламу на киносайтах (к ним относятся уже упомянутые kinopoisk.ru, ProfiCinema.ru, kinoafisha.ru, film.ru и др.).

*Сроки проведения* зависят от целей кампании. Например, на этапе информирования профессиональной аудитории (перед кинорынком, например) размещение рекламы начинается, как правило, за неделю до мероприятия и продолжается до конца мероприятия. Перед началом проката срок размещения баннеров составляет, как правило, одну неделю, однако в случае необходимости возможно увеличение сроков для поддержания в период проката. В этом смысле Интернет дает нам уникальные возможности, потому что, наверное, не существует другого носителя, который бы позволял начать размещение в очень ограниченные сроки (от нескольких часов до нескольких дней).

Интернет-рекламу можно разделить на два вида.

1. *Медийная реклама* (или баннерная реклама) — размещение графических или тексто-графических материалов на сайтах (рек-

ламных площадках). Во многом аналогична модульной рекламе в печатных СМИ, но при этом может сочетать в себе анимированное изображение и гиперссылку, что значительно повышает эффективность этого вида. Эта реклама размещается статично (т.е. на конкретном месте на странице показывается только один баннер) или динамично (на конкретном месте на странице показывается несколько баннеров) и не зависит от предпочтений пользователя, т.е. пользователям показывается реклама, не зависящая от их поисковых запросов и просмотренных до этого страниц.

2. *Контекстная реклама* — размещение графических и текстографических материалов на сайтах, имеющих функцию поиска. Показываемые материалы зависят либо от запроса пользователя, либо от страниц, которые он просмотрел до этого. Хотя сейчас 90% такой рекламы — это текст, все больше происходит смешение и взаимопроникновение видов рекламы.

Для продвижения кино в Сети в основном используют медийную рекламу, поэтому на ней стоит остановиться подробно.

Для того чтобы грамотно провести любую рекламную кампанию, необходим *медиаплан*. Он обязательно должен содержать следующую информацию:

- сроки проведения рекламной кампании;
- площадки, на которых она будет проводиться, с обязательным указанием типа размещения баннеров (сквозное или выборочное, статичное или динамичное), а также таргетингов (показ баннера только определенной группе пользователей) при их наличии;
- форматы баннеров;
- количество предполагаемых контактов с аудиторией;
- средняя цена контакта.

*Площадки проведения рекламной кампании.* Выбор площадки зависит от множества факторов, прежде всего от цели кампании, сроков проведения, цены за тысячу показов, открытости статистики и соответствия целевой аудитории. Если с целью кампании и сроками проведения все достаточно очевидно, то на последних трех факторах стоит остановиться подробно. В настоящий момент в киноотрасли в основном используются известные площадки, такие как Mail.ru, Яндекс, Рамблер. Но при сравнении ценников выясняется, что цена за тысячу показов баннера 728 × 90 пикселей на этих ресурсах колеблется от 80 до 400 руб. (данные на 17 февраля 2009 г.). При достаточно большом охвате



(до сотен миллионов показов в сутки) такая реклама не дает возможности показа целевой аудитории (поскольку баннер будет показываться в одинаковой степени и тем, кто ищет прогноз погоды в Новосибирске, и тем, кто хочет узнать цены на трубы большого диаметра). Размещение баннеров на этих площадках подобно показу роликов на ТВ — требуется большой бюджет, делается большой охват, но забываются плюсы Интернета. Если же на этих площадках заказать таргетинг (ограничение показов, показ баннера определенной категории пользователей либо по определенным запросам), цена за тысячу показов вырастет до 300—800 руб. за тысячу показов.

Гораздо более выгодной с точки зрения цены за тысячу показов будет реклама на профессиональных порталах и сайтах о кино. У них несколько меньший охват аудитории — суточная аудитория около 1,2 млн посетителей, количество показов страниц — до 10 млн, но и цена колеблется от 50 до 200 руб. за тысячу показов. Это меньше, чем стоимость рекламы на крупных российских ресурсах, а учитывая то, что на киносайтах представлена целевая аудитория для продвижения российских картин, реклама на них значительно более эффективна. Размещать рекламу на таких ресурсах более эффективно еще и потому, что рекламное сообщение попадает в дружественное окружение, а значит, просматривается более внимательно, чем в непрофильных изданиях.

Важно учитывать, что только киносайты могут предложить услугу брендинга страниц сайта материалами фильма. Этим мы добиваемся большей узнаваемости картины у зрителя. Такой способ рекламы позволяет получить запоминаемый контакт со зрителем, даже если потенциальный посетитель кинотеатра не кликнет на гиперссылку.

Третья группа сайтов, на которых необходимо проводить рекламную кампанию, — это сайты, отбираемые путем исследования их аудитории и соотнесения ее с целевой аудиторией аудиовизуального произведения. Это могут быть, например, развлекательные сайты или даже специализированные сайты (например, сайты автомобильной тематики, если фильм рассчитан на аудиторию автофанатов). Подбор сайтов из третьей группы — это очень серьезная и кропотливая работа с неясным эффектом на выходе.

Помимо рассмотренных факторов важной является статистика посещаемости того или иного ресурса. Здесь следует придерживаться основополагающего принципа: статистика должна быть открытой и ее должен вести независимый сервис. Это необходимо для анализа качества трафика того или иного ресурса, продолжительности времени сессии (т.е. продолжительности времени контакта вашего баннера с конкретным посетителем), источников трафика, составления портрета посетителя.

Интернет открывает широкие возможности для сегментирования аудитории. Выбрав необходимые площадки, мы можем размещать на них разные баннеры в зависимости от пола посетителя, от того, из какого региона он пришел, его возраста и иных факторов.

*Форматы баннеров.* Очень важно правильно выбрать формат баннера и место его расположения на площадке. По месту появления баннеры можно разделить на:

- расположенные в теле страницы; наиболее распространенный вид баннеров;
- *pop up* — всплывающее окно появляющиеся перед страницей; для того чтобы начать читать страницу, пользователь должен закрыть такой баннер;
- *pop under* — всплывающее окно, появляется за страницей, и пользователь видит такой баннер после того, как закроет страницу.

Всплывающие окна по количеству кликов более эффективны, чем баннеры, размещенные на странице. Однако они раздражают пользователей (особенно *pop up*-баннеры), и некоторые поисковые системы склонны относиться к ним как к рекламному СПАМу, но если их использовать максимально ненавязчиво (показывать одному пользователю ограниченное количество раз), то можно получить неплохой эффект. Однако такие баннеры оказываются значительно дороже.

Остановимся более подробно на баннерах, расположенных в тексте страницы.

Формат  $468 \times 60$ , какое-то время очень популярный в Интернете, становится неэффективным, это связано с тем, что существует тенденция к увеличению разрешения экрана, а при разрешении уже  $1024 \times 768$  такой баннер теряется на странице.

Наиболее востребованными сейчас являются размеры  $768 \times 90$  или  $x \times 90$ , где  $x$  — ширина экрана, и  $240 \times 400$  — вертикальный формат. Очень эффективным является и сочетание двух этих форматов на одной странице.

Если говорить о расположении баннеров на странице, то наиболее эффективными являются баннеры, размещенные в тексте страницы, несколько менее — баннеры, расположенные вверху страницы, и совсем неэффективными являются баннеры, размещенные в подвале — внизу страницы, особенно если страница имеет вертикальную полосу прокрутки.

*Количество контактов и средняя цена контакта.* Охват целевой аудитории и частота контакта с рекламным сообщением являются базовыми показателями, с помощью которых оценивается эффективность рекламной кампании. Средняя цена контакта определяет бюджет, необходимый для проведения эффективной рекламной кампании.

При определении охвата целевой аудитории и частоты контакта необходимо знать точную статистику посещаемости ресурсов, на которых планируется проведение рекламной кампании. Это важно для того, чтобы учесть пересечение аудиторий разных сайтов, и для оптимизации рекламной кампании.

Оценив все эти факторы, определяют бюджет рекламной кампании в Интернете. Сейчас средний бюджет составляет от 50 000 до 300 000 долл.

*Нетрадиционная реклама в Интернете.* При рассмотрении плана рекламной кампании не были упомянуты несколько видов рекламы в Интернете, которые либо еще недостаточно распространены, либо уходят в прошлое.

- *Блоггинг.* Блог-реклама, скрытая реклама фильма в блогах, социальных сетях, сообществах. Идея такой рекламы в том, что она распространяется в скрытой форме на самых посещаемых блогах от имени их авторов в Сети. Эксперты считают такой вид рекламы малоэффективным. Причины — малый охват аудитории (самый посещаемый блог редко читают более 1000 пользователей в день), сложность реализации — блог популярен, потому что автору доверяют, замаскировать рекламное сообщение под запись одного блога возможно, имитировать такие записи в 100 блогах

практически невозможно. Наверное, самая большая проблема — это то, что, как правило, негативная направленность блогов и записи вида «фильм ... — классный» приведут к обратной реакции пользователей, т.е. и сарафанное радио фильму не поможет, и популярность авторов блогов сократится. Да и реклама такого рода вычисляется читателями достаточно легко, она, как правило, неуместна. Проконтролировать расход бюджета рекламной кампании при таком виде рекламы практически невозможно. При этом недооценивать блогосферу как место общения большого количества пользователей неправильно. Воздействовать на блоггеров возможно, так же как и на обычных зрителей, с помощью публикаций на популярных профессиональных порталах о кино. Чем больше публикаций будет в такого рода изданиях, тем больше сообщений (постов) в блогах будет инициировано. Важно не путать блоггинг с ведением журнала (блога) фильма.

- *Вирусный маркетинг.* Представляет собой маркетинговую технику, использующую существующие социальные сети для повышения осведомленности о бренде/товаре/услуге, методические принципы которой основаны на поощрении пользователя к передаче маркетингового сообщения другим пользователям; создает потенциал для экспоненциального роста воздействия этого сообщения. Подобно вирусам, такие технологии используют любую благоприятную возможность для увеличения числа переданных сообщений. Для создания работающего вируса требуется очень хорошая идея, а для его экспоненциального роста — достаточно широкая стартовая площадка из большого числа пользователей, принадлежащих к целевой аудитории фильма.
- *Видеореклама.* В последнее время в Интернете появились новые рекламные возможности, связанные с использованием видеофайлов, — показ видеороликов до или после запрошенного пользователем видеофайла. Пока этот метод рекламы широкого распространения не получил, но, очевидно, это одно из самых перспективных направлений развития интернет-рекламы.

В сети Интернет присутствует большая аудитория, сопоставимая с аудиторией крупных ТВ каналов. Этой аудитории интересна кинотематика, и по основным характеристикам (распределение по регионам и городам, возраст и т.п.) она является целевой аудиторией для значительного числа аудиовизуальных произведений.

Для создания успешного аудиовизуального произведения (как в экономическом, так и культурологическом смысле) необходимо проводить маркетинговые и социологические исследования, которые начинаются с определения вкусов и предпочтений киноаудитории, выявления тенденций и экстраполяция их на период выхода фильма. Исследования продолжаются на протяжении всего производственного цикла картины. Использование Интернета дает возможность получать оперативную информацию от целевой аудитории.

Число зрителей, узнающих о выходе того или иного фильма из Интернета, растет. При составлении плана рекламной и PR-кампаний необходимо включать Интернет в общую структуру этих кампаний. В работе с Интернетом на разных этапах продвижения картины обязательно следует учитывать его особенности.

# foreign experience

## 15/

### Европейский опыт организации кинобизнеса

---

Н.С. Абрамова,  
продюсер

Для того чтобы иметь четкое представление о современном состоянии кинематографа, понимать, что обусловило его успешное развитие и что, в свою очередь, является причиной существующих проблем или кризиса, полезно обратиться к истории. История дает нам возможность более глубоко проанализировать ситуацию, сложившуюся сегодня в сфере аудиовизуального бизнеса в России. Для того чтобы этот анализ был более наглядным и разносторонним, следует обратиться к опыту ведущих зарубежных стран, в которых кинобизнес существует несколько десятилетий и в процессе своего становления и развития сталкивался с проблемами и находил пути их решения. Попробуем сопоставить опыт двух разных европейских стран с похожими культурой и историческим прошлым с российским, с опытом страны, история которой весьма отличается от западноевропейской, но по своему менталитету, культуре и состоянию киноиндустрии эти страны сегодня намного ближе, чем США. Этот выбор не случаен. Франция и Италия, имеющие богатый кинематографический опыт и традиции, достижения в области кино,

обладают высоким международным авторитетом. Изучение подобного опыта позволяет выявить полезность и успешность проводившихся там реформ, оценить эффективность и возможность их применения на российской почве.

## 1. История развития кинобизнеса в Италии

Историю итальянского кино можно условно разделить на три этапа. Первый, самый продолжительный этап охватывает период от зарождения до начала 1970-х годов, второй этап — с конца 1970-х до середины 1990-х годов и, наконец, третий этап — с конца 1990-х годов по настоящее время. Рассмотрим наиболее важные события в каждом из этих этапов.

*Первый этап.* В структуре отрасли преобладали кинотеатры. Посещаемость кино высокая, потому что это один из немногих доступных для населения видов проведения досуга. В отсутствие вторичных рынков кинотеатр является единственным местом реализации (потребления) кинопродукции. Схема отношений между участниками кинопроцесса довольно проста: кинотеатр отчисляет прокатчику прокатную плату за возможность показывать фильмы, прокатчик выплачивает предварительную сумму продюсеру на производство. В Италии эти условия сохраняются до конца 1970-х годов — периода перемен в экономической и общественной жизни страны, когда производится более 200 фильмов в год, доходы киноиндустрии более 500 млн долл., доля фильмов итальянского производства в кассовых сборах приближается к 60%, количество экранов в стране — более 10 000.

Итальянское кино благодаря неореализму стало первой ласточкой возрождения и оздоровления страны, период медленного роста в начале 1960-х годов завершился бурным развитием кинематографии.

Роберто Росселлини вместе с другими кинематографистами пишет открытое письмо министру культуры и кинематографии, где обвиняет его и его предшественников в злоупотреблении должностными обязанностями и утверждает, что за последние годы итальянское кино достаточно пострадало из-за экономического, художественного и морального кризисов<sup>1</sup>. Письмо завершается

---

<sup>1</sup> 15 июня 1960 г. министр культуры и кинематографии Умберто Тупини объявляет о введении жесткой цензуры на все фильмы со «скандальными сюжетами, негативно влияющими на формирование национального сознания итальянцев». Обвинения предъявляются фильму Федерико Феллини «Сладкая жизнь».

призывом к различного рода ассоциациям, к прессе, к профсоюзам и коллегам мобилизоваться в целях возрождения итальянского кино. Важную роль в этом процессе сыграла АНИКА<sup>1</sup>.

Одним из наиболее важных достижений политики АНИКА является международный успех фильмов совместного производства с сильной социальной направленностью («Сладкая жизнь», «Большая война», «Генерал делла Ровере»). Безусловно, в этом заслуга и созданной в 1959 г. европейской организации Bureau International du Cinéma, объединившей продюсеров, прокатчиков, владельцев кинотеатров, в которой Италия играла доминирующую роль.

В начале 1960-х годов в Италии появляется много новых производящих компаний. В период с 1965 по 1970 г. их насчитывалось около 400. Причем более половины компаний выпускает всего один фильм в год. Общее количество выпускаемых фильмов было способно противостоять нашествию американской продукции. На протяжении 10 лет ни в одной стране мира не производилось такого количества приключенческих фильмов, способных составить конкуренцию голливудской продукции, как в Италии. Однако возможности производства такого объема спагетти-вестернов заключались не в использовании новых технологий, как, например, в Японии, а в невысоких издержках производства, прежде всего за счет дешевой рабочей силы, близкой по расценкам странам третьего мира.

Новый поворот в истории итальянского кинематографа произошел во второй половине 1960-х годов в связи с началом производства фильмов для телевидения. Главным заказчиком данной продукции является RAI — телеканал национального вещания. Основное внимание в планах производства кинопродукции уделялось историческим программам, которые имели образовательное и воспитательное значение. Также важное место отводилось производству сложнопостановочных высокобюджетных проектов, которые в дальнейшем реализовались как на теле-, так и на кинорынке, перенеся на экраны приключения, содержание известных книг и исторические события (Одиссея, Библия, путешествия Христофора Колумба, Марко Поло).

---

<sup>1</sup> ANICA (dell'Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive) — национальная ассоциация киноиндустрии и аудиовизуального бизнеса, относящаяся к конфедерации итальянских промышленников.



Производство фильмов для телевидения обеспечило работой режиссеров, которым в киноиндустрии не нашлось бы места (Понци, Апра, Фаччини), а также позволило снимать очень многим итальянским кинорежиссерам (Росселлини, Феллини, Антониони, Каstellани, Пазолини, Бертолуччи и др.). Однако в известной мере их уход в телевидение усилил кризис кинопроизводства.

Развитие производства фильмов для телевидения в целом дало позитивный результат, поскольку почти все самые известные итальянские режиссеры сняли хотя бы один фильм для телевидения.

Наряду с появлением телеканала RAI в соответствии с законом в 1966 г. создается другая государственная компания — «Италноледжжо» со стартовым капиталом 600 млн лир. Целью этой организации является прокат фильмов и участие в их производстве. В первые пять лет существования организации представляемая ею продукция является весьма разнообразной, она включает как фильмы не для широкой аудитории, так и коммерческие картины. Позже, в 1971 г., указом президента Италии «Италноледжжо» поручено «осуществлять управленческую деятельность в области кинопоказа и при необходимости приобретать кинотеатры». В январе 1973 г. был представлен проект, содержащий план внедрения «Италноледжжо» в структуру кинопоказа с созданием в 16 городах базовых пунктов кинопоказа. Несмотря на благие намерения, контроль и выгодную ценовую политику, инициатива в скором времени оказалась неудачной, потому что данный проект начал реализовываться на пике кризиса кинопоказа. Что же касается экономической стороны деятельности этой организации (как в прокате, так и в производстве фильмов), то на протяжении 10 лет она была весьма успешной (до 1974 г., когда баланс предприятия оказался отрицательным).

*Второй этап.* На протяжении этого исторического отрезка в стране происходят глобальные изменения, вызвавшие кризис посещаемости кино. Появление телевидения привело к массовому предпочтению зрителей проводить свободное время дома у телеэкранов. Получают широкое распространение бытовые видеосистемы. Доходы населения растут, что позволяет представителям среднего класса разнообразить формы проведения досуга: туризм, спортивные мероприятия, концерты, театр, кафе и т.д.

В начале 1970-х годов в Италии появляются условия для перехода на новый этап развития: кино из массового зрелища ста-

новится элитарным. Кинозалы приобретают вид театральных залов, они становятся намного более комфортабельными, чем раньше. Внедряются новые, более сложные технологии производства и показа фильмов, позволяющие существенно повысить техническое качество демонстрируемых фильмов, приблизить иллюзию происходящего в кинозале к реальным условиям.

В то время как Италия начала переход к новому этапу развития кинематографа, в других развитых странах этот процесс уже завершился. Например, в США сократилось количество залов, однако их качество существенно улучшилось, большое внимание уделяется маркетингу и продвижению фильмов, производители иллент делают упор на повышение их зрелищности.

В 1970-х годах кинематограф в Италии завершил первый этап своего развития, но еще не был готов приступить ко второму.

В 1975 г. индустрия кинопроизводства входит в состояние кризиса. В конце 1970-х годов производится менее 180 фильмов в год, ежегодные доходы составляют не более 250 млн долл., из них на долю фильмов итальянского производства приходится около 40%, количество залов в стране сокращается до 8000. Очевидно, что вся отрасль, управляемая государством, нуждается в полной реорганизации в целях выведения ее из кризисной ситуации. Однако для этого нет достаточных средств.

Наряду с этим заметное влияние на национальный кинематограф оказывают внешние факторы. Усиливается международная конкуренция, что не могло не отразиться на состоянии киноотрасли. В итоге американский кинематограф берет реванш за недавнее поражение на итальянском кинорынке. На протяжении почти 20 лет, со второй половины 1950-х по 1970-е годы, валовой сбор итальянских фильмов превышал сборы от проката американских картин: в 1966 г. — 53,9% против 35,1%. В 1971 г. доля проката итальянских картин составляла 63%. Далее ситуация меняется коренным образом: в 1988 г. валовой сбор итальянских фильмов составил 28,5%, а американских — 57,2%, в 1989 г. 21,7% против 63%, в 1990 г. показатели оказались еще ниже.

С начала 1980-х годов сокращаются не только кассовые сборы итальянских фильмов, но и количество выпускаемых фильмов, в то же время, несмотря на сокращение количества выпускаемых американских фильмов, сборы от их проката в целом растут. На протяжении почти четверти века национальное кинопроизводство конкурировало с американским и имело успех в начале 1960-х годов, когда итальянская кинематография завое-

вывает ведущее положение на рынке кинопродукции. Однако затем, в конце 1970-х — начале 1980-х годов, кинематограф Италии входит в тяжелый кризис. В конце 1980-х годов американское кино занимает уже три четверти рынка, в то время как доля отечественного проката составляет около 15%.

Создавшаяся ситуация заставила итальянцев искать выход из кризиса, однако предпринятые ими действия оказались неоправданными и недальновидными. Вместо использования рыночных инструментов в ликвидации кризиса кинематограф обратился к помощи государства. Помощь приходит со вступлением в действие закона о кино № 1213, который совершенствовался вплоть до 1994 г. В основу принятой системы мер был положен механизм безвозвратного финансирования кинопроизводства. Таким образом, итальянский кинематограф наивно пытался обеспечить себе простой путь выживания, отгораживаясь от условий, которые диктует рынок. Однако рынок продолжает существовать, и одно из его проявлений — жесткая конкуренция со стороны зарубежных фильмов, в частности американских. И до тех пор пока итальянский кинематограф не достигнет их зрелищного и технического уровня, он не сможет нормально существовать.

На протяжении почти 20 лет, в период с конца 1970-х по конец 1990-х годов, итальянское кино практически исчезает как на внутреннем, так и на внешнем рынке. В начале 1990-х годов практически невозможно продать для зарубежного проката итальянские фильмы — они считаются некачественными по техническим параметрам. В середине 1990-х годов доходы от проката фильмов итальянского производства сокращаются до 85 млн долл., доля национального кино на экранах страны составляет не более 15%, количество действующих залов не превышает 1200, ежегодно производится немногим более 100 игровых фильмов, причем с весьма скромными экономическими результатами.

В сфере кинопоказа подавляющее большинство кинозалов устарело или вообще непригодно для эксплуатации. В любой другой отрасли подобная ситуация вызвала бы вопрос: с какой целью производить товар в отсутствии пунктов сбыта? Затем последовал бы вопрос: найдя пункты сбыта, обеспечив контакт с потребителем, какой именно продукт потребитель желает приобрести? Но в то время подобные вопросы казались абсурдными и неприменимыми к кинематографу. Вместо этого в Италии активно обсуждался вопрос о возможностях привлечения инвестиций в производство и прокат фильмов.

Маркетинговый подход к итальянскому кинематографу был реализован за рубежом, а именно американцами и французами, которые по тем или иным причинам проявляли интерес к итальянскому рынку. Известная французская кинокомпания Gaumont начала свою деятельность в Италии в 1978 г. Речь идет о компании, наглядно демонстрирующей опыт перехода французского кино ко второму этапу развития. Вопреки общепринятому мнению государство не занимало центральных позиций во французской системе кинематографа. Напротив, эта система была изначально ориентирована на рыночные инструменты. Большая часть финансовых ресурсов поступала от налогов с продажи кинобилетов, которая затем направлялась на финансирование производства, проката и кинопоказа национальных фильмов. Такая система организации киноотрасли, прочная и конкурентоспособная, несомненно, обеспечивалась государством, но никак не находилась под его контролем. Это дало возможность создания основ экономических отношений между субъектами рынка аудиовизуальной продукции.

С появлением платного телевидения французские кинематографисты и профсоюзы не стали возражать против появления монополии Canal plus, однако потребовали от государства увеличения финансирования киноотрасли. В Италии же профсоюзы вели борьбу против развития телевидения, против фильмов для телевидения низкого качества, против чрезмерного количества рекламы и т.д. Однако о политике финансирования кино не было и речи, даже с приходом платного телевидения.

Gaumont же действовала по следующей модели: хорошо развитая материально-техническая база; вертикальная структура организации отрасли «кинопроизводство — кинопрокат — кинопоказ»; авторское кино, продвигаемое на рынок как массовый продукт. Этот французский образец в лице компании Gaumont был перенесен на итальянскую почву в целях создания нового, более жизнеспособного рынка и сотрудничества двух европейских стран. В первую очередь Италия обязана Gaumont воссозданием современной системы кинопоказа, которая впоследствии была приобретена американцами (компанией Cannon) и затем была перекуплена группой компаний Берлускони. Это были первые шаги на пути возрождения итальянского кинематографа. Затем государством были приняты два решения, позитивно отразившиеся на состоянии киноиндустрии. Был принят закон № 122, обязывающий телевидение финансировать кинопроиз-

водство. Также было отменено лицензирование деятельности по кинопоказу, поэтому для открытия кинотеатра отныне было обязательно наличие лицензии. Это дало положительные результаты: началось активное обновление и реконструкция кинотеатров и создание двух основных центров (Medusa<sup>1</sup> и RAI Cinema<sup>2</sup>), связанных с телевидением.

Благодаря принятым мерам в конце 1990-х годов итальянское кино подает первые признаки выздоровления и затем переходит на третий, современный этап.

## 2. Государственная поддержка кинематографии в Италии и Франции

### 2.1. Система государственной поддержки кинематографии в Италии

Почти через тридцать лет после выхода закона о кино (№ 1213/1965) в 1994 г. вступил в силу новый закон (№ 153). Его новизна заключается в распространении государственной поддержки не только на дебютные проекты, но и на кинопроизведения, обладающие культурным и общенациональным значением (ICN<sup>3</sup>). Также в ст. 28 нового закона не установлены ограничения ни на количество финансируемых фильмов, ни на общую сумму финансирования ICN. В то же время в соответствии с указом № 26 от 14 января 1994 г. отборочная комиссия ежегодно в течение первого полугодия была обязана отбирать не более 20 и не менее 15 дебютных кинопроектов, отдавая предпочтение тем из них, основу которых составляют сценарии, получившие премию в соответствии с данным указом, или сценарии выпускников экспериментальной школы кинематографии.

---

<sup>1</sup> MEDIASET — одна из крупнейших телесетей Италии, основанная в 1978 г. Сильвио Берлускони. MEDUSA с 2007 г. входит в группу MEDIASET и занимается кинопроизводством и кинопрокатом, а также владеет сетью кинотеатров.

<sup>2</sup> RAI (Radiotelevisione Italiana) — акционерное общество, обладающее монополией на радио- и телепередачи в Италии; контролируется правительством. RAI основано в 1944 г. на базе Итальянского общества радиовещания; в 1954 г. преобразовано в RAI-TV. RAI CINEMA — подразделение группы RAI, занимающееся кинопроизводством. 01 DISTRIBUTION также входит в группу RAI и занимается кинопрокатом.

<sup>3</sup> ICN (Interese culturale nazionale) — фильмы, обладающие культурным и общенациональным значением.

