

**Сарымсаков С.К.**

аспирант кафедры продюсерского мастерства и менеджмента  
Всероссийского государственного института кинематографии  
им. С.А. Герасимова

## секреты кассовых фильмов

оценка зрительского потенциала  
кинопроекта как фактор повышения  
эффективности управленческих решений  
в сфере фильмопроизводства

*Анализ текущего состояния российской кинематографии свидетельствует о ее поступательном развитии. В стране ежегодно растет количество современных кинозалов, модернизируется производственная база, увеличивается количество выпускаемых картин, а также кассовые сборы от кинопоказов. Однако интенсивные факторы развития пока не привели к качественным изменениям, поскольку многие национальные фильмы не возмещают в прокате затрат на их создание и в целом кинопроизводство является убыточным. Но, может быть, проблема в зрителе?*

**В** 2007 году из 85 российских фильмов валовые кассовые сборы 13 картин превысили их производственную себестоимость,

в России ежегодно  
растет количество  
современных кинозалов,  
модернизируется  
производственная база,  
увеличивается количество  
выпускаемых картин

и только три кинопроекта, исходя из существующей схемы прокатных отчислений, оказались в итоге прибыльными.

При практически равных прокатных возможностях российские фильмы уступают зарубежным аналогам по потребительским качествам. В этой связи решение задачи окупаемости затрат на производство и продвижение национальных фильмов должно быть обеспечено главным образом за счет повышения эксплуатационных возможностей выпускаемых картин.

В современном бизнесе основными условиями создания конкурентоспособной продукции являются:  
– применение научных подходов к

стратегическому и инновационному менеджменту;

– рассмотрение в единстве полезного эффекта и совокупных затрат по всем стадиям жизненного цикла объекта.

### **Целесообразность кинопроекта**

Поэтому конкурентоспособность кинопродукции связана с использованием эффективных инструментов управления кинопроцессом, начиная с начальных этапов создания фильмов с целью повышения их потребительских характеристик и коммерческого потенциала.

В настоящее время ключевой фигурой кинопроцесса является продюсер, который принимает решения и действует под свою ответственность с момента зарождения идеи фильма и до его выхода на экран. В ходе разработки проекта он становится посредником между фильмом, будущим зрителем и инвестором. Его задача заключается в том, чтобы убедить последнего в способности картины привлечь к себе целевую аудиторию, получить ожидаемые доходы и тем самым обеспечить возврат вложений.

В силу специфичности создаваемого продукта аргументы продюсера, как правило, основаны на художественных аспектах, имеющих качественный, трудноформализуемый характер. Выход из этой ситуации состоит в проведении оценки зрительского потенциала кинопроекта посредством детального экспертного анализа сценария. Ее результаты могут служить материальной основой принятия рациональных управленческих

в 2007 году  
из 85 российских  
фильмов валовые  
кассовые сборы только  
13-и картин превысили  
производственную  
себестоимость,  
и только 3 кинопроекта  
оказались прибыльными

решений относительно экономической целесообразности работы над проектом.

На *рисунке 1* представлена структурная модель принятия рациональных решений о целесообразности или нецелесообразности работы над кинопроектом, согласно которой ожидаемые доходы от реализации фильма определяются по результатам оценки зрительского потенциала кинопроекта.

