Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Храмешин Сергей Николаевич
Должность: Научный руководитель
Дата подписания: 29.08.2025 16:27:57
Уникальный программный ключ:
9e604e7143158d9188ee2ed08e15bab0b41b06c9

Министерство культуры Российской Федерации
Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения»

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ АУДИОВИЗУАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
СПбГИКиТ
2021

УДК 338.1
ББК 65.290-2
Б59

Рекомендовано к изданию Методическим советом СПбГИКиТ в качестве учебного пособия по спец. 55.05.04

Авторы:
В. Г. Антонова, *Е. В. Сазонова*, *Т. А. Сорвина*, *С. А. Фатова*

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *Т. А. Лаврова*
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,

доктор экономических наук, профессор *Э. Н. Кроливецкий*
Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения

Б59 **Бизнес-планирование** аудиовизуальных проектов: учебное пособие / В. Г. Антонова, Е. В. Сазонова, Т. А. Сорвина, С. А. Фатова ; Министерство культуры Российской Федерации, Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения. – Санкт-Петербург : СПбГИКиТ, 2021. – 171 с. – ISBN 978-5-94760-456-6.

В учебном пособии рассмотрены основные теоретические и практические аспекты концепции бизнес-планирования аудиовизуальных проектов; обоснованы цели и задачи процесса разработки бизнес-плана аудиовизуальных проектов, его назначение, состав, структура; приведены практические рекомендации по методике составления всех разделов бизнес-плана аудиовизуальных проектов; сформулированы основные требования, предъявляемые к специалистам в области разработки бизнес-плана с учетом специфики отрасли; систематизированы основные экономические показатели, позволяющие проводить мониторинг результатов аудиовизуальных проектов (оценка финансовой реализуемости и эффективности проекта).

Содержание учебного пособия соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования и методическим требованиям, предъявляемым к учебным изданиям.

Учебное пособие является составной частью профессиональной подготовки по специальности 55.05.04 – Продюсерство, а также может быть рекомендовано для студентов, изучающих предметную область «Управление проектами», для работников сферы управления персоналом, руководителей и специалистов-практиков творческой и технической направленности предприятий аудиовизуальной сферы. Издание может быть полезно всем интересующимся проблематикой планирования бизнеса в аудиовизуальной сфере.

УДК 338.1
ББК 65.290-2

© Антонова В. Г., Сазонова Е. В.,
Сорвина Т. А., Фатова С. А., 2021
© СПбГИКиТ, 2021

ISBN 978-5-94760-456-6

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 6

Глава 1. Основы бизнес-планирования деятельности предприятия аудиовизуальной сферы 8

1.1. Понятие, цели и назначение бизнес-плана аудиовизуального проекта 8

1.2. Методические основы разработки бизнес-плана как комплексного обоснования аудиовизуального проекта 12

1.3. Типичные ошибки бизнес-планирования аудиовизуальных проектов 15

Вопросы для самопроверки 19

Глава 2. Структура бизнес-плана и этапы бизнес-планирования аудиовизуальных проектов 20

2.1. Сущность, цели и задачи бизнес-плана аудиовизуальных проектов 20

2.2. Принципы и функции бизнес-плана аудиовизуальных проектов 24

2.3. Процедура бизнес-планирования аудиовизуальных проектов . . 27

2.4. Общая структура бизнес-плана аудиовизуальных проектов 33

2.5. Содержание резюме (краткая характеристика) бизнес-плана . . . 37

Вопросы для самопроверки 41

Глава 3. Оценка рынка и план маркетинга аудиовизуального проекта 43

3.1. Исследование и анализ рынка 43

3.2. Характеристика сегмента рынка, оценка конъюнктуры и выбор целевого сегмента 46

3.3. Позиционирование на рынке 49

3.4. Разработка плана маркетинга 51

Вопросы для самопроверки 53

Глава 4. План производства аудиовизуального продукта 55
4.1. Процесс планирования и этапы производства аудиовизуального продукта 55
4.2. Разработка календарно-постановочного плана. 59
4.3. Структура затрат и смета аудиовизуального проекта 64
Вопросы для самопроверки 76

Глава 5. Организационный план аудиовизуального проекта . . . 78
5.1. Формирование организационной модели проекта 78
5.2. Регламентация организационной структуры и формирование штатного расписания проекта 81
5.3. Разработка матрицы ответственности проекта. 87
Вопросы для самопроверки 88

Глава 6. Структура финансового плана и инвестиционного анализа аудиовизуального проекта 90
6.1. Разработка финансового раздела бизнес-плана аудиовизуального проекта 90
6.2. Анализ безубыточности при оценке эффективности аудиовизуальных проектов. 95
6.3. Методы оценки экономической эффективности аудиовизуального проекта 98
6.4. Источники и способы финансирования аудиовизуальных проектов 105
Вопросы для самопроверки 114

Глава 7. Анализ и оценка рисков в бизнес-плане аудиовизуального проекта 116
7.1. Виды и классификация рисков аудиовизуальных проектов . . . 116
7.2. Методы анализа и оценки рисков аудиовизуальных проектов . . 123
7.3. Организация процесса управления рисками аудиовизуального проекта 128
7.4. Особенности построения системы управления рисками в сфере кинематографии 138
Вопросы для самопроверки 144

Глава 8. Презентация и экспертиза бизнес-плана аудиовизуальных проектов 146
8.1. Методика проведения презентации бизнес-плана аудиовизуального проекта 146
8.2. Экспертиза и корректировка бизнес-плана аудиовизуальных проектов 154
Вопросы для самопроверки 161

Заключение 163

Библиографический список 165

Глоссарий 166

ПРЕДИСЛОВИЕ

Реализация любой идеи и творческого замысла проекта невозможна без анализа и систематизированного представления информации в форме бизнес-плана. Реалистичность любого бизнес-плана зависит от правильного представления рынка, понимания тенденций его развития, динамики неудовлетворенных ожиданий потребителей. Поэтому необходимо определить, какие проблемы являются ключевыми при формировании представлений о потребностях субъектов рынка. Результаты аналитической работы по созданию бизнес-плана обеспечивают рациональность реализации проекта. Процесс бизнес-планирования аудиовизуального проекта связан с изучением отрасли, анализом существующего положения дел в ней, оценкой потенциала проекта по производству аудиовизуального продукта.

Без качественного планирования невозможно достижение целей проекта. Поэтому бизнес-планирование аудиовизуальных проектов – это именно то, с чего следует начинать разработку идеи. Этот процесс предполагает построение плана действий, определение шагов, которые ведут к намеченной цели.

Материалы настоящего учебного пособия предназначены для углубленного изучения концептуальных основ планирования аудиовизуального бизнеса и практического освоения современных прикладных методов разработки бизнес-плана, включающих проведение анализа аудиовизуальной отрасли и рынка, формирование плана производства аудиовизуальной продукции, организационного плана, плана маркетинга, финансового плана, а также плана противорисковых мероприятий. В пособии рассмотрены наиболее эффективные и популярные методы управления ресурсами аудиовизуального проекта; определены роли участников аудиовизуального проекта, возможные условия финансирования аудиови-

зуального проекта; приведены методы по оценке коммерческой эффективности аудиовизуального проекта при принятии решений инвестиционного характера.

В учебном пособии рассматриваются ключевые аспекты бизнес-планирования аудиовизуального проекта:

– определены методические основы бизнес-планирования деятельности предприятия аудиовизуальной сферы;

– раскрыты подходы к определению структуры бизнес-плана и этапы бизнес-планирования аудиовизуальных проектов;

– определены базовые положения, позволяющие реализовать методики оценки рынка и разработать план маркетинга аудиовизуального проекта;

– раскрыты особенности подготовки плана производства аудиовизуального проекта;

– определены наиболее значимые элементы организационного плана аудиовизуального проекта;

– раскрыты структура и показатели финансового плана и инвестиционного анализа аудиовизуального проекта;

– рассмотрены методики анализа и оценки рисков в бизнес-плане аудиовизуального проекта;

– определены основные положения, которые следует учитывать при презентации и экспертизе бизнес-планов аудиовизуальных проектов.

Решению вышеперечисленных проблем и призван помочь бизнес-план, который является основным документом, определяющим стратегию реализации проекта по производству и продвижению аудиовизуального продукта.

Авторы:

– кандидат экономических наук, доцент *В. Г. Антонова* (гл. 5, 6);

– кандидат экономических наук, доцент *Е. В. Сазонова* (гл. 7, 8);

– кандидат экономических наук, доцент *Т. А. Сорвина* (предисловие, гл. 1, 2, заключение);

– кандидат экономических наук, доцент *С. А. Фатова* (гл. 3, 4).

Глава 1
ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АУДИОВИЗУАЛЬНОЙ СФЕРЫ

1.1. Понятие, цели и назначение бизнес-плана аудиовизуального проекта

Процесс производства и продвижения аудиовизуального продукта достаточно тесно взаимосвязан с процессом экономическим и технологическим. Все большее влияние на этот процесс будет оказывать развитие новых технологий в кино-, теле-, радиопроизводстве, а также способов продажи контента, в том числе появление новых, нестандартных решений монетизации продукта.

Прежде чем начать производство аудиовизуального продукта, следует тщательно продумать, что именно команда проекта будет делать и к какому сроку необходимо завершить работы, какими способами и с использованием каких средств это будет осуществлено.

Бизнес-планирование позволяет не только обосновать необходимость разработки того или иного аудиовизуального проекта, но и оценить возможность его реализации в действующих рыночных условиях.

Итак, **бизнес-план** – это краткое, точное и понятное описание предполагаемого проекта по производству аудиовизуального продукта, в котором содержатся следующие данные.

1. Программа осуществления процессов, операций, действий команды.
2. Сведения о предприятии/проекте.
3. Сведения о продукте/услугах.
4. Сведения о производстве продукта.
5. Сведения о рынках сбыта и маркетинге.
6. Сведения о порядке организации операций и их необходимой эффективности.

Бизнес-план представляет собой ***официальный документ***, в котором описаны шаги управления и контроля процессов про-

изводства и продвижения аудиовизуального продукта, поэтому он является неотъемлемым элементом стратегического планирования.

В ходе процесса бизнес-планирования определяются цели проекта и пути их достижения посредством намеченных и разработанных программ действий. Программа действий в ходе исполнения корректируется и дополняется в соответствии с изменениями внешней среды или в связи с теми или иными событиями.

Определим, в чем состоит необходимость разработки бизнес-плана аудиовизуального продукта.

Анализ деятельности крупных предприятий показывает, что качественные, точные бизнес-планы вполне могут быть сформированы в российских условиях и дают огромный плюс любой организации, работающей на рынке.

Если экономика склонна к крупным изменениям, скачкам и колебаниям, то горизонт планирования обычно не превышает 2–3 года.

Бизнес-план – это, как уже прозвучало, официальный документ, который кратко, точно и в доступной форме описывает все основные стороны производства аудиовизуального продукта. Правильно составленный бизнес-план должен отвечать на основной вопрос: «Стоит ли браться за этот проект, принесет ли он доходы, которые окупят все затраченные средства?»

Целью разработки бизнес-плана являются формулирование и уточнение концепции проекта, т. е. планирования производства, продвижения и экономической, финансовой, инвестиционной деятельности на ближайший и достаточно отдаленный периоды времени в строгом соответствии с потребностями целевого рынка и реальными возможностями привлечения в проект необходимых видов ресурсов.

Конкретно целевое назначение бизнес-плана аудиовизуального проекта заключается в следующем:

1) оценка производственного и экономического потенциала проекта;

2) разработка или уточнение стратегии развития проекта или отдельных направлений деятельности, а также определение способов реализации стратегических целей и задач;

3) определение параметров планирования, контроля, анализа, регулирования и оперативного учета на всех стадиях реализации аудиовизуального проекта;

4) разработка и художественное, технико-технологическое, экономическое, финансовое и социальное обоснование аудиовизуального проекта;

5) привлечение инвесторов для реализации аудиовизуального проекта;

6) оценка и разработка мер для снижения уровня риска проекта в ходе осуществления производства, продвижения и других стадий реализации;

7) формирование условий для взаимодействия с целевыми и контактными аудиториями проекта.

С помощью бизнес-плана аудиовизуального проекта могут быть привлечены потенциальные инвесторы и стейкхолдеры.

Цель инвестиционного бизнес-плана – показать, каким образом деньги или иные ресурсы превратятся в еще большие деньги для инвестора.

Бизнес-план выполняет следующие *основные задачи*:

– является инструментом стратегического планирования. Он может быть использован для прогнозирования будущей деятельности, разработки концепции ведения бизнеса. Он помогает в деталях отработать стратегию, план деятельности и избежать ошибок еще на бумаге, а не в реальности;

– позволяет оценить затраты на разработку, изготовление и продвижение аудиовизуального продукта на рынке и определить потенциальную прибыльность проекта;

– выполняет роль инструмента контроля и управления, с помощью которого можно оценить фактические результаты своей деятельности за определенный период. Например, финансовый раздел бизнес-плана может быть использован в качестве основы для составления бюджета производства аудиовизуального продукта, контроля его использования, а также определения необходимых изменений в бюджете;

– служит документом, который позволяет привлечь заинтересованные стороны в проект по производству аудиовизуального продукта;

– является инструментом привлечения денежных средств, так как содержит обоснование эффективности вложений и возможности возврата инвестиций.

Для принятия решения о реализации проекта по производству аудиовизуального продукта, приступая к разработке бизнес-плана, продюсер должен ответить на целый ряд вопросов принципиального характера. Вот некоторые из них.

1. В чем заключаются преимущества аудиовизуального продукта перед другими?
2. Какие задачи необходимо выполнять, чтобы достичь этих преимуществ?
3. Какая организация для этого необходима?
4. На какие потребности рынка будет ориентирован аудиовизуальный продукт?
5. Кто будет потребителем аудиовизуального продукта?
6. Какие конкуренты есть у проектируемого аудиовизуального продукта, и чем он будет от них отличаться?
7. На какой рынок будет ориентирован аудиовизуальный продукт в ближайшее время и в перспективе?
8. Каковы слабые места проекта по производству аудиовизуального продукта и главнейшие опасности?
9. Как долго будет длиться производство аудиовизуального продукта?
10. Как необходимо будет завершать проект, какие обязательства возникают?

Бизнес-план аудиовизуального проекта призван обосновать курс, которого намерен придерживаться продюсер проекта в течение определенного времени, поэтому особенно тщательно нужно проработать первые 12 месяцев.

В бизнес-плане целесообразно четко сформулировать цели для коротких промежутков времени, а также определить пути достижения поставленных целей и провести анализ финансового состояния предприятия на каждом из этапов.

При разработке плана необходимо учитывать факторы неопределенности и риска: чем больше таких факторов, тем выше необходимость разработки тщательно продуманных планов в целях избежания краха.

1.2. Методические основы разработки бизнес-плана как комплексного обоснования аудиовизуального проекта

Бизнес-план аудиовизуального проекта представляет собой типовое (унифицированное) проектное решение на достаточно отдаленную перспективу (горизонт планирования), в котором дается научно обоснованная оценка возможных на данном сегменте рынка конечных целевых экономических, финансовых и иных результатов (трудовых, производственных, социальных) деятельности по реализации проекта, базирующихся на реальном производственном, инвестиционном, материально-техническом, организационном и логистическом обеспечении.

В зависимости от цели бизнес-плана аудиовизуального проекта степень детализации информации может быть разной. При этом степень дифференциации плана в разные периоды времени также разная. Обычно рекомендуется для первого года рассчитывать основные результирующие показатели с помесячной разбивкой, для второго – в поквартальном разрезе и лишь начиная с третьего года можно ограничиться показателями по году в целом.

Бизнес-план аудиовизуального проекта является постоянно действующим руководящим документом для продюсера. Он должен систематически актуализироваться (обновляться), в него должны вноситься необходимые изменения, связанные как с переменами, происходящими в проекте, так и с изменениями, происходящими на целевом рынке в рамках национальной и даже мировой экономики в целом.

Бизнес-план аудиовизуального проекта может иметь характер стратегического документа, тогда он охватывает достаточно длительный отрезок времени. Однако стратегический план обычно не содержит количественных оценок плановых показателей реализации проекта.

Определим ***общие требования, которые необходимо учитывать при подготовке бизнес-плана аудиовизуального проекта***.

1. Бизнес-план – это первое, что узнает о проекте потенциальный партнер, заказчик, инвестор, поэтому необходимо, чтобы

оформление бизнес-плана было привлекательным и выгодно представляло информацию.

2. Степень детализации информации должна соответствовать целям бизнес-плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура материала и его наглядность, краткость. Оптимальным (стандартным) является объем бизнес-плана в 40 страниц. Тем не менее в ряде случаев требуются более детальные бизнес-планы объемом до 70–80 страниц. Если для обеспечения полноты и конкретности изложения необходимого материала в бизнес-плане требуется меньший объем, то число страниц бизнес-плана может быть снижено до 30 и менее страниц.

3. В бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Как правило, инвесторы запрашивают дополнительную информацию, а наличие приложений увеличивает гибкость проекта. Объем приложений не ограничивается.