Законом № 153(1994) установлено создание нового фонда кредитования кинематографии в банке BNL<sup>1</sup>. Государство также выступает в качестве гаранта предпринимательского риска при производстве кинопродукции и гарантирует возврат предоставленного фондом BNL финансирования в случае, если фильм не окупится в прокате. Фонд финансирует производство и прокат (как на территории страны, так и за рубежом) полнометражных фильмов, имеющих культурное и общенациональное значение, фильмов-дебютов и с 2000 г. короткометражных фильмов, обладающих культурным и общенациональным значением, по следующей схеме. В сфере *кинопроизводства*:

- полнометражные фильмы ICN: установленный объем финансирования — до 90% сметных расходов, поручительство 70% (от 90% затрат, которые были профинансированы государством). Сумма средств, предоставленная в качестве государственной поддержки до 1998 г., не могла превышать 4 млрд лир на фильм, а с 1998 г. на производство одного фильма должно было предоставляться не более 8 млрд лир<sup>2</sup>. Количество финансируемых в год фильмов не ограничивалось;
- дебюты и короткометражные фильмы ICN: установленный объем финансирования — до 90% сметных расходов, поручительство 90% (от 90% затрат, которые были профинансированы государством). Сумма средств, предоставленная в качестве государственной поддержки до 1998 г., не могла превышать 1,5 млрд лир на фильм, а с 1998 г. на производство одного фильма могло предоставляться не более 2,5 млрд лир. Максимальное число фильмов, финансируемых в год, не должно превышать 20.

В сфере *проката* (как на территории страны, так и за рубежом) установленный объем финансирования достигал 25% сметных расходов (максимально 1 млрд лир), поручительство — 90% выделенной суммы.

Данный закон, с одной стороны, на государственном уровне определял значение кинематографии как сферы культуры, с дру-

---

<sup>1</sup> BNL (Banca Nazionale del Lavoro) — Национальный банк труда; коммерческий банк Италии. Входит в десятку крупнейших банков мира. Основан в 1913 г. как частный с капиталом в 7,5 млн лир под названием Национальный кредитный институт для кооперации. В том же году капитал банка был увеличен и приобретен казначейством и др.

<sup>2</sup> 1 евро = 1936 ит. лир без учета инфляции.

гой стороны, предлагаемые механизмы не были обеспечены должным финансовым контролем. Отсутствие ограничений на количество финансируемых полнометражных фильмов ICN, увеличение в два раза предельно допустимого размера финансирования одного фильма, отсутствие финансового и организационного контроля практически полностью исчерпали средства фонда. Безусловно, по сравнению с предыдущим законом 1994 г. был более гибким, однако нельзя отрицать и слишком легкую доступность фондов и дисбаланс в финансировании кинопроизводства по сравнению с кинопрокатом. Как видно из табл. 1, средства фонда постепенно истощаются, и в 2004 г. ситуация носит уже критический характер.

Таблица 1. Средства, выделенные банком BNL — фондом кредитования кинематографии за период 1995—2004 гг.

<i>Год</i>	<i>Средства, выделяемые банком BNL — фондом кредитования кинематографии, млн евро</i>
1995	700
1996	768
1997	705
1998	633
1999	578
2000	483
2001	562
2002	340
2003	160
2004	78

Необходимо добавить, что финансирование, несмотря на его доступность, было необоснованно осложнено огромным количеством бюрократических процедур, что приводило к увеличению сроков производства и отрицательно сказывалось на производственно-экономических показателях фильмов. Отсутствовала четкая система контроля за расходуемыми средствами, не существовало плана реализации финансовой поддержки, безвозвратная система не обеспечивала пополнения средств фонда, критерии отбора проектов были нечеткие и весьма расплывчатые. Большинство фильмов, созданных за государственные деньги, не доходили до экранов кинотеатров либо выходили небольшим чис-

лом копий. Практически не использовались маркетинговые инструменты и система промоушена. В результате кассовые сборы составляли весьма незначительные суммы. Приведем некоторые данные:

- от 20 до 40% фильмов, снятых при помощи господдержки, не выходили в прокат;
- от подачи заявки на финансирование до выхода фильма на экран проходило в среднем около 2,5 лет.

Кассовые сборы от проката фильмов ICN, вышедших в 2003 г., объем финансирования которых в среднем составил 2 млн евро на фильм, были катастрофически низкими. Из 44 фильмов окупилось только 5 фильмов, 39 в среднем собрали около 260 тыс. евро за фильм. Из 16 дебютных фильмов, снятых на государственные деньги, бюджет которых в среднем превышал 1 млн евро на фильм, собрали в прокате 118 тыс. евро за фильм.

В 2004 г. выходит новое постановление № 28. Его основной целью является устранение слишком сложного бюрократического механизма финансирования, более четкий контроль и эффективное управление фондами. Кроме того, постановление предусматривало меры по улучшению изобразительного и технического качества выпускаемых картин. В соответствии с постановлением в новом фонде действуют пять подразделений, которые курируют постановку фильмов, прокат, кинопоказ, фильмопроизводящий комплекс, другие организации кинематографии. Доля финансирования каждого из направлений заранее установлена и не может быть изменена.

Такая мера была установлена во избежание ситуации, сложившейся с 1994 по 2004 г., когда между финансированием кинопроизводства и кинопроката была большая диспропорция, приведшая к тому, что большая часть фильмов так и не выходила в прокат.

С 1 октября 2005 г. фонд размещается не в банке BNL, как ранее, а в других различных кредитных учреждениях, выбранных на конкурсной основе для упрощения системы управления и контроля.

Новая реформа также устанавливает структуру выделяемой господдержки фильму, которая согласно постановлению № 28 распределяется следующим образом: 80% составляют затраты на производство, 16 — выделяется на прокат в Италии и 4% — на зарубежный прокат. Постановление в отличие от закона № 153 (1994) устанавливает ограничения на максимальную сумму фи-



нансирования, которая зависит от типа и категории организации, запрашивающей поддержку, и коэффициентов надежности, рассчитанных по системе избирательной поддержки.

Постановлением определены следующие условия и объемы финансирования производства фильмов.

*Фильмы национального производства* — финансирование не может превышать 70% себестоимости производства фильма, но не более 5 млн евро в абсолютном выражении. Отсутствует поручительство со стороны государства, следовательно, финансирование осуществляется по возвратной системе.

*Полнометражные фильмы ICN* — финансирование не может превышать 50% себестоимости производства фильма (плюс поручительство). Для организаций первой категории финансирование не может составлять более 5 млн евро, для организаций второй категории — не более 3,75 млн евро.

*Фильмы-дебюты* — финансирование не может превышать 90% себестоимости производства фильма (плюс поручительство). Для организаций первой категории финансирование не может быть более 1,7 млн евро, для организаций второй категории — не более 1,3 млн евро.

*Короткометражные фильмы ICN* — 100% финансирование сметной стоимости производства фильма (плюс поручительство), но не более 40 тыс. евро.

В случае если сумма, выделенная на финансирование фильма, обладающего культурным и общенациональным значением (ICN), в течение трех лет не возвращена в фонд, то права на использование фильма переходят государству. Министерством культуры назначаются 5 членов жюри, которые ежегодно присуждают премию в размере 500 тыс. евро трем проектам (из тех, которые были признаны ICN) на продвижение и прокат. Также в год выбирается 15 сценариев, которым будет оказана поддержка в размере 25 тыс. евро (20% из которых предназначается автору). Если в течение двух лет по этому сценарию не будет снят фильм, то предоставленные средства должны быть возвращены.

На прокат полнометражных фильмов на территории Италии (при количестве копий не менее 20) выделяется до 400 тыс. евро, на зарубежный прокат — до 80 тыс. евро, поддержка проката фильмов-дебютов в Италии — до 200 тыс. евро, проката за рубежом — до 30 тыс. евро. Продюсер обязан не позднее чем через год после получения государственной поддержки найти остав-

шуюся часть средств на производство фильма. Лимит финансирования одной кинопроизводящей организации не должен превышать 5 млн евро, если она относится к первой категории, и 3,75 млн евро, если она относится ко второй категории.

Продюсер фильма национального производства, на который была выделена господдержка по итогам проката, обязан вернуть 20% валовой прибыли государству, а также средства, предоставленные государством на национальный и зарубежный прокат. Оставшаяся сумма распределяется в пропорции: 70% — государству и 30% — продюсеру.

*Пример.* Предположим, что общий бюджет фильма составляет 2 000 000 евро, в том числе:

- затраты на производство — 1 600 000 евро;
- господдержка в национальном прокате (территория Италии) — 300 000 евро;
- господдержка в зарубежном прокате — 100 000 евро.

Государство финансирует 70% приведенных выше затрат, в том числе:

- на производство — 1 120 000 евро;
- на национальный прокат — 210 000 евро;
- на зарубежный прокат — 70 000 евро.

Продюсер обеспечивает 30% финансирования затрат:

- на производство — 480 000 евро;
- на национальный прокат — 90 000 евро;
- на зарубежный прокат — 30 000 евро.

Кассовые сборы по фильму составляют 3 000 000 евро. Из них 20% продюсер обязан вернуть государству, т.е. 600 000 евро. Остается  $(3\,000\,000 - 600\,000) = 2\,400\,000$  евро.

Затем вычитаем расходы продюсера на прокат фильма:

$$2\,400\,000 - (90\,000 + 30\,000) = 2\,280\,000 \text{ евро.}$$

От оставшейся суммы отнимем расходы продюсера на производство фильма:

$$2\,280\,000 - 480\,000 = 1\,800\,000 \text{ евро.}$$

Эта сумма распределяется следующим образом: 30% остается продюсеру (540 000 евро), 70% — государству (1 260 000 евро).

Рассмотрим другой пример, в котором полученная сумма кассовых сборов оказалось меньше, чем затраты по фильму.

*Пример.* Предположим, что общий бюджет фильма составляет 2 000 000 евро, в том числе:

- затраты на производство — 1 600 000 евро;
- затраты на национальный прокат — 300 000 евро;
- затраты на зарубежный прокат — 100 000 евро.

Государство финансирует 70% приведенных выше затрат, т.е. на производство — 1 120 000 евро; на национальный прокат — 210 000 евро; на зарубежный прокат — 70 000 евро.

Продюсер обеспечивает 30% финансирования затрат: на производство — 480 000 евро; на национальный прокат — 90 000 евро; на зарубежный прокат — 30 000 евро.

Кассовые сборы по фильму составили 500 000 евро. Из них 20% продюсер обязан вернуть государству, т.е. 100 000 евро. Остается:  $500\ 000 - 100\ 000 = 400\ 000$  евро.

Затем вычитаем расходы продюсера на прокат фильма:

$$400\ 000 - (90\ 000 + 30\ 000) = 280\ 000 \text{ евро.}$$

От оставшейся суммы отнимаем расходы продюсера на производство фильма:

$280\ 000 - 480\ 000 =$  минус 200 000 евро. Получаем отрицательный результат.

Еще одна из позитивных сторон данного постановления — это реформирование системы оценки и отбора финансируемых проектов. Если ранее процесс отбора фильмов был весьма субъективным, полностью зависел от членов отборочной комиссии, сроки и критерии не были четко определены, то реформа ввела новые, более совершенные механизмы. Появилось такое понятие, как система критериев (reference system)<sup>1</sup>, по которым рассчитываются показатели для фильмов и кинопредприятий и на их основе принимается решение о финансировании проекта или кинокомпании (табл. 2 и 3). Безусловно, такая система более объективна, нежели существовавшая ранее, и действует по автоматическому принципу.

Отборочный комитет принимает заявки на предоставление финансирования каждые три месяца. Ответ (положительный либо отрицательный) должен быть получен в течение трех месяцев после подачи заявки. Закон № 153 (1994) не устанавливал подобных ограничений. Это нередко приводило к затягиванию процесса рассмотрения заявок на долгие годы, что в связи со спецификой киноотрасли весьма затрудняло процесс планирования производства.

---

<sup>1</sup> Эта система неприменима к дебютным проектам и короткометражным фильмам.

Таблица 2. Система расчета критериев для кинокомпании

<i>Критерий</i>	<i>Показатель, балл</i>
А. Качественные параметры предыдущих фильмов, выпущенных кинокомпанией	40
А1. Участие в фестивалях и в номинациях	15
А2. Полученные премии	25
В. Стабильность кинокомпании	30
В1. Сколько лет компания существует на рынке (с момента выпуска первого фильма) — от 5 лет и более	10
В2. Количество фильмов, выпущенных компанией в прокат в течение последних 5 лет: от 3 лет и более	10
В3. Уставный капитал компании более 50 тыс. евро	5
В4. Возврат государственной поддержки, ранее выпущенных фильмов	5
С. Финансовые показатели последних 5 лет	30
С1. Средние кассовые сборы фильмов, выпускаемых компанией, более 750 тыс. евро	15
С2. Общая сумма кассовых сборов фильмов, выпускаемых компанией, 3 млн евро	10
С3. Зарубежный прокат фильмов, выпускаемых компанией, в более чем 10 странах	5

Таблица 3. Система расчета критериев для кинопроекта

<i>Критерий</i>	<i>Показатель, балл</i>
А. Квалификация режиссера и художественно-технического персонала	70
А1. Премии, полученные режиссером за лучший фильм или за лучшую режиссуру	10
А2. Количество фильмов, снятых режиссером за последние 10 лет, которые собрали в прокате более 800 тыс. евро (не менее двух фильмов)	10
А3. Премии, полученные исполнителями главных ролей	15
А4. Премии, полученные оператором	10
А5. Премии, полученные монтажерами	10
А6. Премии, полученные художником-постановщиком	5
А7. Премии, полученные художником по костюмам	5
А8. Премии, полученные композитором	5
В. Автор сценария	20
В1. Премии, полученные сценаристом за лучший сценарий	20
С. Тип сценария	10
С1. По мотивам литературного произведения, экранизация	5
С2. Оригинальный сценарий для детского кино	5

Постановление № 28 не обошло стороной и кинопрокат. Как было сказано выше, проблемы кинопроката заключались в первую очередь в недостатке качественной продукции как с художественной, так и с технической точки зрения, а также в полном отсутствии маркетинга и механизмов продвижения отечественных фильмов. Реформа ввела новую систему финансирования кинопроката, действующую по автоматическому принципу, которую можно представить следующим образом:

- финансирование той или иной компании пропорционально ее общим кассовым сборам за предыдущий год; средства предназначены для вложения только в фильмы ICN;
- размер полученного финансирования увеличивается на 50% при прокате дебютных фильмов и на 30%, если фильм ICN выходит в прокат в период с 1 июня по 31 августа;
- поддержка не оказывается кинопрокатным организациям, собравшим в предыдущем году менее 250 тыс. евро и менее 100 тыс. евро за каждый фильм, вышедший в прокат (данные ограничения не распространяются на дебютные фильмы).

За кинопрокатом следует кинопоказ — завершающее звено доведения кинопродукции до зрителя. Условием успешной деятельности кинематографии является наличие развитой структуры показа кинопродукции как с точки зрения достаточного количества зрительских мест, так и с точки зрения технологической оснащенности киноустановок. В 1998 г. министерством культуры Италии был издан приказ об упрощении процедур, необходимых для открытия кинотеатров вместимостью до 1300 зрителей. В частности, были отменены специальные разрешения, удостоверения и т.п. Но для открытия мультиплексов требовались большие финансовые вложения, поэтому основная часть открывшихся кинотеатров принадлежала крупным мультинациональным компаниям, репертуар которых состоял в основном из неевропейских фильмов. Это привело к постепенному закрытию маленьких залов, особенно в центре городов. Со стороны правительства не было создано ни механизмов, способствующих появлению в репертуарах кинотеатров итальянских и европейских фильмов, ни механизмов, помогающих привлечь большее число зрителей в летний период.

Новая реформа, предусмотренная постановлением № 28, рассматривает как финансовые рычаги управления, так и проблемы, касающиеся посещаемости в летний период и репертуарного планирования.

1. Предусмотрена финансовая поддержка<sup>1</sup> в виде погашения процентов за кредиты, выданные на срок не более 15 лет на:

1) строительство или реконструкцию кинотеатра, увеличение количества залов;

2) реконструкцию и модернизацию залов;

3) техническую реконструкцию, обновление звуковой и проекционной аппаратуры.

2. Предусмотрена финансовая поддержка в виде погашения суммы кредита (без учета процентов), в случае если пункты 2 и 3 относятся к старым или ранее закрывшимся кинотеатрам.

3. Если часть фильмов, которые демонстрируются в кинотеатре, отечественного или европейского производства, то процентные ставки по кредитам для этих кинотеатров значительно снижаются. Эти льготы распространяются также на кинотеатры, расположенные в административных округах, в которых охват киносети недостаточен или практически отсутствует (в первую очередь речь идет об административных округах с населением не более 10 тыс. жителей), и на преобразование однозальных кинотеатров, находящихся в городских центрах (с населением не менее 20 тыс. жителей) в мультиплексы. В последних двух случаях при условии показа в кинотеатре доли фильмов отечественного или европейского производства предусмотрена финансовая поддержка в виде погашения как суммы кредита, так и процентов по нему.

Подобная структура финансовой поддержки в виде погашения процентов за кредиты (выданные на срок не более 10 лет) существует также для предприятий кинематографии, осуществляющих строительство, реконструкцию, переоборудование, модернизацию павильонов, лабораторий обработки пленки, комплексов для проведения монтажно-тонировочных работ.

Что касается использования product-placement в качестве источника финансирования, то оно в итальянских фильмах было запрещено до выхода постановления № 28 (2004). Мотивацией служила защита потребителя от скрытой рекламы. Однако этот запрет не распространялся на зарубежные фильмы, что создавало совершенно абсурдную ситуацию. С одной стороны, 80% зрителей, посещающих сеансы зарубежных фильмов, не были защищены от скрытой рекламы, а с другой — итальянские кинопро-

<sup>1</sup> Максимальная сумма поддержки установлена законом и указана в ст. 15 п. 4 постановления № 28 (2004).

изводители лишались возможности использовать этот канал получения дополнительных финансовых средств для реализации кинопроекта. С введением нового постановления прежние положения, касающиеся product-placement, из-за своей противоречивости были отменены.

## 2.2. Система государственной поддержки кинематографии во Франции

Система поддержки киноиндустрии во Франции существует с 1948 г., постоянно совершенствуется и развивается. В ее основу заложены четкие и прозрачные принципы: государство целевым образом собирает часть средств от проката фильмов и направляет их на решение основных задач в области производства и обращения фильмов. Приоритетность задач определяется необходимостью, с одной стороны, стимулировать повышение экономических результатов кинопроцесса (и поступление средств для реинвестирования в кино), с другой — давать возможность для творческого эксперимента, дебюта. Кроме распределения поступлений, государство стремится создать условия для привлечения частного капитала и снижения рисков для инвесторов.

Для оказания государственной поддержки кино во Франции создан Национальный киноцентр, НКЦ (CNC, Centre National de la Cinématographie) — государственное учреждение двойного подчинения, подотчетное Министерству культуры и Министерству финансов. НКЦ ведет работы по следующим направлениям: экономическая поддержка кинематографии и аудиовизуального сектора, регулирование деятельности кинематографии, защита культурного наследия.

*Экономическая поддержка кинематографии и аудиовизуального сектора.* НКЦ распоряжается государственными финансовыми средствами и дотациями, которые выделяются Министерством культуры:

- киноиндустрии: помощь производству и прокату фильмов, развитие сети кинотеатров и их оснащение, продвижение кинопродукции за рубежом;
- аудиовизуальному сектору: помощь производству телепрограмм для комплекса телеканалов, продвижение и экспорт аудиовизуальной продукции.

Кроме поддержки через НКЦ во Франции действуют меры налогового стимулирования и поддержка других организаций, например Института финансирования кинематографии и культуры. В настоящее время во Франции доля французских фильмов в прокате составляет около 45%.

*Регулирование.*

В функции национального киноцентра входят:

- разработка законодательных и других нормативных актов, устанавливающих и регулирующих механизмы в аудиовизуальной сфере;
- выдача разрешений на осуществление профессиональной деятельности продюсерам, дистрибьюторам, прокатчикам и пр.;
- регулирование выхода на экраны кинофильмов, контроль соблюдения сроков показа фильмов на телеканалах;
- контроль распределение средств за реализацию между правообладателями;
- контроль производства фильмов, имеющих государственное финансирование.

*Содействие кинематографии и защита культурного наследия.*

НКЦ поддерживает проведение международных и национальных мероприятий в области кино, самым известным из которых является Каннский фестиваль. Избирательно оказывается поддержка некоммерческим кинематографическим проектам.

НКЦ финансирует деятельность двух ассоциаций, занимающихся продвижением французского кино за рубеж. В функции НКЦ входит охрана и распространение культурного кинематографического наследия: субсидирование Французской синематеки, фильмотеки Тулузы и Института Луи Люмьера в Лионе.

В 1998 г. бюджет НКЦ составлял 2425 млн французских франков (около 370 млн евро), а в 2004 г. — 475 млн евро. Средства бюджета распределяются на поддержку кино и аудиовизуального сектора примерно поровну.

Основными источниками бюджета НКЦ являются:

- 20% — налог с продажи билетов в кинотеатрах, который составляет 11% цены на билет;
- 75% — налог с телевизионных каналов, который составляет 5,5% доходов телеканалов и распределяется между поддержкой кино и аудиовизуального сектора в соотношении примерно 40/60;



- 4% — налог на видео, который составляет 2,5% продажи и проката DVD и видеокассет, основная часть налога (85%) направляется на финансирование кинематографии;
- 1% — прочие поступления.

Во Франции используется следующая система господдержки кинематографии.

1. *Утверждение полнометражных фильмов.* Этот позволяет проектам получить автоматическую поддержку производства и проката. Фильм должен отвечать следующим критериям:

- главный офис кинопроизводящей компании должен находиться на территории Франции и быть зарегистрирован в НКЦ. Его организационно-правовой формой должно быть ОАО или ООО; уставный капитал компании должен составлять не менее 45 тыс. евро; генеральный директор компании должен являться гражданином Франции или одной из стран Европейского Союза;
- фильм должен быть снят в павильонах, находящихся на территории Франции или стран Евросоюза;
- фильм должен набрать не менее 14 из 18 очков по «Европейской таблице»<sup>1</sup>;
- фильм должен набрать минимум 25 очков из 100 (не считая 20 очков, если проект осуществляется на французском языке) по таблице «Объем финансирования»<sup>2</sup>. В зависимости от количества набранных очков определяется объем финансирования того или иного фильма.

2. *Обязательная (автоматическая) поддержка производства фильмов.* Введенная в 1948 г. обязательная поддержка — это пре-

<sup>1</sup> Европейская таблица состоит из следующих пунктов: 6 очков — режиссер и другие авторы фильмов, 6 очков — актеры, 4 очка — художественно-технический персонал, 2 очка — павильоны, печать-проявка пленки, монтаж, перезапись. Европейская таблица состоит из следующих пунктов: 6 очков — режиссер и другие авторы фильмов, 6 очков — актеры, 4 очка — художественно-технический персонал, 2 очка — павильоны, печать-проявка пленки, монтаж, перезапись.

<sup>2</sup> Таблица «Объем финансирования» состоит из следующих пунктов: 10 очков — компания-производитель, 20 очков — проект осуществляется на французском языке, 10 очков — договор с авторами картины о передаче прав не противоречит французскому законодательству. Если представители нижеследующих категорий граждане Франции или стран Евросоюза и контракты, заключенные с ними, не противоречат французскому законодательству, то очки распределяются следующим образом: 20 очков — актеры, 14 очков — художественно-технический персонал, 6 очков — остальные участники производственного процесса.

мия за успех, дающая продюсерам право на государственное финансирование в зависимости от успеха их фильмов в прокате и от количества копий, проданных телекомпаниям. Часть средств, полученных от проката фильма в кинотеатрах, продажи копий телеканалам и продажи видеокассет, перечисляется в «фонд поддержки» продюсера, открытый в НКЦ. Поддержка продюсеру может быть использована только для финансирования производства нового французского фильма, так называемого «реинвестиционного», не позднее чем через 5 лет после выхода на экран предыдущего фильма, имевшего успех, или на возмещение долгов первоочередным кредиторам. Если средства фонда поддержки реинвестируются в фильм на французском языке, то они увеличиваются на 25%.

Обязательная (автоматическая) поддержка рассчитывается следующим образом.

*Прокат.* В зависимости от финансовых результатов реализации фильма (творческий показ, ТВ, видео и др.) установлено следующее процентное соотношение<sup>1</sup>:

- до 2910 тыс. евро — 105%;
- от 2910 тыс. евро до 29 100 тыс. евро — 90%;
- от 29 100 тыс. евро и более — 40%.

Затем величина процента умножается на коэффициент, рассчитанный в соответствии с набранными очками по таблице «Объем финансирования»:

- |                  |                     |
|------------------|---------------------|
| • 25 очков       | — коэффициент 0,25; |
| • 26—70 очков    | — коэффициент 0,26; |
| • 71 очко        | — коэффициент 0,73; |
| • 72 очка        | — коэффициент 0,76; |
| • 73 очка        | — коэффициент 0,79; |
| • 74 очка        | — коэффициент 0,82; |
| • 75 очков       | — коэффициент 0,85; |
| • 76 очков       | — коэффициент 0,88; |
| • 77 очков       | — коэффициент 0,91; |
| • 78 очков       | — коэффициент 0,94; |
| • 79 очков       | — коэффициент 0,97; |
| • более 80 очков | — коэффициент 1.    |

<sup>1</sup> Лимит финансирования по итогам проката и продаж на видео не установлен.

Например, утвержденный фильм получает 70 очков по таблице «Объем финансирования» и в прокате собирает 873 тыс. евро. Сумма получаемой поддержки составит

$$873\,000 \cdot 11\% \text{ (налог с продажи билетов в кинотеатрах)} \cdot 105\% \cdot 0,70 = 70582 \text{ евро.}$$

*Телевидение.* Поддержка составляет 10% суммы продаж фильма на телевидение и не может превышать 305 тыс. евро за проект.

Например, утвержденный фильм получил 70 очков по таблице «Объем финансирования» и был продан на телеканал за 200 тыс. евро, в этом случае поддержка рассчитывается следующим образом:

$$200\,000 \cdot 10\% \cdot 0,70 = 14\,000 \text{ евро.}$$

*Видео.* Поддержка в этом случае рассчитывается как прибыль, полученная компанией от продажи фильма на видео, умноженная на 4,5% и умноженная на коэффициент, рассчитанный по таблице «Объем финансирования».

Например, утвержденный фильм получил 70 очков по таблице «Объем финансирования», прибыль от продажи на видео составила 100 тыс. евро. В этом случае поддержка рассчитывается следующим образом:

$$100\,000 \cdot 4,5\% \cdot 0,70 = 3150 \text{ евро.}$$

3. *Избирательная помощь.* НКЦ оказывает поддержку фильмам, в которых идет поиск оригинальных художественных и развивающих традиции национального кинематографа: фильмам-дебютам, авторским фильмам и другим проектам, интересным с точки зрения художественных замыслов. Поддержка оказывается в виде аванса под прокатные отчисления и является возмездной помощью. Этими средствами распоряжается специальная независимая комиссия НКЦ.