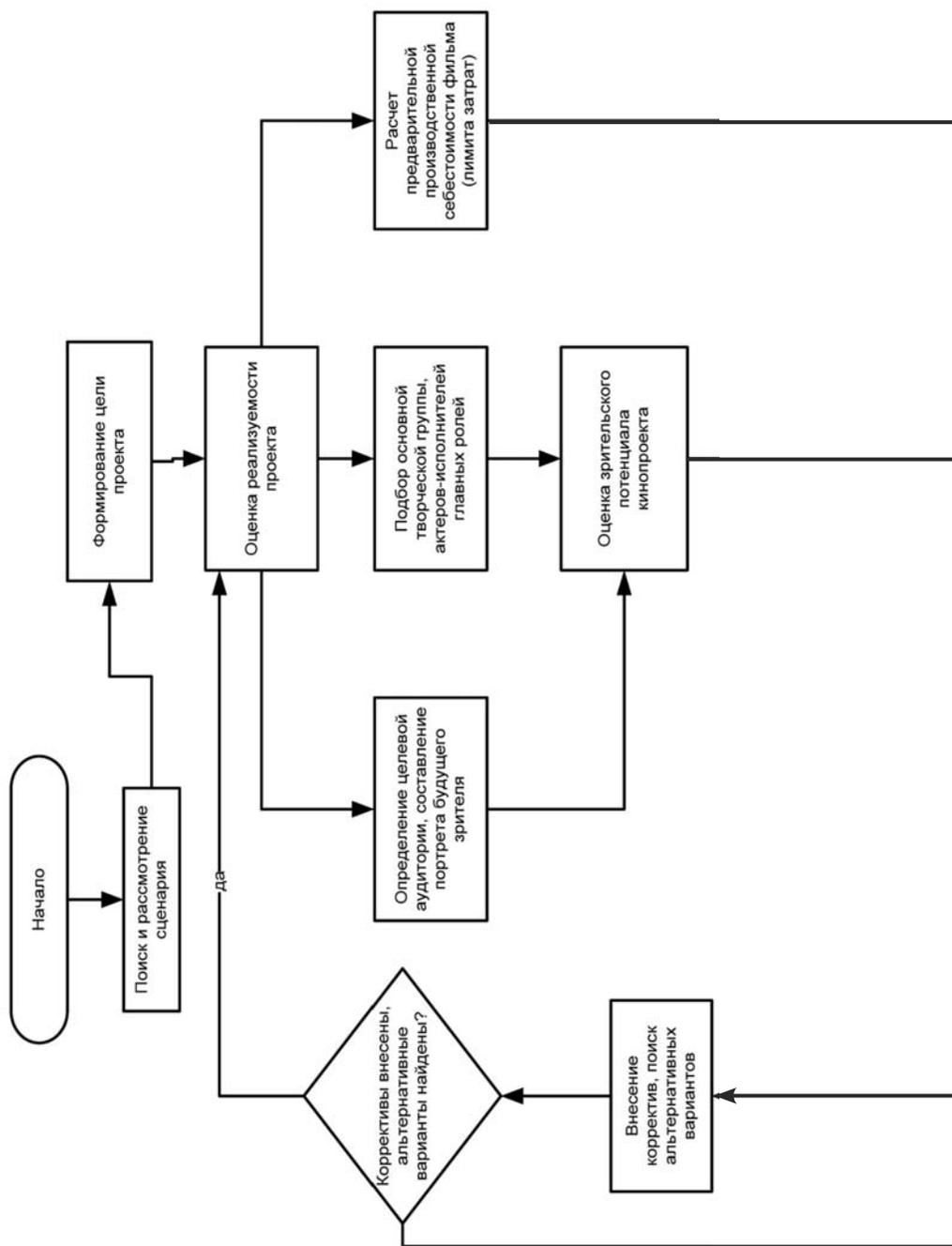
В качестве критерия принятия решений предлагается следующее соотношение:

$$E = (BC - O) / C, \quad (1)$$

где BC – валовые кассовые сборы от кинотеатрального показа фильма, O – отчисления кинотеатрам и дистрибьютору, C – производственная себестоимость фильма.

### **Статистика зрительского успеха**

Обзор способов прогнозирования зрительского успеха фильмов показал, что наиболее распространенным способом является