4. Стиль изложения: простота изложения и отсутствие языкового и терминологического барьеров, т. е. доступность в изучении и понимании. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам, и не изобиловать техническими подробностями. Он также должен быть убедительным, лаконичным, пробуждать интерес у партнеров.

5. Разумное дозирование при изложении технологии делового предложения.

6. При составлении бизнес-плана необходимо также помнить, что информация, представленная в нем, должна быть емкой, четкой и в то же время краткой. В связи с этим рекомендуется использование метода свертывания информации: ее классифицируют по определенным категориям (показателям) и представляют в аналитической (табличной) или графической форме. В систематизированном виде, когда возможна сравнительная оценка, цифровые данные воспринимаются намного легче, а значит, и результативнее.

7. Объективная оценка в бизнес-плане трудностей, стоящих на пути реализации аудиовизуального проекта. Степень описания трудностей зависит от назначения бизнес-плана.

8. Бизнес-план должен представлять собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях. Предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации, например, проведенные исследования рынка (опросы), статистические данные по отрасли, экономические и демографические исследования, а также на заключения лиц, которые будут участвовать в проекте. Немногие инвесторы или кредиторы будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. Бизнес-план показывает инвесторам и кредиторам качество и глубину лидерства и отмечает управленческую способность достигать поставленных целей.

9. Точность финансовых расчетов, приводимых в бизнес-плане.

10. Степень детализации рисков проекта. Доверие к проекту может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут раскрыты в бизнес-плане не самостоятельно, а со стороны.

11. Следует избегать в бизнес-плане несущественных или неопределенных утверждений.

12. Бизнес-план должен быть исчерпывающим и включать обсуждение стратегии достижения преимуществ проекта и преодоления потенциальных трудностей.

13. Многие инвесторы любят читать одно- или краткое двухстраничное содержание бизнес-плана (резюме), что позволяет им увидеть важные особенности и преимущества проекта. Имеются также четыре жизненно важных блока (раздела) ключевых вопросов, прорабатываемых в бизнес-плане, которые особенно тщательно оценивают инвесторы: команда проекта, текущие и планируемые финансовые показатели, преимущества аудиовизуального продукта, план маркетинга. Необходимо подготовить сильную аргументацию в каждом из этих разделов.

14. Бизнес-план аудиовизуального проекта должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.

15. Бизнес-план должен быть представлен в привлекательной, а не сверхсложной форме и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров.

Ключевыми исходными параметрами аудиовизуального проекта, которые определяют особенности разработки его бизнес-плана, ***являются*** следующие.

1. Постановка целей проекта. Цели проекта по производству аудиовизуального продукта определяются как состояние или группа состояний, на достижение которых направлены ресурсы проекта. На этапе проектирования необходимы правильная постановка цели и четкое формулирование соответствующих задач.

2. Согласованное выполнение поставленных целей и задач. Процесс выполнения каждой отдельной задачи должен быть синхронизирован с остальными, чтобы не нарушать целостности проекта. Если определенные задачи остались незавершенными, нельзя переходить к следующим. В случае нарушения этого условия может пострадать весь проект.

3. Время «жизни» проекта ограничено. Аудиовизуальные проекты не могут функционировать бесконечно. Работа над ним заканчивается, когда основные цели достигнуты. Для того чтобы контролировать этот процесс, строятся графики выполнения задач проекта.

4. Неповторимость. Аудиовизуальные проекты являются уникальными продуктами. Даже в том случае, если тема схожа, то создание и исполнение должно быть другим. Соответственно, готовый проект уже будет отличаться от ему подобных.

5. Реализация проекта. Под этим критерием понимается деятельность, целью которой является претворение проекта в жизнь с минимальной тратой ресурсов и за ограниченное время, но с максимальной эффективностью.

Определение и учет представленных параметров проекта на начальных стадиях планирования определяют возможность разработки качественного бизнес-плана.

1.3. Типичные ошибки бизнес-планирования аудиовизуальных проектов

Опыт подготовки и представления бизнес-планов для различных сфер деятельности позволяет предостеречь от некоторых наиболее часто встречающихся серьезных ошибок.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся ошибки.

Первой ключевой ошибкой, которая может оказаться губительной для реализации замысла аудиовизуального проекта, *является нечеткое определение цели проекта*. Очень быстро можно назвать цели, но редко они бывают обоснованно определены и документированы. Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримы, и заданные параметры должны быть выполнимы.

В процессе постановки цели аудиовизуального проекта рекомендуется:

– определить, на каких данных базируется определение цели;

– к какому горизонту планирования относятся цели;

– какие результаты принесет достижение цели;

– какие сроки, затраты, ресурсы необходимы для достижения цели;

– насколько цель реалистична (возможность ее достижения).

Ко *второй типичной ошибке можно отнести недостаточную оценку и проработку альтернативных концепций проекта*. Для каждой цели нередко существует множество альтернативных решений по ее достижению, но, как правило, выбирают только одну альтернативу.

Поэтому важно выяснить:

– возможны ли другие альтернативные решения для достижения цели проекта;

– по каким критериям производится оценка и выбор альтернатив;

– как определяются и оцениваются риски альтернатив;

– что происходит при нулевой альтернативе: «Ничего не менять».

Целенаправленно отобранные и полно документированные альтернативы позволяют найти рациональное (а возможно, и лучшее) решение и обеспечивают экономичный образ действия.

Третья типичная ошибка касается распределения ответственности в проекте. Часто ответственность в проекте распределена недостаточно четко и согласованно, особенно это касается любительских проектов.

Для достижения цели проекта требуется установление персональной ответственности как за проект в целом, так и за его отдельные части.

Нужно четко определить:

– какие квалифицированные специалисты подчиняются руководителю проекта и каким образом;

– кто несет ответственность за конкретную функциональную область (процесс) проекта;

– кто несет ответственность за конкретные операции проекта, дает частичные задания с частичными результатами, и кто передает их на дальнейшее исполнение;

– кто контролирует и регулирует затраты, сроки и расходы;

– кто и в какой форме отчитывается перед руководством.

Четвертая ошибка, которая может привести к краху аудиовизуального проекта, *определяется уровнем понимания и глубиной анализа рыночной ситуации*. Так, слабое или чисто формальное знание рынка, его потенциальной емкости, позиций конкурентов на рынке ограничивает возможности реализации проекта.

Если вам кажется, что на этом рынке нет конкурентов, насторожитесь: вероятнее всего, вы чего-то не учли. Часто это связано с нечетким пониманием особенностей аудиовизуального продукта проекта и того, какие реальные потребности потенциальных потребителей он удовлетворяет.

Именно поэтому потенциальные инвесторы обязательно рассматривают разделы, связанные с оценкой конкуренции и емкости рынка. Сравнение всех характеристик продуктов-конкурентов должно вестись с точки зрения запросов конечного покупателя, а не производства.

Пятой существенной *ошибкой*, распространенной в бизнес-планах, *является отсутствие финансовых расчетов или их некорректность*. Раздел «Финансовый план» – это в каком-то смысле итог всех остальных разделов. На основании экономических расчетов необходимо показать и доказать, сколько денег нужно на проект и какова возможность вернуть их в приемлемые сроки. Если речь идет о кредите, то уже при первом просмотре инвестор должен получить ответы на очень простые вопросы: каков объем кредитования и ка-

кова схема возврата заемных средств (за один раз, равномерными долями, за определенный срок и т. д.). При совместном производстве возникает вопрос о собственности и участии в прибылях. При всех условиях следует быть уверенным в том, что финансовая часть проекта будет проанализирована со всей тщательностью.

Особое внимание должно уделяться обоснованности приведенных предположений (например, реальность оценки затрат на производство аудиовизуального продукта по планируемому периоду, их неизменность, как учтена инфляция и т. д.).

Шестая ошибка касается отсутствия четкого описания команды аудиовизуального проекта, что существенно для его внешнего представления (питчинги, гранты, поиск партнеров для совместного производства).

В бизнес-плане важно выгодно подчеркнуть достоинства имеющейся команды проекта, ее опыт, зрелость и квалификацию, без которых любой проект просто обречен на неудачу.

Очень важный вопрос – кто разрабатывает бизнес-план производства аудиовизуального продукта. Для небольших проектов это чаще всего продюсер, руководитель или инициатор проекта. На более крупных проектах, как правило, создается рабочая группа, в которую входят ведущие специалисты по соответствующим направлениям (продюсеры, режиссеры, юристы, финансисты, специалисты по продвижению).

Подключение специалистов на раннем этапе приводит к большей проработанности проекта, а одновременно с согласованием бизнес-плана готовится команда.

Седьмой ошибкой можно считать отсутствие четкости в оформлении бизнес-планов. Вместо четко структурированного документа часто бывают представлены отрывочные материалы, не соответствующие имеющимся стандартам и представляющие собой некоторую смесь цифр, маркетинговой информации, технических характеристик проекта и т. д. Здесь также важно учесть необходимость предоставления сведений о ключевых лицах проекта, контактной информации и возможных каналах обратной связи.

Итак, современной методологией формирования на научной основе стратегических и внутрифирменных планов деятельности

предприятия аудиовизуальной сферы является методология бизнес-планирования. Ее реализация должна осуществляться на постоянной и регулярной основе. В рыночной экономике бизнес-план служит важным рабочим инструментом обоснования потребности и результативности производства аудиовизуального продукта.

Вопросы для самопроверки

1. Приведите определение бизнес-плана аудиовизуального проекта.
2. Что понимается под процессом бизнес-планирования?
3. Для чего следует разрабатывать бизнес-план аудиовизуального проекта?
4. В чем состоит цель разработки бизнес-плана?
5. Опишите целевое назначение бизнес-плана на примере конкретного аудиовизуального проекта.
6. В чем состоят задачи бизнес-плана аудиовизуального проекта?
7. Какие решения обосновываются в бизнес-плане аудиовизуального проекта?
8. Какие общие требования следует учесть при разработке бизнес-плана аудиовизуального проекта?
9. На примере конкретного аудиовизуального проекта дайте характеристику его ключевых параметров как основы бизнес-планирования.
10. Определите, с какими причинами связаны типичные ошибки в бизнес-планировании аудиовизуальных проектов.
11. Кто разрабатывает бизнес-план аудиовизуального проекта?
12. От чего зависит содержание и уровень детализации информации бизнес-плана аудиовизуального проекта?
13. Что понимается под горизонтам планирования, и каким он может быть в бизнес-плане аудиовизуального проекта?
14. Назовите все категории потребителей информации бизнес-плана аудиовизуального проекта.
15. Каковы источники информации для разработки бизнес-плана аудиовизуального проекта?

Глава 2
СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА И ЭТАПЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ АУДИОВИЗУАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

2.1. Сущность, цели и задачи бизнес-плана аудиовизуальных проектов

Руководство проектами аудиовизуальной сферы в современных экономических условиях не может полагаться на волю случая. Уместно будет привести известный афоризм: «Планировать или быть планируемым…» Смысл изречения сводиться к тому, что необходимо уметь быстро и правильно реагировать на изменения, которые происходят внутри компании и во внешней среде.

Планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной детализации на ближайшую и отдаленную перспективу. Одним из важнейших элементов процесса планирования является составление бизнес-плана.

Бизнес-план – краткое, точное и понятное описание предполагаемого бизнеса и среды, в которой он действует, позволяющее выбрать наиболее перспективные решения и определить средства их достижения. В нем описываются основные экономические аспекты коммерческой деятельности, анализируются проблемы, с которыми компания может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем. *Главная отличительная особенность бизнес-плана* – системный характер этого документа, что отличает его от других видов планов. В нем увязаны характеристики и факторы внешней среды проекта с внутренними характеристиками и функциональными областями проектной деятельности.

Рассмотрим *понятие бизнес-плана*, *используемое в двух значениях*.

1. Бизнес-план – это документ, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.

2. Бизнес-план – это документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта. В этом аспекте он служит мощным инструментом финансирования бизнеса.

***Бизнес-план аудиовизуального проекта* (*компании, предприятия*)** – программа мероприятий, связанных с осуществлением проектного замысла (творческой идеи) и последующим возмещением затрат и получением прибыли. Предметом аудиовизуальных проектов может быть как производство фильма (короткометражного или полного метра, художественного или документального), так и производство коммерческой рекламы, телепрограммы или контента для радиостанции.

Бизнес-план аудиовизуального проекта (компании, предприятия) – это главный и вместе с тем официальный документ, регламентирующий основные направления деятельности продюсера. Он предназначен как для предметной экспертизы, так и для повседневной текущей работы и управления проектом. В этом смысле он представляется как:

– рабочий инструмент для организации проектной деятельности, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения;

– документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития проекта и определяющий степень его жизнеспособности;

– обоснование выбора и целесообразности (или необходимости) конкретного направления деятельности на определенном рынке;

– система доказательств выгодности проекта и возможность их использования для проведения переговоров с инвесторами, кредиторами;

– прогноз, оценка и мера предупреждения проектных рисков, своего рода страховка успеха проектной деятельности;

– руководство для контроля и управляющих воздействий с целью успешной реализации проекта;

– экономическое обоснование и оценка результатов проектной деятельности в соответствии с потребностями рынка на определенный период времени;

– постоянно обновляемый документ, подтверждающий восприимчивость организации к разного рода нововведениям (техническим, технологическим, экономическим, информационным, организационным и др.);

– инструмент самообучения, обеспечивающий непрерывный процесс профессионального самопознания и самоопределения;

– информация для государственных управляющих структур (министерств, комитетов, административных органов управления);

– неотъемлемый элемент стратегического плана, в котором определены ключевые направления, приоритетные задачи и перспективные действия компании.

***Бизнес-планирование аудиовизуального проекта* (*компании, предприятия*)** – это процесс по написанию бизнес-плана, в котором задействованы обе заинтересованные стороны: инвесторы, которые хотят оценить эффективность вливания средств, и исполнители, т. е. менеджеры, консультанты и персонал проекта.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что бизнес-планирование – процесс, требующий профессионализма и творчества. Этот процесс представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием мер, которые осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений.

Целью любого планирования выступает эффективное достижение желаемого результата. Хорошо поставленная и постоянно функционирующая система бизнес-планирования на предприятии позволяет решить как внутренние задачи корпоративного управления, так и внешние, обусловленные необходимостью установления контактов и взаимоотношений с другими организациями. В самом общем виде выделяют ***две основные цели разработки бизнес-плана***.

1. *Внутренняя цель* – создать реальную плановую основу для управления проектной работой и стратегическим развитием биз-

неса компании. Хорошо поставленная и постоянно функционирующая система бизнес-планирования позволяет обеспечить грамотную координацию действий всех участников проекта для достижения наиболее ощутимых результатов.

2. *Внешняя цель* – налаживание коммуникаций и привлечение внимания потенциальных инвесторов (кредиторов) для получения необходимых денежных средств из внешних источников. Хорошо разработанный бизнес-план позволяет убедить инвестора вложить деньги в проект или оказать содействие в той или иной форме.

Из сказанного выше можно сделать вывод о том, что составление бизнес-плана позволяет устанавливать коммуникации и конкурировать за получение инвестиций (как внутри организации, так и за ее пределами).

Бизнес-планы отдельных проектов конкурируют между собой, предлагая различные альтернативы использования ограниченных ресурсов, что связано с принятием решений и выбором приоритетных направлений развития бизнеса компаний.

***Процесс выработки действий по достижению целей аудиовизуального проекта* (*компании, предприятия*)** включает в себя целый ряд управленческих решений расчетно-аналитического характера. Среди них можно назвать следующие:

– сбор и анализ информации о продукте аналогичного жанра. Описание аудиовизуального продукта (фабула, сценарий, формат выпуска, синопсис последующей тематики серии);

– сбор и анализ информации по отраслевому рынку (распределение рекламных потоков, степень загрузки эфирного времени и в первую очередь блока «прайм-тайм»);

– анализ производственно-экономического потенциала компании-производителя, а также положения компании среди конкурентов;

– определение потребностей в ресурсах, необходимых для успешного выполнения работ проекта, и расчет генеральной сметы проекта;

– разработка организационной структуры проекта, принципа подбора кадров, правового обеспечения и графика реализации всех этапов проектной деятельности;

– расчет необходимого первоначального (стартового) капитала и поиск источников финансовых вливаний для реализации и дальнейшего развития проекта;

– оценка степени влияния рисков на реализацию проекта, а также разработка мер защиты, включая страхование и поиск необходимых гарантий;

– определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности использования инвестиционного капитала.

Как элемент системы менеджмента бизнес-планирование представляет собой набор специфических методов, инструментов, правил и процессов, нацеленных на обеспечение выполнения всех намеченных задач.

Основные задачи бизнес-плана аудиовизуального проекта:

– определение конкретных направлений деятельности, перспективных рынков сбыта и места проекта (предприятия) на этих рынках;

– оценка затрат, необходимых для изготовления и сбыта аудиовизуальной продукции;

– формулировка долговременных и краткосрочных целей проекта, стратегии и тактики их достижения;

– определение состава маркетинговых мероприятий;

– выявление соответствия кадров проекта и условий для их мотивации;

– анализ материального и финансового положения проекта (предприятия);

– просчет рисков и предусмотрение трудностей;

– проведение стратегического анализа деятельности предприятия (конкретного проекта) и т. д.