Аванс может быть выделен на следующие цели:

- авансирование фильма до его создания, направленное на подготовку проекта и производство фильма — самый распространенный вид помощи, благодаря которой создаются дебютные фильмы;
- аванс после создания фильма: позволяет поддерживать фильмы, которые сочли интересными, но у которых возникли трудности с выходом на экраны;
- помощь на написание сценария;

- поддержка на стадии разработки: это новый вид помощи продюсерам на самом уязвимом и важном этапе подготовительных работ, во время которого практически отсутствует внешнее финансирование.

Поддержка оказывается производящим компаниям, главный офис которых находится на территории Франции. Если же у фильма еще нет продюсера, то в этом случае поддержка предоставляется его авторам — режиссеру и сценаристу, однако в этом случае отбор является более строгим. Конкурс проходит в два этапа. Сначала редакторская комиссия, состоящая из президента, вице-президента и одного из членов общей комиссии, дает заключение на проект. Если оно положительное, то проект рассматривает общая комиссия. В год проходит примерно 5 заседаний комиссии. Проекты для рассмотрения необходимо представить не менее чем за месяц до заседания. Максимально допустимый объем финансирования в этом случае составляет 500 тыс. евро.

Что касается поддержки уже завершенных фильмов, то она выделяется при соблюдении следующих требований:

- продюсер обязан представить подписанный договор о прокате;
- до подачи заявки фильм еще не должен выйти в прокат;
- фильм, копия которого предоставляется комиссии для принятия решения о финансировании, должен быть в окончательном варианте, не допускается вносить изменения после утверждения фильма. Максимально допустимый объем финансирования завершенных фильмов составляет 76 тыс. евро (152 тыс. евро для дебютов).

#### 4. *Виды помощи кинопрокату.*

- Обязательная поддержка дистрибуции. Так же как и продюсер, дистрибьютор французского фильма имеет право на финансовую помощь от НКЦ. Это часть средств от проката представляемых им фильмов, пропорциональная количеству посмотревших фильм зрителей, которую он обязан реинвестировать в дистрибуцию. Сумма, которая будет перечислена в фонд дистрибуции, зависит от сбора фильма в прокате: чем меньше сборы — тем большая доля от налога на билеты перечисляется в НКЦ для поддержки дистрибуции. Эти средства могут быть направлены на приобретение фильма или его продвижение.

- Избирательная поддержка дистрибуции. Существует три типа такой поддержки французских и иностранных фильмов, отвечающих определенным требованиям по качеству и имеющим определенные финансовые риски:
  - целевая помощь предприятиям, выпускающим кинопродукцию;
  - помощь отдельным фильмам не более установленного максимума;
  - помощь фильмам производства тех стран, которые малоизвестны во Франции, НКЦ совместно с министерствами других стран помогает французским дистрибьюторам приобретать права на фильмы этих стран;
  - помощь кинотеатрам. Финансовая помощь выделяется из сумм налога со стоимости билетов в кинотеатр. Чем выше сборы, тем меньшая доля этого налога направляется на финансирование кинотеатра.

5. *Поддержка киноиндустрии за счет телевидения.* Государственные органы требуют от отечественных каналов телевидения:

- размещения в сетке вещания как минимум 60% европейских фильмов, из них не менее 40% созданных на французском языке;
- вложения средств в производство и закупку французских фильмов — не менее 2,5% оборота;
- вложения средств в создание и распространение аудиовизуальной продукции — 15% годового оборота.

Государство, выполняя свою регулирующую роль, контролирует соблюдение телеканалами своих обязательств. Такие условия не сразу были приняты телеканалами: они не хотели направлять свои средства на проекты, которые им навязывали, так как считали, что будут терять на этом деньги. Этот порядок был установлен в период, когда только начали появляться частные телеканалы, поэтому он был достаточно легко внедрен в практику. Сейчас телеканалы вынуждены констатировать, что именно национальная продукция пользуется наибольшим успехом у зрителей. За прошедшее время критерии для предоставления субсидий несколько изменились: вначале обращали внимание практически только на качество художественного произведения, сейчас большое внимание уделяется организации сбыта, в том числе на международных рынках.

### 3. Экономическое состояние кинематографии Италии и Франции

#### 3.1. Кинопроизводство в Италии

За последние 8 лет в Италии прослеживается тенденция роста объемов кинопроизводства. После некоторого спада в 2005 г., связанного с введением в действие уже упоминавшегося постановления № 28 (эффект которого, безусловно, не может быть немедленным), уровень производства национальных фильмов начал расти. В 2007 г. количество национальных фильмов возросло на 23 картины по сравнению с 2005 г. и на 18 картин по сравнению с 2000 г. (табл. 4).

Таблица 4. Полнометражные и игровые фильмы,  
произведенные в Италии в 2000—2007 гг.

Фильмы	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Фильмы итальянского производства (100% итальянского капитала)	90	90	70	97	97	97	71	87
Фильмы совместного производства В том числе	31	27	28	41	20	33	32	16
мажоритарные	17	12	13	18	13	16	21	7
миноритарные	14	15	15	23	7	17	11	9
<b>Всего</b>	<b>121</b>	<b>117</b>	<b>98</b>	<b>138</b>	<b>117</b>	<b>130</b>	<b>103</b>	<b>103</b>

В 2006 г. общий объем инвестиций в итальянское кино превысил уровень 2005 г. на 12,2%, а уровень 2000 г. — на 63%. Что касается собственно итальянских инвестиций, то тут разница менее заметна — всего на 15,7% больше объема 2000 г., что хотя и незначительно, но лучше результата предыдущего года (+13,6%) (табл. 5 и рис. 1). Средняя стоимость производства одного фильма также растет, перейдя рубеж в 4 млн евро (+2%) по сравнению с 2005 г., что почти вдвое больше средней стоимости 2000 г. (+75%). Но нельзя забывать о переходе в 2002 г. с итальянских лир на евро, что привело к повышению цен в целом по стране (табл. 6).

Таблица 5. Доля финансирования фильмов совместного производства в Италии в 2005—2007 гг.

Показатель	Мажоритарные фильмы совместного производства	Миноритарные фильмы совместного производства	Всего фильмов совместного производства
2005 г.			
Количество фильмов	13	15	28
Инвестиции Италии, %	62,53	12,95	29,60
Иностранные инвестиции, %	37,47	87,05	70,40
2006 г.			
Количество фильмов	10	17	27
Инвестиции Италии, %	67,71	14,43	33,07
Иностранные инвестиции, %	32,29	85,57	66,93
2007 г.			
Количество фильмов	31	17	14
Инвестиции Италии, %	30,6		
Иностранные инвестиции, %	69,4		



Рис. 1. Итальянский капитал и иностранные инвестиции в итальянском кинопроизводстве в 2000—2006 гг.

Таблица 6. Финансирование производства итальянских фильмов в 2000—2006 гг., тыс. евро

Показатель	2006	2005	2000
Общая стоимость производства	388 361,040	345 932	238 124,490
Доля иностранного капитала	145 063,500	131 884,110	27 913,790
Доля итальянского капитала	243 297,540	214 048,348	210 211,150
Средняя стоимость производства одного фильма	4 045,430	3 976,240	2 298,630

Значительную часть — 26% составляют фильмы с бюджетом менее 1 млн евро; фильмы, бюджет которых от 3 млн до 5 млн евро — 22,9%. С небольшим отрывом за ними следуют фильмы с бюджетом от 1 млн до 3 млн евро, их доля — 21,9%, в то время как фильмы с бюджетом от 5 млн до 9 млн евро — 18,7%. Доля фильмов с бюджетом более 9 млн евро всего лишь 10,4% (рис. 2).

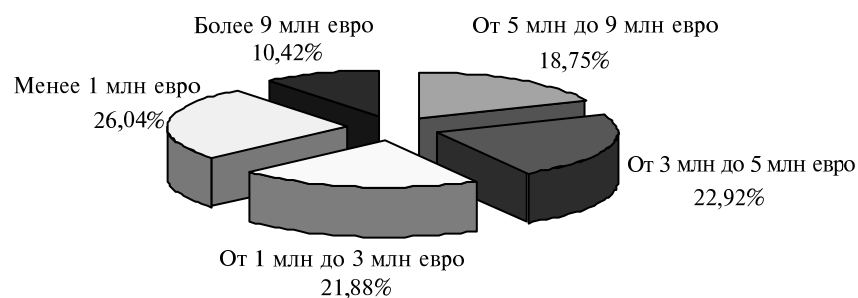


Рис. 2. Структура итальянских игровых фильмов в 2006 г. по затратам на их производство

Доля государственного финансирования кинопроизводства в 2006 г. была выше предыдущего, 2005 г. на 42%. В 2006 г. фильмы, получившие господдержку, составляют 17% общего числа, снятых в этом году, в то время как в 2005 г. этот показатель был не более 14%. Но по сравнению с 2000 г. этот результат меньше на 32%. Большая часть финансирования — 70% была направлена на проекты ICN. На протяжении всего периода с 2000 по 2006 г. наблюдается тенденция диспропорции в фи-



нансировании дебютных проектов, доля которых редко превышала 33%, и проектов ICN, за исключением 2004 г., когда количество финансируемых дебютных проектов было таким же, как и ICN (табл. 7 и 8, рис. 3).

Таблица 7. Государственная поддержка производства итальянских игровых фильмов в 2000—2006 гг.

Год	Общее количество снятых фильмов	Количество фильмов, снятых при поддержке государства	Количество фильмов ICN, снятых при поддержке государства	Количество фильмов-дебютов, снятых при поддержке государства
2000	103	33	27	6
2001	103	41	31	10
2002	130	51	34	17
2003	117	56	44	12
2004	138	43	35	8
2005	98	14	7	7
2006	117	20	14	6

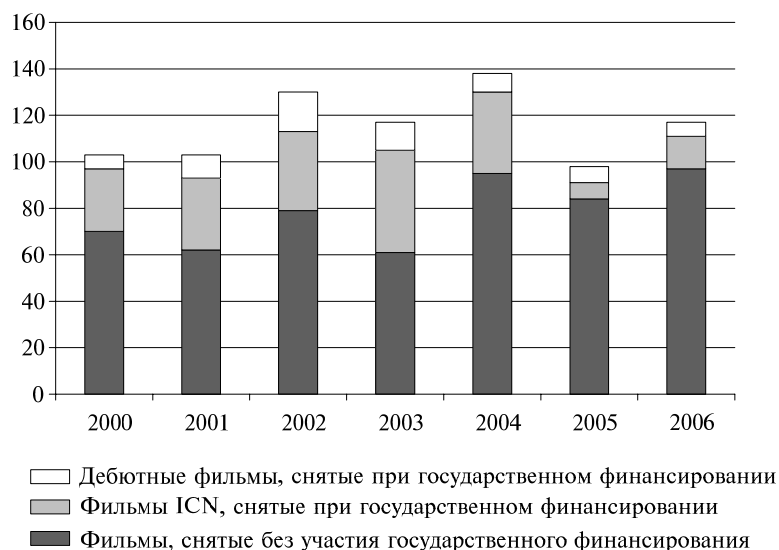


Рис. 3. Государственная поддержка производства итальянских игровых фильмов в 2000—2006 гг.

Таблица 8. Объем государственного финансирования производства фильмов в Италии в 2000—2006 гг.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Объем государственного финансирования фильмов ICN, млн евро	45 479	49 121	52 403	93 134	78 730	17 957	25 567
Объем государственного финансирования ICN, млн евро в среднем на один фильм	1 684	1 584	1 541	2 116	2 249	2 565	1 826
Объем государственного финансирования фильмов-дебютов, млн евро	3 700	7 439	14 667	11 952	7 996	7 190	3 288
Объем государственного финансирования фильмов-дебютов в среднем на один фильм, тыс. евро	616,67	743,90	863,35	996	999,50	1027	822,19
Общий объем государственного финансирования	49 179	56 560	67 080	105 086	86 726	25 147	28 856

Общий объем финансирования в 2006 г. выше показателя 2005 г., но ниже уровня государственной поддержки, выделенной на кинопроизводство в 2000—2004 гг. Если в 2006 г. превышение по сравнению с 2004 г. составило +14,75%, то по сравнению с 2000 г. дефицит равен -41%. Согласно представленным данным, несмотря на увеличение числа финансируемых фильмов относительно прошлого года, объем финансирования в среднем на один фильм снизился. Безусловно, сложившаяся ситуация в первую очередь связана с введением в действие постановления № 28 (2004).

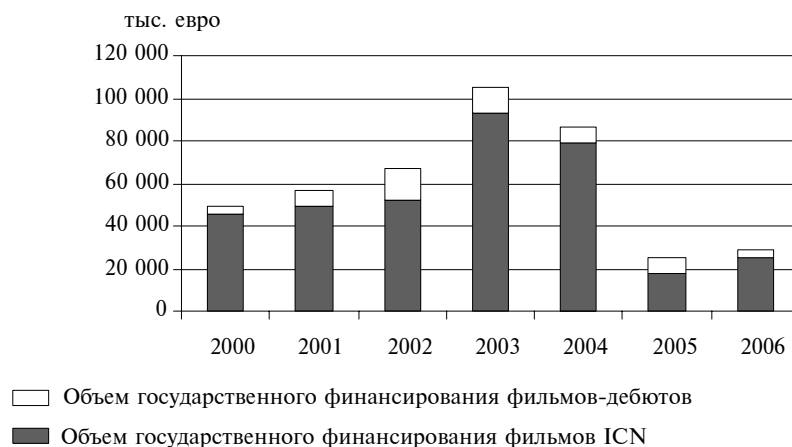


Рис. 4. Объемы государственного финансирования фильмов итальянского производства в 2000—2006 гг.

Сократилось количество финансируемых фильмов и объем поддержки, однако качественные показатели финансируемых проектов стали значительно лучше. Ранее законом не был установлен лимит финансирования проектов. Финансировались проекты, которые впоследствии не окупались в прокате и оказывались убыточными, не было механизма, адаптированного к сложившейся на рынке ситуации. С осуществлением реформы технические и художественные требования к финансируемым проектам ужесточились, был установлен лимит финансирования и была разработана новая, более объективная система отбора фильмов. Очевидно, что эффект не может быть получен немедленно. Тем не менее в 2007 г. государственную поддержку получили 29 фильмов, что на девять фильмов больше, чем в предыдущем году, а объем финансирования увеличился на 12%.

### 3.2. Кинопрокат в Италии

В 2006 г. расходы населения на кино увеличились по сравнению с предыдущим годом на 0,78% и на 11% по сравнению с 2000 г. Та же ситуация наблюдается относительно числа проданных билетов (рис. 5). Количество сеансов в Италии из года в год стабильно растет: в 2006 г. в полтора раза превышен показатель 2000 г. (табл. 9). Хотя еще далеко до результатов первых лет *но-*

вого тысячелетия с пиком в 2004 г., однако удалось достичь достаточно устойчивой ситуации на кинорынке даже при условии постоянно повышающегося индекса розничных цен. Кассовые сборы 2007 г. на 13% превышают результат 2006 г. и составляют около 685 593 тыс. евро, посещаемость поднялась на 12,4%, составив 119 267 593 зрителей.

Таблица 9. Количество киносеансов, проданных билетов и кассовые сборы в Италии в 2000—2006 гг.

Год	Количество сеансов	Количество проданных билетов	Кассовые сборы, тыс. евро	Цена билета, евро	Индекс розничных цен по сравнению с предыдущим годом, %
2000	824 802	104 244 497	545 800,699	5,42	
2001	878 613	113 262 611	600 748,930	5,30	2,7
2002	916 114	115 592 035	645 012,188	5,58	2,4
2003	1 063 421	110 452 410	614 825,306	5,57	2,5
2004	1 130 769	116 342 309	660 522,945	5,68	2,0
2005	1 195 050	105 551 601	602 005,693	5,70	1,7
2006	1 230 996	106 109 959	606 719,299	5,72	2,0

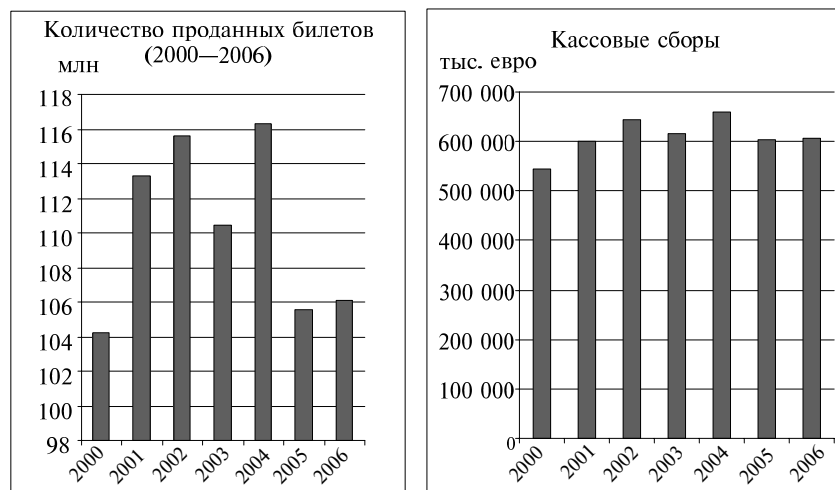


Рис. 5. Количество проданных билетов и кассовые сборы в Италии в 2000—2006 гг.

Таблица 10. Доли рынка по странам производства фильмов в 2000—2007 гг. в Италии, %

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Италия	31,7	24,8	24,7	20,3	21,8	22,2	19,4	17,5
Европа	11,6	11,2	19,6	10,9	8,3	12,6	17,1	11,2
США	55,4	61,9	53,8	61,9	64,4	60,1	59,7	69,5
Другие страны	1,3	2,1	1,9	6,9	5,5	5,1	3,8	1,8

Несмотря на лидерство американской кинопродукции на рынке, наблюдается стабильный рост доли фильмов национального производства. В 2007 г. она составила 31,7%, что почти в два раза больше, чем в 2000 г., и на 7% больше результата 2006 г. (табл. 10).

### 3.3. Кинопоказ в Италии

До 2006 г. количество кинотеатров в Италии стабильно растет. Показатель 2007 г. не противоречит этой тенденции, хотя превышает результат предыдущего года всего на 0,8% (табл. 11). Численный состав киносети в 2007 г. по сравнению с 2000 г. увеличился на 26,5%.

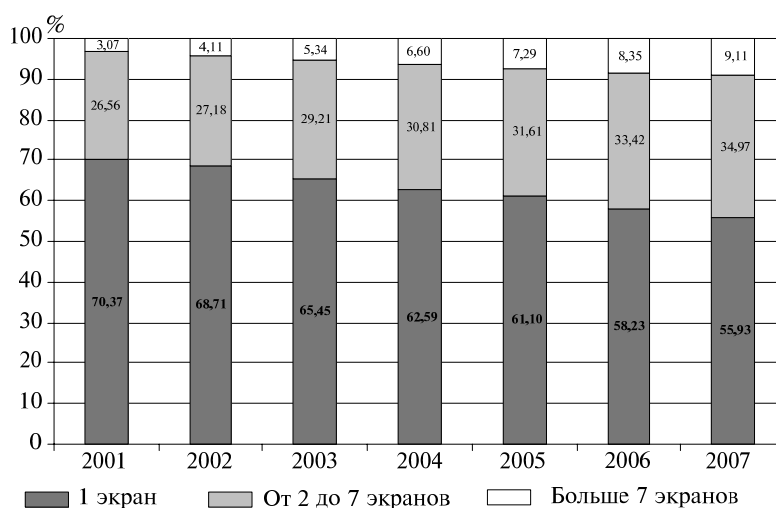
Таблица 11. Количество кинотеатров и экранов в Италии в 2000—2007 гг.

Год	Количество экранов	Количество экранов по сравнению с предыдущим годом, %
2000	2496	
2001	2662	6,65
2002	2839	6,65
2003	3038	7,01
2004	3171	4,38
2005	3280	3,44
2006	3370	2,74
2007	3397	0,8

В 2007 г. по сравнению с 2006 г., несмотря на то что количество экранов увеличилось, количество кинотеатров сократилось. Из табл. 12 и рис. 6 видна четкая тенденция сокращения однозальных кинотеатров и увеличения числа мультиплексов.

Таблица 12. **Количество кинокомплексов и киноэкранов в Италии в 2006—2007 гг.**

Количество залов	2007		2006	
	Кинокомплексы	Экраны	Кинокомплексы	Экраны
Однозальные	651	725	705	785
От 2 до 4 залов	330	966	329	950
От 5 до 7 залов	77	459	75	444
Более 7 залов	106	1247	101	1189
Всего	1165	3397	1210	3370

Рис. 6. **Распределение однозальных кинотеатров и мультимплексов по количеству залов в Италии в 2001—2007 гг., %**

### 3.4. Кинопроизводство во Франции

В 2007 г. было снято 228 игровых фильмов, что на 25 фильмов больше, чем в предыдущем году, и на 12 фильмов меньше рекорда, установленного в 2005 г. С 2001 г. Франция в среднем производит 213 фильмов в год, из которых 175 созданы полностью на французские деньги (табл. 13).

Таблица 13. Производство игровых фильмов во Франции в 2000—2007 гг.

<i>Фильмы</i>	<i>2007</i>	<i>2006</i>	<i>2005</i>	<i>2004</i>	<i>2003</i>	<i>2002</i>	<i>2001</i>	<i>2000</i>
Фильмы французского производства (100% французского капитала)	133	127	126	130	105	106	126	111
Фильмы совместного производства В том числе	95	76	114	73	107	94	78	60
мажоритарные	52	37	61	37	78	57	46	34
миноритарные	43	39	53	36	29	37	32	26
<b>Всего</b>	<b>228</b>	<b>203</b>	<b>240</b>	<b>203</b>	<b>212</b>	<b>200</b>	<b>204</b>	<b>171</b>

Таблица 14. Финансирование производства игровых фильмов во Франции в 2000—2006 гг., млн евро

<i>Показатель</i>	<i>2007</i>	<i>2006</i>	<i>2005</i>	<i>2004</i>	<i>2003</i>	<i>2002</i>	<i>2001</i>	<i>2000</i>
Доля французского капитала	1004	865	934	892	847	724	729	665
Финансирование фильмов 100% французского производства	907	777	837	789	720	644	688	634
Доля иностранного капитала	197	283	352	156	306	136	176	138
<b>Всего</b>	<b>1201</b>	<b>1148</b>	<b>1286</b>	<b>1048</b>	<b>1153</b>	<b>860</b>	<b>905</b>	<b>803</b>

Финансирование фильмов французского производства (100%-й французский капитал и мажоритарное совместное производство) увеличилось на 16% (13 859 евро), а их количество — на 12,8%. Впервые доля французского капитала в финансировании французских фильмов превысила 1 млрд евро (табл. 14, 15). Структура финансирования фильмов французского и мажоритарного совместного производства и структура затрат на производство игровых фильмов во Франции приводятся в табл. 16, 17, а основные финансовые ресурсы производства фильмов отображены в виде схемы на рис. 7.







Таблица 17. Структура затрат на производство игровых фильмов во Франции в 2003—2006 гг.

Показатель	2003		2004		2005		2006	
	млн евро	%	млн евро	%	млн евро	%	млн евро	%
Заработная плата	287,27	55,5	396,63	53,6	440,53	56,9	388,69	57,9
Права	38,63	7,5	56	7,6	63,56	8,2	63,66	9,5
В том числе на сценарий	13,79	2,7	22,68	3,1	27,86	3,6	24,26	3,6
Персонал	123,63	23,9	167,01	22,6	187,05	24,2	158,17	23,5
В том числе продюсеры	24,71	4,8	30,98	4,2	37,01	4,8	37,47	5,6
Исполнители	60,23	11,6	86,92	11,7	96,22	12,4	88,14	13,1
В том числе исполнители главных ролей	36,69	7,1	54,79	7,4	63,33	8,2	57,82	8,6
Прочие исполнители	7,85	1,5	10,53	1,4	9,95	1,3	11,79	1,8
Актерские агенты	4,24	0,8	5,71	0,8	7,03	0,9	6,02	0,9
Социальное страхование	64,78	12,5	86,70	11,7	93,70	12,1	78,62	11,7
Техника	82,71	16,0	117,62	15,9	116,19	15,0	94,79	14,1
Технические ресурсы	51,19	9,9	80,52	10,9	69,84	9,0	60,78	9,0
Лаборатории	31,42	6,1	37,10	5,0	46,35	6,0	34,01	5,1
Съемочный период	147,85	28,6	225,69	30,5	217,07	28,1	188,30	28,0
Декорации и костюмы	41,50	8,0	66,27	9,0	55,95	7,2	50,27	7,5
Экспедиции	50,20	9,7	71,01	9,6	70,84	9,2	60,44	9,0
Страховка	26,14	5,0	44,61	6,0	44,68	5,8	38,10	5,7
Прочие расходы	30,01	4,8	43,80	5,9	45,60	5,9	39,49	5,9
Всего	517,74	100	739,95	100	733,80	100	671,78	100

### 3.5. Кинопрокат во Франции

В 2006 г. доля рынка французских картин составила 44,7%, и впервые с 1984 г. она превысила долю рынка американской кинопродукции. Количество зрителей выросло на 7,6% по срав-

нению с 2005 г., достигнув 188,67 млн чел., однако оно сократилось по сравнению с показателем 2004 г., лучшим за последние 22 года. Увеличение числа зрителей сопровождается увеличением кассовых сборов на 8,7% и средней цены билета на 0,06 евро (табл. 18).

Таблица 18. Количество зрителей, кассовые сборы, цена билета в кино во Франции в 2000—2006 гг.

Показатель	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Количество посещений, млн	188,67	175,39	195,53	173,46	184,41	187,45	165,76
Кассовые сборы, млн евро	1120,33	1030,47	1138,09	996,11	1030,01	1021,01	893,95
Средняя цена билета, евро	5,94	5,88	5,82	5,74	5,59	5,45	5,39

Таблица 19. Структура рынка кинопродукции во Франции по странам производства в 2000—2006 гг. (по количеству зрителей)

Фильмы	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Французские	44,7	36,6	38,5	34,9	34,9	41,2	28,5
Французского производства	32,1	22,9	19	23,8	25,5	31,1	21,6
Мажоритарные совместного производства	10,1	11,8	18,8	8,9	7,6	9,0	5,7
Миноритарные совместного производства	2,5	1,9	0,7	2,1	1,6	1,2	1,2
Американские	44,2	46,1	47,8	52,2	49,9	46,4	62,3
Европейские	9	15,5	9,8	5,6	8,4	8	6,4
Фильмы других стран	2,2	1,9	4,0	7,4	6,8	4,4	2,8

Таблица 20. Структура рынка кинопродукции во Франции по странам производства в 2000—2006 гг., % (по кассовым сборам)

Фильмы	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Французские	44,6	36,4	38,4	34,6	34,6	41,4	28,1
Европейские	8,8	15,3	9,4	5,3	8,4	7,5	6,1
Американские	44,7	46,8	48,3	52,9	50,2	46,6	63,2
Фильмы других стран	1,9	1,6	3,9	7,3	6,8	4,4	2,6

Доля рынка французской кинопродукции по показателям кассовых сборов составила 44,6%, в то время как доля рынка французской кинопродукции по количеству зрителей в 2006 г. была 44,7%. Доля рынка европейской (включая Францию) кинопродукции по кассовым сборам составила 53,4%, что на 1,7% больше, чем в 2005 г. (табл. 19 и 20).