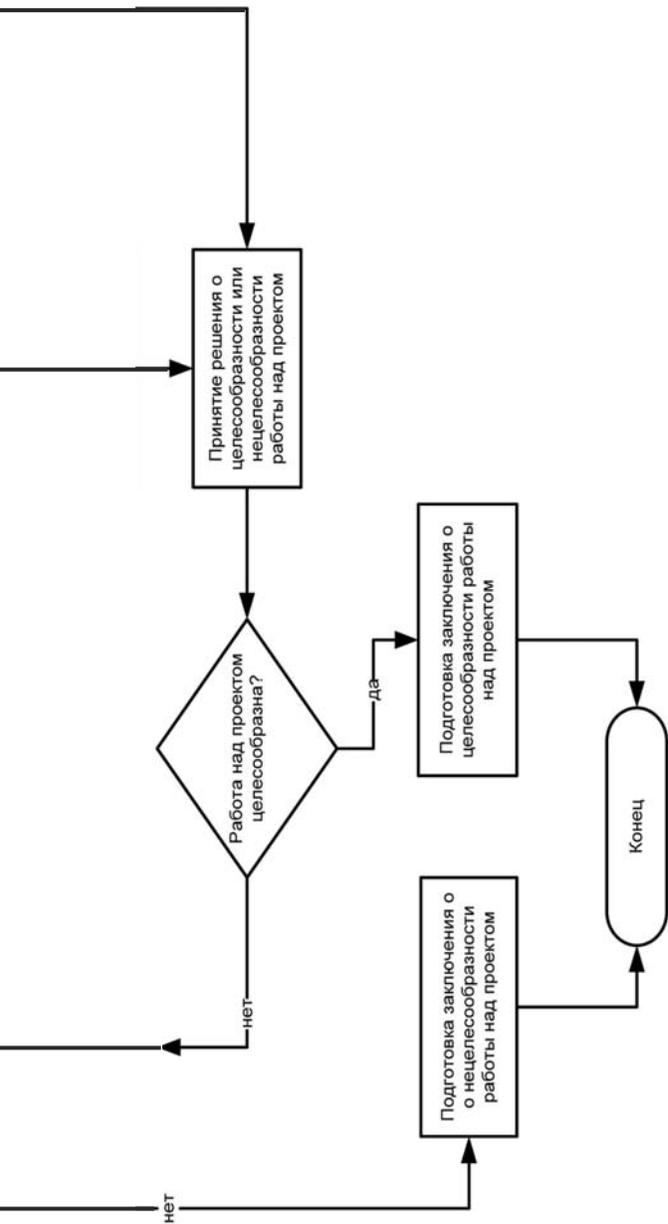


Рис. 1. Блок-схема процесса разработки и принятия рациональных управленческих решений о целесообразности или нецелесообразности работы над кинопроектом

экспертное оценивание на основе статистического подхода. Это предполагает определение критериев оценки, обладающих привлекательностью для зрителей и определяющих их поведение. В качестве таковых выделены: 1) конструкция и элементы структуры сценария; 2) целевая аудитория; 3) деловая и профессиональная репутация создателей; 4) продвижение фильма; 5) мнение зрителей о будущем фильме.

Оптимальным способом проведения опроса является многотуровая процедура при отсутствии прямых контактов экспертов.

На *рисунке 2* представлена блок-схема проведения оценки зрительского потенциала кинопроекта на этапе его разработки посредством последовательной процедуры по методу Дельфи (4).

Применение данной процедуры позволяет получать устойчивые (а не сходящиеся) суждения экспертов при эффективной системе обмена информацией между ними, а также эмпирически определять оптимальное число экспертов и итераций при условии достижения цели экспертизы.

при практически равных  
прокатных возможностях  
русские фильмы  
уступают зарубежным  
аналогам по  
потребительским  
качествам

В качестве экспертов выступают кинодраматурги, редакторы, киноведа и киносociологи. Как показывает практика, представители этих кинематографических профессий являются более подготовленными к такому виду деятельности и, что немаловажно, беспристрастными в своих оценках. Режиссеры и продюсеры более ревностно относятся к проектам своих коллег в силу фактора конкуренции.

Для установления оценочной шкалы успеха фильмов предлагается следующий подход. На основе данных о производственной себестоимости фильма и планируемой нормы рентабельности вложений, а также с учетом схемы прокатных отчислений рассчитывается значение валовых касовых сборов, обеспечивающее окупаемость проекта, т.е. точка безубыточности. Задача экспертов – на основе критического анализа критериев оценки отнести фильм к одному из уровней зрительского успеха – выше или ниже точки безубыточности.

Результаты опроса представляются в виде распределения экспертов в зависимости от их суждений и характеризуют уровень зрительского потенциала кинопроекта, а также вероятность наступления такого события.

### **«Дерево решений» ответит «да» или «нет»**

Представление процесса разработки и принятия решений в виде многошаговой процедуры позволяет использовать метод динамического программирования (2). Предлагаемый инструментарий