2.2. Принципы и функции бизнес-плана аудиовизуальных проектов

При разработке бизнес-планов необходимо соблюдать основные принципы, которые создают предпосылки для успешной деятельности компании в конкретной экономической среде.

Основные принципы бизнес-планирования (табл. 2.1) тесно связаны между собой, они определяют содержание плановой работы и ориентированы на достижение наилучших социально-экономических результатов деятельности организации.

Таблица 2.1

Основные принципы бизнес-планирования аудиовизуального проекта (компании, предприятия)

Принципы планирования	Содержание
Целенаправленность	Система планирования организации проявляется в том, что цели верхнего уровня являются исходным пунктом всего процесса планирования, а также его результатом. Формирование отдельных разделов общего плана организации (или частных планов) должно вытекать из целей верхнего уровня и обеспечивать возможности их достижения
Целостность и полнота	Системное, целостное и полное представление о бизнес-процессах можно получить только на основе всей совокупности взаимосвязанных планов организации, что позволяет менеджерам принимать обоснованные управленческие решения
Эластичность и гибкость	Система планирования тогда обладает гибкостью, когда она может приспосабливаться к происходящим изменениям во внутренней и внешней среде. Для этого необходимо в определенных границах оставлять резервы для пересмотра и уточнения плана
Эффективность	Издержки, связанные с формированием системы планирования, не должны превышать результат (эффект) от ее внедрения и практического использования. Эффективность планирования зависит от координации и интеграции планов в процессе планирования
Актуальность	Информация на входе в процессе переработки информации и на выходе из системы планирования должна соответствовать требованиям ее актуальности
Участие	Важнейшим продуктом процесса планирования является сам процесс, поэтому основные выгоды дает участие персонала в этом процессе, которое обеспечивает многообразие точек зрения на проблемы планирования

Окончание табл. 2.1

Принципы планирования	Содержание
Оптимальность	На всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений, который выражается в результативных показателях деятельности организации
Непрерывность	Непрерывность в планировании заключается в том, что сам процесс планирования в организации должен быть непрерывным, направленным на адаптацию решений, относящихся к будущему, с учетом обновления информации о состоянии внутренней и внешней среды
Вариантность	Разработка нескольких альтернативных вариантов плана: оптимистического, пессимистического, консервативного и др.

Кроме перечисленных базовых принципов в процессе планирования обычно учитываются и общеэкономические принципы научности, приоритетности, динамичности, директивности, эффективности, комплектности и др.

Основная функция бизнес-планирования заключается в оценке того, насколько реально реализовать бизнес-идею, и если да, то какую прибыльность обещает проект и с каким риском он сопряжен. Бизнес-планирование как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

– инициирование – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;

– прогнозирование – предвидение и обоснование желаемого результата проектной работы в процессе анализа и учета совокупности факторов;

– оптимизация – обеспечение выбора доступной и наилучшей альтернативы проекта в конкретной социально-экономической среде;

– координация и интеграция – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех участников проектной деятельности с ориентацией их на единый общий результат;

– безопасность управления – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;

– упорядочение – создание единого общего порядка для обеспечения эффективной организации работы команды проекта и распределении ответственности;

– контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;

– обучение – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение сотрудников и возможность их обучения;

– документирование – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров проекта.

2.3. Процедура бизнес-планирования аудиовизуальных проектов

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо определить процесс бизнес-планирования в календарной последовательности, распределить его этапы по календарным срокам и организовать контроль за выполнением каждого из них.

Традиционно в мировой практике выделяют следующие **основные этапы процедуры бизнес-планирования**:

1) подготовительный этап;
2) этап разработки бизнес-плана;
3) этап продвижения бизнес-плана;
4) этап реализации бизнес-плана.

Ключевыми моментами ***подготовительного этапа*** являются формирование перспективной бизнес-идеи, т. е. идеи создания аудиовизуального продукта, а также решения технического, организационного или экономического характера. Это отправная точка, с которой начинается любой проект. Поэтому правильный выбор бизнес-идеи имеет принципиально важное значение для проектной

деятельности и является залогом будущего успеха проекта или, наоборот, его неудачи. В повседневной практике идея (от греч. *idea* – зрительный или наглядный образ) отражает общее представление о чем-либо. Бизнес-идея – это концепция проекта, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Бизнес-идея может быть как собственной (новой, оригинальной, рожденной впервые), так и заимствованной извне (через приобретение, поглощение, создание совместных проектов и т. п.). Идея является основой для создания «образа» аудиовизуального продукта.

Разработке идеи проекта лучше всего подходит следующий шаблон, который содержит все необходимые ключевые вопросы и тезисы:

– «для» – целевая аудитория покупателей;

– «что» – положение о потребностях или возможностях;

– «этот» – имя продукта;

– «является» – категория продукта;

– «который» – ключевое преимущество, основная причина для покупки или использования;

– «в отличие от» – основной конкурирующий продукт, текущая система или текущий бизнес-процесс;

– «наш продукт» – положение об основном отличии и преимуществе нового продукта.

Следует отметить, что очень важно выделить те информационные источники, которые помогут найти бизнес-идею. Этими источниками могут выступать:

– аудитория – с точки зрения изучения потребительского спроса;

– научные открытия, которые могут привести к созданию новых технологий;

– конкуренты (реальные или потенциальные) – в части своей стратегии и деятельности;

– персонал предприятия (при этом к процессу генерации бизнес-идей целесообразно привлечь как можно большее число сотрудников).

Основными вопросами, на которые следует ответить на подготовительном этапе, являются следующие.

1. Кто ваш потребитель?
2. В чем состоит новизна вашей бизнес-идеи?
3. Почему ваш продукт лучше, чем другие сопоставимые с ним альтернативы на рынке?
4. Каковы конкурентные преимущества идеи, и почему конкурент не может их просто скопировать?
5. Насколько уникальна бизнес-идея? Может ли она быть защищена?
6. Может ли продукт обеспечить получение прибыли?
7. Каковы затраты, связанные с производством и продвижением продукта?

Если после анализа ответов на эти вопросы, как правило, часть новых бизнес-идей не потеряет свою привлекательность, а наоборот, станет еще более убедительной, необходимо приступить к более детальной их оценке. В то же время необходимо иметь в виду, что не всякая – на первый взгляд хорошая или даже «гениальная» – бизнес-идея может получить успешную практическую реализацию. Убедившись в жизнеспособности и перспективности бизнес-идеи, приступают непосредственно к разработке бизнес-плана.

На ***этапе разработки бизнес-плана*** производится сбор и анализ информации о рынках, потребителях и конкурентах. Анализируются возможности компании реализовать выбранную идею и потребности в различных видах ресурсов. Проводится поиск источников финансирования и оценивается эффективность проекта. Особое значение имеет анализ рисков и выбор путей их снижения.

В современных условиях разработка бизнес-плана должна быть сосредоточена на рыночных потребностях и современных тенденциях потребления аудиовизуальной продукции. Иногда производители стремятся к достижению очень высокого технического уровня продукта, что не всегда соответствует реальным требованиям потребителей. В процессе бизнес-планирования необходимо как можно более тщательно учитывать мнения потенциальной аудитории и создавать каналы обратной связи с потребителями – начиная с предпроектной стадии.

Как показывает практика, одним из самых серьезных препятствий является отсутствие финансовых средств на реализацию

новых бизнес-идей. Поэтому предприятия всегда должны иметь в своем арсенале «портфель» бизнес-планов, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность и быть в состоянии быстро и гибко переориентировать свой бизнес в соответствии с меняющимися внешними условиями, актуальными технологическими разработками и требованиями потребителей.

Важными моментами этапа разработки бизнес-плана являются анализ и оценка следующих аспектов проекта.

1. Возможность производства продукта.
2. Анализ потенциальных потребителей.
3. Изучение конкурентоспособности на рынке.
4. Определение своего сегмента рынка.
5. Исследование достаточности капитала и поиск возможных источников финансирования.

Грамотно составленный бизнес-план является документом, страхующим успех проекта: во-первых, бизнес-план обозначает цели, которые необходимо достичь; во-вторых, бизнес-план – это шанс осознать возможные проблемы в предполагаемом бизнесе и найти варианты решения этих проблем; в-третьих, бизнес-план становится основой деловых предложений на переговорах с потенциальными партнерами и инвесторами для выработки совместных конструктивных решений.

На ***этапе продвижения бизнес-плана*** производится продвижение идеи, для чего осуществляется презентация бизнес-плана. Презентация бизнес-плана – это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с потенциальными партнерами и инвесторами. Перечень освещаемых вопросов зависит от объема бизнес-плана. Для повышения результативности переговоров копию документа следует разослать потенциальным партнерам и инвесторам заранее, чтобы они имели возможность прочесть его еще до начала презентации бизнес-плана. По результатом презентации в бизнес-план следует внести необходимые поправки и коррективы. Презентация охватывает следующие основные области принимаемых управленческих решений.

1. Компания, ее продукция и услуги.
2. Анализ рынка, потребителей и конкурентов.

3. Маркетинговая стратегия.
4. Организация осуществления проекта.
5. Производственные возможности.
6. Проектные риски и программа их снижения.
7. Объемы финансирования проекта.
8. Условия и сроки возврата инвестиций.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решение об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая производство. Реализовать бизнес-план – значит выполнить все рабочие задачи, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-планирования в производственную стадию.

Основные рабочие задачи на этапе по реализации бизнес-плана состоят в следующем:

1) планирование бюджета – определение стоимости ресурсов, требуемых для осуществления проекта;

2) контроль производства – сопоставление плановых и фактических показателей производственного цикла;

3) контроль доходов и расходов – анализ платежеспособности и финансовой устойчивости организации и возможность дальнейшего осуществления проекта.

На основе полученных контрольных показателей бизнес-план необходимо корректировать. Это трудоемкий и сложный процесс, требующий осторожности во многих аспектах.

Реализация проекта обычно возлагается на команду по осуществлению проекта. Главная цель команды проекта – обеспечение выполнения всех работ в соответствии с планом и бюджетом, а также проведение соответствующих мер в случае, если работы по реализации проекта и фактические затраты отклоняются от плана.

Процессами совершенствования этапа реализации бизнес-плана являются:

– одновременное рассмотрение нескольких альтернативных сценариев и прогнозирование влияния различных факторов;

– усиление внимания к ключевым показателям плана, содействующим результативности проектной деятельности;

– доведение заданий до всех сотрудников проекта на всех уровнях управления;

– совершенствование системы премирования работников и ее непосредственная привязка к результатам;

– превращение системы контроля в многостороннее выявление достигнутых результатов, приводящее к практическим воздействиям по принятию корректирующих мер.

Важно отметить, что в процессе реализации бизнес-плана необходимо учитывать как внутрифирменные составляющие, так и внешние факторы и вносить необходимые изменения в бизнес-план для достижения целей компании и реализации ее стратегических интересов.

Таким образом, организация процесса бизнес-планирования, включающая детальный анализ экономических, производственных и организационных вопросов, побуждает мобилизоваться для успешного выполнения проекта (рис. 2.1).

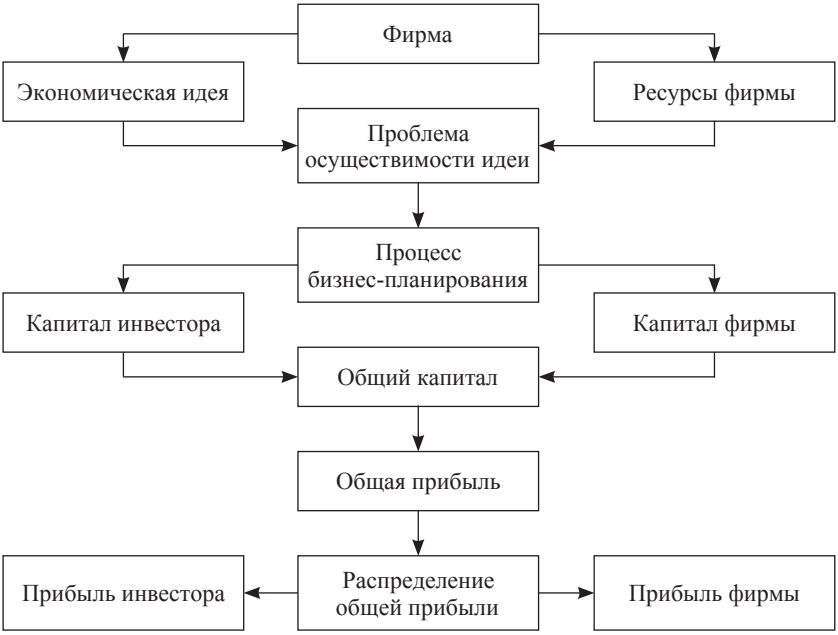

Рис. 2.1. Процесс бизнес-планирования

В процессе бизнес-планирования важное значение имеет ***выбор методики бизнес-планирования***. Самыми распространенными среди них являются стандарты:

– Европейского союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в Содружестве Независимых Государств;

– Федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);

– Международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги (KMPG);

– Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);

– Министерства финансов РФ;

– Сбербанка,

а также «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований» Организации Объединенных Наций по промышленному развитию, более известное как международная методика UNIDO (United Nations Industrial Development Organization);

Несмотря на разнообразие названных методик все они, как правило, содержат ряд ключевых разделов бизнес-плана, которые будут рассмотрены далее.

2.4. Общая структура бизнес-плана аудиовизуальных проектов

Бизнес-план содержит хорошо структурированную и тщательно продуманную систему данных и информации, в которой представлен комплекс важнейших составляющих бизнеса и функциональных сфер деятельности – цели проекта, рынок, маркетинг, организационная структура, производство, календарный план работ, проектные риски и финансы.

Последовательность информации в бизнес-плане должна привлекать внимание целевых читателей, а содержание – легко восприниматься ими и быть понятным. Бизнес-план должен выглядеть профессионально. Это документ, представляющий организацию. О компетенции компании и профессионализме сотрудников

судят не только по содержанию, но и по внешнему виду бизнес-плана. Бизнес-план не должен быть сложным и перегруженным большим количеством материала.

***Кто может быть целевым читателем бизнес-плана аудиовизуального проекта*?** Чаще всего это:

– потенциальные партнеры (различные участники рынка аудиовизуальной сферы, которые могут быть заинтересованы в создаваемом продукте/результате проекта);

– потенциальные инвесторы (банки, кредитные организации, частные инвесторы и т. д.);

– руководители проектов производства аудиовизуальной продукции.

Необходимо отметить, что не существует единого, жестко заданного формата бизнес-плана. Каждый бизнес-план уникален, поскольку он должен учитывать особенности конкретного предприятия и специфику той компании и ситуации, для которых он разработан. Одно из важнейших преимуществ бизнес-плана состоит в логической последовательности всех его разделов, которая постепенно переводит читателя от глобального стратегического курса к тактическим мероприятиям по реализации проекта.

Бизнес-план – это краткое, точное и понятное описание предполагаемого проекта, в котором отражены следующие ***данные***:

– программа осуществления бизнес-операций;

– сведения о предприятии/проекте;

– сведения о продукте/услугах;

– сведения о рынках сбыта и маркетинге;

– сведения о производстве продукта;

– сведения о порядке организации операций (работ);

– сведения о проектных рисках;

– финансовые результаты проекта (оценка инвестиционной привлекательности проекта).

После сбора необходимой информации начинается непосредственная разработка отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа.

Структура бизнес-плана аудиовизуального проекта включает в себя следующие тематические разделы.

1. *Титульный лист*. Содержит название проекта, наименование компании-заявителя, сроки реализации и период расчета показателей проекта, контактную информацию.

2. *Концепция проекта* (*резюме*). В концентрированном виде представляет сущность, цели и задачи аудиовизуального проекта, объем инвестиций, интегральные показатели коммерческой эффективности проекта.

3. *Описание отрасли*. Дается общая характеристика ситуации, складывающейся в отрасли (на целевом рынке), где будет реализовываться аудиовизуальный проект.

4. *Описание аудиовизуального продукта*. Дается общая потребительская характеристика продукта.

5. *Анализ бизнес-среды организации* (*рынка*). Проводится исследование и дается анализ рынка, конкуренции на нем и т. д.

6. *План маркетинга*. В развернутом виде представляется маркетинговая стратегия компании при реализации проекта, дается описание ценовой, сбытовой, продуктовой политики и политики продвижения продукта на рынок.

7. *План производства.* Дается подробная характеристика организации процесса производства, график производственного процесса, календарно-постановочный план, постоянные и переменные затраты, план по персоналу.

8. *Организационный план.* Включает характеристику организационной структуры компании, ее преобразований и возможностей, описание нормативно-правовой базы деятельности, организации управления реализацией проекта.

9. *Анализ рисков проекта.* Дается анализ возможных рисков при реализации аудиовизуального проекта, представляются результаты анализа устойчивости проекта.

10. *Финансовый план.* Содержит финансовые и экономические расчеты и обоснования по аудиовизуальному проекту, включая стратегию финансирования, налоговые и иные выплаты, план прибыли, план денежных поступлений и выплат.