Кассовые сборы американской продукции составили 44,7% общих сборов, а доля рынка американской кинопродукции по количеству зрителей составила 44,2%. Несмотря на то что в 2006 г. число зрителей фильмов французского производства превысило число зрителей фильмов американского производства, кассовые сборы последних все еще опережают французские.

### 3.6. Кинопоказ во Франции

В 2006 г. число активных экранов составило 5362, а количество кинотеатров — 2133. Общее количество экранов по сравнению с 2005 г. осталось почти на том же уровне (табл. 21). Рост числа экранов, наблюдаемый в предыдущие годы, практически остановился. В 2006 г. открылись семь новых мультиплексов, общее число которых по итогам года составило 147. В 2006 г. более половины зрительской аудитории (51,9%) отдали предпочтение мультиплексам, нежели однозальным кинотеатрам.

Таблица 21. Данные о киноустановках во Франции в 2000—2006 гг.

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Количество экранов	5 362	5 374	5 357	5 299	5 264	5 249	5 155
Количество мест	1 076 703	1 084 731	1 083 516	1 076 287	1 074 278	1 073 632	1 060 317
Количество кинотеатров	2 113	2 150	2 170	2 136	2 153	2 192	2 180

Результат 2006 г. на 8,4% превышает показатель предыдущего года по количеству зрителей в год на один кинотеатр и на 7,8% по количеству зрителей в год на один экран (табл. 22).

Таблица 22. **Количество кинозрителей во Франции в 2000—2006 гг.**

<i>Зрители</i>	<i>2006</i>	<i>2005</i>	<i>2004</i>	<i>2003</i>	<i>2002</i>	<i>2001</i>	<i>2000</i>
На один экран	35 187	32 637	36 499	32 734	35 032	35 712	32 155
На один кинотеатр	88 454	81 576	90 105	81 207	85 625	85 517	76 036

#### 4. Возможности использования европейского опыта в отечественной кинематографии

Рассмотренный материал подводит к вполне логичному вопросу: возможно ли и целесообразно ли использовать европейский опыт в нашей стране? В случае положительного ответа нужно понять, как именно его использовать. Устойчивое развитие любой отрасли, в том числе и кинематографии, возможно лишь на основе комплексного решения стратегических задач на всех уровнях управления — федеральном, региональном и хозяйствующих субъектов.

Кинематография в России достигла значительного объема производства кинофильмов, применяются современные механизмы продвижения кинопродукции. Но вместе с этим наблюдаются общее снижение культурной значимости производимых фильмов, ограниченная доля отечественной кинопродукции в кинопрокате, неотрегулированность взаимоотношений между производителями, прокатчиками и государством, относительно небольшая доля социально значимых кинопроектов.

Одним из основных факторов, негативно влияющих на развитие кинематографии, являются существенные различия в целях различных субъектов кинопроцесса. Так, с позиций субъектов управления кинематографической отраслью приоритетными выступают быстрокупаемые проекты, которые в большей степени удовлетворяют потребности платежеспособного населения и не всегда соответствуют общемировым и российским морально-этическим стандартам. Проблемы заключаются как в отсутствии

комплексного решения стратегических задач на всех уровнях управления, так и в несовершенной и нуждающейся в реформировании системе государственного регулирования.

Гипноз миллионов сумм прокатных сборов в России прошел: вместе с этими суммами, которые объяснялись, в частности, появлением современных кинотеатров и ростом доходов кинозрителей, выросла стоимость кинопроизводства. Сегодня создание фильма, который претендует на выход в широкий прокат, стоит не менее 2—3 млн долл. К этому надо добавить расходы на рекламу, а они зачастую почти удваивают бюджет. В современных условиях вернуть затраченные на производство и продвижение фильма деньги, а тем более получить прибыль практически невозможно, если за кинопроектом не стоят телеканалы. Телеканалы финансово поддерживают главным образом свои брендовые проекты и, дав толчок кинематографическому буму в стране, в дальнейшем развитии кинопроцесса участвуют скорее косвенно в отличие от французских и британских телеканалов, доля финансового участия которых в фильмах национального производства неуклонно растет.

Даже если российский фильм собрал от проката 10—12 млн долл., он едва-едва окупится: около половины суммы остается кинотеатрам, еще примерно четверть затрачивается на рекламу. Единственный путь для независимого продюсера — обратиться в Министерство культуры для получения господдержки, но и в этом случае шансов на окупаемость проекта мало.

Прокат в России, если понимать под ним культурную политику продвижения кино к зрителю, сегодня так же нерентабелен, как и производство. Поэтому дистрибьюторы и кинопоказчики уже давно до предела сократили показ артхаусного, проблемного кино. В России насчитывается всего около 3 млн кинозрителей, постоянно посещающих кинозалы. Конечно, фильмы — лидеры кинопроката привлекают более широкую аудиторию, но таких картин не так уж много. В этих условиях считать российский рынок сложившимся нельзя. Установление государством делового партнерства с продюсерами способствовало бы повышению у них ответственности, особенно у тех, кто привык не обращать внимания на зрителя. Однако отношения деловых партнеров должны быть жесткими, т.е. государство в рамках заключенного договора должно нести не меньшую ответственность перед продюсерами, чем они перед ним. Государственное регулирование обладает рядом побочных эффектов, среди кото-

рых — появление фильмов с меньшим зрительским потенциалом, чем картины, которые могли бы появиться в условиях отсутствия господдержки. Но без государственной поддержки многим кинокомпаниям не удалось бы окупить свою часть вложений в создание фильма, а еще большее число картин просто не было бы поставлено.

Очевидно, что российская система государственной поддержки, действующая на сегодняшний день, несовершенна. Однако было бы ошибкой скопировать в наших условиях европейскую систему, в частности самую успешную на сегодняшний день французскую. Было бы логичнее перейти на более гибкие инструменты регулирования ныне существующей системы, взяв за основу европейский механизм, и адаптировать его с учетом особенностей российского кинопроцесса. Государству необходимо определить те категории фильмов, которые не могут быть сняты без государственной поддержки. Такие фильмы должны поддерживаться по избирательному принципу. В эту группу могли бы войти детские фильмы, дебюты, артхаусное кино, а также фильмы, обладающие общенациональным значением, например экранизации русской литературной классики и исторические картины. Целью финансирования по такому принципу является создание кинопроизведений, имеющих важное социокультурное значение.

По другим принципам может финансироваться производство коммерческих фильмов, т.е. изначально создаваемых для широкого проката, ориентированных на массовую зрительскую аудиторию. В этом случае может применяться автоматическая поддержка, которая предоставляется продюсеру, если его прошлые фильмы достигли установленных показателей посещаемости и (или) валовых сборов. Автоматический характер поддержки предусматривает, что никаких других критериев при принятии решения о финансировании за счет бюджетных средств не применяется. Целью государственного регулирования здесь служит стимулирование развития киноотрасли, т.е. государство помогает конкурентоспособным продюсерам, снижая риски их деятельности.

Автоматическая поддержка также характеризуется механизмом возвратного финансирования, когда продюсер или прокатная компания, получившие поддержку, возвращают ее после того, как доход от проката фильма превысит установленную величину. Этот механизм прогрессивен, но он должен внедряться

в совокупности с другими инструментами, которые позволяют повысить эффективность государственной поддержки в целом. На данный момент возможности внедрения возвратного механизма достаточно ограничены, так как окупаемыми являются не более 5—10 российских фильмов ежегодно, но его внедрение может кардинально изменить ситуацию.

Решению проблем, связанных с финансированием производства и проката национальных фильмов, могло бы во многом способствовать введение налога с продажи билетов в кинотеатры, как, например, во Франции. Однако говорить об этом еще рано, так как в России не существует полноценной системы контроля и учета наличных средств, поступающих от продажи кинобилетов. Имеются нарушения прав авторов фильма и иных правообладателей. В настоящее время для оплаты посещения кинотеатров используется билет, который одновременно выполняет две функции — информационную (на билете указываются данные, необходимые для просмотра фильма: название кинотеатра, дата и время киносеанса, место в кинотеатре, а также название фильма) и финансовую (на билете указывается его стоимость). Считается, что корешки билетов должны обеспечивать как финансовый контроль работы кинотеатра, так и учет посещаемости. Однако существующая практика показывает, что почти повсеместно имеются нарушения правил продажи билетов и отчетности, в том числе:

- занижается количество кинозрителей на каждом сеансе;
- вместо билетов распространяются их суррогаты или билеты неустановленного образца;
- скрывается часть доходов.

По разным данным, от 30 до 50% прибыли кинотеатров не учитывается в официальных документах. Однако, как уже упоминалось, во Франции 20% бюджета Национального центра кинематографии формируется именно из налога на билеты.

Для предотвращения указанных нарушений в России можно ввести правовые, организационные и технические мероприятия, устанавливающие единую электронную систему продажи кинобилетов. Предлагается создать систему обязательного единого учета продажи каждого кинобилета и автоматического сбора информации о продаже кинобилетов на всей территории Российской Федерации. Это может быть достигнуто с помощью использования специального кассово-аппаратного оборудования и программного обеспечения.



Система позволит:

- жестко контролировать продажу кинотеатрами билетов;
- обеспечить полный учет наличных средств, получаемых кинотеатрами от продажи кинобилетов;
- обеспечить более действенную защиту прав авторов и иных правообладателей в отношении аудиовизуальных произведений;
- обеспечить дополнительные поступления в бюджет в виде налогов;
- создать современную информационно-статистическую базу по кинопрокату и продаже кинобилетов, что станет эффективным информационным ресурсом для государства, кинокомпаний, авторов и самих кинотеатров;
- обеспечить соблюдение кинотеатрами действующего налогового и авторско-правового законодательства, не прибегая к ужесточению самого законодательства.

Введение единой электронной системы продажи кинобилетов не предусмотрено действующим законодательством и, следовательно, потребует внесения изменений и дополнений в действующие нормативные акты. Система должна базироваться на механизме лицензирования деятельности, связанной с публичным показом кино- и видеофильмов. Таким образом, юридическая база введения системы может быть выстроена через принятие поправок и дополнений в соответствующие законы, постановления Правительства РФ, принятие новой инструкции «О едином порядке ведения билетного хозяйства киноvideозрелищными предприятиями, осуществляющими платную публичную демонстрацию кино- и видеофильмов на территории Российской Федерации» и др. В системе Министерства культуры РФ целесообразно определить предприятие, которому в функции будет вменено:

- приобретение и подготовка оборудования для системы продажи единого кинобилета, разработка программного обеспечения и доведение комплексов до состояния готовности к использованию;
- продажа и (или) сдача в лизинг комплексов оборудования и программного обеспечения кинотеатрам;
- обслуживание комплексов оборудования и программного обеспечения;

- создание и эксплуатация информационно-статистической базы;
- создание условий для использования информационно-статистической базы заинтересованными лицами;
- экспертный контроль за надлежащим применением оборудования или программного обеспечения.

Оборудование (программное обеспечение) может поставляться кинотеатрам исключительно в виде полностью готового к эксплуатации комплекса. Эти комплексы могут быть приобретены в конкретном, определенном министерством культуры предприятии. Аппаратно-программный комплекс должен в конечном итоге находиться в собственности кинотеатра. Это может быть либо единовременное приобретение комплекса кинотеатром, либо его финансовый лизинг с последующим переходом права собственности к кинотеатру. В обоих случаях право контроля за надлежащим применением оборудования и программного обеспечения может быть гарантировано не через право собственности на оборудование, а через обязанность кинотеатра допускать контролирующие органы для проверок и инспекций. Разумеется, создание аппаратно-программных комплексов потребует первоначальных бюджетных вложений. Затраченные суммы окупятся через механизм продаж (лизинга) оборудования и увеличения налоговых поступлений благодаря введению новой системы. Внедрение системы позволит:

- получать точные данные о зрителях по каждому кинотеатру;
- повысить собираемость налогов;
- вести точный учет зрительского интереса к каждому кинофильму;
- оперативно получать данные по рейтингу кинофильма;
- вести контроль посещаемости кинотеатров и продажи билетов.

Устанавливаемая в кинотеатре аппаратура кассового терминала дает возможность обеспечить хранение данных обо всех проданных билетах в течение не менее двух недель. Эту информацию смогут использовать только сотрудники контролирующего органа, что позволит им сравнивать имеющиеся данные с финансовыми отчетами кинотеатров о проданных билетах и суммах кассовых сборов. Таким образом, для кинотеатров становится невозможным изменять отчетные данные и скрывать часть прибыли.

Обратимся теперь к вопросу о целесообразности использования государственной поддержки в виде погашения процентов за кредит на строительство или реконструкцию кинотеатров в регионах. Одной из проблем отечественной организации кинобизнеса является отсутствие достаточного количества современных кинозалов, низкий уровень развития инфраструктуры кинопоказа, диспропорции в ее территориальном расположении. Фактически разрушена сельская киносеть. В настоящее время около 45% населения России, или 65 млн чел., проживают в населенных пунктах, где практически отсутствует современный кинопоказ. Крайне слабо охвачены кинопоказом города с численностью населения менее 100 тыс. жителей (19% населения России, или более 27 млн чел.) и сельское население, включая более 100 крупных сельских населенных пунктов (доля сельского населения России около 27%, или 38,8 млн чел.). Кинобизнес туда не идет, потому что возврат вложенных средств происходит значительно быстрее в городах-миллионниках. По данным за 2008 г., в России насчитывается около 650 кинотеатров и 1700 экранов, а численность населения составляет 141,2 млн чел. Во Франции проживает 61,5 млн чел., в Италии — 58,8 млн чел. Во Франции насчитывается 2113 кинотеатров и 5362 экрана, а в Италии — 1210 кинотеатров и 3376 экранов.

Для корректного сравнения уровня кинообслуживания в указанных странах определим количество экранов на 100 000 жителей ( $R$ ) по формуле

$$R = E/N \cdot 100\,000,$$

где  $E$  — количество экранов;

$N$  — численность населения.

$$R_{fr} = E_{fr}/N_{fr} \cdot 100\,000; R_{fr} = 5362/61\,500\,000 \cdot 100\,000 = 8,7;$$

$$R_{it} = E_{it}/N_{it} \cdot 100\,000; R_{it} = 3376/58\,800\,000 \cdot 100\,000 = 5,7;$$

$$R_{ru} = E_{ru}/N_{ru} \cdot 100\,000; R_{ru} = 1700/141\,000\,000 \cdot 100\,000 = 1,2.$$

Таким образом, получим, что на 100 000 чел. во Франции приходится 8,3 экрана, в Италии — 5,6 экрана, а в России — 1,2 экрана. Очевидно, что отечественная инфраструктура кинопоказа по сравнению с европейской находится далеко позади. России необходимо восстанавливать разрушенную ранее киносеть в маленьких городах. Здесь может быть очень полезным итальянский опыт, так как ранее Италия также столкнулась

с проблемой неразвитости киносети. Как было сказано, в Италии предусмотрена финансовая поддержка в виде погашения процентов за кредиты (выданные на срок не более 15 лет) на строительство или реконструкцию кинотеатра, увеличение количества залов, реконструкцию и модернизацию залов, техническую реконструкцию, обновление звуковой и проекционной аппаратуры.

Обобщая рассмотренный материал, отметим, что во многом успешен и интересен опыт французских коллег. Однако для российского кинематографа намного ближе представляется путь, выбранный Италией. Такой вывод позволяет сделать схожесть проблем, с которыми она столкнулась, и успешность их решения. Так, согласно отчету Национальной ассоциации киноиндустрии и аудиовизуального бизнеса Италии (ANICA), количество кинотеатров в стране из года в год стабильно растет. Киносеть в 2007 г. по сравнению с 2000 г. увеличилась на 26,5%, т.е. практически на 1000 кинотеатров. Такой результат достигнут при финансовой поддержке государства в виде погашения процентов за кредиты (выданные на срок не более 15 лет) на строительство или реконструкцию кинотеатров, увеличение количества залов, реконструкцию и модернизацию кинозалов.

Системы государственной поддержки киноотрасли в Италии и во Франции во многом схожи между собой. В обеих странах существует как автоматическая, так и избирательная поддержка с небольшими отличиями в их структуре, критериях и процедуре отбора и объемах финансирования. Налог с продажи билетов в Италии, как и в России, отсутствует, и на сегодняшний день необходимых условий для его введения пока нет.

В Италии с участием государства финансируются фильмы национального производства — полнометражные и короткометражные, фильмы ICN — обладающие культурным и общенациональным значением, фильмы-дебюты. Помимо установленного размера средств, выделяемых на производство того или иного вида кинопродукции, для каждой категории существует лимит финансирования. Фильмы, признанные национальной продукцией, финансируются по возвратной системе. В отношении остальных категорий действует правило: если средства, выделенные государством, в течение трех лет не возвращены в фонд, то права на его использование переходят государству. Если в течение двух лет фильм не будет снят, то предоставленные средства

должны быть возвращены. Продюсер обязан не позднее чем через год после получения государственной поддержки, найти оставшуюся часть средств на производство фильма. По итогам проката фильма продюсер обязан вернуть 20% валовой прибыли государству, а также средства, предоставленные государством на национальный и международный прокат. Оставшаяся сумма распределяется в соотношении: 70% государству и 30% продюсеру.

Французская система господдержки кинематографии является одной из самых первых в Европе, и на сегодняшний день она показала себя как самая эффективная. России может быть интересен механизм избирательной и автоматической поддержки, используемый французскими коллегами. Представляется целесообразным введение таких источников формирования бюджета, как налог с продажи билетов в кинотеатрах, налог с телевизионных каналов и налог на видео. Однако на данном этапе их внедрение в российскую практику не представляется возможным из-за отсутствия необходимых механизмов. Невозможно перенести полностью французский опыт на отечественную действительность. Во-первых, потому что эта система была создана в других условиях. Во-вторых, действующая в России законодательная и экономическая база существенно отличается от французской, что не позволяет обеспечить желаемый результат. Выбор видов, форм и методов поддержки зависит в конечном счете от политики государственного финансирования и ее задач.

# masterclass

## 16/

### Мастер-класс

---

В главе «Мастер-класс» о своем профессиональном мастерстве и конкретных проектах, о специфике профессии продюсера расскажут работающие в отечественной кино- и телеиндустрии не один год и имеющие колоссальный практический опыт создания аудиовизуальных произведений продюсеры: Р.Ю. Борисевич, О.В. Вольнов, Е.В. Гиндилис, Р.Ф. Давлетьяров, Р.Л. Дишдишян, В.Р. Кильбург и В.И. Сидоренко. Интервью с ними подготовлены специально для этого учебника. Демонстрируя разные методы продюсирования, они показывают многообразие творческих приемов и нестандартный взгляд на профессию. Рассказы, мнения и рекомендации известных продюсеров будут полезны вам в будущей работе как бесценный практический материал.

***Роман Юльевич Борисевич,  
продюсер, генеральный директор  
кинокомпании «Коктебель»***

Найти «своих» режиссеров. Какие преимущества у такой системы работы и какие недостатки?

---

Наверное, правильное будет сказать, что в моем случае не я нашел их, а они нашли меня. Преимущество такого тройственного союза в том, что после первой картины в случае удачи у продюсера появля-

ется сразу два талантливых режиссера, а в случае неудачи — лишь одна плохая картина в фильмографии.

Самое сложное, на мой взгляд, сохранить в отношениях продюсера и режиссеров паритет, никому не отдавать предпочтения, все вопросы решать только вместе, втроем. Когда мы снимали «Коктебель», общественность, журналисты постоянно пытались выявить в проекте режиссера-лидера, шли разного рода провокационные разговоры.

Надо ли начинающим продюсерам обязательно искать своих режиссеров?

---

У каждого продюсера свой путь, но в конечном итоге найти единомышленников (не только режиссеров, но и сценаристов, операторов и других хороших профессионалов, вплоть до осветителей) для реализации замыслов и достижения общей цели — одна из главных задач.

Были ли трудности при работе с двумя режиссерами на площадке во время съемок фильма «Коктебель» и в чем они состояли, можно ли было их избежать?

---

Трудности, конечно, возникают, но это не зависит от количества режиссеров на площадке. По крайней мере, что касается моего опыта. Должна быть очень хорошая команда профессиональных творческих людей, где отсутствуют склоки, зависть и интриги. Трудностей на площадке в этом случае быть не должно. А все трудности и спорные моменты мы старались оставлять вне съемочной площадки и решать без посторонних.

Как работать с несколькими режиссерами на разных площадках? Распределять съемочные периоды по времени?

---

Мы предпочитаем разносить проекты во времени. Мне кажется, что удобнее всего работать, когда окончание съемочного периода одного проекта происходит в момент начала подготовительного периода следующего. Я вижу в этом ряд преимуществ.

Но если все-таки ситуация складывается так, что проекты идут внахлест, как случилось у нас этим летом, то пока снимается один проект («Последний день») и идет финальная предсъемочная подго-

товка другого («Сказка про темноту»), готовящийся проект должен быть единственным для продюсера, ему отдаются все силы.

Должны ли устанавливаться дружеские отношения между продюсером и режиссером или это мешает работе?

На мой взгляд, скорее все-таки мешает, хотя, конечно, все зависит от конкретных людей. Лучше соблюдать все-таки некую субординацию в рабочих отношениях, иначе это может сказаться на качестве работы.

Малый бюджет, как известно, не помеха творчеству. Возникают ли конфликты с режиссером из-за недостатка средств на реализацию художественных задач и как они решаются?

У меня на этот счет есть четкая позиция: если с режиссером возникают конфликты на почве нехватки бюджета, то с ним надо прощаться. Что касается наших проектов, мы договариваемся с режиссерами о том, какое мы снимаем кино, еще до начала съемок, чтобы избежать этих вопросов в ходе съемок. И надо сразу определиться, какая цель преследуется: снять кино или заработать деньги. Как правило, убить сразу двух зайцев не получается. И мы с нашими режиссерами до сих пор предпочитали снимать кино.

Подбор актеров и творческого состава группы — задача режиссера или продюсера?

На мой взгляд, подбор актеров в большей степени задача режиссера, но продюсер обязательно должен утверждать все кандидатуры, предложенные режиссером.

Как грамотно организовать экспедицию, особенно очень удаленную?

Так получается, что каждый наш новый проект снимается все дальше и дальше от Москвы: «Волчок» мы снимали на Урале, «Сказку про темноту» — во Владивостоке, «Последний день» — на Чукотке. И практика показывает, что удаленность не имеет большого значения для организации съемочного процесса. Иногда провалить съемки гораздо проще в Москве или в ее окрестностях, чем на Крайнем Севере.



Какие особенности и сложности возникают в организации съемочного периода на этапе записи чистого звука?

---

Все наши картины, начиная с «Коктебеля», мы делали с записью чистовой фонограммы. Для этого важно соблюсти всего одно условие: найти хорошего звукорежиссера, а он уже не даст допустить ошибок продюсеру (таких как плохая звукоизоляция, шумный генератор и прочие подобные вещи).

Какие из обязанностей необходимо выполнять продюсеру, а какие можно делегировать директору или исполнительному продюсеру?

---

Я считаю, что продюсер должен быть вездесущ, постоянно держать руку на пульсе. А исполнителем принятых решений может быть директор или исполнительный продюсер. Круг обязанностей, которые на них ложатся в каждом конкретном случае, может быть различным. Это зависит от проекта, над которым они работают. У нас в компании эти две должности, можно сказать, взаимозамещаемы.

**Олег Викторович Вольнов, телепродюсер,  
заместитель генерального директора  
по общественно-политическому вещанию Первого канала**

Каким видится руководителю одного из крупнейших телевизионных каналов будущее телевидения? Изменится ли в дальнейшем его роль в жизни общества?

---

Я думаю, что роль телевидения в обществе принципиально не поменяется, потому что как на сегодняшний момент, так и в будущем два кита, на которых держится телевидение — информация и развлечение, сохранятся. Люди включают телевизор для того, чтобы узнать, что творится в мире, приятно провести время. Человек проводит время у телевизора, когда не выходит из дома, когда у него нет возможности, например, пойти в театр, встретиться с друзьями или он не занимается более или менее организованным досугом. Мне кажется, что в этом смысле телевидение не претерпит никаких изменений: информация и развлечение останутся главными двигателями телевидения.

Что касается доступа к этой услуге, здесь произойдут очень серьезные перемены, и уже в ближайшее десятилетие. Мы принци-

пиально по-другому будем относиться к такому явлению, как телевидение.

Первое — это цифровизация. Появятся десятки, может быть, сотни каналов разных направленности, тематики, качества для разной аудитории. Люди смогут выбирать помимо центральных, местных каналов еще тематические, специальные. Это не значит, что прекратят свою работу центральные каналы. Я думаю, что несколько крупнейших каналов останутся, потому что самая главная проблема будет заключаться не в технических способах их распространения (подключился к интернет-розетке и можешь посмотреть все, что хочешь), а в наличии качественного контента. Проблема контента в ближайшее время для телевидения станет все более острой. И поэтому, естественно, большие каналы, предлагая более богатый, дорогой, изощренный контент, все равно будут привлекать большую аудиторию, чем любой мелкий цифровой канал. Кроме того, у цифрового телевидения есть ограничения из-за технических проблем, потому что страна у нас огромная. Даже Первый канал и тот не может сказать, что охватывает 100% аудитории, какие-то доли процента все равно остаются, куда Первый канал (и вообще никакой канал) не доходит. Поэтому, естественно, будут ограничения.

Мне представляется также, что телевидение будет гораздо плотнее срашиваться с Интернетом. В Москве уже многие люди, параллельно работая в Интернете, открывают экран, в котором смотрят телевизор. Причем сраживание телевидения с Интернетом будет не просто механическим, когда можно, подключившись к какому-то каналу, смотреть его на экране не телевизора, а компьютера. Но все коммуникативные возможности, которые предоставляет Интернет, будут так или иначе использоваться в телевидении, например разного рода формы активного участия телезрителей в программировании. Во-первых, выбор из списка программ, которые уже прошли и их можно посмотреть. Во-вторых, это так называемое интерактивное телевидение, где предполагается активное участие телезрителей в формировании непосредственно хода программы.

И последнее, что можно сказать о перспективах, — это развитие мобильного телевидения. Во всем мире сейчас очень серьезно этим занимаются, и уже существуют фильмы, мультфильмы, программы и клипы специально для мобильного телевидения. И футбол уже можно смотреть на экране мобильного телефона. Я думаю, что эта тенденция будет развиваться. Понятно, что мобильное телевидение не заменит домашнего традиционного, потому что с экрана телефо-

на можно получить информацию, но не удовлетворение от мировой премьеры какого-то блокбастера или яркого грандиозного шоу. И конечно, человек, находящийся дома, предпочтет смотреть программы на большом экране. Но тем не менее мобильное ТВ будет очень активно развиваться в предстоящее десятилетие.

Несколько раз в год я езжу за рубеж на крупнейшие мероприятия телевизионного мирового сообщества. Рынки, встречи, сессии, заседания. И наблюдаю, где и что происходит. В Канне, например, проходит крупнейший мировой рынок MIP-TV, в рамках которого устраиваются мастер-классы, сессии, дискуссии по разным проблемам. Сейчас, конечно, добавилась тема кризиса, но большая часть времени посвящена обсуждению развития мобильного телевидения.