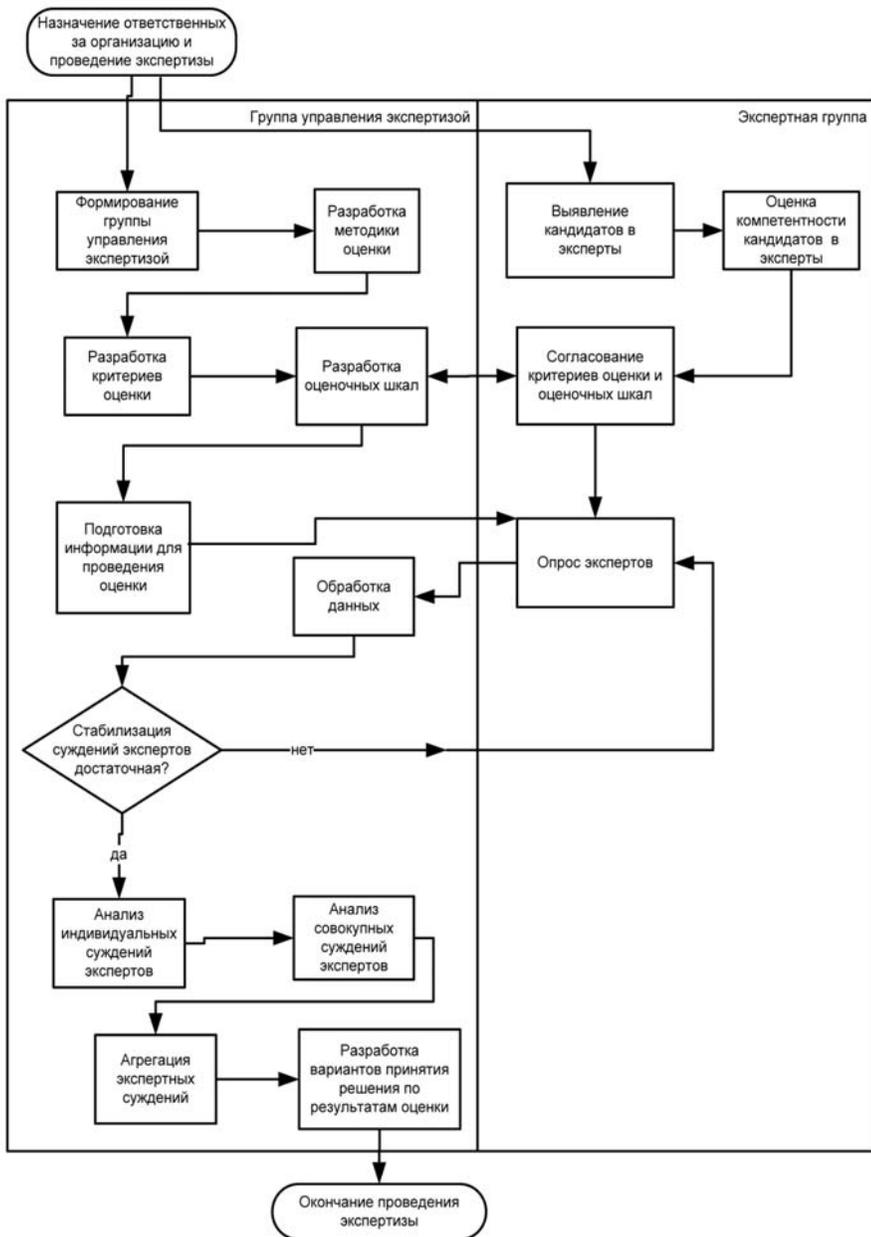


Рис. 2. Блок-схема проведения оценки зрительского потенциала кинопроекта в соответствии с последовательной процедурой по методу Дельфи

ключевой фигурой  
кинопроцесса  
является продюсер,  
который принимает  
решения и действует  
под свою ответственность  
с момента зарождения  
идеи фильма  
и до его выхода  
на экран

основан на построении «дерева решений» (3), для чего необходимы следующие данные:

– множество вариантов решений для лица, принимающего решение. 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, т.е. вероятностные оценки зрительского потенциала кинопроекта;

– данные, характеризующие вероятность исходов в случае запуска фильма в производство без проведения оценки. В качестве таковых используется статистика проката российских фильмов за последнее время.

Искомые решениями при использовании данного метода являются:

а) решение о целесообразности работы над кинопроектом;

б) решение о нецелесообразности работы над кинопроектом с внесением корректирующих мер в целях повышения его зрительского и коммерческого потенциала и последующим проведением повторной оценки.

Таким образом, для того чтобы стать жизнеспособным и прибыльным, кинобизнес нуждается не только в деньгах. Успех во многом зависит от эффективного управления, посредством которого продюсер трезво оценивает ситуацию, ясно видит перспективу и возможные проблемы, вырабатывает инструментарий для их преодоления в будущем, а также принимает рациональные решения.

### **Литература**

1. Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера. / Под ред. Г.П. Иванова, П.К. Огурчикова, В.И. Сидоренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

2. Беллман Р., Калаба Р. Динамическое программирование и современная теория управления. – М: Наука, 1969.

3. Косоруков О.А. Методы количественного анализа в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2005.

5. Панкова Л.А., Петровский А.М., Шнейдерман М.В. Организация экспертизы и анализ экспертной информации. – М.: Наука, 1984.