Степень детализации и объем разделов бизнес-плана модифицируются с учетом особенностей проектной работы. ***Ключевыми особенностями проекта*** являются:

– строгие и обоснованные цели проекта, которые должны быть достигнуты;

– ряд технических, экономических, организационных требований к проекту;

– наличие внутренних и внешних операций и задач, которые требуют координации при выполнении проекта;

– определенные сроки начала и окончания проекта;

– ограниченные ресурсы проекта.

Для небольших фирм обычно составляют план упрощенной структуры, состоящий из двух частей: краткого описания проекта и основной части, содержащей более подробные расчеты и обоснования. Такая его структура вызвана тем, что документ часто адресуется внешнему потребителю, к которому предприниматель обращается с предложением о партнерском участии или с просьбой о кредитах. Крупные проекты требуют более масштабных исследований, и тогда объем бизнес-плана значителен.

Основные разделы бизнес-планов, используемых как в российской, так и в зарубежной практике, по сути своей, одинаковы. Вместе с тем они могут содержать некоторые отличия – как по форме представления информации, так и по составу их отдельных частей. В зависимости от того, с какой целью (внутренней или внешней) разрабатывается бизнес-план и для решения каких задач он предназначен, будут определяться и различия в структуре его разделов и тех ключевых аспектах, на которые следует обратить внимание читателей документа.

При написании бизнес-плана важно лишний раз убедиться, что используемые фразы и предложения не содержат двойного смысла. Следует по возможности избегать дублирования и ненужных повторов, хотя иногда в бизнес-плане одна и та же информация может подаваться в разных разделах в различном контексте.

Оформление бизнес-плана начинается с правильно заполненной *титульной страницы бизнес-плана*, в которой отражается следующая общая информация:

– полное наименование фирмы – инициатора проекта;

– название проекта, отражающее его специфику;

– авторы проекта, название и адрес предприятия, а также необходимые контактные линии для связи (телефон, e-mail и т. д.);

– дата и место составления бизнес-плана;

– гриф «Для служебного пользования. Экз. № ___».

На титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности, который составляется для того, чтобы предупредить всех лиц, которые участвуют в его разработке и реализации, о неразглашении содержащейся в бизнес-плане информации и использовании ее исключительно в интересах организации, представившей проект. Данная рекомендация в большинстве случаев не является излишней, поскольку в каждом бизнес-плане, как правило, содержится конфиденциальная информация. Необходимо осуществлять контроль за распространением копий бизнес-плана, а также хранить протоколы их передачи третьим лицам. Эти меры позволят ограничить возможности копирования документа без разрешения его владельцев.

Титульный лист бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным, его не следует перегружать излишней информацией.

За титульным листом размещается оглавление, в котором содержится формулировка разделов плана, указываются страницы и выделяются наиболее важные пункты в соответствии с особенностями конкретного проекта.

2.5. Содержание резюме (краткая характеристика) бизнес-плана

Важнейшей частью бизнес-плана является ***резюме*** – краткое изложение содержания всего документа. Резюме бизнес-плана обычно отражает самые сильные стороны предлагаемого проекта и является «визитной карточкой» всего бизнес-плана.

Резюме бизнес-плана выступает своего рода «уведомлением о намерениях». Этот самостоятельный рекламный документ содержит ключевые аспекты жизнеспособности проекта и неоспоримые доказательства его коммерческой целесообразности. Главное правило написания резюме – аргументы должны быть убедительны, а финансовые прогнозы однозначны.

Как правило, резюме бизнес-плана включает следующие составляющие элементы:

1) краткое описание сути предлагаемого проекта;

2) ключевые конкурентные преимущества, позволяющие ожидать, что проект будет успешным;

3) объем инвестиций в проект, возможно – с указанием основных направлений использования инвестиционных средств;

4) источники финансирования (сумма собственного капитала компании, сумма запрашиваемого кредита и его срок, запрашиваемая государственная поддержка и форма поддержки);

5) основные технико-экономические и финансовые показатели проекта. Обычно перечень этих показателей включает часть или все пункты из следующего списка:

– плановый объем производства;
– плановый годовой оборот;
– плановая годовая прибыль;
– показатели инвестиционной эффективности проекта.

Резюме разрабатывается по завершении работы над бизнес-планом, когда сформированы все его основные положения. В этом разделе кратко излагается основная информация о проекте, его концепция и возможные перспективы. Общий объем резюме не должен превышать 2–3 страницы и может трактоваться как самостоятельный документ. Резюме может быть представлено в табличной форме (табл. 2.2).

Все специалисты сходятся во мнении о том, что именно от резюме во многом зависит, способен бизнес-план поддерживать интерес потенциальных инвесторов и кредиторов к проекту или же проект не получит желаемую финансовую поддержку.

Уже в резюме следует конкретизировать ориентацию на конкретное финансовое сотрудничество. Зачастую потенциальные инвесторы читают только эту часть бизнес-плана. Если она не производит положительное впечатление, они утрачивают интерес к проекту и не вкладывают в него деньги. Плохо подготовленное резюме может послужить причиной того, что предложение будет отвергнуто еще до ознакомления с другими разделами бизнес-плана. В первую очередь внимание инвесторов и кредиторов

Таблица 2.2

Структура резюме

Ключевые вопросы	Комментарии
Наименование проекта	
Сущность проекта	Указываются: – основные цели проекта (социальные, коммерческие); – планируемая доля рынка сбыта; – пути достижения прибыли; – конкурентное преимущество и др.
Результаты проекта	Приводятся основные показатели проекта: – объем производства и реализации продукции; – планируемая доля рынка сбыта; – выручка от реализации продукции, чистая прибыль, сумма накопленной амортизации за период и др.
Общая сумма инвестиций	Указывается общая сумма инвестиций в проект
Сумма средств, инвестируемых инициатором проекта	Указывается сумма собственных средств, вкладываемых инициатором проекта (в том числе в %)
Необходимое финансирование по проекту	Указываются: – необходимая сумма заемных средств для осуществления проекта (в том числе в %); – процентная ставка; – срок и график предоставления кредита; – гарантии возврата (залог, поручительство); – срок возврата суммы и проценты за кредит и т. д.
Оценки эффективности проекта	Приводятся показатели по проекту: – период окупаемости; – ставка дисконтирования; – чистый дисконтированный доход; – внутренняя норма доходности проекта
Сроки осуществления проекта	Указываются дата начала проекта, период планирования, дата актуальности данных по проекту

привлекает не только объем финансирования, порядок перевода средств, но и сами стартовые суммы. Если проект по производству полнометражного художественного фильма потребует технического оснащения и десятка съемочных групп, т. е. значительных финансовых затрат, то создание новостного сюжета стоит в десятки раз меньше. Подобная разница ощущается в первую очередь и в сроках окупаемости аудиовизуального проекта. Срок возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода у различных проектов может отличаться в несколько раз. Если для большинства публицистических программ запуск окупается в 3–4 месяца при ежедневном эфире, то для сериальной продукции характерен срок в 20–22 месяца с момента начала финансирования проекта.

Далее в резюме бизнес-плана в зависимости от форм предполагаемого сотрудничества с инвестором декларируются ожидаемая прибыль, процентная ставка и сроки возврата кредита. Существенным моментом является представление фирмы-гаранта или официального лица высокого ранга.

Резюме аудиовизуального проекта может иметь следующий вид (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Модель резюме проекта короткометражного фильма

Название проекта	«Пора размышлять»
Страна-производитель	Россия
Текущая стадия производства	Предподготовительный период
Продолжительность (мин)	20 мин
Краткое описание проекта	Фильм о факторах, влияющих на выбор молодежью будущей профессии
Формат съемки (16, 35, цифр.)	35-мм
Связь с иными проектами (книги, оригинальные фильмы)	нет
Бюджет производственный	1 000 000 руб.
Бюджет P&A *	1 500 000 руб.
Бокс-офис (план.)	10 000 000 руб
Тип фильма	Документальный

Окончание табл. 2.3

Название проекта	«Пора размышлять»
Описательный жанр	Социологический фильм
Формальный жанр	Научно-популярный
Потребность в инвестициях	Производственный бюджет: 1 000 000 руб. – необходим инвестор; P&A: 1 500 000 руб. – необходим инвестор
Общая продолжительность производства фильма	10 месяцев
Продолжительность съемок	3 месяца
Продакшн студия	«YOU M»

* P&A (от англ. *Prints and Advertising* – копии и реклама) – расходы студии или продюсеров фильма на производство копий для кинотеатрального показа и рекламу релиза. P&A не входит в производственный бюджет и является отдельной статьей расходов.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы ограничения по объему бизнес-плана?
2. Дайте определения бизнес-плана и бизнес-планирования.
3. Какие цели и задачи позволяет решать бизнес-план?
4. Каким требованиям должен отвечать профессионально подготовленный бизнес-план?
5. Перечислите факторы, определяющие состав, структуру и объем бизнес-плана.
6. Какова последовательность работ при подготовке к процессу разработки бизнес-плана?
7. Назовите основные функции бизнес-планирования и раскройте их содержание.
8. Какие требования предъявляются к структуре бизнес-плана аудиовизуальных проектов?
9. Какие основные сведения должны быть отражены в титульном листе бизнес-плана?
10. Каковы возможности и особенности бизнес-планирования аудиовизуальной сферы?
11. Назовите основные принципы планирования на предприятии аудиовизуальной сферы.

12. Назовите основные требования, которые предъявляются к бизнес-плану аудиовизуального проекта.

13. Приведите существующие в мировой практике методики подготовки бизнес-плана.

14. На основании каких характеристик можно судить о перспективности бизнес-идеи?

15. Каких правил следует придерживаться при подготовке и проведении переговоров с потенциальными инвесторами?

16. На каком круге вопросов необходимо сосредоточиться при переговорах с инвестором?

17. Какие цели преследует раздел «резюме» в бизнес-плане? Каковы основные требования по написанию резюме?

18. Какие мероприятия целесообразно осуществить для повышения эффективности презентации бизнес-плана?

19. Проанализируйте перечень информации, которая может заинтересовать потенциальных инвесторов.

20. Приведите примеры успешных бизнес-проектов аудиовизуальной сферы.

Глава 3
ОЦЕНКА РЫНКА И ПЛАН МАРКЕТИНГА АУДИОВИЗУАЛЬНОГО ПРОЕКТА

3.1. Исследование и анализ рынка

Исследование и анализ рынка – один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана аудиовизуального проекта, который должен дать ответы на вопросы: кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать аудиовизуальный продукт.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствуют о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих проектов. К числу основных задач, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по виду продукта. Эти показатели будут характеризовать возможные объемы сбыта продукта (кассовые сборы, рейтинги или другие количественные показатели). От того, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будут зависеть как успех проекта, так и время, в течение которого оно может удержать на нем свои позиции.

Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке – достаточно сложный процесс, то целесообразно к проведению исследования привлекать специализированные организации, что может потребовать значительных затрат, которые в большинстве случаев оправданны.

В бизнес-плане должны найти отражение следующие *направления комплексного исследования рынка*.

1. Определение типа рынка. При исследовании рынка необходимо, в первую очередь, определить тип рынка конкретного продукта. Для этого нужно выявить его признаки: рынок конечных потребителей; рынок производителей; рынок государственных закупок и т. д. При определении типа рынка следует также дать его характеристику, т. е. указать стадию развития рынка (тенденцию роста или спада), исторические и экономические причины существования рынка, территориальное размещение рынка (регион

и концентрацию населения), ограничения рынка (экономические, правовые и др.) и т. д.

2. Определение рыночной структуры. При анализе рынка сбыта изучается его структура, т. е. проводится операция сегментирования рынка – разделение общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к продукту и мотивы его приобретения. От того, насколько обоснованно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех проекта в конкурентной борьбе зрителя. Практическое использование приемов сегментации предполагает нахождение оптимального соотношения между процессами стандартизации и дифференциации продукта. В бизнес-плане указываются основные потребители и принципы их сегментации, отмечается, что привлекает типичного потребителя данного сегмента, определяется круг наиболее привлекательных сегментов.

3. Оценка конъюнктуры рынка. Цель любого рыночного исследования состоит в оценке существующей на рынке конъюнктуры и в разработке прогноза развития рынка. На данном этапе осуществляются оценка численности потребителей в каждом из выделенных сегментов и замер спроса, определение емкости рынка и степени удовлетворения спроса. На основе этих данных осуществляется отбор наиболее выгодных для проекта сегментов – целевых рынков.

4. Отбор целевых сегментов. На основе данных оценки конъюнктуры рынка осуществляется отбор наиболее выгодных для проекта сегментов. Перспективным может считаться сегмент, в котором находятся примерно 20% потребителей данного рынка, приобретающих 80% данного вида продукта (например, домохозяйки являются основной зрительской аудиторией телесериалов). Здесь же исследуется положение продукта на рынке. Для этого в пункте указываются:

– основные потребители продукта, приводятся данные о заказах на продукт, контрактах, письменных обязательствах, имеющихся у компании-производителя;

– потенциальные потребители, уже выразившие заинтересованность в продукте (телеканалы, онлайн-платформа и т. д.);

– потенциальные потребители, не выразившие пока заинтересованности в продукте (объясняется, как предприятие намерено их завоевать).

5. Позиционирование на рынке – в бизнес-плане описываются действия по выведению продукта на рынок и обеспечению ему конкурентоспособного положения в сегменте, т. е. действия по позиционированию на рынке.

Позиционирование на рынке может идти по одному из выбранных направлений:

– заполнение выявленной на рынке ниши;

– занятие места, близкого к позиции одного из конкурентов, т. е. конкурентное позиционирование;

– прогноз объема продаж (одним из основных показателей, связанных с прогнозом развития рынка, является прогноз объемов продаж по месяцам (прогноз кассовых сборов при показе), последующие годы – прогноз продаж на вторичном рынке).

В этом разделе наиболее трудным является определение перспектив сбыта аудиовизуального продукта, а также прогноза объема продаж. Разработка различных возможных сценариев на прогнозируемый период определит различный уровень показателей объемов продаж (в стоимостном выражении), а следовательно, и изменение всех финансовых параметров проекта, которые учитываются далее в проектировании финансового раздела бизнес-плана. Следует разрабатывать консервативный вариант (наиболее вероятный) и оптимистический вариант.

Если предприятие собирается выпускать несколько аудиовизуальных продуктов или использовать несколько каналов сбыта (например, реализовать трансмедийный подход), то прогнозы кассовых сборов и объемов продаж должны быть выполнены по каждому продукту или каналу сбыта. Затем объем продаж суммируется для определения общих результатов.

Трансмедийный подход предполагает размещение аудиовизуального продукта одновременно на нескольких медийных платформах и возможность его потребления при помощи нескольких инструментов. Сегодня трансмедийный подход применяется для разных по масштабности типов проектов. Такой подход позволяет

расширить рынки сбыта аудиовизуального продукта и повысить объем продаж.

Итак, в данном разделе необходимо рассмотреть важные аспекты маркетинга:

1) необходимо провести исследование рынков, на которые планируется осуществить выход, выявить отличительные характеристики рынков и определить размеры основных рынков и сегментов рынков;

2) следует оценить степень существующей конкуренции и ее воздействие на результаты проекта. Рассматривая конкурентов, требуется определить долю рынка, которые они будут составлять на тех или иных сегментах рынка. Затем определяется доля рынка, которая будет принадлежать проекту (т. е. объем реализации аудиовизуального продукта в денежном выражении).

3.2. Характеристика сегмента рынка, оценка конъюнктуры и выбор целевого сегмента

Первый вопрос, на который должен быть дан ответ при исследовании рынка, – ***кто является потребителем аудиовизуального продукта и кто может стать им в будущем***. Для этого необходимо определение рыночной структуры.

Средством, методом дифференциации рынка на основе изучения и учета индивидуальных потребностей каждой группы покупателей выступает сегментация.

Сегментация рынка представляет собой процесс разделения, расчленения рынка на гомогенные (однородные) группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться определенные товары и комплексы маркетинга. С помощью сегментации достигаются следующие *цели бизнес-планирования*:

– наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, подготовка продукта под желания и предпочтения покупателя;

– повышение конкурентоспособности продукта, усиление конкурентных преимуществ;

– уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;

– увязка продуктовой политики компании производителя с запросами четко выявленных совокупностей потребителей;

– ориентация производства аудиовизуального продукта на конкретного потребителя (например, производство контента для вещательной компании под заказ).

В настоящее время для деления всей совокупности потребителей используются следующие *признаки сегментации*:

– социально-демографические параметры (религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т. д.);

– экономические параметры (душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения материальными благами и т. п.);

– географические признаки (экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т. п.).

Итоги сегментирования используются для выбора приемлемого для продукции предприятия сегмента (или нескольких сегментов), определения возможных объектов спроса и позиционирования товара.

Далее в этом разделе производится оценка конъюнктуры рынка аудиовизуального продукта.

Конъюнктура рынка – это состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением товаров (услуг).

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях. Можно определить спрос: на конкретные виды товаров; на товары данной фирмы; на товары данной отрасли; всего внутреннего рынка; в региональном разрезе.

Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы. Задача определения спроса достаточно трудна. Она решается посредством использования описанных выше методов исследования рынка.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов, посредством использования различных методов прогнозирования с учетом существующих тенденций изменения

опроса, действия различных факторов в будущем и предполагаемых маркетинговых усилий.