Единственная проблема, которая у нас есть, — это огромная протяженная страна. Других я не вижу. Мобильная телефония у нас развивается точно так же, как во всем мире. Наш бизнес серьезно интегрирован в мировые процессы. Наше правительство не отказывается от планов в ближайшие пять-шесть лет привести все к цифровому вещанию, сделать его повсеместным. Эта программа не отменена ни кризисом, ни какими-то другими техническими проблемами.

Оказывает ли телевидение влияние на формирование культуры или, наоборот, отражает нашу культуру?

---

Я думаю, что и то и другое. Это сообщающиеся сосуды. Как только телевидение отрывается от действительности, оно теряет своих телезрителей. А потеряв телезрителей, телевидение перестает существовать.

Я не могу сказать, что телевидение является ведущим средством в формировании вкусов населения. Я все-таки оценил бы это влияние очень-очень осторожно.

Если и есть влияние телевидения на процессы в обществе, то оно неабсолютно и неоднозначно. Более того, я могу сказать, что общество гораздо сильнее влияет на телевидение. И все же именно телевидение держит общество «за фалды» и не дает ему спускаться так быстро вниз, как бы некоторым этого хотелось бы.

О структуре канала. Как происходит формирование программ и кто их делает?

---

Структура Первого канала выглядит так же, как на любом другом канале: есть генеральный директор, есть руководители по направлениям вещания: новости, информация, художественные, докумен-

тальные фильмы, спортивные, развлекательные, образовательные, просветительские программы, дирекция спецпроектов, ток-шоу и так далее. Структура в том или ином виде зеркальна для всех, и у Первого канала никакого оригинального подхода нет, потому что жизнь доказала, что она оптимальна.

В моем ведении сейчас находятся три дирекции: документального кино, научно-популярных и общественно-политических программ. Примерно 97% — это программы, передачи и фильмы, которые мы заказываем у сторонних производителей. И примерно около 3% производим сами. Это, как правило, оперативные программы, которые делаются тотчас за событием. Срочно создается бригада и снимает. Или же большие проекты, которые требуют достаточно серьезной проработки архивов, работы с центральными или региональными властями, что не всегда могут сделать производящие компании.

Все остальное мы заказываем у производящих компаний. Их несколько десятков. Из них есть около 15, с которыми мы работаем постоянно. Некоторые производят больше, некоторые меньше. Мы знаем, что эти люди всегда с нами, и то, что они делают, как правило, всегда нужного качества.

И очень много компаний, которые работают с нами от случая к случаю. Может быть, они сотрудничают с другими каналами, не знаю. Каким образом налаживается взаимодействие? Естественно, существует планирование на сезон, год, два, три.

Дирекции дают свои предложения, потом мы долго обсуждаем и составляем план, в котором много сотен пунктов. Некоторые даты совсем близко, другие на 2—3 года вперед, потому что большие проекты иногда создаются 2—4 года. Их надо запустить сейчас, чтобы через 2, 3, 4 года закончить. Наш план накладывается на предложения, которые к нам поступают от производящих компаний. Если темы совпадают и мы знаем, что эта компания занимается именно расследованиями или «портретными» фильмами, мы заказываем ей производство фильмов. Естественно, в первую очередь такие переговоры ведутся с нашими постоянными партнерами. Но любая компания может подать заявку. Предложения поступают по e-mail, через приемную. Это обычная практика.

Причем совсем не обязательно делать пробный выпуск, или пилот. Сначала мы предлагаем написать заявку, синопсис. Дальше обсуждаем, расходуя пока только время, а не деньги. И только когда предложение нам нравится, подписываем договор: иногда на пилот, иногда на серию. И запускаем эту работу. Чаще всего с предпола-

той, если существует хорошая степень проработки. У производителя есть гарантия в виде формализованной заинтересованности канала. Это очень важный момент. Мне кажется правильным, когда сначала мы озвучиваем условия заказа, а потом уже начинается производство. Я лично заинтересован в том, чтобы как можно больше приходило новых производящих компаний, потому что эфир практически бесконечен. А качество — категория не абсолютная. В поиске мы находимся постоянно, и поэтому количество компаний, которые сотрудничают с Первым каналом, исчисляется десятками.

Первый канал является каналом всеобщего просмотра (general viewing). Когда мы выбираем продукт, то смотрим, чтобы он максимально был интересен большей части аудитории, существующей в России.

Заказывая фильмы, а затем отбирая, Первый канал руководствуется тремя критериями: актуальность, сенсационность и звездность темы. Если тема проходит хотя бы по одному из трех критериев, тогда она имеет право на обсуждение. Подготовленная программа поступает в Дирекцию, ее смотрит редактор, при необходимости она дорабатывается. Потом с рецензией передают ее мне. Я пишу свою рецензию и возвращаю в Дирекцию. Долгая, рутинная работа, после которой мы можем принять фильм и предложить его к эфиру.

Совершенно неважно, один ли это фильм или цикл передач, но, конечно, с циклами работать удобнее. Я немного завидую коллегам, которые делают циклы передач, потому что у них накатанная технология: есть ведущий, место действия, формат, в котором, как правило, делается весь цикл. Документальное кино — это чаще всего производство с нуля. Возможности формализации процесса минимальны. Существуют, конечно, некие параметры, по которым мы определяем, сложится кино или нет, то есть лекало фильма. Но тем не менее это всегда полет наудачу. Поэтому мы стремимся сделать для начала максимальное количество «бумажной», непромышленной работы. Потому что съемки — это всегда большая трата денег. И переснимать — это двойная трата денег. Выдавая определенную сумму производителю, продюсер от канала хочет получить максимально качественный результат. То есть чтобы эти деньги потратили не на то, чтобы один сюжет переснимать восемь раз, а на то, чтобы снять восемь сюжетов.

Если приходит продюсер-новичок, я обязательно проверяю, запрашиваю на проект досье, чтобы понять, кто режиссер, какие у него заслуги, кто автор сценария, что он писал, какая производст-

венная структура будет непосредственно делать. Из этого складывается картина. Возможно, это серьезные люди, имеющие богатый опыт в художественном кино или на другом канале, которые с нами до сих пор не работали. А может быть, новички зеленые, которых надо контролировать, контролировать и контролировать. И уже в зависимости от этого принимается решение. Иногда канал рекомендует производственную компанию. Потому что бывает, приходит режиссер и говорит: «У меня есть интересная идея». А как ее реализовать, не знает. Тогда я говорю: «Вот продакшен хаус, который все сделает, заплатит тебе деньги, без технологических проблем».

Какова принципиальная разница между функциями кинопродюсера игрового фильма и телепродюсера?

На этот вопрос я ответить не могу по одной простой причине — ни одного художественного фильма в классическом понимании этого слова не сделал. Нет ни одной картины, которая была бы в кинотеатральном прокате. Я был продюсером от канала на целом ряде масштабных телевизионных проектов с элементами художественного кино, таких как «Битва за космос» (четырёхсерийный фильм), «Мой муж — гений» об академике Ландау. Это практически художественное кино, но в чистом виде кинематографического опыта у меня нет.

А относительно телевидения у меня есть одно интересное наблюдение. Я работаю на телевидении давно, с 1986 года; телевидение на моих глазах прошло три стадии. Первая, когда я пришел на работу, это была эра авторского телевидения, когда главным в съемочной бригаде был автор. Он писал текст, режиссер что-то снимал под этот текст. И потом автор был главным даже на монтаже. Режиссер зачастую просто подкладывал картинку под то, что написал автор. Потом наступила эра режиссерского телевидения, когда режиссер стал самым главным, потому что на телевидении главное все-таки эмоции, которые передаются чаще всего именно художественными образами.

Сегодня я могу сказать совершенно уверенно, глядя в глаза авторам и режиссерам, без которых, естественно, невозможно что-либо сделать, что главным человеком на телевидении стал продюсер.

Я несколько не умаляю заслуг авторов или режиссеров. Очень важно, но сложно найти сценаристов, которые бы грамотно, краси-

во, литературно, тонко, четко прописали драматургию. И режиссеров не так много хороших. Продюсеров может быть больше, но среди них очень мало талантливых. И их явно не хватает. Потому что продюсер сейчас ответственный за все. Телевидение — бизнес. Продюсер отвечает за деньги, которые ему доверяет канал. Неточно сформулированная идея, неугаданная аудитория, неталантливый сценарист, не тот актер в главной роли — все может провалить проект. И единственный человек, который вынужден держать все нити управления, это продюсер. Особенно если речь идет о продюсере от канала. Поэтому на нашем канале продюсер вмешивается и управляет всем — от идеи, кастинга актеров до монтажа.

Более того, тренд последних лет в документальном кино — так называемый жанр «докудрама». Это, безусловно, профессиональный жаргон. Я предпочитаю говорить о больших проектах. Это симбиоз серьезнейшего по проработке документального кино с полноценным художественным кино. Стоимость таких проектов достигает нескольких миллионов долларов. И естественно, ответственность продюсера за успех или провал возрастает во сто крат.

Весь менеджмент нашего канала вне зависимости от должности — генеральный директор, или главный режиссер канала, или директор дирекции — по сути его деятельности можно отнести к цеху продюсеров. Сегодня продюсер крайний, ему отступать некуда и спрятаться не за кого. Он — «дежурный по телевидению». Точнее не скажешь.

На что должен обратить внимание студент, мечтающий о карьере телевизионного продюсера, в процессе обучения?

---

Первое — ничего нового и оригинального я не могу предложить, никакого рецепта легкой жизни, как у Емели или у Иванушки, лежащего на печи. Ведер, которые прибегают, и щук, которые выпрыгивают, и золотых рыбок, к сожалению, в жизни не существует.

Если хочешь стать кем-то, нужно понимать, что это тяжелая работа и существует персональная ответственность за то, что ты сделаешь или не сделаешь. Если есть желание стать продюсером, как, впрочем, наверное, добиться успеха в любой профессии, ты должен много работать. Это истина, которая, к сожалению, воспринимается всегда с трудом, но тем не менее никакого другого рецепта никому я предложить не могу.

Второе — образование. Причем в первую очередь должен быть не набор специальных знаний, а высокий общекультурный уровень.

Например, надо знать, кто такой Жан-Поль Сартр или Альбер Камю. И понимать, что это не марка коньяка, а писатель, философ-экзистенциалист. Нужно стать экспертом в той сфере, в которой работаешь, но в любом случае необходимо обладать обширнейшими знаниями, потому что оценить с ходу идею может только человек, который имеет по теме, случайно попавшей ему в руки, свое собственное представление.

Естественно, никто не отменял профессиональные знания, не только теоретические, но и практические. Основная проблема всех выпускников, не только ВГИКа и не только в наши дни (это проблема существовала и раньше) — почти полное отсутствие практических навыков работы. Нужно, чтобы студенты максимально возможное время, может быть, до трети времени проводили на практических занятиях, особенно это касается продюсеров.

Оператор может снять учебное кино, и преподаватель может это оценить. Сценарист наедине с самим собой пишет текст, который тоже можно оценить. С продюсерами сложнее, потому что продюсер может тренироваться только в полевых условиях. К сожалению, практики у подавляющего большинства студентов нет. И поэтому, когда они приходят к нам, их единственное место — администратор, т.е. самая низшая ступень в съемочной группе. Сначала пойми, где видеофонд, где эфирная зона, где монтажная, где сидит сценарист или продюсер. Телевидение — это огромный завод, который работает на износ. И поэтому, когда приходят студенты, они должны понимать, что достаточного внимания им здесь никто не может оказать. То есть их включают в производственную цепочку, где они в силу своего умения и опыта могут быть полезны — сразу же, хотя бы минимально. А дальше — только энергия, целеустремленность самого студента или выпускника.

Более того, когда ты знаешь, что этот человек может тебя сегодня из-за своей неопытности подвести в чем-то, то лучше не давай вообще ему ничего, лучше сделай сам. Естественно, что, когда люди постоянно ощущают высокую степень ответственности, они учить студентов уму-разуму и постоянно контролировать их действия не могут. И поэтому единственное, что я могу реально представить себе для студента, — это работа в качестве администратора или помощника администратора, когда человек изучает телевидение изнутри. Конечно, можно прикрепить стажера к продюсеру, чтобы он рядом вертелся и учился. Постепенно происходит процесс обучения и освоения следующих ступеней. И когда открывается вакансия, то лучше, конечно, когда ты знаешь человека и знаешь, что этот чело-



век может. Но сразу назначить выпускника института продюсером, доверить деньги и судьбу проекта и потом отвечать за них — на это никто не пойдет.

Если выпускники хорошо подготовлены теоретически, то они имеют шансы пройти путь от администратора до продюсера гораздо быстрее, у них всегда есть возможность натаскаться быстрее. Подготовленным людям проще, потому что они понимают с полуслова те вещи, которые другим надо еще объяснять.

Для того чтобы стать телевизионным продюсером, надо просто знать все о телевидении, следить постоянно за всем, что происходит на телевидении и у нас в стране и в мире, читать статьи, изучать источники, журналы, например *Hollywood Reporter*, общаться с коллегами по профессии. То есть быть в курсе всего, что делается в профессии. Я не хочу хвастаться, но могу сказать, что я и мои сотрудники знаем все, что более или менее значимого снимается сейчас в мире. Это делается не для того, чтобы поучаствовать в проектах, хотя иногда мы участвуем в совместном производстве. Но чтобы знать мировые тенденции и понимать, что следуем в русле развития мирового телевидения.

***Евгений Викторович Гиндилис, продюсер,  
генеральный директор кинокомпании «Твинди»***

#### О себе, о своем пути в кинематограф

---

Я закончил географический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. Это мое первое образование. И практически сразу после окончания университета начал работать в Московском музее кино, когда он еще только создавался. Потом продолжил кинематографическое образование в Америке и закончил аспирантуру Нью-Йоркского университета по истории и теории кино. Вернувшись в Москву, начал работать в Дирекции Первого канала, первоначально занимаясь не столько продюсированием, сколько закупками. Очень быстро понял, что нужно переходить к продюсированию собственных проектов. Картина «Блокпост», сделанная с Сергеем Сельяновым, была первым опытом сотрудничества с Первым каналом. Я принимал участие в проекте «Старые песни о главном». Ко всем проектам собственного производства Первого

канала этого времени я так или иначе имел отношение. Так, наверное, и начинается моя продюсерская карьера. После Первого канала в начале 1998 года я пришел в телекомпанию «НТВ-Профит». Там мы сделали «Хочу в тюрьму», «Восток — Запад», «Лунный папа», «24 часа» и «Русский бунт». В рамках «НТВ-Профит» мои функции первоначально относились ко всем международным проектам компании. Это был так называемый отдел международных проектов, потому что «Восток — Запад» и «Лунный папа» — это копродукция. Также были собственные проекты компании, которые подразумевали участие европейских партнеров. В «Воре» и «Русском бунте» были французские сопродюсеры и была предусмотрена уже на том этапе международная дистрибуция. Этим я первоначально занимался. «НТВ-Профит» существовала до 2001 года, потом мы практически в том же составе остались в компании «Профит», когда переориентировались на достаточно интенсивное производство телевизионных сериалов. И через 2 года, это был 2004 год, я создал свою компанию «Твинди».

Недавний фильм «Душка» снят как копродукция. Как возник этот проект, кто был инициатором?

С Йосом Стеллингом я познакомился довольно давно, в 2001 или 2002 году на фестивале «Молодость» в Киеве, когда у Стеллинга постепенно развивался роман с Россией, он много и достаточно часто сюда приезжал, был членом жюри фестиваля в Сочи, Московского международного кинофестиваля. Зашел разговор о том, что у него есть сценарий, который он хочет снимать с участием России. Меня этот проект заинтересовал, и мы на самых ранних стадиях начали ему помогать. Занимались кастингами в Москве, потому что выбор актера на главную роль был очень серьезным. Было перепробовано много кандидатур, прежде чем мы остановились на Сергее Маковецком. Обсуждали сценарий и много над ним работали, было много версий, сценарий менялся. Между нашими первоначальными планами и реализацией прошло 4 или 5 лет. В тот момент оказалось, что найти финансирование под этот проект в Голландии для Стеллинга было сложнее, чем в Восточной Европе, а именно в России и Украине. Мы были готовы участвовать в этом проекте изначально, подтвердили свои намерения и ждали, когда определятся голландские партнеры. С того момента, когда к этому процессу подключилась крупная компания, телевизионный и кинопроизводитель Eyeworks TV, голландская часть финансирова-

ния была закрыта. И дальше стал вопрос уже о практической реализации этого проекта.

#### О финансировании проекта и о юридической стороне вопроса

Это четырехсторонняя копродукция, участвуют Голландия, Бельгия, Украина и Россия.

Работать вдвойне сложно, потому что наше законодательство практически не предполагает такого рода проектов. Нам было чуть проще, потому что на территории России мы не работали с деньгами, полученными из государственного бюджета, только с частными инвестициями. И поэтому у нас не настолько были связаны руки.

Оформлялось все следующим образом. У нас были две формы договоров: договоры с нашими партнерами по копродукции, в которых обговаривались наши права и обязанности, и лицензионные договоры, которые нам давали возможность использовать тот объем прав, который мы получали на условиях этого сотрудничества на оговоренных территориях.

Это достаточно стандартная схема. Она заключается в том, что за определенный процент бюджета, который мы вносим в картину, мы получаем права там, где будем осуществлять реализацию этого проекта. Речь идет о территориях бывшего Советского Союза, или о территориях СНГ.

Совокупно Россия и Украина закрывали 20% бюджета. И за эти 20% бюджета территория всего бывшего Советского Союза принадлежала нам как копродюсерам этой картины.

На деле все оказалось немножко сложнее. Никогда не бывает так просто, как казалось вначале. У нас до сих пор есть еще очень серьезное отягощение, связанное с «Душкой», которое заключается в том, что Министерство культуры Украины (там предусматривались деньги из госбюджета) до сих пор не выполнило своих обязательств. И это очень серьезная проблема для всех нас. До разрешения ситуации с Министерством культуры Украины мы не можем реализовать DVD и телевизионные права. Ждут телевизионных прав Первый канал и «Культура», потому что все заинтересованы в этом фильме. Я надеюсь, что это в ближайшем будущем решится.

В юридическом отношении все происходит следующим образом. Работают международные юристы с каждой стороны. Всегда есть ведущий продюсер, который является центром координации. В нашем случае генеральным продюсером была голландская компания Eyeworks. Она была центром всех договоренностей и центром гене-

рирования прав и их распределения. Второе очень важное правило, которое позволяет избежать многих проблем, предполагает, что каждая сторона тратит деньги на своей территории. Например, голландцы оплачивают все, что касается производных или гонорарных затрат, связанных с работой в Голландии, и т.д. Есть общий бюджет, в котором предусмотрены затраты первой, второй, третьей, четвертой сторон. Они считают все свои затраты, мы свои, все переводится в единую универсальную валюту.

Разумеется, в зону нашей ответственности входили затраты на территории России и Украины.

#### Как проходила работа в подготовительном периоде?

---

Подготовительный период состоял из двух частей, потому что производство картины осуществлялась в двух местах. Все, что касается павильонных съемок и съемок в Амстердаме, происходило в Голландии. Этот цикл занял декабрь, январь, февраль 2006 года. Дальше шла подготовка к киевским съемкам. За март-апрель все было это было сделано, и за май отснята вся часть, связанная с Россией.

Мы начали снимать картину в декабре 2006 года и закончили в мае 2007 года в Киеве. И уже в конце сентября 2007 года состоялась премьера сначала в Голландии, в Утрехте, потом картина была в Киеве и Москве. Цикл производства был очень быстрый и занял меньше года.

#### Какие особенности съемочного периода можно выделить?

---

Особенности главным образом в том, что нужно обеспечить комфортное и продуктивное сотрудничество людей нескольких очень разных культур и языков, потому что основной костяк творческой группы голландский, он неизменный. Они нанимаются на весь срок производственного процесса голландским продюсером, и неважно, где находятся, — они могут работать в Голландии, могут на Украине, могут просто получать еще командировочные. И есть российские или украинские члены съемочной группы, которых нанимали и оплачивали мы. Единственный критерий отбора членов группы — творческая целесообразность и профессиональная пригодность. Каждый начальник департамента — оператор-постановщик, или художник-постановщик, или первый ассистент режиссера — подбирает отвечающий своим критериям персонал, чтобы на съём-

мочной площадке все с полной отдачей и высоко профессионально выполняли свои обязанности.

В съемках на территории Украины приняли участие двадцать процентов голландцев и восемьдесят процентов украинцев. Группа комплектовалась на месте. Из России, кроме Сергея Маковецкого, больше никого не было. Кроме того, Маковецкий сам как бывший киевлянин приезжал словно домой.

Главы департаментов должны были иметь непосредственный языковой и, можно сказать, неформальный контакт с режиссером. Поэтому у Йоса его ключевые соавторы, которые с ним сотрудничают от проекта к проекту, голландцы. Но для того чтобы они могли полноценно работать, в качестве ассистентов к ним прикреплялись их украинские коллеги, от которых зависело обеспечение производства, например костюмы, которые нужно было найти в Киеве, предметы реквизита и т.д. Вопрос обеспечения производства — наиважнейший. Знание английского языка — тоже очень важный критерий отбора. Конечно, мы комплектовали группу, исходя уже из предшествовавшего опыта работы на международных проектах, потому что в Киеве за последние годы, к счастью, сложилась необходимая инфраструктура, там много снимается рекламы, фильмов. У нас есть с чем сравнивать, потому что «Восток — Запад» тоже частично снимался в Киеве. С тех пор прошло чуть меньше десяти лет, и мы видим разницу. Последние четыре-пять лет рынок производственных услуг очень активно развивался в Киеве. Там достаточно много возникло частных компаний, которые обладают хорошей технической базой, сдают камеры, свет, грим, транспорт.

#### Где и как проходил постпродакшн?

---

Весь постпродакшн проходил в Голландии. Отснятый материал сразу же отправлялся в лабораторию, дальше монтировался. Здесь никаких проблем не было, потому что, когда речь идет о суперпрофессионалах, у которых за плечами десятки картин, это очень сильно облегчает взаимодействие. Мы буквально на один день прилетели в Амстердам, посмотрели монтажную сборку, обсудили ее, встретились с Йосом, встретились с продюсерами и решили все вопросы.

У Йоса и голландских продюсеров тоже не было никаких проблем, потому что у него есть абсолютный карт-бланш на художественную часть. Дальше были только технические вопросы, чтобы

успеть напечатать копии. Мы рассчитывали на несколько важных фестивалей, где картина должна была быть показана. Разумеется, была премьера сначала в Голландии, а потом очень большая премьера на открытии фестиваля «Молодость», а также на закрытии фестиваля «Завтра» в Москве, после чего начался прокат.

#### Несколько слов о прокате. В России он был ограниченным?

Прокат был ограниченный — всего десять копий. Это был один из первых проектов созданного бренда CP Classic и вторая в истории российского кинопроката голландская картина, которая была в коммерческом прокате. Первая «Черная книга» Пола Верховена в начале 2007 года, вторая — «Душка» Йоса Стеллинга.

Мы очень довольны прокатом, потому что получили больше пяти тысяч долларов на копию. Для такого кино это очень хороший, честный результат. И больше всего мы довольны тем, что картина оставалась в кинотеатрах на протяжении более четырех месяцев. Очень важная составляющая часть стратегии в том, чтобы кинотеатры держали ее как можно дольше. Картина до сих пор продолжает работать, постоянно появляются предложения о прокате. Например, недавно мы были вместе со Стеллингом в Киеве, где крупнейшая украинская сеть кинотеатров «Мультиплекс-Холдинг» устроила полную ретроспективу его фильмов в трех городах — Киеве, Николаеве и Одессе. В Николаеве открыли мультиплекс, в котором один из залов назван именем Стеллинга.

Йос Стеллинг, помимо того что он один из самых известных режиссеров Европы, еще и специалист по кинопрокату. Потому что в его родном Утрехте он всю жизнь был владельцем маленького кинотеатра в самом центре города. А несколько лет тому назад построил настоящий артхаус — мультиплекс с шестью залами, в котором всегда есть люди, хотя Утрехт не очень большой город. Это процветающий бизнес.

Что касается проката на постсоветском пространстве, то серьезных коммерческих предложений, которые мы могли бы рассматривать, от этих территорий не поступало. Картина достаточно много присутствует на фестивалях — в Ереване, Калининграде, Риге. Но о возможности кинотеатрального проката в странах СНГ речь не шла. Кроме как в России, Украине и Голландии, кинотеатрального проката больше нигде не было.

---

#### Какие возможности открывает копродукция перед участниками?

---

Картина была выдвинута на «Оскар» в Голландии. Она не вошла в пятерку номинаций, но тем не менее это показатель высокой оценки картины со стороны голландского профессионального сообщества. То же самое с премией Европейской киноакадемии. Главная номинация — Голландия. В отношении взаимодействия между Маковецким и Стеллингом — это действительно совершенно уникальный опыт. Я думаю, что эта ситуация во многом определила то, что Маковецкий стал рассматриваться не просто как актер — один из самых известных актеров России, но и как актер с очень мощным европейским потенциалом, который может и будет дальше сниматься в европейском кино.

---

#### Есть ли в кинокомпании еще проекты по копродукции?

---

Мы составили уже следующий проект. И сейчас, когда накоплен опыт, есть алгоритм, уже очень многие вопросы решаются легче. Конфигурация копродукции будет следующая: Россия — Германия — Голландия. По сценарию часть съемок будет проходить на территории Германии, часть на территории России. Достаточно сложный кастинг, в котором участвуют и российские, и голландские, и европейские актеры.

Вопрос языка не принципиален для Стеллинга. Будет немецкий, русский и английский язык. Европа сделала очень серьезный шаг вперед в отношении языковых барьеров, и там вопрос национальной принадлежности кино гораздо сложнее, чем мы привыкли на это смотреть. Выработана достаточно сложная система квалификации копродукции, определения, чье это кино. Можно подходить с разных сторон: смотреть на финансовую часть, т.е. чьих денег больше. Можно смотреть на творческую часть. Но логика очень простая, и она заключается в том, что такая продукция дает гораздо более широкие возможности дистрибуции. Это инструмент, который позволяет добиться того, чтобы эту конкретную картину видели бы не только зрители России или Голландии, но и других территорий, где у нее будет дистрибуция.

На сегодняшний день по новой картине мы только что получили подтверждение голландских фондов, что они будут участвовать и закроят практически треть бюджета — восемьсот тысяч евро. На такое же участие мы рассчитываем со стороны Германии. Это тоже будут фонды плюс телеканал. В России мы рассчитываем на гос-

поддержку, потому что сейчас невозможно привлечь частных инвесторов.

---

#### Как находить партнеров и деньги для копродукции?

---

Все взаимосвязано. Все участники рынка находятся в ситуации, когда им нужны проекты, в которые они бы вкладывали деньги и возвращали бы из этих проектов. В этом смысл нашей деятельности. Долговременные партнерские отношения возникают и существуют как раз на основе участия в кинорынках, фестивалях. Необходимо общение с фондами, потому что им нужны успешные реализованные проекты, которые составляют их визитную карточку. Кроме того, проект, который подразумевает достаточно серьезную часть съемок на территории Германии, для Германии крайне интересен, они будут стараться его привлечь, дать ему наиболее комфортные и выгодные условия работы.