Дополняет процедуру прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене.

Следующий шаг – ***отбор целевых рынков***. Целевой рынок – наиболее привлекательный для проекта в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится главной управленческой задачей. Например, телеканалы выбирают конкретную часть аудитории, отвоевывая ее у универсальных телеканалов («Охота и рыбалка», «Еда», «Муз-ТВ»), предлагая дифференцированную аудиовизуальную продукцию.

Здесь следует обратить внимание на то, что сегмент должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворительным спросом.

Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

Критерии сегментации – это показатель того, насколько верно компания-производитель контента выбрала тот или иной целевой рынок для деятельности. Перечислим наиболее часто используемые в практике бизнес-планирования критерии сегментации.

1. Количественные границы. К ним относится потенциальная емкость сегмента, т. е. сколько товаров и какой стоимости могут быть на нем реализованы, скольким реальным и потенциальным потребителям, какова площадь сегмента, какие ресурсы надо будет задействовать для работы в данном сегменте.

2. Доступность сегмента. Есть ли возможность получить каналы распределения и сбыта продукции, надо ли переориентировать собственную сбытовую сеть (организация дистрибьюции).

3. Информационная насыщенность сегмента. Можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту, имеются ли в сегменте закрытые зоны.

4. Существенность сегмента. Определение прочности выделенной группы потребителей, не распадается ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара; в противном случае можно попасть в сегмент, где конкуренты имеют проч-

ные позиции, или предложить продукт с нечеткими адресными признаками, который не будет признан потребителями.

5. Прибыльность, доходность сегмента. Как правило, оценку осуществляют, опираясь на стандартные показатели: кассовые сборы, рекламный бюджет, норма прибыли, доход на вложенный капитал. Иногда крупные производители аудиовизуальных продуктов руководствуются престижностью данного сегмента, благожелательностью общественного мнения.

6. Защищенность сегмента от конкуренции. Важно правильно взвесить собственные шансы на успех в данном сегменте, объективно оценивая возможности конкурентов.

3.3. Позиционирование на рынке

Позиционирование на рынке – это технология определения позиции аудиовизуального продукта на отдельных рыночных сегментах.

Цель позиционирования – исследование сложившегося или формирующегося мнения, анализ оценок потребителей или их группы относительно параметров продукта, с тем чтобы осуществить их оптимизацию в соответствии с пожеланиями и требованиями потребителей и, соответственно, создать путем проведения маркетинговых мероприятий такую позицию продукта, которая обеспечит ему конкретные преимущества на данном сегменте целевого рынка.

Целью данного раздела бизнес-плана является ***обоснование выбора тактики конкуренции компании-производителя в условиях конкурентного рынка***. Содержание раздела в значительной степени основывается на исследовании деятельности конкурентов и сравнении ее с деятельностью предприятия-разработчика бизнес-плана.

Важнейшим направлением исследования деятельности конкурентов является *бенчмаркинг*, который можно определить как исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукта на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной деятельности.

Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше, и изучением, усовершенствованием и применением их методов работы.

В основе бенчмаркинга лежит анализ превосходства – это взгляд на внутренние функции, деятельность и опыт со следующими целями:

– определить лучшие результаты;
– проанализировать свою работу;
– выявить недостатки в функционировании;
– устранить слабые места;
– создать мотивацию к постоянному улучшению.

Анализ сильных и слабых сторон проекта и основных конкурентов выполняется на основе данных SWOT-анализа. При этом рассматриваются преимущественно факторы, отражающие уровень конкурентоспособности товара. По результатам анализа отмечаются преимущества и недостатки как аудиовизуального проекта, так и основных продуктов-конкурентов; выявляется наиболее конкурентоспособный продукт на данном рынке, который можно использовать в качестве образца при оценке конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности продукта осуществляется посредством расчета интегрального показателя относительной конкурентоспособности на основе совокупности производственных, потребительских и экономических параметров путем сравнения с лидером рынка или конкурентом.

Так выявляются конкурентные преимущества. Для каждого проекта определяется конкурентная стратегия: снижение бюджета (себестоимости) продукта, дифференциация продукта, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентация на потребность рынка. Наряду со стратегией обеспечения конкурентоспособности вырабатываются тактика и методы конкуренции.

После определения основных конкурентов приступают к анализу их и своих сильных и слабых сторон. Здесь, как правило, используются данные SWOT-анализа, полученные ранее. Анализ преимуществ и слабых сторон рассматривается с позиции конкурентоспособности аудиовизуального продукта (группы продук-

тов). Данный анализ особенно необходим на рынке, который находится в стадии экономического спада и где имеется избыточная емкость, а конкуренция проявляется наиболее отчетливо.

3.4. Разработка плана маркетинга

При разработке плана маркетинга необходимо обеспечить максимальное приспособление продукта к требованиям рынка, активное воздействие на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качество продукта, реклама, сервис, цена и т. д.). Следует показать, как продукт будет доводиться до потребителя.

План маркетинга включает в себя большое число вопросов, требующих детальной проработки при подготовке бизнес-плана. Однако не стоит все детали маркетинга включать в официальный вариант бизнес-плана. В данном разделе ***целесообразно изложить основные моменты планируемой маркетинговой деятельности***, исходя из целей бизнес-плана. Структура раздела может быть следующей:

– стратегия маркетинга;
– товарная политика;
– ценовая политика;
– сбытовая политика;
– коммуникативная политика;
– бюджет маркетинга.

Далее описывается *стратегия маркетинга*, которая будет проводиться производителем аудиовизуального продукта. В стратегии показывается:

1) как производитель аудиовизуального продукта будет добиваться достижения намеченных объемов продаж (использование дистрибьюторов и посредников, рекламная кампания и т. д.);

2) так как в процессе сбыта продукта большую роль играет система маркетинговых коммуникаций, важно определить, какие инструменты рекламы будут использоваться (пресса, рассылка по почте, Яндекс.Директ, Google AdWords, рекламные агентства в интернете и т. п.);

3) так как определение объема продаж продукта основано на расчетах прогнозных значений объемов реализации и цен на соответствующую продукцию на рынке, следует привести прогноз кассовых сборов, рейтингов, телесмотрения и т. д.;

4) описание общей структуры цен и обоснование ее, а также рассмотрение изменения цен во времени в зависимости от стадии жизненного цикла продукта, возможности выхода на вторичный рынок (так как наряду с объемом реализации продукта важным параметром бизнес-плана является правильное обоснование прогнозных значений уровня цен на основе изучения конкурентных материалов).

Так, в подразделах в систематизированном виде целесообразно представить стратегии, разрабатываемые внутри каждой составляющей комплекса маркетинга (товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики).

В бизнес-плане необходимо изложить используемые предприятием *каналы дистрибьюции* аудиовизуального продукта и определить издержки, связанные с организацией сбыта продукта.

Также в этом разделе определяются *особенности коммуникативной политики*, направленные на планирование и осуществление взаимодействия со всеми субъектами маркетинговой системы на основе обоснованной стратегии использования комплекса коммуникативных средств (коммуникативного микса), обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижение предложения продукта на рынки.

Задачами коммуникативной политики являются: стимулирование спроса; создание благоприятных условий для ценовой эластичности рыночного механизма спроса и предложения; информирование о свойствах продукта, его качествах; формирование и распространение имиджа и престижа; оповещение о выставках, фестивалях; распространение сравнительной информации о продукте и т. д.

К числу главных задач коммуникативной политики следует отнести стимулирование спроса и формирование имиджа продукта. Например, телеканал «ТВ-3» формирует имидж мистического на основе продвижения соответствующих аудиовизуальных продуктов.

После выбора средств коммуникаций с целевой аудиторией разрабатывается *план-график проведения коммуникационных мероприятий*, который целесообразно привести в бизнес-плане. В бизнес-плане следует указать, кто осуществляет коммуникационные мероприятия, как часто и в какие периоды они будут проходить, отразить затраты на их проведение.

В этом пункте бизнес-плана приводятся размеры совокупных затрат на маркетинг на весь планируемый период. До настоящего времени не разработана унифицированная методика составления бюджета маркетинга; можно использовать свой подход к определению статей бюджета на маркетинг и составление форм отражения в них необходимой информации.

Итак, план маркетинга является одним из самых важных разделов бизнес-плана, так как от качества и достоверности анализа рынка и предлагаемых мероприятий маркетинга зависит успех проекта и спрос на аудиовизуальный продукт.

Вопросы для самопроверки

1. Какие характеристики потенциального рынка аудиовизуального продукта целесообразно отражать в бизнес-плане?
2. На примере конкретного аудиовизуального продукта дайте характеристику структуры его рынка сбыта.
3. Что понимается под позиционированием?
4. Приведите известные вам приемы позиционирования на рынке аудиовизуальной продукции.
5. Что понимается под сегментированием рынка аудиовизуальной продукции?
6. На примере конкретного аудиовизуального продукта приведите признаки его целевого сегмента.
7. Что понимается под конъюнктурой рынка?
8. Приведите известные вам признаки, характеризующие конъюнктуру рынка аудиовизуальной продукции.
9. Какие критерии выбора целевого рынка целесообразно использовать для аудиовизуальной продукции?
10. Рассмотрите особенности применения бенчмаркинга в аудиовизуальной сфере.

11. На примере конкретного аудиовизуального продукта проведите SWOT-анализ.

12. На примере конкретного аудиовизуального продукта определите его основных конкурентов и конкурентные преимущества.

13. Какие аспекты характеризуются в плане маркетинга аудиовизуального проекта?

14. Что раскрывает стратегия маркетинга аудиовизуального проекта?

15. Какие затраты целесообразно отразить в бюджете маркетинга аудиовизуального проекта?

Глава 4
ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА АУДИОВИЗУАЛЬНОГО ПРОДУКТА

4.1. Процесс планирования и этапы производства аудиовизуального продукта

Процесс планирования производства аудиовизуального продукта включает следующие этапы:

– определение целей и задач на конкретных этапах производства;

– поиск альтернативных вариантов и сбор данных об альтернативных вариантах действий;

– выбор оптимального из альтернативных вариантов действий;

– реализация принятых решений.

Рассмотрим основные этапы производства аудиовизуального продукта.

Производство аудиовизуального продукта включает в себя творческий процесс, технику и технологии создания продукта, организацию производства, продвижение продукта на рынке. Характер продукта определяет размеры и тип съемочной команды, необходимой для создания аудиовизуального продукта.

Обобщенно производственный цикл создания аудиовизуального продукта состоит из пяти основных фаз (этапов):

– проектирование (development);

– предварительная подготовка (pre-production);

– съемки (production);

– постпроизводство (post-production);

– распространение (sale).

Проведем характеристику фаз процесса производства аудиовизуального продукта.

Так, на фазе *проектирования* продукта продюсер находит концепцию или историю, на основе которой готовится конспект в виде пошагового описания сцен, с акцентом на драматургию. Это от 25 до 30 страниц описания сюжета, настроения и характера сцен, с краткими диалогами и описанием декораций, часто со-

держащих наброски в виде рисунков, чтобы наглядно представить ключевые моменты. Результат – подготовка сценария.

Далее осуществляется представление концепции аудиовизуального продукта. Она представляется потенциальным инвесторам в целях привлечения финансирования. Финансовая поддержка проекта может предоставляться киностудиями, телеканалами, фондами или независимыми инвесторами. Если инвестор заинтересован, то происходит согласование сделки и подписание контракт.

На этом этапе решается вопрос о покупке авторских прав на сценарий, музыкальные произведения, стихи и пр.

Далее следует фаза *предварительной подготовки* аудиовизуального продукта.

На этой фазе учитываются все детали будущего производственного процесса – локация, время, персонажи, костюмы, реквизит, а также проводится раскадровка.

На этапе предварительной подготовки проектируется и разрабатывается план. Формируются съемочная группа и производственные отделы. Художники-иллюстраторы и художники-постановщики создают эскизы для визуального планирования сцен перед съемкой. Также будет учтен бюджет фильма при проектировании сцен, определении состава актеров, выбора используемой техники, спецэффектов компьютерной графики.

Определяются функционал и численность персонала проекта. Продюсер нанимает специалистов для выполнения всех функций. На этом этапе важно определить общую численность специалистов, задействованных в проекте, оценить затраты на оплату труда.

На этом этапе также готовится проектная документация, где описывается каждый шаг по производству продукта, составляется смета и осуществляется детализация документов. Определяется бюджет производства аудиовизуального продукта и составляется четкий план действий команды проекта.

Следующая фаза предполагает *проведение съемочного процесса*. Съемочная группа расширяется. В работу включаются мастер по съемочной технике, руководитель по сценарию, помощники режиссера, оператор-постановщик, редактор изображения и редактор звука, консультанты, хлопушка, дольщики, пиротехники,

операторы по свету, парикмахеры, гримеры и другие специалисты с учетом особенностей фильма.

Актеры репетируют сцены под руководством режиссера. Затем сцены вновь репетируют и согласуют со съемочной группой. Потом снимается сцена с необходимым количеством дублей.

Руководитель по сценарию, операторы изображения и звука в своих отчетных листах отмечают каждый дубль как удачный или неудачный и обобщается вся необходимая информация о дубле.

Когда сцена снята, съемочная группа демонтирует декорации. Режиссер утверждает график съемок на следующий день, составляются отчеты руководителей по сценарию, звуку и изображению. Актеры и съемочная группа информируются о том, где и когда будет проходить следующий съемочный день.

Режиссер просматривает результаты съемок, иногда консультируясь с руководителями отделов и актерами.

После окончания съемочного процесса следует фаза *постпроизводства* в рамках которой осуществляется монтаж аудиовизуального продукта.

Первая задача монтажа – в грубой форме нарезать и собрать сцены, отсеять мусор. Затем начинается более детальная работа с кадрами и создание видеорассказа. Режиссер и продюсер просматривают результаты и утверждают его. Редактор заполняет документ, содержащий список нарезанных сцен с описанием исходных отснятых кадров для финального монтажа.

Смонтированный продукт передается в звуковой отдел, где звукорежиссер синхронизирует голоса, звуковые эффекты, музыку, фон и пр. Если качество синхронной звукозаписи не удовлетворяет режиссера, проводится озвучивание фильма в студии. На экран выводится изображение, проводятся репетиции. Актеры добиваются, чтобы артикуляция на экране совпадала с произносимым звуком. Записывается фонограмма, затем идет ее монтаж и синхронизация.

После просмотра или прослушивания продукт дорабатывается до необходимого качества.

Далее набирают фокус-группу для просмотра/прослушивания продукта, на основе отзывов проводятся дополнительные доработки и изменения продукта.

Затем следует фаза *распространения продукта*. Изготавливается нужное количество копий аудиовизуального продукта на определенных носителях. Реализуется рекламная компания: Интернет, пресс-релизы в специализированные издания, интервью с представителями прессы, ТВ-каналы, кинотеатры, плакаты и др.

Организовываются предварительные просмотры/прослушивания или фестивальные показы. Может быть создан сайт продукта. Продукт демонстрируется потребителям. Далее организуются телевизионные показы, продукт распространяют через интернет-платформы, радиоротации и другие каналы – в зависимости от соглашений по дистрибьюции.

Также может быть предусмотрен спин-офф (*spin-off* – побочный продукт, ответвление): заключаются договоры с производителями игр, игрушек и товаров, с издательствами и другими компаниями об использовании художественных элементов продукта для рекламы, развития брендов и т. д.

Затраты на разных этапах проекта зависят от ряда факторов. Приведем их примерное значение для кинопроизводства:

– проектирование (development) – 10–20 % бюджета, в том числе покупка авторских прав;

– предварительная подготовка (pre-production) – 10–20 % бюджета;

– съемки (production) – 20–60 % бюджета (зависят от состава актеров, съемочной техники, киноэкспедиций, локаций и т. д.);

– постпроизводство (post-production) – 10–20 % бюджета;

– распространение (sale) – 10–20 % бюджета.

Конечно, это весьма относительное распределение. Например, иногда затраты по распространению аудиовизуального продукта могут отсутствовать, но также они могут быть очень высокими и превышать сумму всех предыдущих затрат.

Продюсер осуществляет процесс контроля и регулирования производства аудиовизуальной продукции:

– сопоставляет фактические данные с плановой себестоимостью;

– принимает решения по устранению отклонений от плана.

Планирование себестоимости аудиовизуальной продукции осуществляется ее изготовителем в несколько этапов:

– на основе литературного сценария или киносценария определяется предварительная себестоимость (так называемый лимит затрат) продукта. При разработке предварительной себестоимости продукта, в условиях отсутствия ряда исходных данных, затраты по соответствующим статьям определяются по аналогии со сметными затратами продуктов такого же уровня качества с использованием укрупненных расчетов или эмпирическим методом;

– на период разработки киносценария и режиссерского сценария составляются сметы затрат на проведение всех технологических этапов;

– после утверждения режиссерского сценария разрабатывается смета затрат на проведение подготовительного периода по производству продукта, в которую затраты на разработку киносценария и режиссерского сценария включаются по соответствующим статьям в размере фактических расходов;

– в подготовительном периоде на основе постановочного проекта, календарно-постановочного плана, режиссерского сценария и других принятых рамочных условий реализации проекта определяется окончательная плановая себестоимость (генеральная смета) аудиовизуального продукта.

4.2. Разработка календарно-постановочного плана

Календарно-постановочный план (КПП) – основной документ для фиксации плановых сроков производства, он создается в подготовительном периоде. Также это один из самых значимых документов для составления сметы затрат на производство: непродуманный календарно-постановочный план может увеличить стоимость производства до 40%.

Как правило, достаточно сложно подсчитать точное время на все виды работ в каждом объекте, так как оно зависит от многих обстоятельств: числа актеров, сложности и количества используемой аппаратуры, гардероба, сложности грима и др. Эти функции часто возлагаются на второго режиссера и контролируются продюсером.

Календарно-постановочный план состоит из двух разделов: сводный – для всех периодов производства; ежедневный – для съемочного периода.

Для создания календарно-постановочного плана необходимо провести тщательный анализ следующих документов: режиссерский сценарий, пообъектные разработки (монтировки), график занятости актеров и других участников проекта.

Формируется первый вариант календарно-постановочного плана, проводится оптимизация занятости в проекте и использования техники, группируются и объединяются элементы. Окончательный вариант календарно-постановочного плана должен учитывать мельчайшие детали съемочного процесса и быть максимально оптимизированным по расходам на его осуществление.

Сводный календарно-постановочный план фиксирует:

– наименование этапов производства;
– перечень действий;
– сроки производства.

В календарно-постановочном плане съемочного периода отражается:

– дата;
– характер съемки (натура, павильон, интерьер);
– время суток (день, ночь, режим);
– номер сцены;
– хронометраж сцены;
– название объекта;
– перечень персонажей;
– примечания (указания на особенности данной съемки).

Именно с помощью календарно-постановочного плана оцениваются затраты времени на осуществление задач каждого периода.

Планирование сроков производства аудиовизуального продукта осуществляется в несколько этапов: предварительное – на основе литературного сценария; аргументированное – в период разработки киносценария/режиссерского сценария; окончательное – в подготовительный период.

Сроки разработки киносценария/режиссерского сценария и подготовительного периода устанавливаются в каждом конкрет-

ном случае отдельно – исходя из предполагаемого объема работ, выполняемых в том или ином периоде, с соблюдением имеющихся «рамочных» условий:

– необходимость начать производство аудиовизуального произведения или съемки отдельных его эпизодов в определенное время года;

– наличие лимитированных финансовых средств на проведение всего комплекса предсъемочных работ;

– ограничения в сроках работы участников проекта (занятость в других проектах);

– обязательство сдать законченный продукт к фиксированной дате.

Все предварительные производственно-экономические расчеты делаются по сценарию. Чтобы рассчитать срок съемочного периода, необходимо установить производительность труда, измеряемую количеством снимаемого материала (в полезных метрах или минутах) в смену. В связи с тем, что подавляющее большинство продуктов создается с применением электронных носителей, чаще употребляются расчеты в минутах.

Например, средние нормативы для телевизионного фильма:

– при натурных съемках – 2–4 минуты (зима), 4–6 минут (лето);

– при павильонных съемках – 6–8 минут;

– в интерьерах – 5–7 минут.

Участие в определенных сценах детей и животных снижает этот показатель на 40–60%. При съемках особо сложных трюковых номеров выработка ниже на 20–90%. При съемках телефильмов выработка выше в 2–3 раза, чем у обычного художественного фильма.

Количество съемочных смен рассчитывается путем деления сценарного метража на установленный показатель производительности труда. Также учитывается вспомогательное время для репетиций, время на переезды к местам натурных съемок, отсыпные и выходные дни. Отсыпные дни предоставляются, если смена завершилась после 01.00 следующих после начала смены суток.

Длительность монтажно-тонировочного периода определяется в основном нормами времени на выполнение технологических

операций, составляющих этот период. Как правило, общая продолжительность монтажно-тонировочного периода телевизионного художественного фильма составляет не более 15 недель.

В рамках монтажно-тонировочного периода проводятся:

– монтаж изображения и фонограмм после окончания съемок;
– озвучание реплик и шумов;
– запись музыки;
– монтаж магнитных фонограмм и подготовка к перезаписи;
– перезапись и сдача фильма на двух пленках;
– окончательное редактирование, включая корректировочную перезапись.

Календарно-постановочный план уточняется еще несколько раз в подготовительном периоде: под выверенные даты готовности студийных павильонов (декораций), реквизита, а после утверждения исполнителей главных ролей – под график их занятости.

Рассмотрим временные особенности на условном проекте (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Периоды и сроки производства для составления календарно-постановочного плана

Календарно-постановочный план			
Период	Планируемая дата начала (дд.мм.гггг)	Планируемая дата окончания (дд.мм.гггг)	Итого дней (исключая нерабочие дни)
Подготовительный период			
Общий съемочный период			
Съемочный период на территории Российской Федерации			
Монтажно-тонировочный период			
Итого по проекту			

Подготовительный период включает совокупность всех элементов, необходимых для того, чтобы начать процесс производ-

ства аудиовизуального продукта. Во время подготовительного периода работают продюсер, режиссер, второй режиссер, кастинг-директор, ассистент по актерам, оператор и второй оператор. Находятся и утверждаются объекты съемок. Параллельно проводятся кастинги, утверждаются актеры на роли, подписываются с ними договоры.

Составляется график съемок, согласованный с местами съемок и актерами. В последние 1,5 месяца подготовительного периода подключаются директор картины, художник по гриму, художник по костюмам, звукорежиссер, каскадеры и прочий персонал, который на начальном этапе подготовки не был нужен.

На основе заявок руководителей цехов, утвержденных продюсером, директор заказывает съемочное оборудование. Все процессы контролирует продюсер. Подбирается остальной персонал (администраторы площадки, хлопушка и т. д.)

Съемочный период включает количество съемочных смен плюс выходные, отсыпные, дни переездов, дни подготовки площадок и т. д. Календарно-постановочный план съемочного периода расписан по датам.

Монтажно-тонировочный период включает озвучание, написание и подкладку оригинальной музыки, включение в звуковой ряд готовых композиций, титров, цветокоррекцию и т. д. Данный период занимает в среднем 3,5–4 месяца при параллельном ведении работ.

Также может выделяться ликвидационный период, который включает операции по закрытию проекта.

Таким образом, можно отметить важность подготовки плана производства. Методика составления календарно-постановочного плана позволяет не только четко и эффективно организовать съемочный процесс, но и рационально составить планируемую смету расходов.

На основе этого устанавливается потребность в технике, оборудовании, а также общая потребность в основных фондах и нематериальных активах. Формируется бюджет проекта, который учитывает все виды затрат. К разделу прикладываются калькуляция и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство.

4.3. Структура затрат и смета аудиовизуального проекта

План производства аудиовизуального продукта описывает все процессы и операции, которые следует осуществить для его создания и продвижения на рынок аудиовизуальной продукции. Таким образом, на основе плана производства формируется смета проекта. Создание аудиовизуального произведения представляет собой достаточно сложный процесс, который может затянуться на длительный срок. Иногда производственный цикл по созданию аудиовизуального произведения начинается в одном отчетном периоде, а его окончание и сдача готового аудиовизуального произведения заказчику происходят уже в другом. В этой ситуации при длительном производственном цикле у организации возникает проблема, связанная с правильным формированием достоверных финансовых показателей деятельности организации.

Смета проекта отражает ***сумму фактических расходов*** на создание, изготовление и продвижение аудиовизуального проекта.

К *фактическим расходам* относятся:

– израсходованные материальные ресурсы;

– оплата труда;

– услуги сторонних организаций по контрагентским (соисполнительским) договорам;

– патентные пошлины, связанные с получением патентов, свидетельств

и т. п.

В процессе подготовки к производству аудиовизуального произведения руководитель организации-изготовителя этого произведения составляет и утверждает ***сводную смету расходов*** на его производство. Смета составляется в разрезе основных статей расходов.

Рассмотрим основные статьи расходов, которые целесообразно отражать в смете проекта.

В Постановлении Правительства РФ от 7 ноября 2019 года №1420 «О государственной поддержке организаций кинематографии, оказывающих услуги (выполняющих работы), связанные с осуществлением производства иностранными производи-

телями аудиовизуальной продукции на территории Российской Федерации» в приложении 1 устанавливается следующий перечень статей расходов организаций кинематографии:

– оплата расходов на приобретение прав на использование материалов из кинофондов и киноархивов; прав на использование материалов (футажей и музыки) из стоков и библиотек; прав на интеллектуальную собственность;

– оплата расходов сценарной группы (услуги по написанию литературной основы (логлайны, аннотации, синопсисы, тритменты, поэпизодники, сценарии и пр.); услуги по адаптации иностранных литературных материалов; услуги по редактуре литературной основы; услуги сценаристов, редакторов);

– оплата расходов режиссерской группы (услуги вторых режиссеров; услуги кастинг-директоров; услуги по привлечению актеров, актерских агентств, кастинг-агентств, проведению проб и кастингов; услуги по подбору актеров массовых сцен, групповки, световых дублеров, актеров дубляжа и пр.; услуги ассистентов по актерам; услуги скрипт-супервайзеров или ассистентов режиссера по сценарию; услуги раскадровщиков; услуги специалистов по монтажу на площадке; услуги других специалистов режиссерской группы);

– оплата расходов, связанных с актерским составом (гонорары ведущих актеров, актеров массовки, актеров групповки, дублеров, актеров дубляжа, услуги бригадиров массовки, услуги по тренировкам или обучению специальным навыкам для актеров);

– оплата расходов административной группы (услуги линейных продюсеров, услуги исполнительных продюсеров, услуги директоров съемочных групп, услуги заместителей директора съемочной группы, услуги координатора производства, услуги администраторов производства, услуги ассистентов продюсера, услуги специалистов по закупкам, услуги других сотрудников административной группы);

– оплата расходов художественной группы (услуги художников-постановщиков; услуги арт-директоров; услуги декораторов; услуги постановщиков; услуги строителей; услуги инженеров; услуги других специалистов художественной группы; услуги по соз-

данию декораций, в том числе по созданию эскизов, составлению схем, инженерных расчетов, созданию макетов и пр.; услуги по созданию технических, инженерных, электронных, механических приспособлений для съемок; услуги по декорационно-техническому оформлению, изготовлению реквизита, бутафории, мебели, декораций, в том числе по созданию эскизов, составлению схем, инженерных расчетов и пр.; услуги персонала павильонов и других съемочных объектов, в том числе администраторов, электриков, пожарных, уборщиков, рабочих, грузчиков, декораторов и пр.; инструменты и техника для стройки декораций или додекорировки объектов для съемки, декорировочные и строительные материалы, а также инструменты и расходники художественных групп);

– оплата расходов по выбору мест съемок (услуги специалистов по подбору съемочных локаций (локейшн-менеджеров, локейшн-скаутов); услуги по получению разрешений на съемки; услуги по перекрытию для проведения съемок; аренда натурных объектов и интерьеров);

– оплата расходов реквизиторской группы (услуги реквизиторов; услуги живописцев; услуги бутафоров; услуги других специалистов реквизиторской группы; услуги по созданию бутафории, в том числе по созданию эскизов, составлению схем, инженерных расчетов, созданию макетов и пр.; постановочный реквизит, персонажный реквизит, муляжи и пр.; украшения и аксессуары, в том числе сумки, рюкзаки, чемоданы и прочие предметы, необходимые для образа героев);

– оплата расходов каскадерской группы и специальных эффектов (услуги постановщиков трюков, каскадеров, тренеров и других специалистов каскадерской группы; услуги постановщиков спецэффектов, сноу-бизнеса, пиротехников (включая расходные материалы), инженеров по спецэффектам и других специалистов по спецэффектам; услуги по постановке, репетициям, обеспечению трюков, включая тесты; услуги по постановке, организации, обеспечению, изготовлению спецэффектов, включая тесты; пиротехнические приспособления; каскадерские приспособления);

– оплата расходов гримерной и костюмерной групп (услуги художников по гриму (услуги гримеров; услуги специалистов по

пластическому гриму, услуги пастижеров; услуги других специалистов гримерной группы); услуги художников по костюмам; услуги костюмеров; услуги швей; услуги по созданию имиджа (услуги парикмахеров, стилистов, визажистов и пр.); услуги по изготовлению, пошиву костюмов, предоставлению костюмов, инструменты, необходимые костюмерным группам для обеспечения ухода за костюмами и аксессуарами, в том числе утюги, гладильные доски, отпариватели, швейные/вязальные принадлежности и пр.; пастижерские изделия);

– оплата расходов операторской группы (услуги операторов-постановщиков; услуги операторов, камераменов; услуги ассистентов по фокусу (фокус-пулеров); услуги ассистентов оператора (хлопушка); услуги механиков камеры; услуги плейбекеров; услуги DIT-специалистов; услуги операторов стедикама (стедикамщиков); услуги операторов и пилотов квадрокоптеров; услуги других специалистов операторской и технической групп);

– оплата расходов группы осветителей (услуги бригадиров осветителей (гафферов); услуги помощников бригадира; услуги осветителей; услуги инженеров по генераторам);

– оплата расходов технического персонала (услуги старших рабочих-механиков (кей-грипов); услуги рабочих-механиков (гриповиков); услуги операторов операторской тележки (дольщиков); услуги операторов операторского крана (кранмейстеров));

– оплата расходов звукорежиссерской группы (услуги звукорежиссеров;

– услуги звукооператоров; услуги операторов микрофона (бум-операторов); услуги других специалистов звукозаписи и обработки звука);

– оплата расходов на транспорт (услуги водителей; услуги транспортных координаторов; услуги координаторов игрового транспорта; услуги по предоставлению и обслуживанию транспорта; услуги по транспортировке грузов (любым способом транспортировки), таможенных брокеров, логистических компаний, а также оформлению таможенных документов и прочих сопроводительных документов и разрешений; услуги парковок, стоянок для автотранспорта; аренда спецтранспорта, аренда автотранспор-

та, в том числе пассажирского, грузового, игрового транспорта, спецтехники (включая скайлифты, сизерлифты, автовышки, автоподъемники, манипуляторы, эвакуаторы, краны), домов на колесах, специализированных или переоборудованных машин (включая гримвагены, костюмвагены, трейлеры, туалетвагены, офисы на колесах, буфетвагены, плейбеквагены, генераторы и пр.), поливальных машин, водовозов; аренда другого транспорта, необходимого для обеспечения кинопроизводства);

– оплата командировочных и экспедиционных расходов (оплата авиабилетов, железнодорожных билетов, билетов на водные виды транспорта; оформление виз для членов съемочной группы, связанных с производством аудиовизуальной продукции; оформление разрешений на работу для членов съемочной группы, связанных с производством аудиовизуальной продукции; оплата проживания);

– оплата расходов на съемочное оборудование (аренда осветительной техники и комплектующих, а также расходников осветительной группы; аренда звукозаписывающей техники и комплектующих, а также расходников; аренда операторской техники и комплектующих, а также расходников операторской группы; аренда специальных средств связи, включая рации и их комплектующие; аренда специальных технических приспособлений, в том числе кранов, автороботов, рашн-армов, гравицап, стабилизационных голов, ферм, динамического света, долли, слайдеров, коптеров, операторских плотов и аквабоксов, крашбоксов и прочих приспособлений; аренда генераторов, светобаз, камервагенов, грипраков, долливагенов, машин для кранов и пр.);

– оплата расходов на съемочные павильоны, офисные, складские, иные помещения и сопутствующие расходы (аренда павильонов и сопутствующих расходов, в том числе пропусков, электроэнергии, коммунальных услуг павильонных подъемников, специализированных комнат: гримерных, костюмерных, актерских и прочих помещений для киногруппы; аренда офисных, складских помещений, гаражей для игрового транспорта, костюмерных, гримерных, реквизиторских, художественных, актерских, режиссерских комнат и иных помещений при условии, что такие помеще-

ния арендованы специально для производства аудиовизуальной продукции в соответствии с экспортным контрактом, не арендуются организацией под собственные и какие-либо иные нужды, кроме производства аудиовизуальной продукции в соответствии с экспортным контрактом);

– оплата расходов по обеспечению съемочной группы и дополнительных услуг (услуги фотографов; клининговые услуги; услуги по обеспечению питания на съемочной площадке (услуги кейтеринг-компаний); услуги по предоставлению прогнозов погоды; услуги правоохранительных органов; услуги по охране общественного порядка на съемочной площадке; услуги по охране материальных ценностей, декораций и пр.; услуги скорой помощи; услуги пожарных; предметы санитарных норм на съемочных площадках, медикаменты, аптечки; приобретение предметов офисного оборудования/съемочной площадки (громкоговорителей, конусов, мусорных баков, перчаток, оградительных лент, ограждений, жилетов, зонтов, брошюраторов, канцтоваров, огнетушителей, кабель-каналов, лавок, ламп, лестниц/стремянок, резиновых сапог, гидрокостюмов, телесной защиты, утепления для актеров и съемочной группы, палаток/шатров, вентиляторов, обогревателей, защитных очков, касок, наушников, респираторов, вешалок, утюгов, гладильных досок, фенов, плоек, удлинителей, матов, информационных стендов и указателей, продовольствия, посуды и пр.); услуги дрессировщиков животных; аренда летательных аппаратов; аренда военной техники и т. д.);