Нам в этом смысле достаточно легко, у меня нет проблем с немецкими партнерами. Я, наоборот, выбираю наиболее оптимальный вариант с точки зрения, например, условий финансирования. Есть деньги, связанные условиями. Германские деньги чаще всего бывают связанными, т.е. все деньги, которые даются, должны быть потрачены в Германии. Счастье в том, что этих фондов довольно много. Каждая немецкая земля имеет свой региональный фонд. Идеология у всех, конечно, одна, но, безусловно, она имеет нюансы. Всегда для каждого конкретного проекта можно найти правильную конфигурацию.

---

#### Насколько важно продюсеру найти своего режиссера?

---

Я думаю, здесь очень важны неформальные человеческие взаимоотношения и важно, когда есть какая-то общая платформа. Она очень многие вопросы помогает решать. Когда есть изначальный кредит доверия, это залог того, что проекты будут реализованы. У нас с Йосом в этом смысле никогда проблем не было. Когда начинался проект «Душка», людей, которые бы обладали такой квалификацией и таким опытом, чтобы смогли его реализовать, у нас, честно говоря, было два с половиной человека. Я доволен сотрудничеством с Йосом Стеллингом. Да и как может быть иначе. Его фильмы — украшение любой библиотеки, почетно иметь в пакете кино, которое делает Стеллинг. Наше сотрудничество не исчерпывается одним фильмом, это не какая-то разовая акция, а вопрос действительно долговременных взаимоотношений.



**Ренат Фаварисович Давлетьяров,  
продюсер, генеральный директор  
кинокомпании «Интерфест»**

Как происходил подбор брендов для фильма «Любовь-Морковь 2»?

Во-первых, не должно создаваться впечатление, что бренды стоят в очередь для участия в кино, а вы ходите и выбираете, что хотите. Во-вторых, не все картины для этого подходят. Например, в картине «Юленька» я вообще сознательно, несмотря на то что были предложения, отказался от product placement. Мне казалось, что ничего не должно отвлекать от жуткой истории. В-третьих, у нас продвинутая публика очень странно к брендам в кино относится. Люди ежедневно потребляют бренды, ходят в «Макдоналдс», пьют «Кока-колу» в кинотеатрах и так далее. Но когда видят это в кино, приходят в негодование, и понятно почему. Все еще достаточно неуклюже бренды вписываются в фильм. Но так как об отборе брендов вопрос не стоит — только бы привлечь, то и адаптация соответствующая. Это очень неразвитая часть кинематографии, бренды на картину дают очень мало денег.

При работе над фильмом «Любовь-Морковь 2» имелись моральные ограничения, так как многое было связано с детьми. Например, у нас ребенок не коснулся сигареты, а очень хотелось поиграть в сценарии на ситуации, когда взрослый человек в детском теле тянется к привычным игрушкам взрослых. Была сцена, когда герой Г. Куценко превращается в ребенка, расстраивается и его невозможно тянет выпить. Пришлось обыграть: водка стоит на самой высокой полке, мальчик-актер прыгает и не может достать. С одной стороны, это была интеграция бренда, с другой — были соблюдены моральные нормы. Конечно, можно было много измыслить с взрослыми привычками играющих детей. Но всегда должен присутствовать здравый смысл.

В Голливуде если звезда принимает участие в фильме, то агент очень тщательно высчитывает те бренды, на которые у нее индивидуальные контракты. Мы тоже, например, с этим столкнулись. У Куценко восемь долгосрочных контрактов с одной маркой часов, а у Кристины Орбакайте со «Снежной королевой». Поэтому эти вещи были исключены. Гоша не должен был появляться в других часах, а Кристина рекламировать другой бренд, продающий зимнюю одежду, «Дубленки на Ленинском», например.

Должен сказать, что на фильм «Любовь-Морковь 2» мы собрали серьезную сумму — около миллиона долларов — на товарах народного потребления.

Планировалось ли использование product placement на уровне сценария? Какова технология внедрения бренда в сценарий?

Сначала появляется сценарий, потому что представителям бренда необходимо показать основу, в которую будет вписан product placement, и что они получат в результате. Дальше по каждой сцене, в которую предлагается внедрить бренд, считается стоимость появления, всегда индивидуально. Для «Любовь-Морковь 2» — одна стоимость, а для другого фильма, менее известного и популярного, она, конечно, существенно ниже. Дальше работают агенты с обеих сторон, «притирают» сцену. На второй «Моркови» я столкнулся с очень важными переменами: если раньше представители бренда требовали лобового показа и ничего не хотели слушать (доказывать было бессмысленно, что, наоборот, это только вызовет отторжение, как рекламный ролик), то сейчас для бренда уже важна органичная интеграция. У нас сцена с водкой превратилась в гэг. Герой, став ребенком, хочет выпить, прыгает, но не достает, все смеются.

Другая проблема — бренды и звезды. Например, заставить звезду скакать с соком «Теди» невозможно. Что я придумал? Семейный завтрак в семье наших героев, они сидят вчетвером симметрично: Гоша, Денис, Алина, Кристина. Детям, конечно, сок дали в руки. С Кристиной мы сделали так, что зритель увидел только руку с пустой бутылкой — «Что? Уже все? Вот так бы уроки учили» — и все. То есть мы не принуждали, потому что надо уважать звезд и тактично подходить к проблеме, потому что они могли бы лично заработать огромные деньги, рекламируя сок. В кино, поскольку деньги за product placement получает продюсер, должен быть творческий подход. Product placement в результате — это творческое решение. Потому что мало того, что заказчики могут у вас его не принять, если будет совсем кондово. Но это может повлиять на дальнейшее ваше сотрудничество.

Делать это не так просто, это серьезная работа. Нельзя сказать, что у нас все получилось идеально: что-то получилось лучше, что-то хуже. Для меня самое главное, что владельцы бренда остались довольны. И сейчас, когда идет работа над несколькими следующими проектами, все эти бренды хотят с нами работать. Сейчас в связи

с кризисом, конечно, будут тратиться не такие деньги на product placement, как раньше. Они будут в несколько раз меньше.

#### О сотрудничестве с компаниями — владельцами брендов

Нет двух одинаковых брендов. С одним человеком, крупным бизнесменом, я дружу, и он доверяет мне полностью. Есть один бренд, он фанат, как ни странно, фильма «Любовь-Морковь 1» и любой ценой хотел присутствовать во втором фильме. В большинстве случаев я не обсуждаю подобные вещи, потому что не мое это дело. Есть специальные люди, которые ведут переговоры с агентами бренда. Но бывают сложные случаи. Например, бренд «Корбина». В сценарии был написан персонаж, работник «Корбины», которого забывают в багажнике фургона и когда Кристина с Гошей так нелепо, долго и опасно едут по дороге, тот болтается и в конце концов запутывается в проводах. Пролетая через заднюю дверь, так как они не могут выйти через боковые, Гоша с Кристиной здороваются с ним. Когда начали монтировать, я понял, что, хотя в контракте и стоит эта сцена, она так нелепа и я не хочу ее вставлять, потому что она не только портит бренд, но и фильм. Сообщили одному из хозяев «Корбины». Он приехал, я поставил два варианта, объяснив, что гораздо лучше, когда фильм не останавливается специально на нелепом случае, потому что он прописан в контракте. Достаточно того, что бренд «Корбина» присутствует, хотя формально эта сцена есть. Партнер оказался умным человеком и согласился вычеркнуть сцену, потому что, чем лучше фильм, тем больше людей его посмотрят. Никаких проблем у нас не возникло. На самом деле это творческая работа, потому что каждый раз у вас новый материал. Мне кажется, это перспективное развитие рекламы, потому что ее нельзя отделить от фильма, и поэтому она живет дольше. Сначала кинотеатре, потом на DVD, ТВ.

Реагируют ли представители брендов, когда кинокомпания вносит какие-то изменения?

Нет, не всегда. Был смешной случай, когда мы начинали снимать первую картину «Любовь-Морковь». Бренд готов был платить по тем временам беспрецедентную сумму. Мы его внедряли, очень долго договаривались по разным сценам, шлифовали, хотели, чтобы бренд отработал по полной программе. А коммерческий директор компании в конце работы над фильмом вдруг заявляет, что мы

должны сменить название «Любовь-Морковь», так как оно не подходит бренду. Я ответил, что если он доплатит два миллиона долларов за гениальное название, которое я придумаю, можно будет сменить. Кончилось все тем, что удалось договориться с владельцем. Бренд благополучно занял свое место в фильме «Любовь-Морковь», а коммерческого директора уволили.

Готовы ли бренды смеяться над собой в фильмах? И как нужно с ними работать?

Придумать можно много, конечно, но немногие способны проявлять иронию по отношению к собственному товару. В какой-то степени это понятно, потому что люди потратили жизнь на создание некой марки и очень трепетно относятся к ней. Я могу сказать другое. Product placement гораздо легче привлечь в комедию. Мало кто хочет ассоциировать свой бренд с мрачными эмоциями. Поэтому комедия является на сегодняшний день, по крайней мере в России, гораздо привлекательнее, чем любой другой жанр. Очень сложно подобрать бренд для исторических фильмов. Очень удачно обыграно в «Пятом элементе»: «Прошло тысячелетие, а Макдоналдс работает». Хороший ход, мне понравился.

Честно говоря, если бы можно было формировать бюджет фильма, не прибегая к product placement'у, я был бы просто счастлив. В советское время все полеты снимались на борту самолетов «Аэрофлота». И никто не обращал внимания на то, что это «Аэрофлот». Сейчас сразу обращают внимание. Потому что мы живем с содранными этикетками, окружены брендами: «Парламент», «Крикет», конфеты «Коркунов» и так далее. Другое дело, что интеграция брендов в кино требует больших тонкостей, чтобы было ненавязчиво. Product placement на экране — это итог компромиссов между продюсером и производителем. Во время съемок картины «Любовь-Морковь 2» я присутствовал на площадке почти все время. Как правило, вызывал и полномочного представителя бренда. На репетиции с камерами всегда идет запись на плейбэк. Показываю, что получается. Обсуждаем, ищем компромиссы. Во время монтажа вновь приглашаем представителей бренда и согласовываем. Если все в порядке и эпизод принимается, обязательно подписываем, чтобы потом не было недоразумений: я этого не говорил, я этого не хотел, я этого не видел. Нельзя взять деньги, снять что-то и потом чтобы ваш рекламодатель увидел это на экране. Это стандартная схема работы во всем рекламном бизнесе.

Существует три этапа контроля: первый — на бумаге, второй — во время съемочного периода и третий — в момент заключительного монтажа. Потому что по окончании съемок и монтажа что вы будете делать, если представители бренда останутся не удовлетворены качеством и не подпишут и нужно будет переснимать.

О выгоде для брендов участия в product placement. Не надежнее ли заказать рекламный ролик и транслировать его на ТВ? Насколько существенно сформировал бюджет картины «Любовь-Морковь 2» product placement?

---

На 25—30 процентов бюджет картины «Любовь-Морковь 2» сформирован product placement.

Механизмы воздействия рекламы не так просты, как может показаться. С одной стороны, для того чтобы обеспечивать стабильные продажи, нужна постоянная реклама. Это подтвердила когда-то история с «Пепси-колой», которая решила, что она так популярна, что не нуждается в рекламе, и просчиталась. С другой стороны, сила воздействия бренда в фильме гораздо больше, чем в прямой рекламе. Поэтому в США в условиях запрета на рекламу сигарет курящие актеры Джулия Робертс, Джек Николсон, Дженнифер Энистон, Аль Пачино, Мэл Гибсон и другие держат в руках сигареты без конкретных названий. Но когда курит Мэл Гибсон, тоже хочется закурить.

Все ли бренды, появляющиеся на экране, product placement?

---

Конечно, нет. У нас такая была история в фильме «От 180 и выше», режиссер Стриженов. Когда снимали эпизод в аэропорту, в кадре вместе с героем оказался огромный, красивый лайнер, на котором написано «Трансаэро». Мы не могли переснять: бюджет был ограничен, и план красивый с самолетом. Но это не product placement. Стараемся, чтобы в кадре не было посторонних брендов, но случается, что не избежать.

Что же касается машин, например, «Киа» предлагала контракт для фильма «Любовь-Морковь 2», но мы отказались, потому что посчитали, что наша семья Голубевых достаточно буржуазная и они не могут ездить на «Киа». Должна быть более элитная машина. Но даже не по марке выбирали, просто должен был быть семейный вэн, где нормально помещаются дети с креслами, семья из четырех человек. Понятно, что у них есть «Ауди», как как же это не снять?! Мы не интегрировали бренд: просто попалось.

На самом деле product placement всегда выглядит на экране гораздо ярче, чем просто случайно попавшийся бренд.

Всегда ли кросс-промоушен является продолжением product placement? Применялся ли кросс-промоушен в «Любови-Моркови 2», какие акции использовались?

Кросс-промоушен, как правило, не возникает на ровном месте после окончания продакшна и начала рекламной кампании: он всегда вытекает из изначального контракта. Например, шоколадка «Аленка» — благодатная тема: и шоколад, и дети, и комедия. Контракт содержал в себе и интеграцию марки в фильм, и дальше связанное с этим кросс-промо. Какие были формы? В роликах, которые рекламировали картину на телевидении, мелькала «Аленка». Для сока «Теди» были изготовлены специальные ролики из фильма «Любовь-Морковь» с внятной рекламой бренда, которые крутились в нескольких сетях супермаркетов по всей стране. В наружной рекламе в основном размещаются информационные спонсоры. Кстати говоря, информационные спонсоры тоже очень важны. В данном случае это были «Комсомольская правда», Mail.ru, «Русская Медиагруппа» с несколькими станциями. Они тоже интегрировались в фильм и участвовали в кросс-промоушене. Пятисекундные рекламные ролики Mail.ru и «Русского радио» приклеивались перед началом каждой копии, а их было около тысячи — это очень много. Также и с DVD. Каждый диск начинается с пятисекундных роликов Mail.ru. Таким образом, даже при отсутствии прямых вложений со стороны информационных спонсоров их участие очень важно в рекламной кампании, потому что оказывается серьезная информационная поддержка в прокате.

Какие маркетинговые исследования вы проводили в процессе создания фильма «Любовь-Морковь 2»?

Я бы сформулировал так. Эта картина могла собрать или много, или очень много. Был подтвержденный интерес аудитории, первая «Любовь-Морковь» стала лидером проката DVD, четыре показа по ТВ имели сумасшедшие рейтинги.

Я считаю, что наша кинотеатральная аудитория столь мала, что выделять в ней еще какие-то группы — путь к провалу. Мы не в Америке живем, где около 40 000 экранов и можно планировать

прокат, например, на 6000 экранах и окупать свои картины. Нужно делать фильмы, вызывающие интерес всей аудитории, которая ходит в кино в нашей стране.

Другое дело — проведение фокус-групп, которые я предпочитаю проводить не с заранее подготовленными студентами, а по-другому. У касс в мультиплексе, скажем в «Атриуме», вывешивается афиша. Люди подходят, их приглашают на первый, пробный показ и потом просят заполнить анкету. Мы сделали следующим образом: установили в зале заранее много микрофонов. В конце зала поставили камеру на экран, на котором внизу счетчик метража. Полный зал, сидят 300 человек. Картина на стадии первый монтажной сборки. По окончании просмотра анкетуем зрителей. Дальше просматриваем кассету и анализируем, где зрители смеются, где нет. Возвращаемся, может быть, корректируем монтаж, добавляем где-то музыку или усиливаем какими-то эффектами и так далее. Кардинально переделать, конечно, уже ничего нельзя, но что-то поправить можно. Часто бывает, что зрители смеются там, где ты, в общем-то, не предполагал, что они должны смеяться. Проводить фокус-группы на стадии выхода комедии особенно интересно. Когда делаешь комедию, кажется все смешным, но зрители сидят с мрачными лицами, в ужасе смотрят фильм. Тогда есть о чем подумать.

Изначально ли планировалось создание сиквела, или же успех первой картины дал толчок?

---

Когда закончился прокат первого фильма, месяца через три появилась новая идея. Пришел сценарист и изложил суть. Я понял, что это интересно, когда с детьми меняются телами. И тогда приняли решение снимать вторую часть. А вот третью решили снимать, кстати говоря, когда еще не приступили к прокату второй. Мне пришла в голову новая идея, она всем понравилась. Сейчас пишем сценарий третьей части.

Существуют ли особенности создания франшизы? Может быть, какие-то объединяющие эпизоды?

---

Особенности, конечно, есть, как в «Джеймсе Бонде». Все фильмы начинаются с эпизодов, а уж затем он появляется в своей конторе в Лондоне.

Наши фильмы начинаются с хоум-видео. Первый — свадьба, второй — роды. Я могу уже точно сказать, что «Любовь-Морковь

3» завершит описание жизни семьи Голубевых. Мне нравится слово «трилогия», хорошее. Гарантий успеха, конечно, никаких нет. Сейчас появился синопсис, его пишет известный сценарист Ю.М. Коротков.

Использовались ли при продвижении фильма какие-то современные каналы, такие как Интернет, war, и в каком объеме к общему рекламному бюджету?

Конечно. На протяжении нескольких лет, что я снимаю фильмы, доля Интернета увеличивается с каждой картиной. По мере того как Интернет охватывает все большее количество зрителей, мы все больше денег тратим на него, придумываем новые ходы, не просто создаем сайт, а используем провокации, пускаем слухи, вирусы.

У фильма «Любовь-Морковь 2» был большой рекламный бюджет — больше трех миллионов долларов. И доля Интернета в нем составляла 7—8%.

***Рубен Левонович Дишдишян,  
продюсер, генеральный директор  
кинокомпании «Централ Партнершип»***

О пути в профессию «кинопродюсер»

В кинопродюсерство мы с моими коллегами пришли через дистрибьюцию. К этому времени нашей компании было уже лет семь, если я не ошибаюсь. Мы занимались дистрибьюцией фильмов, и в основном западных телевизионных картин. Когда я ездил на кинорынки, то обратил внимание на такой момент: во всех странах Европы каждый год лидерами кинопроката были отечественные картины (в Германии немецкая картина, во Франции — французская, в Италии — итальянская и т.д.). Меня этот феномен очень заинтересовал, это было время, когда американское кино доминировало во всем мире, в том числе и в нашей стране, и собирало практически все деньги бокс-офиса. Я сделал для себя вывод, что ментальность людей в каждой стране требует именно национального фильма, который попадает в целевую аудиторию. И такой фильм теоретически может собрать большие деньги в своей стране. У нас на тот момент такие фильмы не производились. Мы уже обладали



огромными знаниями в области дистрибьюции и опытом продаж на телевидении. Расчет прост: если ты продаешь фильм условно за десять тысяч рублей на телевидение, то, значит, произведя его за восемь или за семь тысяч, ты получаешь прибыль.

Таким образом, когда Михаил Козаков принес нам сценарий фильма «Ужин в четыре руки» и заговорил о возможности продюсирования (что в данной ситуации для нас означало профинансировать картину), мы все взвесили и сказали: «Да, мы это будем делать». Я даже помню, сколько это стоило: всего тридцать шесть тысяч долларов. За тридцать шесть тысяч долларов мы вышли на рынок, сделали первую картину, ни на что особенно не надеясь. Продали мы ее тогда на телевидение, кажется, за двадцать или за пятнадцать тысяч, точно не помню. Но вдруг эта картина взяла главный приз «ТЭФФИ» — «За лучший телевизионный фильм». Это была камерная, маленькая картина по сравнению с другими, но жюри ее отметило. Для нас это было полной неожиданностью.

Дальше мы потихоньку вошли в производство телесериалов. Помню, на первом сериале «Будем знакомы» серия стоила десять тысяч. Игорь Шавлак был сопродюсером и режиссером картины. Двадцать четыре серии по полчаса. Вначале многое не получалось, за эту картину мне даже стыдно, потому что она довольно низкого качества. Мне кажется, только один раз продали, окупили, и дальше она просто не продавалась. Но зато каждая новая картина — это опыт, понимание ошибок, анализ и, хочется думать, шаг вперед.

Что сейчас представляет собой ЦПШ — производство, дистрибьюцию или многопрофильный бизнес?

Сейчас мы охватываем все направления, которые связаны с кино и телевидением. Это производство кино и телевизионного продукта, дистрибьюция данного продукта на все виды носителей (DVD, телевидение, кинопрокат, новые медиа), также закупка контента на Западе и его кино- и теледистрибьюция в России. В результате получился многопрофильный бизнес, когда мы контролируем всю цепочку — от производства до дистрибьюции.

Если разделить на доли все виды продукции, то ориентировочно до кризиса кинодистрибьюция и DVD занимали около 50% и 50% теледистрибьюция. В телевизионном продукте 90% — это теледистрибьюция, а 10% — DVD.

Основной хлеб для нашей компании — это теледистрибьюция и телевизионное производство — 75%, то, за счет чего мы живем,

и 20—25% — кино, которое до кризиса в основном было окупаемо. 85—90% наших фильмов себя окупало. За счет запуска большого количества картин мы оставались в прибыли. Кроме того, очень тщательный подход ко всем картинам, которые мы запускали. Обязательно проводился четкий экономический просчет до начала работы. Мы определяли бюджет картины, исходя из того, сколько она может приблизительно принести по разным статьям дохода. И старались сделать фильм, не превышая определенного бюджета. Система работала, и мы обычно в наших прогнозах не ошибались. Правда, в 2008 году некоторые наши ожидания по кинопрокату не оправдались. И особенно обидно, что это хорошие картины, за которые не стыдно. Сейчас мы анализируем, почему так получилось.

Что нужно делать, чтобы выстроить такую мощную и уважаемую структуру, как ЦПШ?

Если бы меня спросили: «Вы могли бы заново, с нуля создать такую компанию?» — я бы задумался над этим вопросом, потому что честный ответ — это «не знаю». Сейчас все гораздо сложнее. Потому что тогда рынок еще только формировался, не было такой сильной конкуренции, очень много строилось на энтузиазме, было чутье, которое подсказывало, куда надо двигаться, была сильная команда единомышленников, с которой все эти горы и свернули. Сейчас ситуация на рынке другая, все достаточно ужесточилось, конкуренция, кризис, который очень многих инвесторов отпугнул от вложений в кино. Два-три года тому назад появилось несколько компаний, которые пошли по нашему пути, пытаюсь создать такого же типа компанию. Но я слежу за ними и не вижу ни одного однозначно успешного опыта. А сейчас это вообще сложно. Но все в жизни меняется. И кризис тоже не будет бесконечным, когда-то он закончится. А тяга людей к кино, в том числе и инвесторов, она все равно будет. Кино — это такой манок, который всех притягивает. Поэтому, если во ВГИКе есть ребята, которые не боятся трудностей, готовые работать день и ночь, эрудированные, которые понимают, что такое кино, то им дорога в ЦПШ открыта.

«Централ Партнершип» владеет библиотекой фильмов, которой можно гордиться. Как она формируется и как приносит прибыль?

В первую очередь библиотека формируется за счет нашего собственного производства. У нас есть ежегодный план по производству фильмов, телевизионных проектов. Мы его более или менее успеш-

но выполняем. Скажем, продали на телеканал телесериал на определенный период, по истечении которого права закончились, и снова вернулись к нам и осели в нашей библиотеке. Наше собственное производство выросло в 2007—2008 годах, у нас самые большие объемы по производству, мы выпустили очень большое количество часов телевизионной продукции. Семь лет производства — это основной задел нашей библиотеки.

Кроме того, мы всегда закупаем права на международных рынках. А лет пять назад сначала понемногу, а затем активнее стали приобретать права на российском рынке.

Мы стараемся покупать права как можно на более длительный срок, если получается, то навсегда. Но кто-то не готов продавать навсегда, кто-то готов продать на десять, на пятнадцать лет. Зарубежные фильмы, как правило, продаются от пяти до пятнадцати лет, это значит, что столько лет мы являемся эксклюзивными владельцами прав на территории нашей страны.

Как формируется сценарный портфель компании, кто принимает решение по отбору сценариев (покупаются готовые или заказываются под идеи)?

---

Мы идем и по первому и по второму пути. Давайте начнем с готовых. В ЦПШ открыты двери любым сценариям, на нашем интернет-сайте периодически объявляются конкурсы, и к нам поступает огромный объем сценариев. Существует трехступенчатая система отбора. На первом этапе два первичных редактора все, что приходит на сайт или поступает по каким-то другим электронным каналам, просто фильтруют: мусор это или не мусор, т.е. стоит ли читать дальше.

Затем, если они считают, что сценарий интересный, его передают в следующую группу редакторов, которая собирается с периодичностью раз в неделю и читает все эти сценарии. Это второй фильтр. И те сценарии, которые любопытны вне зависимости от жанра, направленности, бюджета, они рекомендуют для чтения уже основной продюсерской группе. В основную продюсерскую группу последнее время входили четыре наших ведущих продюсера — Юрий Мороз, Арам Мовсисян, Сергей Даниелян (наш главный редактор) и я, представляющий последнюю инстанцию. Если большинству из нас четверых сценарий понравился, мы его покупали. Такая трехступенчатая система отбора сценариев до кризиса была достаточно эффективна, и на сегодняшний день за три года ра-

боты удалось скопить на нашей полке примерно сто купленных сценариев и прокатных и телевизионных фильмов.

Иногда и сами заказываем сценарий под наши идеи. Здесь мы опираемся на основных сценаристов, которые уже долгое время работают с нами, возможности которых мы знаем, и, поручая тому или иному сценаристу ту или иную идею, мы понимаем, что он ее может воплотить в сценарий.

Вообще, каждый раз бывает по-разному. Например, сценарий «Фонограмма страсти» Николаем Лебедевым был написан лет 15 тому назад. И он его продал другой компании. Мы перекупили этот сценарий фактически через 10—12 лет. Так что Лебедев к нам не приходил с этой идеей, мы сами прочитали сценарий, он нам понравился, нашли владельцев, договорились и купили у них сценарий. И попросили Лебедева его переработать, адаптировать к сегодняшнему времени. Он с удовольствием взялся за эту работу, потому что был автором идеи и сценария. Фильм уже снят, сейчас он монтируется, и скоро зрители его увидят.

---

#### О стратегии развития компании. Какие основные ориентиры?

---

Если говорить о стратегии компании, то она чуть-чуть изменилась в связи с появлением нового акционера — компании «ПрофМедиа», которая три года тому назад купила контрольный пакет (51%) акций компании. И поскольку «ПрофМедиа» — это коммерческая структура, то они нашу компанию максимально коммерциализировали и нацелили на однозначно коммерческий результат. И сегодня стратегия компании подчинена общей стратегии «ПрофМедиа» — создать наимогущественнейший медиахолдинг в стране, где будут разные виды деятельности — и телевидение, и кино- и телепроизводство, и дистрибуция. Я думаю, что мы более-менее успешно справляемся с этой задачей, при этом имеем достаточно самостоятельности, чтобы проводить свою программную политику. Наверное, наша задача — это быть компанией в своей отрасли номер один. Я думаю, мы этой цели уже достигли и нужно сохранить это лидерство.