– оплата расходов по созданию анимации и компьютерной графики (услуги продюсеров визуальных эффектов, анимации и компьютерной графики (услуги супервайзеров визуальных эффектов, анимации и компьютерной графики; услуги координаторов визуальных эффектов, анимации и компьютерной графики; услуги менеджеров рендеринга услуги художников по раскадровке, лейаутам, анимации, контуровке, фазовке, прорисовке, заливке; услуги художников по персонажам, фонам, реквизиту (пропсам), моделированию, изготовлению кукол; услуги художников по текстурированию; услуги художников по композитингу; услуги художников по настройке материалов (шейдингу) и освещению

(лайтингу); услуги художников по визуальным эффектам; услуги технических директоров; услуги монтажеров визуальных эффектов; прочие услуги специалистов по визуальным эффектам и компьютерной графике);

– оплата расходов монтажно-тонировочного периода (лабораторные услуги по обработке пленки; использование расходных материалов, в том числе негативной, позитивной и контратипной пленки, и предметов снабжения услуги по обработке звука; звуковой супервайзинг; чистка, запись, укладка диалогов; запись и монтаж синхронных шумов; саунд-дизайн; премиксы; перезапись (5.1/Atmos, Dolby кодировка); запись и сведение оркестра (включая дирижера, аренду студии для записи оркестра, звукорежиссера записи, настройку инструментов, аренду инструментов, создание партитур и пр.); услуги отдельных музыкантов; услуги звукозаписывающих студий; услуги музыкального продюсера; услуги музыкального редактора; прочие услуги по обработке звука; услуги по обработке изображения; архивация на LTO-носители съемочного материала аренда монтажных студий; конвертация изображения и синхронизация со звуком; цветокоррекция; сборка (конформа); выдача исходных материалов под компьютерную графику (визуальные эффекты); подстановка компьютерной графики (визуальных эффектов); стереоконвертация; пересчет (рендер); мастеринг DCP и изготовление прочих исходных материалов по запросу; услуги специалистов монтажно-тонировочного периода; услуги постпродакшн-продюсера; услуги постпродакшн-менеджеров; услуги ассистентов по постпродакшну; услуги режиссеров монтажа; услуги монтажеров; услуги специалистов по конвертации материала, конформу и цветокоррекции; услуги других специалистов монтажно-тонировочного периода; услуги по переводу и созданию субтитров; услуги тифлокомментирования (аудиодескрипции));

– оплата расходов по передаче, хранению и обработке данных (приобретение жестких дисков, флешек, накопителей и прочих устройств для хранения информации, а также специализированных боксов для их хранения и транспортировки; аренда серверов, рендер-ферм, ftp, sftp и прочих серверов; приобретение лицензий/тарифов на специализированные программы);

– оплата гонораров ключевых творческих единиц (гонорар режиссера;

– гонорар продюсера (правообладателя аудиовизуального произведения); гонорар сценариста; гонорар композитора);

– оплата услуг организации (сервисный сбор организации, оказывающей услуги (выполняющей работы));

– оплата непредвиденных расходов (определяется процент от общего бюджета расходов);

– оплата расходов, связанных с банковскими услугами, страхованием, финансовыми и бухгалтерскими услугами (услуги по обеспечению членов съемочной группы и актеров медицинским страхованием при съемках, страхованию, оказанию первой медицинской помощи на съемочной площадке; услуги аудиторских организаций; бухгалтерские услуги; финансовые услуги).

Для систематизации затрат по периодам и их соотнесения с календарно-постановочным планом следует сформировать сценарный план (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Модель сценарного плана аудиовизуального проекта

Сцены и информация о съемочных локациях (в соответствии с предоставленным сценарием)			
		Количество	
Общее количество сцен в сценарии			
Описание сцен			
Номер сцены	Описание локации в соответствии со сценарием и предполагаемая съемочная локация	Описание сцены	Стоимость, руб.
			Итого

На основе формирования затрат по реализации сценарного плана получаем информацию о структуре и объеме затрат.

Далее следует определить общий объем затрат на монтажно-тонировочный период (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Расходы на монтажно-тонировочный период

Расходы на монтажно-тонировочный период и иные производственные расходы	
Виды бюджетов	Стоимость, руб.
Общий бюджет на компьютерную графику	
Общий бюджет на создание звукового оформления	
Общий бюджет на услуги по обработке изображения	
Общий бюджет на специальные эффекты	
Итого	

Далее планируемые расходы структурируются по периодам реализации аудиовизуального проекта (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Смета расходов по этапам проекта

План расходов на производство аудиовизуального продукта				
Планируемый общий объем расходов на производство аудиовизуальной продукции	Расходы на подготовительный период, руб.	Расходы на съемочный период, руб.	Расходы на монтажно-тонировочные работы, руб.	Итого по проекту, руб.

На основе всей полученной информации формируется генеральная смета проекта. Используемая модель сметы зависит от ряда факторов: особенности проекта, заказчик проекта, инвестор проекта, система отчетности по проекту и т. д.

В качестве общего примера можно привести следующий подход к модели представления данных в смете проекта (табл. 4.5).

Таким образом, в плане производства аудиовизуального продукта при характеристике всех процессов и операций раскрываются и оцениваются затратообразующие факторы. Механизм планирования ресурсов включает оценку затрат на производственно-творческую разработку сценария, определение временных и структурных параметров реализации проекта, определение издержек производства и ресурсное планирование.

Таблица 4.5

Примерная модель генеральной сметы проекта производства аудиовизуального продукта

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.	Примечания
1.	**Затраты на оплату труда и начислений на заработную плату**, в том числе:		
1.1.	Основная заработная плата производственного персонала		
1.2.	Гонорары основному актерскому составу, актерам массовых и групповых сцен		
1.3.	Оплата начислений на заработную плату и гонорары		
2.	**Оплата командировочных расходов**		
3.	**Затраты на оплату услуг:**		
3.1.	по обработке пленки		
3.2.	по переводу видеоизображения на кинопленку		
3.3.	по копированию фильма из носителя в носитель		
3.4.	по выводу цифровой информации на Digital Betacam		
3.5.	по изготовлению исходных материалов фильма		
3.6.	по техническому контролю материалов в государственных киноархивах		
3.7.	по обеспечению монтажно-тонировочного периода, звукофонозаписи и исполнению музыки, перезаписи, речевому и шумовому озвучанию		
3.8.	по организации и обеспечению комбинированных съемок, компьютерной обработке, созданию титров, изготовлению компьютерной графики, изготовлению спецэффектов		
3.9.	по регистрации прав в российском авторском обществе		
3.10	по декорационно-техническому оформлению, изготовлению реквизита, мебели, декораций		
3.11	по пошиву костюмов		

Продолжение табл. 4.5

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.	Примечания
3.12	по созданию имиджа (услуг гримеров, парикмахеров, стилистов, постижеров)		
3.13	по разрешению на использование материалов из кинофондов и киноархивов		
3.14	индивидуальным предпринимателям		
3.15	актерским агентствам		
3.16	по постановке трюков		
3.17	медицинских страховок при съемках за рубежом, страхованию, оказанию первой медицинской помощи на съемочной площадке		
3.18	по охране общественного порядка на съемочной площадке		
3.19	по получению разрешения на съемки		
3.20	по использованию сил и средств военно-воздушных сил, сухопутных и других родов войск		
3.21	по проезду по платным дорогам, стоянкам автотранспорта		
3.22	по предоставлению прогнозов погоды		
3.23	по предоставлению коммунальных услуг		
3.24	по обеспечению питания на съемочной площадке		
3.25	связи: почта, телефон, Интернет, мобильная и пейджинговая связь и др.		
3.26	по изготовлению кукол (конструкции, скульптуры, обтяжка, роспись), использованию техприспособлений, лайн-тестированию, сканированию, сборке, раскраске (заливка), мультипликату, фазовке, контуровке, прорисовке, созданию фонов, компоузингу, обработке изо, анимации, дополнительной анимации, моделированию 3D-персонажей, созданию и привязке текстур персонажей, созданию скелета и кинематических формул движения, аниматику, в том числе аниматике с 3D-элементами, изготовлению 3D-фонов (в единицах), анимации камеры для 3D-сцен, анимации 3D-моделей, черновой фазовке, обработке фаз		

Продолжение табл. 4.5

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.	Примечания
4.	**Затраты на приобретение:**		
4.1.	прав на использование аудиовизуальных произведений и иных объектов авторского права и смежных прав (оплата налогов и сборов прописывается отдельной строкой)		
4.2.	прав на использование материалов из кинофондов и киноархивов		
4.3.	расходных материалов, в том числе негативной, позитивной и контратипной пленки и предметов снабжения		
4.4.	реквизита, постановочного реквизита, исходящего реквизита, мебели, кукол		
4.5.	костюмов		
4.6.	грима		
4.7.	специальных средств связи		
4.8.	предметов санитарных норм на съемочных площадках		
4.9.	пиротехнических материалов		
4.10	лицензии Dolby		
4.11	ГСМ (горюче-смазочных материалов)		
5.	**Затраты на оплату аренды:**		
5.1.	автотранспорта (игрового транспорта, спецтехники, транспорта для обеспечения съемочного процесса)		
5.2.	натурных объектов и интерьеров		
5.3.	павильонов, помещений для съемок		
5.4.	бытовых помещений для съемочной группы		
5.5.	мебели		
5.6.	постановочного реквизита		
5.7.	костюмов		
5.8.	животных		

Окончание табл. 4.5

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.	Примечания
5.9.	предметов санитарных норм на съемочных площадках		
5.10	специальных средств связи		
5.11	программного обеспечения		
5.12	операторской техники		
5.13	звукозаписывающей техники		
5.14	осветительной техники		
5.15	специальных технических приспособлений		
5.16	техники и средств военно-воздушных сил, сухопутных и других родов войск		
6.	**Затраты на оплату таможенных услуг:**		
6.1.	оформления таможенных деклараций		
6.2.	платежей и сборов регионов пребывания		
6.3.	перевеса съемочной аппаратуры		
6.4.	разрешений на съемки в регионах пребывания		
7.	**Затраты на оплату налогов и сборов**		
8.	**Затраты на оплату общестудийных расходов (не более 10 % от прямых затрат)**		
9.	**Сметная стоимость фильма**		

Вопросы для самопроверки

1. Определите последовательность действий продюсера в процессе планирования производства аудиовизуальной продукции.

2. Какие фазы включает производственный цикл создания аудиовизуального продукта?

3. На примере конкретного аудиовизуального проекта представьте детальную характеристику фазы «проектирование продукта».

4. На примере конкретного аудиовизуального проекта представьте детальную характеристику фазы «предварительная подготовка продукта».

5. На примере конкретного аудиовизуального проекта представьте детальную характеристику фазы «съемка».

6. На примере конкретного аудиовизуального проекта представьте детальную характеристику фазы «постпроизводство».

7. На примере конкретного аудиовизуального проекта представьте детальную характеристику фазы «распространение».

8. Для чего необходимо определить численность и функционал проекта?

9. Каковы функции продюсера в процессе планирования производства аудиовизуальной продукции?

10. Дайте характеристику процессу разработки календарно-постановочного плана.

11. Какие сведения фиксируются в календарно-постановочном плане съемочного периода?

12. Какие сведения фиксируются в сводном календарно-постановочном плане?

13. Приведите основные статьи расходов на производство аудиовизуальной продукции.

14. На примере конкретного аудиовизуального проекта соотнесите расходы на его реализацию с периодами календарно-постановочного плана.

15. Определите, какие факторы оказывают влияние на выбор формы генеральной сметы проекта?

Глава 5
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН АУДИОВИЗУАЛЬНОГО ПРОЕКТА

5.1. Формирование организационной модели проекта

Данный раздел бизнес-плана посвящен системе управления проектом и его кадровой политике.

Организационная модель – это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью в проекте. Организационная модель проекта разрабатывается на основе бизнес-модели.

Используются следующие принципы формирования подразделений:

– функциональная модель: «Одно подразделение = одна функция»;

– процессная модель: «Одно подразделение = один процесс»;

– матричная модель: «Один процесс или один проект = число сотрудников из разных функциональных подразделений»;

– модель, ориентированная на контрагента: «Одно подразделение = один контрагент».

Разработка основных подразделений и связей. Предусматривается реализация организационных решений не только по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до базовых подразделений аппарата управления, распределения задач в проекте, построения внутриорганизационных связей.

Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы, на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы.

Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Распространено структурирование проекта на подразделения:

1) управления – подразделения, образованные по отраслевому и функциональному признаку и обеспечивающие реализацию от-

дельных направлений деятельности и осуществляющие управление организацией;

2) отделения – отраслевые или функциональные подразделения, объединяющие в своем составе более мелкие функциональные подразделения;

3) департаменты – подразделения, структурированные по отраслевому и функциональному признаку, которые обеспечивают реализацию отдельных направлений деятельности;

4) отделы – функциональные структурные подразделения, отвечающие за конкретное направление деятельности или за организационно-техническое обеспечение реализации одного или нескольких направлений;

5) службы – группы объединенных по функциональному признаку структурных единиц, имеющих родственные цели, задачи и функции. При этом управление или руководство этой группой осуществляется централизованно одним должностным лицом;

6) бюро – подразделение, которое создается либо в составе более крупного подразделения, либо как самостоятельное подразделение. В качестве самостоятельной структурной единицы бюро создается для ведения исполнительной деятельности, обслуживания деятельности структурных подразделений.

В качестве самостоятельных структурных подразделений создаются также производственные единицы (например, цеха) или единицы, обслуживающие производство (мастерские, лаборатории).

Самостоятельные подразделения, в свою очередь, могут быть разделены на более мелкие структурные подразделения:

а) секторы – создаются в результате временного или постоянного деления крупного подразделения. Временное структурирование происходит для решения конкретной задачи или проекта. Функцией постоянного сектора является реализация конкретного направления деятельности подразделения;

б) участки – строго ограничены «зонами» ответственности (каждый участок отвечает за конкретное направление работы);

в) группы – представляют собой структурные единицы, создаваемые по тем же принципам, что и секторы, участки (они объ-

единяют специалистов для выполнения конкретной задачи или реализации конкретного проекта).

Ключевым моментом этого раздела является определение общей численности специалистов, задействованных в аудиовизуальном проекте для осуществления конкретных процессов и операций (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Информация об общей численности специалистов проекта

Специалисты	Общее количество задействованных специалистов, чел.	Условия привлечения/ занятости	Условия оплаты труда
Съемочная группа			
Руководители функциональных групп: Оператор-постановщик или оператор Художник-постановщик или арт-директор Художник по костюмам Режиссер монтажа или монтажер Художник по гриму Линейный продюсер или директор съемочной группы Постпродакшн координатор Супервайзер визуальных эффектов			
Итого			

Этот раздел непосредственно связывается календарным планом проекта. В нем указываются время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели.

Также в данном разделе характеризуется правовое обеспечение проекта – приводится информация о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, защита авторских прав и т. д.

5.2. Регламентация организационной структуры и формирование штатного расписания проекта

Регламентация организационной структуры предусматривает разработку характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности в проекте. Этот процесс включает:

– определение состава внутренних элементов базовых подразделений, определение проектной численности персонала, распределение работ;

– установление ответственности;

– разработку процедур выполнения управленческих работ;

– расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях спроектированной структуры.

В результате выполнения работ по формированию бизнес-модели на этом этапе формируется детальный проект новой организационной структуры с подробным описанием всех подразделений организации (включая их штатную численность), механизмом их взаимодействия, а также предполагаемыми экономическими показателями.

При разработке организационной структуры проекта нужно опираться на следующие общие положения:

– организационная структура представляет собой способ и форму объединения участников (специалистов) проекта для достижения поставленных перед ними творческих, производственных и управленческих целей;

– в бизнес-плане следует привести производственно-технологическую структуру предприятия, функции ключевых подразделений, организационные взаимосвязи;

– важно раскрыть ключевой управленческий персонал – сильные и слабые стороны управленческого персонала должны быть

четко отражены в бизнес-плане. При характеристике ключевых личностей проекта и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана, следует указать возраст, образование, срок работы в данной отрасли, предыдущие должности и места работы, функциональные обязанности, опыт работы.

В бизнес-плане отмечается размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

В этом разделе приводится информация о соотношении между числом административно-управленческого персонала, специалистов и рабочих, занятых в проекте.

Детально характеризуется персонал – указываются данные о необходимой численности и структуре кадров, исходя из потребностей проекта. Также в приложении может быть представлен расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства аудиовизуального продукта. Если квалификация персонала неадекватна потребностям проекта, то указывается, какие меры намечено принять к укомплектованию кадров.

В разделе важно указать данные о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости работников.

Также характеризуется кадровая политика, принимаемая руководством проекта для его организации. Для этого описывается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу в проект: собеседования, кастинг, портфолио, оценка рекомендаций и отзывов, установление испытательного срока с подведением итогов его прохождения и методы специальной подготовки персонала предприятия до требуемого уровня; указываются затраты на обучение участников проекта в различные моменты его осуществления. Также осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы и способов мотивации.

На основе всей представленной информации составляется ***штатное расписание проекта***.