---

#### Каковы перспективы выпускника ВГИКа по специальности продюсер кино и ТВ в «Централ Партнершип»?

---

Прежде всего скажу о выпускниках ВГИКа по профессиям сценарист и режиссер. ЦПШ последние три года проводит специальную политику привлечения молодых талантливых режиссеров и сценаристов (особенно режиссеров) в рамках нашей программы запуска

дебюта, когда человеку, который еще ничего не снял, дается возможность и право запускаться с каким-то интересным, перспективным сценарием. До последнего времени мы в год запускали по два-три таких дебютанта и считаем, что многое делаем для становления профессии, для того чтобы дать жизнь молодому талантливому режиссеру, а дальше все зависит от него. Если у него первая картина состоялась, то мы с удовольствием брали его на вторую картину.

Что касается продюсеров, то у нас в компании работает шесть-семь исполнительных продюсеров, и каждый продюсер курирует по четыре-пять проектов. Я думаю, если есть настойчивость у ребят, то наши двери открыты для них.

#### Как должен действовать продюсер в кризисной ситуации?

До последнего времени, выпуская и производя телевизионные проекты, такие общественно значимые, как, например, «Доктор Живаго», «Мастер и Маргарита», мы занимали своего рода люксовую нишу. Эти проекты всегда были на виду, получали много разных наград, в том числе «ТЭФФИ». Но потихоньку стоимость производства в прошлом году выросла уже до 400—500 тысяч долларов за серию. «Ликвидация» стоила еще дороже. А когда произошел кризис, то телевизионные каналы объявили, что они больше 200 тысяч долларов платить не будут. И первое ощущение было — крах.

Но нам удалось, я считаю, быстро перестроиться так, что если канал хотел купить серию за 200—250 тысяч долларов, то это означало, что нам нужно было ее снять максимум за 150—200 тысяч долларов. Мы начали разрабатывать новые форматы, те, которые попадают в эту линейку. Но для себя решили, что свою планку качества не опустим. ЦПШ делало, как нам кажется, одну из лучших по качеству продукцию в стране. Мы и должны продолжать это делать, но уже в новых условиях. И я считаю, что мы сумели найти общий язык с нашими ведущими сценаристами, режиссерами, нам удалось перенастроиться на новые экономические условия. Тут вопрос конкуренции: сумеешь перестроиться — выживешь, не сумеешь — тебе нет места.

Сначала мы обсуждали эти проблемы внутри компании, потом с коллегами. В результате этих встреч была создана «Ассоциация теле- и кинопродюсеров». Потихоньку в результате этих усилий нам с коллегами удалось договориться со всеми участниками производства, начиная от светотехников, звуковиков, актеров, режиссеров, сценаристов.

Мы уже в новых условиях запустили первые два проекта. Нам удалось снизить стоимость производства приблизительно в два раза, а то и больше в некоторых случаях.

Сейчас всем тяжело, и, я думаю, это года два продлится.

В кино ситуация более тяжелая, чем в телепроизводстве. Я думаю, в новых условиях очень важна будет роль государства. Сейчас государству нужно протянуть руку помощи, чтобы отрасль не свернулась. Особенно это касается арт-проектов, где помощь государства, мне кажется, просто необходима. Что касается коммерческих проектов, то мы внимательно следим за ситуацией в кинопрокате: падают ли кассовые сборы или не падают.

Очень сильно ударила по нашему производству ситуация с девальвацией рубля. До последнего времени все расчеты в кино производились в долларах. А сегодня, когда доллар вырос на 40%, то автоматически на 40% выросла стоимость производства. Поэтому мы переходим на рублевые цены во всем.

В этом году мы запустили один кинопроект, это фильм «Брестская крепость», который делаем по заказу Союзного государства России и Белоруссии. Заканчиваем все проекты, которые были начаты в прошлом году. А он был у нас особо богатый — 34 проекта, из них около 11—12 кинопроектов. Сейчас в запуске уже один проект, и плюс еще два-три проекта как минимум в этом году все же будут запущены. Бюджеты их, безусловно, на 30—50% будут уменьшены по сравнению с докризисными временами. Я думаю, ситуация немножко оживится в конце 2009 года, когда государство окончательно определится со своей программой на 2010 год.

**Владимир Рудольфович Кильбург,  
продюсер, генеральный директор  
кинокомпании «Golden Key Entertainment»**

Как рождается идея фильма? Был ли «Сдвиг» спровоцирован «Антикиллером»?

Идея фильма рождается каждый раз по-разному. «Сдвиг» был скорее спровоцирован проектом «Пешка в большой игре» (10 серий). Этот проект мы готовили после «Антикиллера» — планировался

режиссерский дебют В. Разбегаева. Проект развалился в связи с проблемами на канале ТВ-6, мы оказались в ситуации, когда под обещания канала истратили около 200 000 долларов. Практически сразу же возник конфликт с автором, который хотел, чтобы была экранизация, а не фильм «по мотивам», и пришлось проект закрыть. Отсюда следуют выводы.

Во-первых, не надо запускать проект без четких договоров с автором, даже если вы с ним сделали пару проектов.

И во-вторых, из своих денег финансировать заказ канала опасно — что будет с каналом завтра?

---

Продюсер — сценарист — реалии нашего времени; это от нехватки сценариев или потребность самовыражения? Помогает ли это в продюсировании или мешает?

---

Продюсер в некотором смысле и сценарист и режиссер, по крайней мере он должен в этом разбираться. Только не надо путать с инвестором и коммерческим директором. Помогает или мешает — для кого как — это от таланта зависит. В кино всегда есть место для самовыражения. Очень многие продюсеры принимают участие в написании сценария.

Оба фильма сделаны в жанре боевика. Жанр — определяющая составляющая при выборе проекта, и на что надо обращать внимание в процессе поиска сценария?

---

«Сдвиг» в меньшей степени боевик. Я никогда не выбирал проекты по жанру. Во-первых, они меня сами находили, во-вторых, предпочитаю видеть сценарий, проникнуться историей, а потом определяться с жанром. К сожалению, история с запуском «Сдвига» была иной — не хотелось терять деньги, истраченные на «Пешку», в результате потерял большее. Я начал сочинять сценарий, а не дорабатывать предложенный. Это точно мешает профессии — хотя бывает, наверное, у всех по-разному.

Как подбирается творческий и технический состав на фильм — приглашаются ли хорошо зарекомендовавшие себя на прошлых съемках специалисты и творческие работники, или подбор идет каждый раз заново под конкретные задачи фильма? Как было со «Сдвигом»?

---

Естественно, стараешься собрать лучших, если этот кандидат уже проверен тобой — что может быть лучше!

Съемки «Сдвига» начались с опрометчивого выбора в режиссеры успешного клипмейкера. Разница как между спринтером и стайером. Мастерское владение искусством музыкального видео или рекламы не означает способности к работе над полнометражным фильмом. Увы, убедился на собственном опыте. В одной из сцен режиссер в присутствии актеров сообщил, что не знает, как ее снимать. После этого один народный артист подошел ко мне, извинился и сказал, что не может плыть на корабле, если капитан даже не предполагает, куда плывет. Смена была сорвана, а через несколько дней наш «режиссер» укатил снимать музыкальное видео на Ямайку вместо работы над текстом со сценаристом. Так как режиссер — это выбор продюсера, я с себя вины не снимаю. Вообще, на подобные рифы многие мои коллеги налетали и до и после.

Другая проблема была в том, что режиссер привел за собой дорогих специалистов из рекламы и клипмейкерства, которые были разбалованы большими гонорарами и отсутствием необходимости работать в условиях экономии бюджета. Забегая вперед, скажу, что на фильм было истрачено больше, чем стоило.

Оператор был американец, для которого весь кинопроцесс в России, наверное, показался страшным сном. Ему практически невозможно было объяснить, почему пленку надо клеивать лейкопластырем из аптеки, так как вовремя не подвезли тейпы. Хватило его на полфильма, а после потери взаимопонимания с режиссером пришлось еще уговаривать доснимать две недели. Съемки остановили — над картиной нависла угроза краха. К слову сказать, истрачено уже было 1,5 млн долл., из них 1,05 млн обязательств перед рекламодателями.

---

Что нужно было сделать, чтобы избежать провала?

---

Сначала надо определиться с понятием провала. Провал в чем? Какой критерий — касса, общественное мнение?

Если посчитать, то получается неплохая картина: на 262 копиях фильм собрал 77 000 долларов, прекрасные продажи на DVD, три показа в прайм-тайме на телеканале «Россия», продажи на международном рынке.

Мы получили на фильме убытки, пришлось спасать фильм, но 80 процентов российских фильмов вообще не доходят до потребителя — вот это ПРОВАЛ.

Однако мое личное ощущение успешности проекта не всегда совпадает с кассовой составляющей.



Конечно же, никогда нельзя знать заранее, получится фильм или нет и пойдут на него зрители или нет. Как нужно строить стратегию продвижения и что было сделано, а что нет на «Сдвиге»?

---

Сейчас существует система тестирования на стадии препродакшена, но все-таки элемент везения никто не отменял. Мы прекрасно знаем, с какими миллионными убытками выходили именитые американские студии, на которых работают тысячи специалистов с самыми совершенными технологиями.

Последний удар был сделан нашим дистрибьютором, который в одностороннем порядке, проинформировав нас за один день, снял половину ТВ-рекламы. Дистрибьютор мотивировал это неудачей прошлого релиза, хотя понятно, что связано это было с тем, что он (дистрибьютор) не очень верил в фильм. Но вышло еще хуже: отмененная реклама в первую очередь ударила по нему. По оценке MRC, в результате этого демарша собрано только 50% бокс-офиса!!!

Нежелание российских дистрибьюторов и кинотеатров полноценно работать с российскими картинками и затягивание подписания договоров дистрибьютором до самого последнего дня не дают возможности продюсерам защищать свои интересы в суде.

Существует ряд проблем, во-первых, отсутствие на сегодняшний день механизмов контроля кинотеатральных сборов (ЕЭБ) — воровство от 20—40%.

Во-вторых, непрозрачность продаж на носителях (огромный пиратский сегмент).

В-третьих, неконтролируемость продаж в Интернете.

В-четвертых, ограниченный регион проката из-за отсутствия звезд мирового уровня и языковой проблемы, а это всего 2% мирового бокса. Если провалившийся в американском прокате фильм имеет возможность дособрать на других территориях, то у нас таких шансов нет.

В-пятых, отсутствие четкой юридической защиты продюсеров, предоставляемой профессиональной гильдией — профсоюзом.

Что необходимо предпринимать продюсерам в первую очередь в сложившейся ситуации?

---

Одна из главных причин этой ситуации — неспособность продюсеров совместно защищать свои интересы. Надо научиться биться за свои права. Необходимо создать гильдию продюсеров, органи-

зованную по принципу профсоюза и способную к защите своих интересов не вместе с дистрибьюторами и владельцами кинотеатральных сетей и отечественными телеканалами, а, как ни странно, от них.

Только после этого вливаться в созданный недавно Союз кинопромышленников.

Гильдия продюсеров может помочь Министерству культуры избежать ошибок в предоставлении господдержки.

В качестве справки скажу, что цеховая сертификация своих членов, позволяющая работать в той или иной должности в кинопроцессе с соответствующей шкалой гонораров, прекрасно зарекомендовала себя в Голливуде.

Естественно, все это необходимо проделывать при абсолютно понятных правилах приема в Гильдию.

***Виталий Игнатьевич Сидоренко,  
генеральный директор кинокомпании «Ракурс»,  
продюсер, заведующий кафедрой  
продюсерского мастерства и менеджмента ВГИК,  
кандидат экономических наук, профессор,  
член Союза кинематографистов России***

Какие пути привели в детский кинематограф? О проблемах детского кино

---

Так случилось, что моей первой работой в качестве самостоятельного продюсера явилось создание в 1996 году первого в истории российско-китайских отношений детского фильма-сказки «Волшебный портрет» (автор сценария Сергей Козлов, режиссер-постановщик Геннадий Васильев, копродукция российской компании «Ракурс» с Всекитайской компанией совместных постановок и фирмой «Сань И»). Этот фильм получил немало призов на международных фестивалях и имел достаточно широкий кино- и телевизионный прокат, права на его показ были приобретены рядом зарубежных компаний, в том числе телевидением ФРГ. После этого было сня-

то еще несколько фильмов для детской и юношеской аудитории, среди них были удачные или менее удачные фильмы, но все они вызывали у нашего юного зрителя достаточно большой интерес. Это, правда, не всегда было связано с качеством картины — слишком маленький репертуар предлагался детской аудитории.

Приняв решение после довольно большого опыта работы в кино (ВГИК закончил в 1971 году) заняться в дальнейшем продюсерской деятельностью, я понимал, что нужно определиться и выбрать для себя ту кинематографическую нишу, в которой я могу быть более полезен и востребован и которая принесет и мне профессиональное удовлетворение. Такой выбор и был сделан благодаря нашей первой совместной постановке. Я отчетливо понимал, что в отношении материальных условий детское кино, может быть, не самый удачный выбор. Тем более на фоне того, что происходило в стране и в кинематографе в начале девяностых. Кому пришло в голову лишить российский кинематограф единственной производственно-технической базы — Центральной киностудии детских и юношеских фильмов им. М. Горького? Даже слова «детских и юношеских» как-то суетливо убрали из названия студии! Неужели наша страна не могла взять на себя заботу о сохранении этой уникальной площадки, создав там необходимые организационные и производственные условия для сохранения детского кино? Неужели ради сомнительного пакета так называемых «малобюджетных фильмов», о которых сейчас с трудом вспоминают? Начался вялотекущий процесс производства детских лент. В какой-то степени помогало наше кинематографическое руководство, которое, правда, и само находилось в состоянии постоянных реорганизаций, отсутствия финансирования и пр. Но все же удалось выжить и снимать по одной картине в один-два года.

Благодарен всем, кто, по сути, бескорыстно помогал, помня, что рядом подрастает поколение, впитывающее все, что несут им телевизор и экран. Вот таким образом и выросло поколение, не знающее своей истории, культуры, корней, безразличное к настоящим человеческим ценностям. А наша громко дискутирующая общественность, Союз кинематографистов, пресса, участвующие в круглых столах, на которых забалтывались настоящие проблемы и подолгу велись споры — детский ли фильм «Чапаев»? И тому подобное. Результат трагический — мы потеряли, например, своего юного зрителя. Однако, хотя такое направление кинематографа, как создание фильмов для детей и юношества, практически отсутствует (снимается в достаточно трудных условиях лишь небольшое

число картин), все равно существует еще человеческая и профессиональная ответственность за то дело, которому ты отдал не один год жизни.

Никоим образом не сгущая краски, могу ответственно заявить: за последнее время в стране ничего не сделано для развития (да даже для выживания!) детского кино. Если еще два-три года назад пресса, телеканалы, наша кинематографическая общественность поднимали время от времени этот вопрос, сейчас он уже никого не интересует. Определенные надежды связывали мы с прошедшим 23 апреля 2008 года в Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации круглым столом на тему «О мерах государственной поддержки театров и кино для детей и юношества» и реализацией рекомендаций, принятых комиссией по культуре Совета Федерации. Надежды рухнули. Не знаю, что происходит в театрах, но в кинематографе, к огромному сожалению, не сделано ничего из тех предложений, которые мы тщательно готовили и которые прозвучали на этом совещании. Тем не менее наша компания готовит новые проекты, работает с литературным материалом, ищет интересные темы, в том числе и для совсем маленьких зрителей, надеясь на то, что общество, государство поймут наконец значение культуры, искусства, кинематографа для воспитания и образования будущих поколений. Пока же, повторяюсь, не ведаем, что творим.

Поиск финансирования — каким образом финансируется детское кино? От кого, кроме государства, можно ждать еще деньги? Участвуют ли в финансировании негосударственные структуры и на каких условиях?

То небольшое число детских фильмов, которые снимаются в России, сегодня финансируется государством. Никаких серьезных внебюджетных источников для создания этих лент найти мы не в состоянии, поскольку возврат вложенных в производство и прокат ресурсов по объективным причинам невозможен (прокат ограничен малым объемом экранного времени в силу неразвитости нашей киносети и абсолютной экономической незаинтересованности прокатчиков и показчиков, цены на билеты невысоки, стоимость лицензия при продаже прав на телевизионный прокат детского фильма в десятки раз меньше, чем фильма для взрослых). При этом затраты на создание детского фильма при прочих равных условиях выше. Детское кино

требует наличия спецэффектов, яркого декорационно-технического оформления, длительность съемочного периода при участии несовершеннолетних исполнителей определяется нормами трудового законодательства и др. В очень скромных объемах нам иногда помогают фирмы, например, производящие детскую одежду, продукты питания и пр.

До выхода последней редакции Налогового кодекса еще существовали некоторые льготы, помогающие собрать средства на производство фильма у различных коммерческих фирм. Но в 2001 году и эта возможность рухнула. Мы неоднократно ставили вопрос о введении государственно узаконенных протекционистских мер, направленных на создание материальной заинтересованности вкладывать средства в детское кино. Но пока не услышаны ни законодателями, ни исполнительной властью. С завистью наблюдаем за тем, как европейские государства поддерживают кинопродюсеров, работающих для детской и юношеской аудитории.

Как подбираются сценарии для проектов, какие критерии используются?

---

Работа над подготовкой сценарного материала — труднейшая задача. Ликвидация целой области кинематографа (кинематограф для детей и юношества), несомненно, отразилась на всем: и на системе подготовки сценариев, и на формировании творческих кадров, и на развитии производственно-технических баз съемок. Хочу отметить, что в подготовке сценариев немалую помощь нам оказывают ежегодные конкурсы на лучший сценарий детского фильма, проводимые Фондом Ролана Быкова. В основном же мы (так случилось в нашей компании) опираемся на детскую литературу. Последние картины, вышедшие в компании «Ракурс», — это экранизации произведений писателей Тамары Крюковой, Александра Титова, Валерия Попова и др.

Оригинальные сценарии, направляемые нам авторами, как правило, нас не устраивают. Отсутствуют интересные, захватывающие подростковую аудиторию истории, сюжеты банальны. Некоторые сценарии производят впечатление мести обиженных когда-то в детстве будущих драматургов. В других всерьез описываются «проблемы» детей олигархов, например, на какой иномарке возвращаться из спецшколы домой. Некоторые авторы полюбили помещать пер-

сонажей русских народных сказок в современную действительность, например Баба Яга в современном супермаркете и т.д.

Является ли обязательным при подборе творческой группы (режиссера, актеров, оператора) умение работать с детьми?

---

При подборе творческой группы важно выяснить не только, умеет ли режиссер работать с детьми-актерами (это, несомненно, важно), но и понимают ли создатели фильма психологию ребенка, как вообще они относятся к детям и их проблемам, а самое трудное — есть ли у них талант говорить с подростками на понятном им языке и донести до их сознания и чувств идею фильма. Это — проблема проблем. К сожалению, если в советское время наши ведущие мастера готовили творческие кадры, способные работать в детском кинематографе, сегодня этим практически никто не занимается. Повторюсь, это одна из составляющих общего кризиса.

О сложностях съемочного периода. Есть ли особенности организации съемочного периода с участием в картине детей? Как организовать экспедицию на съемки детского кино?

---

Никаких особых сложностей в организации съемочного периода и киноэкспедиций детских фильмов я не вижу. Главное — учесть особенности работы с несовершеннолетними исполнителями. Внимание, наличие неравнодушных и ответственных воспитателей, тщательная подготовка, нормальная организация и доброжелательная атмосфера в группе, полноценное питание, наличие школы, если съемки проходят в учебное время года, проведение в подготовительном периоде репетиций наиболее сложных и ответственных сцен — это должен помнить продюсер. Особое внимание я всегда обращаю на оформление страховки, а при наличии трюковых съемок — на подбор постановщиков и исполнителей этих съемок.

В чем состоят особенности работы с детьми в монтажно-тонировочном периоде?

---

Особенности работы с детьми в монтажно-тонировочном периоде связаны только с тем, что мы имеем дело (если у ребенка нет за

плечами опыта работы в кино) с непрофессиональными исполнителями. Кроме того, ребенок в тонстудии, как правило, продуктивно может работать небольшое время. Это довольно сложная и необычная для него работа. Если на съемочной площадке все подчас напоминает интересную игру, то работа в студии, когда необходимо войти в то же психофизическое состояние, в котором ребенок был на съемках, повторить необходимые нюансы, ощущения и акценты, — это уже совсем иное дело.

#### Должен ли продюсер вмешиваться в работу режиссера?

Вопрос относится собственно к тому, что мы называем мастерством продюсера и определением его роли и места в кинопроцессе. Для меня отправной точкой здесь является предварительная договоренность (еще до момента подписания договоров) с создателями фильма о творческой концепции постановки. Следующим важнейшим этапом является детальное рассмотрение и обсуждение режиссерского сценария и раскадровок, утверждение актеров и эскизов декораций, костюмов и грима. Мне представляется, что вмешательство в работу режиссера должно сводиться для продюсера в понимании им и контроле с его стороны за реализацией именно той концепции, о которой договорились до начала работы.

В съемочном периоде — это, несомненно, регулярный просмотр отснятого материала и его обсуждение с авторами аудиовизуального произведения. Все это достаточно тонкий и деликатный момент, требующий, с одной стороны, понимания того, что к авторским правам необходимо относиться с уважением и пониманием, а с другой стороны, того, что продюсер несет персональную ответственность, в том числе материальную, за качество работы, результат и выполнение обязательств перед своими инвесторами или заказчиками.

Согласованная и юридически закреплённая договоренность с авторами концепция проекта дает основание вмешиваться в процесс, если продюсер видит, что снимается не то, о чем условились. Если на стадии подготовки проекта позиции продюсера и авторов принципиально расходятся, никакого смысла в подписании договоров и начале работы, конечно же, нет. Это творческая составляющая работы продюсера. Кроме того, продюсер обязан контролировать и при необходимости вмешиваться в организацию самого процесса, в то, как идет подготовка, насколько согласованы действия группы, какая атмосфера на площадке, что происходит с расходом выделенных ресурсов.

---

Как правило, на съемках картин кинокомпании «Ракурс» работают много дебютантов и новичков. Здесь они получают путевку в жизнь. Как складывается их судьба в профессии?

---

Параллельно с работой в кинопроизводстве я преподаю во ВГИКе на факультете продюсерства и экономики. Многие мои студенты участвовали в создании фильмов компании «Ракурс». Все они после окончания института работают в кинематографии или телевидении, ряд выпускников продолжают обучение в аспирантуре ВГИКа, некоторые остались в штате нашей кинокомпании. Радует то, что со многими выпускниками и нашего факультета, и в мастерской продюсерства Центра дополнительного профессионального образования ВГИКа мы довольно часто общаемся, помогаем друг другу советом, обмениваемся информацией. Наличие профессионального сообщества в такой развивающейся области, как наша, очень полезно.



## Краткий словарь терминов и понятий

---

**Affinity, или Индекс соответствия** Affinity index,  $\text{Affinity index} = \text{TRP} / \text{GRP}$ .

Данный индекс показывает профильность выбранного носителя рекламы или конкретной передачи по отношению к заданной целевой аудитории. Предположим, что GRP данной передачи — 8%, а TRP — 10%. То есть целевая аудитория смотрит передачу лучше, чем аудитория в целом. Это должен показать affinity index:  $10 / 8 = 1,25$ . Может возникнуть, конечно, и обратная ситуация, когда целевая аудитория смотрит передачу хуже, чем аудитория в целом. В этом случае affinity index будет меньше единицы.

**Cost TRP** стоимость пункта рейтинга. Расчет: общая потраченная сумма денег делится на набранное количество рейтингов (TRP) Расчет:  $\text{Cost TRP} = \text{Total Cost} / \text{TRP}$ .

**Cover** охват. Доля разных людей, хотя бы один раз имевших контакт со средством рекламы за определенный промежуток времени в потенциальной целевой аудитории этого средства. Стоит понимать, что даже при многократном размещении рекламы на одном средстве, пусть и очень популярном, бывает невозможно достигнуть 100%-го охвата целевой группы. Для оценки максимального охвата иногда используется такой параметр, как Max Potential Reach — охват, который мог бы быть достигнут данным набором СМИ при бесконечном количестве выходов.

**Coverage** охват целевой группы для публикации или для рекламной кампании. Количество человек (выраженное в тысячах или в процентах целевой группы), увидевших публикацию хотя бы один раз.

**CPP(Cost Per Rating Point)** стоимость за пункт рейтинга, другими словами, цена информирования 1% аудитории средства рекламы. Отношение реальной стоимости размещения макета заданного формата (спота заданной длительности) в определенном издании (программе) к рейтингу этого издания (программы) по целевой группе или по населению в целом за период рекламы. Чем ниже CPP, тем дешевле обходится рекламодателю воздействие на целевую группу с помощью данного средства рекламы.

**CPT Viewers**, стоимость за тысячу контактов. Стоимость «охвата» тысячи представителей целевой группы, увидевших не менее одного из анализируемых эфирных событий, другими словами, количество денег, которое необходимо потратить, чтобы тысяча представителей целевой группы увидела анализируемые эфирные события хотя бы один раз. Рассчитывается как отношение затраченных денег (Cost) к Reach.

**CPT Reach** стоимость за тысячу представителей целевой аудитории.

**Cumulative frequency** накопленная частота. Среднее число раз, которое члены целевой группы, просмотревшие рекламный ролик, его видели; рассчитывается в процентах как отношение Cumulative GRP к Cumulative Reach.

**Frequency** средняя частота контакта с рекламой для охваченной части целевой группы; рассчитывается для медиапланов.

**GRP, gross rating point** 1. Валовой оценочный коэффициент (ВОК), валовой (суммарный) рейтинговый балл, валовое (суммарное) рейтинговое очко (характеристика количества контактов с рекламным объявлением за определенный промежуток времени, определяемая как произведение частоты появления объявления в какой-либо программе (программах) за определенный период времени и оценочного коэффициента данной программы или суммы оценочных коэффициентов программ, если объявление появляется в разных программах). 2. Совокупный рейтинг. Сумма рейтингов всех интересующих средств рекламы определяется как  $R_1 + R_2 + R_3 + \dots + R_n$  или как Reach, умноженное на Frequency. Обычно чем больше совокупный рейтинг, тем лучше. Но достигнуть GRP можно при разных частоте (Frequency) и охвате (Reach) — показателях, важных для достижения цели рекламной кампании.

**TRP, target rating point** сумма рейтингов рекламной кампании в целевой аудитории, сумма рейтингов рекламной кампании (сумма рейтингов всех рекламных сообщений (радиороликов, публикаций в прессе и т.д.), составляющих рекламную кампанию для целевой аудитории).

**Авторский договор** договор об условиях использования охраняемых авторским правом произведений.

**Авторское право** раздел национального гражданского права и международного частного права, регулирующий отношения в связи с созданием и использованием произведений науки, литературы и искусства.

**Арטהаус** фильм, созданный с целью оставить культурный след и, как правило, не предполагающий высоких коммерческих результатов.

**Аутсорсинг в кино** (от *англ.* out — вне и source — источник) передача кинопроизводителем одной из своих функций другой компании.

**Билборд** рекламный щит, относящийся к виду наружной рекламы, обычный формат 3 × 6 м.

**Блокбастер** фильм с крупным бюджетом, мощной рекламной кампанией и широкой целевой аудиторией, ориентированный на максимально возможные кассовые сборы.

**Блокбукинг** (*америк.*) принудительный ассортимент, пакет кинофильмов, навязываемый кинопрокатчикам кинопроизводителями.

**Бокс-офис** (от *англ.* box-office — касса) общий валовой сбор картины от показа ее в кинотеатрах.

**Брандмауэр** настенный рекламный плакат больших размеров, размещается на стенах высотных зданий.

**Брендинг фильма** процесс создания, развития и последующего закрепления положительного имиджа фильма в сознании целевой аудитории.

**Бриф** (от *англ.* brief — инструкция) 1) изложенное в сжатой форме задание клиента рекламному агентству на создание рекламного ролика; 2) документ, подготавливаемый продюсерами рекламного агентства для проведения тендера среди компаний-продакшенов. В нем разъясняется

замысел рекламного ролика, покaдровый план, указываются основные производственные показатели; носители изображения, продолжительность, оформление и др.

**ВТЛ-акция** (от *англ.* VTL below the line — до черты) промокампания, премьера, позволяющая сформировать имидж кинопроизведения до начала проката.

**Букинг** (от *англ.* booking — заказ, портфель заказов) планирование и программирование проката аудиовизуального произведения.

**Бэкэнд** (от *англ.* backend — конец сезона) денежная сумма, причитающаяся актеру/актрисе с прибыли фильма.

**Валовой (кассовый) сбор** сумма средств, полученная кинотеатром от продажи билетов зрителям.

**Генеральный дистрибьютор** официальный представитель крупной зарубежной кинокомпании, имеющий право от ее лица самостоятельно организовывать продажу или прокат кинопродукции в данной стране (регионе) своими силами или через прокатчиков-посредников.

**Гильдия** объединение работников, занятых однородным видом деятельности. Например, гильдия кинорежиссеров, гильдия киноактеров, гильдия продюсеров.

**Гонорар** денежное вознаграждение, выплачиваемое автору сценария или музыки к фильму или его наследникам за создание и использование ими произведений.

**Демонстратор фильма** физическое или юридическое лицо, осуществляющее показ фильма.

**Дивиди** (от *англ.* DVD) цифровой видеодиск.

**Дистрибьютор** посредническая компания для предоставления прав показа на определенной территории. Дистрибьютор, как правило, делает на рынке пакетное предложение из нескольких фильмов в отличие от прокатчика фильма, который может предлагать только один фильм. Продюсер, решивший сам прокатывать свой фильм, — прокатчик.

**Дрим каст** (от *англ.* dream cast) кастинг на бумаге, без проведения кастинга. Dream cast составляется продюсером, сценаристом или режиссером на этапе написания сценария, тритмента или сценария и включает в себя предполагаемый (без заключения договора) актерский состав съемочной группы.

**Дублирование фильма** изготовление фонограммы фильма на другом языке, смысловое содержание которой соответствует оригиналу.

**Звуковое оформление фильма** совокупность процессов, связанных с первичной записью звука (при синхронной киносъемке и при озвучении фильма), копированием фонограмм, звуковым монтажом и перезаписью фонограммы фильма.

**Звуковой монтаж** соединение отдельных фонограмм или их копий в последовательность, предусмотренную в фильме.

**Звукорежиссер** один из основных творческих работников в съемочной группе; специалист по звуковому оформлению фильма в соответствии с общим художественным замыслом его создателей.

**Изобразительные средства кинематографа** совокупность способов и художественных приемов, позволяющих добиваться выразительности и художественной целостности произведений киноискусства в соответствии с творческими замыслами авторов.

**Интеллектуальная собственность** форма собственности, при которой объектами собственности являются продукты интеллектуального труда.

**Интернет** всемирная (глобальная) компьютерная сеть, обеспечивающая доступ ко всем входящим в нее специализированным информационным системам независимо от их национальной, ведомственной или другой принадлежности, а также связывающая своих абонентов электронной почтой. Интернет является одним из видов экранной культуры.

**Исключительная лицензия** лицензия, которая предоставляет лицензиату монопольное право использовать произведение, изобретение или технологию на данной территории в течение всего срока действия соглашения.

**Исходные материалы фильма** смонтированный негатив, контратип, контрольная копия фильма, оригинал магнитных фонограмм перезаписи, музыки, шумов, видеофонограмма-мастер, компакт-диск и иные необходимые материалы для тиражирования фильма в любой материальной форме.

**Камео** (от *фр.* cameo) эпизодическая роль в кино, сыгранная известной медийной персоной (бизнесмен, политик, спортсмен) либо персоной, не имеющей прямого отношения к актерской профессии (оператор, режиссер, постановщик декораций).

**Каналы продвижения фильма** пути доведения фильма до зрителя. Различают кинотеатральный показ, распространение на видеоносителях, через Интернет, а также демонстрация через различные системы телевидения (эфирное, кабельное, спутниковое). Продвижение может осуществляться фильмовладельцем как самостоятельно, так и с помощью посредников.

**Каскадер в кино** исполнитель сложных трюков, требующих специальной (технической, спортивной и т.п.) подготовки. Зачастую каскадеры являются дублерами актеров при съемках опасных сцен.

**Кастинг** (от *англ.* casting) определение актерского состава фильма, подбор состава исполнителей, назначение актеров на роли.

**Квота** ограничительная доля участия в производстве, сбыте, экспорте или импорте какого-либо товара. Цель квотирования — регулирование рынка платежных отношений и др.

**Ки-арт** (от *англ.* key-art) основной макет для постера, информационно-развлекательная афиша к фильму.

**Кинематография** область культуры и искусства, включающая в себя совокупность профессиональной, творческой, производственной, научной, технической, образовательной деятельности, направленной на создание и использование произведений кинематографии.

- Кинолетопись** регулярные документальные съемки документальных сюжетов, отражающих характерные (преимущественно уходящие) особенности времени, места, обстоятельств и рассчитанных в перспективе на производство фильма.
- Кинооператор** (оператор-постановщик) один из основных создателей фильма, непосредственно работающий над его изобретательным решением, осуществляющий его съемку.
- Киносеанс** отрезок времени, необходимый для демонстрирования фильма по установленной программе.
- Киностудия** организация, основным видом деятельности которой является создание киноvideопродукции.
- Кинотеатр** здание или часть его, оборудованное для демонстрации фильмов. В настоящее время за рубежом широкое распространение получили так называемые мультиплексы — многозальные кинотеатры, в которых осуществляется показ различных кинопрограмм одновременно в трех—шести зрительных залах.
- Киноустановка** комплекс оборудования для демонстрации кинофильмов; различают стационарные и передвижные киноустановки.
- Кинофранчайзинг** предоставление кинокомпанией на возмездной основе частным лицам или другим организациям права использования принадлежащих ей кинобрендов для размещения на товарах, не имеющих прямого отношения к кино (например, названия фильма на бейсболках, авторучках, сувенирах).
- Комбинированная киносъемка** (спецэффекты) методы, способы и приемы киносъемки, позволяющие получать киноизображение, которое представляет зрителю объект и его движение в форме, отличной от реально существовавшей при съемке.
- Комплишн бонд** (от *англ.* completion) обязательство по завершению производства фильма; документ, представленный гарантом завершения фильма, на основании которого гарант обязуется либо доделать фильм до конца и сдать в установленные сроки, либо возместить банку затраты, если уложиться в срок не удалось. Объем выплаты компании, выдавшей обязательство по завершению, обычно начисляется в виде процентных отчислений.
- Консешн** предоставление кинотеатром услуг, напрямую не связанных с показом фильма. К ним относятся услуги кинобара, кафе-ресторана, магазина, пользование игровыми автоматами и Интернетом, а также организация автопарковки.
- Контент** весь объем аудиовизуальных произведений, который произведен в единицы времени и готов для того, чтобы быть поставленным в сетку вещания ТВ и радиостанций, а также в прочих СМИ.
- Контратип** дубликат оригинального негатива (повторный негатив, полученный посредством печати с промежуточного позитива).
- Контратипирование** изготовление цветного или черно-белого дубликата (контратипа) фотографического изображения (обычно негатива). Осуществляется для сохранности оригинала, изготовления фильмокопий.

- Контрафакция** незаконное (нелегальное) изготовление и распространение копий аудиовизуальной продукции. Является одним из видов нарушений авторского права.
- Контрпрограммирование** вид букинга, состоящий в одновременном показе в кинотеатре коммерческого фильма и артхаусного кино. В результате контрпрограммирования часть кинозрителей, привлеченных коммерческим фильмом, посещает и артхаусное кино.
- Копирайтер** специалист рекламного агентства, разрабатывающий сценарий рекламного ролика.
- Копропродукция** (от *англ.* co-production) в узком смысле совместное производство фильма двумя студиями и производителями из разных стран, регулируемое договором о совместном производстве между этими странами. В широком смысле этот термин используется для обозначения любой из форм партнерства, связанных с производством фильма.
- Кост** (от *англ.* cost) цена размещения рекламного ролика в эфире по прайс-листу.
- Креативный директор** специалист рекламного агентства, в задачи которого входят разработка идеи рекламной кампании в соответствии с пожеланиями заказчика и контроль за ее практической реализацией.
- Купюра** дубль какой-либо сцены, не вошедшей в фильм. Иногда «купюры» показывают во время финальных титров или включают в качестве бонуса при выпуске фильма на носителе DVD.
- Лаванда** (промежуточный позитив изображения) фильм-материал, полученный при контратипировании на специальной киноплёнке печатью с негатива и предназначенный для изготовления контратипов.
- Лайт-бокс** рекламный короб с внутренней подсветкой, обычный формат которого 1,200 × 1,80 м, размещается как внутри помещения, так и снаружи его.
- Лимит затрат по фильму** предварительная плановая себестоимость производства фильма, группировка предстоящих расходов на постановку фильма на основе литературного сценария (или киносценария). Определяет размеры затрат по фильму на основе укрупненных расчетов и оценки его постановочной сложности.
- Мани Шот** (от *америк.* Money Shot) рекламный ударный кадр фильма, позволяющий повысить продажи данного фильма. Как правило, анонсируется в трейлере или тизере.
- Медиапланер** разработчик графика размещения рекламы.
- Медийность** показатель степени раскрученности того или иного публичного исполнителя в аудиовизуальной среде.
- Мейджор** (от *англ.* major — главный, крупный) крупные компании аудиовизуальной сферы, занимающие большой сегмент рынка и способные оказывать влияние на него.
- Менеджмент** система организации и управления предприятием, включающая совокупность принципов, методов, средств и приемов управления производством в целях повышения его эффективности и роста прибыли.

**Метраж фильма** — полная длина фильмокопии (включая титры), выраженная в метрах. В метраж не входят подклеенные к фильмокопии защитные концы пленки без фонограммы и изображения (ракорды). Метраж фильма определяют на монтажном столе, снабженном счетчиком метров.

**Монтаж фильма** — творческий и технический процесс в создании фильма, позволяющий в результате киносъемок и последующего соединения отдельных монтажных кадров получить единое, композиционно целое произведение.

**Монтажер** — специалист, осуществляющий монтаж фильма в соответствии с режиссерским сценарием и указаниями режиссера-постановщика.

**Монтажный лист** — краткая литературная запись содержания законченного и подготовленного к тиражированию фильма.

**Мультиплекс** — многозальный кинотеатр, имеющий два и более зала и способный показывать одновременно несколько фильмов в разных залах.

**Натурная киносъемка** — съемочные работы по созданию фильма, осуществляемые под открытым небом, либо на натурной площадке киностудии, либо в естественных условиях.

**Несовершеннолетние исполнители ролей** — лица, не достигшие возраста семнадцати лет, участвующие в создании художественного образа или исполняющие роль в аудиовизуальном произведении.

**Озвучение фильма** — процесс записи звукового сопровождения фильма, осуществляемый отдельно от съемки изображений.

**Организация кинематографии** — организация (независимо от организационно-правовой формы и формы собственности), основными видами деятельности которой являются: производство фильма; производство кинолентописи; тиражирование фильма; прокат фильма; показ фильма; восстановление фильма; техническое обслуживание кинозала; изготовление киноматериалов; изготовление кинооборудования; выполнение работ и оказание услуг по производству фильма, кинолентописи (прокат кинооборудования, аренда павильонов, кинокомплексов, пошив костюмов, строительство декораций, изготовление грима, пастижерских изделий, реквизита, игровой техники, специальных эффектов, обработка пленки, звуковое оформление фильма и иное); образовательная, научная, исследовательская, издательская, рекламно-пропагандистская деятельность в области кинематографии; хранение фильма; хранение исходных материалов кинолентописи и др.

**Павильонная киносъемка** — киносъемочные работы, осуществляемые в кинопавильоне. Часто производится при необходимости воспроизведения на экране различных интерьеров, а также при съемке актерских сцен.

**Перезапись фонограммы фильма** — процесс получения окончательной фонограммы фильма, содержащей в соответствии с сюжетом все звуковые компоненты фильма: речь, музыку, шумы и другие звуки.

**Пиар-агентство** — организация, разрабатывающая рекламную кампанию фильма и осуществляющая размещение рекламы согласно утвержденным объемам и медиаплану.

- Пиротехнические эффекты** изобразительные эффекты, имитирующие при киносъемках огонь, взрывы, дым, туман, воздушные дымки и др.
- Показ фильма** публичная демонстрация фильма, осуществляемая в кинозале, по эфирному, кабельному, спутниковому телевидению и другими техническими способами.
- Постпродакшн** (от *англ.* postproduction) монтажно-тонировочный период, завершающий этап создания фильма, в течение которого осуществляется окончательный монтаж картины, тонировка (речевое, шумовое, музыкальное озвучение), сведение фонограмм и перезапись фильма, изготовление надписей, подготовка исходных материалов для тиражирования фильма.
- Прайм-тайм** (от *англ.* prime-time) вечернее эфирное время на ТВ, охватывающее максимальное количество телезрителей.
- Премьера** официально первый или первые публичные показы фильма с приглашением и участием основных членов съемочной группы, звезд. Премьеры призваны открыть фильм для дальнейшего проката.
- Приквел** фильм, главной сюжетной линией которого являются события, предшествующие тем, которые были показаны в ранее снятом фильме, имевшем, как правило, кассовый или социокультурный успех. Обычно выпускается после сиквела с целью заработать на полюбившихся зрителю героях или идее.
- Продакт плейсмент** (от *англ.* product placement — размещение товара) один из видов маркетинговой коммуникации, непрямая реклама в кино брендов и товаров, как правило, не связанных с кинематографом. Такого рода реклама направлена на формирование положительного имиджа фирмы и повышение продаж продукта среди целевой аудитории, ассоциирующей себя с героями фильма.
- Продакшн** съемочный период.
- Продакшн-хаус** (от *англ.* production house) студия, занимающаяся производством аудиовизуальной рекламы.
- Продюсер фильма** физическое или юридическое лицо, взявшее на себя инициативу и ответственность за финансирование, производство и прокат фильма.
- Прокат фильма** распространение фильма в любой форме и любыми способами.
- Прокатная плата** сумма денежных средств, выплачиваемая кинозрелищными организациями кинопрокатчикам, предоставившим фильм для показа. Размер прокатной платы определяется, как правило, в виде процента от суммы валового сбора, полученного кинопоказчиком.
- Прокатный меморандум** письменное соглашение между дистрибьютором и кинотеатром о прокате фильме. В меморандуме, в частности, оговариваются срок, в течение которого в кинотеатре должен показываться фильм, количество сеансов, стоимость билета, финансовые составляющие, права и обязанности сторон.
- Прокатчик фильма** физическое или юридическое лицо, имеющее право проката фильма и осуществляющее или организующее его прокат.
- Пролонгация** продление срока действия договора, торгового соглашения, займа, срока производства фильма.



- Режиссер-постановщик фильма** лицо, возглавляющее творческую работу по созданию кинопроизведения. Является одним из авторов фильма.
- Режиссерский сценарий** описание технологии создания фильма, разрабатываемое перед съемками режиссером-постановщиком на основе литературного сценария при участии других членов съемочной группы. Является основным документом (наряду со сметой затрат и календарно-постановочным планом) для всех участников съемок при их проведении.
- Реклама** распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях, которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическим или юридическим лицам, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний.
- Релиз фильма** выпуск аудиовизуального произведения в прокат (на экраны кинотеатров, на вторичные рынки).
- Ремейк** (от *англ.* remake — переделка) фильм, повторяющий сюжет ранее снятого фильма.
- Саундтрек** (от *англ.* soundtrack) *букв.* звуковая дорожка фильма. Фонограмма фильма или ее фрагменты, используемые для тиражирования на отдельных технических носителях (магнитная лента, компакт-диски и др.) и предназначенные для распространения (продажи). Как правило, в качестве саундтрека используются музыка и песни из фильма.
- Семплинг** задача образцов продукции предполагаемой целевой аудитории.
- Сериял** многосерийный фильм, как правило, телевизионный, объединенный сюжетом, проходящим лейтмотивом через все серии. Различается по жанрам и формату: по жанру, например, ситком, криминальная драма и др.; по объему, например, 4—8—16—32—64, 100 и более.
- Сиквел** (от *англ.* sequel — результат, следствие) продолжение фильма, пользовавшегося коммерческим успехом, как правило, с теми же актерами в основных ролях.
- Синхронная киносъемка** съемка звукового фильма, осуществляемая одновременно с записью звука. Запись производится либо на отдельный носитель звука, либо на тот же носитель, на который снимается изображение.
- Спойлер** данные или информация о фильме, которые, по расчетам продюсера, должны держаться в секрете до подходящего момента и, будучи раскрытыми, должны положительно повлиять на прокат фильма.
- Средняя цена кинобилета** отношение валового сбора, полученного от продажи билетов при стопроцентной заполняемости зрительного зала, к числу зрителей.
- Средняя цена посещения** показатель, определяемый делением валового сбора на общее число обслуженных кинозрителей (количество проданных билетов).
- Сториборд** (от *англ.* storyboard) разработанная на ранних стадиях примерная концепция рекламного ролика, состоящая из серии рисунков ключевых моментов действия, описания кадра и звукового ряда.

- Сцена** — это часть истории, изложенной в литературном сценарии, характеризующаяся единством времени, места и действия.
- Сценарий фильма литературный** — литературное произведение, предназначенное для воплощения на экране. Средствами литературы выражает идейно-художественный замысел и образный строй будущего аудиовизуального произведения.
- Съемочная группа** — производственно-творческий коллектив, работающий над созданием фильма. В нее входят продюсеры, режиссеры, операторы, актеры, художники, звукорежиссеры, а также ассистентский, административный и вспомогательный состав. Состав съемочной группы изменяется на разных этапах производства фильма.
- Съемочная площадка** — место, предназначенное для съемки какого-либо эпизода фильма. Может располагаться в съемочном павильоне, в интерьере, под открытым небом (на натуре).
- Съемочный объект** — основная производственная единица киносценария, представляющая собой сцену или группу сцен, снимаемых в одном месте действия независимо от их сценарной последовательности.
- Съемочный период** — один из нескольких вариантов снятого на киноплёнку эпизода фильма. При монтаже фильма отбирается наиболее удачный. Число дублей зависит от жанра фильма и условий съемки.
- Тэг-лайн** (от *англ.* tug-line) — информационный слоган фильма, позволяющий узнать фильм без визуального и аудиоряда.
- Тайминг** — календарно-постановочный план производства рекламного ролика.
- Телевизионный рейтинг фильма** — это отношение численности телеаудитории, смотревшей фильм, к численности всей аудитории, имевшей возможность его видеть в данный момент времени, выраженное в процентах.
- Телекино** — техника перевода изображения с киноплёнки в видеоформат (перегон).
- Тизер** (от *англ.* teaser — попытка раздражить) — первый ролик, предназначенный для рекламы фильма в кинотеатрах. Хронометраж тизера обычно составляет до 30 с.
- Тизерная реклама** — серийная реклама
- Тиражирование фильма** — изготовление одной или более копий фильма (тираж) в любой материальной форме.
- Тонстудия** (тонателье) — звукоизолированное помещение на киностудии, телецентре, в котором производится озвучение фильма или перезапись фонограммы фильма. Различают тонателье для речевого, шумового или музыкального озвучения.
- Точка съемки** — место установки киноаппарата или видеокамеры при съемке. Положение точки съемки в пространстве характеризуется расстоянием до снимаемого объекта, направлением съемки и высотой.
- Трейлер** (от *англ.* trail — заманивать) — рекламный ролик, предназначенный для рекламы фильма в кинотеатрах, включающий кадры из фильма. Обычно хронометраж трейлера составляет до 180 с.

**Тритмент** (от *англ.* treatment) письменное изложение взгляда режиссера на предлагаемый проект создания рекламного ролика, включающее разработку характеров героев, сюжетные ходы в рамках сценария.

**Трюковые киносъемки** киносъемки, связанные с опасными факторами и выполнением искусных приемов, требующих от исполнителя специальных навыков.

**Фанфуд** (от *англ.* fun food) разновидность фастфуда продаваемого в кино-театре, например попкорн, напитки в разлив, чипсы «начо».

**Ферст-доллар гросс** (от *америк.* first-dollar gross) оговоренный процент с каждого доллара (обычно актеру/актрисе), поступившего в кассу кинотеатра от показа фильма, независимо от того, получила ли студия-производитель прибыль или нет.

**Фильм** аудиовизуальное произведение, созданное в художественной, хроникально-документальной, научно-популярной, учебной, анимационной, телевизионной или иной форме на основе творческого замысла, состоящее из изображения зафиксированных на киноплёнке или на иных видах носителей и соединенных в тематическое целое последовательно связанных между собой кадров и предназначенное для восприятия с помощью соответствующих технических устройств. Фильм продолжительностью не менее чем 52 мин является полнометражным фильмом. Фильм продолжительностью менее чем 52 мин является короткометражным фильмом.

**Фильмопроизводство** одна из основных сфер деятельности кинематографии, охватывающая художественно-творческие и технические вопросы создания фильмов, а также вопросы технологии, экономики и организации производства.

**Флаер фильма** рекламный листок фильма с указанием основного состава съемочной группы, краткой аннотацией о фильме, логотипами производителя, прокатчика, а также инвесторов. Флаер фильма может также выступать в качестве купона на скидку при покупке билета на данный фильм.

**Фокус-группа** специально подобранная аудитория численностью от 8 до 15 чел., которая с помощью проводимого с ней тестирования позволяет определить социокультурный и коммерческий потенциал фильма, а также эффективность рекламных материалов.

**Формат кадра** размеры единичного изображения (кадра) на фотоматериале, соответствующие размерам кадрового окна съемочного или проекционного аппарата.

**Фри-лайнер** (от *англ.* free liner) сотрудник рекламной продакшн-компании, который не входит в ее штат. Как правило, это ассистент продюсера, наделенный полномочиями, которые определяет ему продюсер.

**Хлопушка нумератор** доска, содержащая информацию о фильме (рабочее название, имена режиссера, оператора, номер сцены, дубля, дату и время), применяется перед съемкой каждого дубля, ее использование необходимо для дальнейшего удобства в монтаже.

**Холдбэк** (от *англ.* holdback — препятствия) — определенный срок, до наступления которого кинофильм не может быть выпущен в релиз (на первичном или вторичном рынках).

**Цифровые технологии в аудиовизуальной сфере** — способы и методы записи воспроизведения и преобразования изображения и звука, основанные на трансформации информации (сигнала) в цифровую форму (импульсов двоичного кода).

**Часть фильма** — отрывок фильма, демонстрируемый без перезарядки проекционного аппарата. В России установлена длина одной части до 300 м (с нижним пределом 260 м и длиной последней части от 160 м) и до 600 м. В этот метраж входит также длина ракордов (6,75 м).

**Широкоформатное кино** — вид кинематографа, основанный на использовании для съемки и показа фильмов киноплёнки шириной от 50 до 70 мм.

**Широкоэкранный кино** — вид кинематографа, в котором вместо обычного экрана применяются более широкие экраны. Увеличение размеров экрана (в сочетании со стереофонической системой звукозаписи) значительно расширяет изобразительные возможности киноискусства.

**Шоурил** (от *англ.* show-real) — записанные на видеоносителях ранее снятые рекламные ролики, используемые в целях показа творческих возможностей их создателей.

**Экзит поул** (от *англ.* exit-poll) — опрос зрителей, проводящийся при выходе из кинотеатра, позволяющий оперативно получить информацию об их реакции на фильм. Результаты дают возможность при необходимости скорректировать рекламную кампанию для достижения максимально возможного коммерческого результата.

**Эккаунт** (от *англ.* account) — менеджер рекламного агентства, который планирует и координирует рекламную кампанию. В его функции входит сбор информации о стоимости элементов рекламной кампании, контроль над ее сроками, выполнением пожеланий клиентов и др. Эккаунт является связующим звеном между заказчиком и работниками, участвующими в рекламной кампании.

**Электронный кинематограф** — комплекс аппаратуры, позволяющий при использовании цифровых технологий снимать, обрабатывать, распространять и воспроизводить на большом экране высококачественное цветное изображение в сопровождении объемного многоканального звука.

## Содержание

---

<b>Предисловие</b>	5
<i>П.К. Огурчиков.</i> <b>Экранная культура: история развития и особенности современного состояния</b>	7
<i>А.А. Голутва, О.В. Иванов.</i> <b>Российский кинематограф сегодня и перспективы его развития</b>	27
<i>М.Л. Немировская.</i> <b>Система телерадиовещания как среда для реализации продюсерских проектов</b>	77
<i>Т.Н. Парсаданова.</i> <b>Особенности продюсирования телевизионных программ</b>	141
<i>Ю.В. Криволицкий, В.С. Малышев.</i> <b>Методы обоснования решений в продюсерстве</b>	201
<i>В.С. Малышев, Л.А. Фунберг.</i> <b>Методы экспертных оценок при принятии решений</b>	237
<i>Е.А. Макарова.</i> <b>Креативные технологии в деятельности продюсера</b>	257
<i>Д.И. Масуренков.</i> <b>Современная техника и технология записи и трансформации изображения</b>	277
<i>Е.Э. Чуковская.</i> <b>Продюсирование в аудиовизуальной сфере в контексте правовых норм</b>	325

---

<i>Н.Б. Ромодановская.</i> <b>Киномаркетинг: стратегия продвижения аудиовизуальных произведений на разных стадиях — от производства до показа</b>	407
<i>С.К. Сарымсаков.</i> <b>Оценка зрительского потенциала кинопроекта на этапе его подготовки</b>	449
<i>Ф.Е. Кривошеев.</i> <b>Факторы, влияющие на кассовый успех отечественного фильма в российском кинопрокате</b>	475
<i>М.И. Косинова.</i> <b>Продюсерские подходы в продвижении фильмов в кинотеатральной сети</b>	489
<i>М.В. Ромодановский.</i> <b>Интернет как рекламная и PR-площадка для продвижения аудиовизуальных произведений</b>	585
<i>Н.С. Абрамова.</i> <b>Европейский опыт организации кинобизнеса</b>	607
<b>Мастер-класс</b>	655
<b>Краткий словарь терминов и понятий</b>	698