Штатное расписание – это организационно-распорядительный документ, в котором содержатся следующие сведения:

– структура, штатный состав и численность работников;

– перечень структурных подразделений (при наличии);

– наименования должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц и должностных окладах.

На основе штатного расписания определяется ежемесячный фонд оплаты труда по проекту.

При формировании штатного расписания проектов следует учитывать отраслевые и ведомственные нормативы и регламенты. Так, для организаций кинематографии следует учитывать Приказ Министерства культуры РФ от 21 июля 2017 года № 1227 «Об утверждении Методических рекомендаций по формированию штатной численности работников организаций кинематографии с учетом отраслевой специфики».

При расчете норм труда и штатной численности, согласно этой методике, используются:

– типовые отраслевые нормы труда;

– типовые межотраслевые нормы труда;

– типовые профессиональные и иные нормы труда с учетом специфики конкретной организации;

– регламенты выполнения работ по типам организации.

При этом рекомендуется учитывать все понятия и факторы, влияющие на величину затрат труда, и условия выполнения работ:

– технические – параметры технологического процесса, оборудования, приспособлений, требования к качеству продукции, услуг;

– организационные – характеристики организации трудовых процессов, в том числе организации рабочих мест, систем и видов обслуживания, методов и приемов труда;

– санитарно-гигиенические – характеристики производственной среды (освещенность рабочих мест, температура воздуха, шум, вибрация и др.);

– психофизиологические – показатели, характеризующие влияние трудовых процессов на организм работника (затраты физической и умственной энергии, степень утомления и т. д.);

– социальные – характеристики профессионально-квалификационного уровня персонала, отношения к труду и т. п. (потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, временной нетрудоспособности, текучести кадров и т. п.);

– правовые – продолжительность рабочего времени, формы организации труда, условия выполнения работ и иные, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации;

– структурные, экономические и другие факторы.

Порядок определения штатной численности осуществляется на основе типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в организациях кинематографии, утверждаемых приказом Минкультуры России.

Формирование штатной численности рекомендуется проводить применительно к технологическим (трудовым) процессам и организационно-техническим условиям их выполнения по следующим категориям персонала: административно-управленческий, основной и вспомогательный.

При расчете численности персонала рекомендуется определять трудозатраты по видам норм, которые представлены в типовых, отраслевых, межотраслевых и иных сборниках норм труда.

При отличии организационно-технических условий выполнения работ от тех, которые представлены в типовых сборниках норм труда, рекомендуется вносить изменения в показатели норм труда исходя из целей и задач.

При отсутствии в типовых сборниках показателей норм труда на работы, которые выполняются в проекте, по ним разрабатываются локальные (местные) нормы труда.

Штатная численность работников, относимых к основному персоналу, рассчитывается на основе норм труда с учетом плановых невыходов, устанавливаемых по данным бухгалтерского учета

$$Ч_ш = Ч_н \cdot К_н,$$

где $Ч_ш$ – штатная численность персонала проекта;

$Ч_н$ – нормативная численность;

$К_н$ – плановый коэффициент невыходов (отпуск, временная нетрудоспособность), определяемый как

$$К_н = \frac{1 + \%\ невыходов}{100}.$$

Нормативная численность работников определяется с учетом специфики деятельности организации на основе норм численности, времени, обслуживания.

Нормативная численность работников определяется на основе норм времени и выработки.

Нормативная численность работников организаций кинематографии определяется на основе типовых показателей норм времени по видам работ по следующей формуле:

$$Ч_н = \frac{Т_{общ}}{Ф_{РВ}},$$

где $Ч_н$ – нормативная численность работников организации;

$Т_{общ}$ – общие трудозатраты на объем работ планируемого периода, чел./ч;

$Ф_{РВ}$ – фонд рабочего времени на планируемый период, ч.

Общие трудозатраты на выполнение работ определяются по следующей формуле:

$$Т_{общ} = \sum_{i=1}^{n} Н_{вр_i} \cdot О_i,$$

где $Н_{вр_i}$ – показатель типовой нормы времени на *i*-й вид работ, мин;

$О_i$ – плановый объем выполнения *i*-го вида работ за регламентированный период времени, у. е.

Нормативная численность основного и вспомогательного персонала на основе норм выработки определяется по следующей формуле:

$$Ч_н = \sum_{i=1}^{n} \frac{О_i}{Н_{выр_i}},$$

где $Ч_н$ – нормативная численность работников, чел.;

$О_i$ – показатель планового объема *i*-го вида работ на год, у. е.;

$Н_{выр_i}$ – норма выработки *i*-го вида работ за год, у. е.

Нормы численности для фильмов игрового кино рассчитываются на базе должностей руководителей и специалистов, а также

профессий рабочих, указанных в типовых отраслевых нормах численности для игрового кино, в зависимости от сценария и бюджета фильма по следующей формуле:

$$Н_ч = Ч_{прод} + Ч_{реж} + Ч_{монт} + Ч_{худ} + Ч_{опер} + Ч_{звук} + Ч_{эфф} + Ч_{ред} + Ч_{исп},$$

где $Н_ч$ – необходимая численность должностей, профессий рабочих в рамках непосредственной организации процесса производства фильма;

$Ч_{прод}$ – нормы численности специалистов на продюсерские и административные работы;

$Ч_{реж}$ – нормы численности специалистов на режиссерские работы;

$Ч_{монт}$ – нормы численности специалистов на монтажные работы;

$Ч_{худ}$ – нормы численности специалистов на художественные, декорационные и бутафорские работы, работы по обеспечению сценическо-постановочными средствами (по созданию костюмов, гримов, причесок, постижерных изделий);

$Ч_{опер}$ – нормы численности специалистов на операторские работы;

$Ч_{звук}$ – нормы численности специалистов на звукооператорские, звукорежиссерские и звукооформительские работы;

$Ч_{эфф}$ – нормы численности специалистов на работы по созданию спецэффектов, визуальных эффектов, компьютерной графики и анимации;

$Ч_{ред}$ – нормы численности специалистов на работу редакторов;

$Ч_{исп}$ – нормы численности специалистов на исполнительский и авторский персонал.

Формирование штатной численности административно-управленческого и вспомогательного персонала производится на основе типовых сборников норм труда, утверждаемых Минтрудом России.

Рекомендуется применять аналитический метод нормирования труда с использованием двух видов наблюдений (фотографии рабочего времени и хронометража), данных учета и отчетности, результатов анализа организации труда и разработки мер по ее совершенствованию.

5.3. Разработка матрицы ответственности проекта

Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение пакетов работ в проекте. Она представляет собой форму описания распределения ответственности за реализацию работ по проекту с указанием роли каждого из подразделений в их выполнении.

Матрица содержит список пакетов работ, структурное разделение работ по одной оси, список подразделений и исполнителей, принимающих участие в выполнении работ, – по другой. Элементами матрицы являются коды видов деятельности (из заранее определенного списка) и(или) стоимость работ.

Количество видов ответственности может быть различным в зависимости от специфики проекта и его организации, но в любом случае рекомендуется ограничиться небольшим набором легких для описания и понимания видов участия в выполнении работ.

На рис. 5.1 показан пример матрицы ответственности.

Задачи	Исполнители			
	Менеджер проекта	Администратор проекта	Планово-финансовый отдел	Отдел сбыта
Согласование целей	**О**			**К**
План по вехам	**О**	**И**		**К**
Бюджет проекта	**О**	**И**	**К**	
План проекта	**П**	**О**		
Утверждение плана	**О**		**К**	**К**

Рис. 5.1. Матрица ответственности

Роли в примере указывают вид участия подразделения в работе: О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, П – приемка работ, К – консультации.

Матрица может также отображать виды ответственности конкретных руководителей или специалистов за те или иные работы. Кроме того, в матрице могут быть отображены роли людей, не за-

действованных непосредственно в проекте, но которые могут оказывать поддержку в работе команды.

Тщательно подготовленная и продуманная матрица является тем инструментом, который обеспечивает успешную поддержку проекта – как в рамках команды проекта, так и внешними организациями.

Назначение ответственных происходит на этапе планирования, так как необходимо иметь точное представление не только о затратах, но и об имеющихся доступных ресурсах до того, когда план начнет выполняться. После того как все ресурсы будут определены, необходимо выяснить, каким образом их можно получить; в особенности это касается трудовых ресурсов с требуемой квалификацией.

На основе представленной информации корректируется календарный план-график реализации проекта, который разрабатывается с целью окончательного определения расчетных сроков операций, входящих в его состав, общей продолжительности. При этом должно быть обеспечено заключительное согласование с участниками и утверждение документа план-графика. Именно рабочий режим применения данного документа предопределяет значимость его утверждения. Уровень детализации графика должен быть достаточным, но не избыточным.

Сформированная организационная структура проекта, распределение ответственности за работы и система отчетности образуют структурную схему организации проекта, что создает условия для реализации календарного плана-графика проекта.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под организационной моделью проекта?
2. Раскройте принципы формирования подразделений проекта.
3. Что понимается под структурированием проекта по подразделениям?
4. На примере конкретного аудиовизуального проекта рассмотрите его структурирование по подразделениям.
5. Какие сведения включает характеристика правового обеспечения проекта?

6. Что понимается под регламентацией организационной структуры?

7. Рассмотрите базовые положения, определяющие особенности формирования организационной структуры.

8. Какие параметры, характеризующие персонал проекта, приводятся в организационном плане?

9. Что указывается в штатном расписании проекта?

10. Какие факторы учитываются для формирования штатного расписания проекта?

11. От чего зависит порядок формирования штатного расписания проекта?

12. Что понимается под матрицей ответственности проекта?

13. Какие роли закрепляются в матрице ответственности проекта?

14. Какая информация требуется для составления матрицы ответственности проекта?

15. С какими документами должны быть соотнесены штатное расписание и матрица ответственности проекта?

Глава 6

СТРУКТУРА ФИНАНСОВОГО ПЛАНА И ИНВЕСТИЦИОННОГО АНАЛИЗА АУДИОВИЗУАЛЬНОГО ПРОЕКТА

6.1. Разработка финансового раздела бизнес-плана аудиовизуального проекта

Финансовый план относится к числу ключевых разделов бизнес-плана. В данном разделе даются нормативы для расчетов финансово-экономических показателей, определяются потребность в инвестиционных ресурсах и источники финансирования, приводятся переменные и постоянные затраты на производство продукта/оказания услуги, составляется таблица расходов, доходов и финансовых результатов, проводится анализ безубыточности. Финансовое обоснование проекта выступает критерием принятия инвестиционного решения.

Цель финансового раздела бизнес-плана аудиовизуального проекта – дать ясное видение полной картины ожидаемых финансовых результатов в период между датой начала проекта и датой его завершения.

Разработка финансового плана помогает найти ответы на следующие вопросы:

– каковы направления использования финансовых ресурсов аудиовизуального проекта;

– на какую прибыль можно рассчитывать в результате осуществления аудиовизуального проекта;

– каково соотношение запланированных доходов и ожидаемых расходов в ходе реализации аудиовизуального проекта;

– как соотносится потребность организации в денежных средствах с денежной наличностью;

– каково финансовое положение организации, ожидаемое к концу года;

– какая сумма первоначальных инвестиций необходима для реализации аудиовизуального проекта;

– как будут формироваться взаимоотношения организации с федеральным и местным органами управления, банками, инвестиционными фондами.

Основные разделы финансового плана рассмотрены на рис. 6.1.

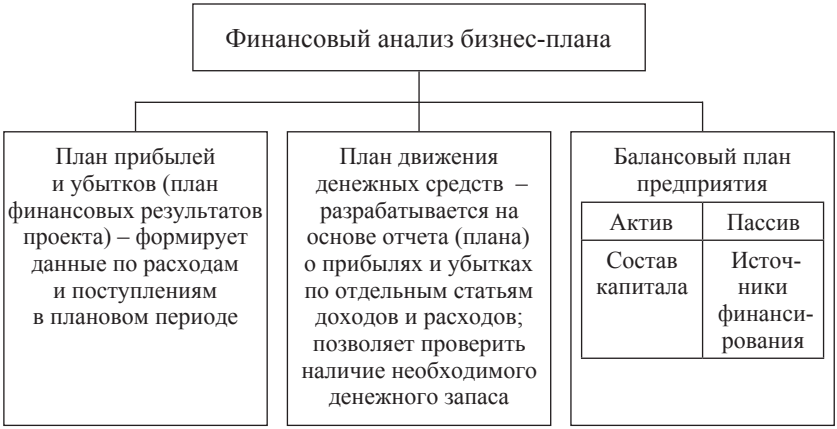

Рис. 6.1. Основные разделы финансового плана

Финансовый раздел бизнес-плана составляется на срок реализации аудиовизуального проекта и *включает* ***три основных плановых документа***.

1. План прибылей и убытков.
2. План движения денежных средств.
3. Балансовый план (прогноз активов и пассивов организации на конец года).

Рассмотрим методологию разработки и содержание каждого из вышеприведенных документов.

1. ***План прибылей и убытков*** **(*план финансовых результатов*)** включает в себя доходы, расходы и финансовые результаты аудиовизуального проекта.

Доходы планируются на основании маркетингового исследования и зависят от спроса, цены, а также от конкурентоспособности продукции. *Источники доходов*: прокат, продажа прав, продажа исключительных прав, права на показ, Product placement – размещение рекламы в видео- и аудиоконтенте.

Расходы представляют собой текущие затраты, образующие себестоимость и состоящие из затрат на производство и на реализацию аудиовизуальной продукции (работ, услуг), которые группируются по ряду признаков: общая сумма *переменных* (*прямых*) затрат на выпуск продукции включает материальные затраты, расходы на оплату труда персонала, непосредственно занятого производством продукции, и начисления на нее, затраты на электроэнергию на технологические цели; *постоянные* (*косвенные*) затраты не могут быть напрямую отнесены на себестоимость продукции и относятся к общим издержкам предприятия, рассматриваются как расходы за период времени.

Состав затрат, включаемых в себестоимость аудиовизуальной продукции:

1) авторские и смежные права – приобретение прав, написание сценария, создание специальной музыки, написание текстов песен, другие объекты авторского и смежного права;

2) расходы на оплату труда – оплата труда по трудовым договорам (не ниже установленного минимума), выплаты стимулирующего характера (премии, вознаграждения, надбавки), выплаты компенсирующего характера (работа в ночное время и т. п.);

3) отчисления в социальные фонды (пенсионного страхования; медицинского страхования, социального страхования);

4) материальные затраты;

5) работа и услуги – услуги всех сторонних организаций, а также работников, нанятых по гражданско-правовым договорам;

6) расходы на транспортно-экспедиционные услуги;

7) прочие прямые расходы;

8) страховые взносы;

9) непредвиденные расходы;

10) общехозяйственные расходы (общестудийные, общецеховые).

Итог: Производственная себестоимость аудиовизуального продукта.

11) коммерческие расходы.

Итог: Полная себестоимость аудиовизуального продукта.

Исходные данные для разработки лимита затрат – литературный сценарий, для разработки генеральной сметы – КПП, постановочный проект, режиссерский сценарий.

Ключевым моментом анализа финансовых результатов аудиовизуального проекта является определение прибыли: валовой, представляющей собой текущие доходы до уплаты налогов, и чистой – после их уплаты. Надо иметь в виду, что в первые месяцы развития проекта прибыль может быть отрицательной, но по мере роста объемов продаж возрастать.

Проиллюстрируем сущность финансового планирования прибыли (табл. 6.1).

Таблица 6.1

План прибылей и убытков

№ п/п	Наименование показателей	20__ г. по месяцам											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Выручка (нетто) от продажи продукции, работ, услуг (за вычетом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)												
2	Прямые материальные затраты												
3	Заработная плата производственного персонала (вкл. СН)												
4	Валовая прибыль (п. 1 – п. 2 – п. 3)												
5	Постоянные (общехозяйственные и прочие) расходы												
6	Постоянные расходы на заработную плату АУП (вкл. СН)												
7	Амортизационные отчисления												
8	Операционная прибыль (убыток) (п. 4 – п. 5 – п. 6 – п. 7)												
9	Проценты по кредитам												
10	Прибыль (убыток) до налогообложения (п. 8 – п. 9)												
11	Налог на прибыль												
12	Чистая прибыль (убыток) (п. 10 – п. 11)												

Важно отметить, что в плане прибылей и убытков используется метод начисления, т. е. все расчеты проводятся без учета реального поступления денежных средств в плановом периоде.

2. ***План движения денежных средств* (*план денежных потоков, Cash Flow*)** показывает динамику поступления и расходования денежных средств в плановом периоде. Этот подраздел финансового плана составляется для того, чтобы обеспечить способность организации, реализующей аудиовизуальный проект, своевременно погашать свои финансовые обязательства.

Движение денежных средств представляет собой разность между реальными денежными поступлениями и выплатами. Причинами изменения в документе являются фактическое получение платежей и фактические выплаты. Следует учитывать *разрыв во времени* (*лаг*) между продажей и поступлением денег. На этот лаг и делают поправку при планировании движения денежных средств.

Необъективное планирование потоков денежных средств может привести к банкротству, так как в нужный момент у организации может не оказаться денег для платежей. Предположим, средний срок оплаты по долгам – 20 дней со дня продажи, а фактически заказчики рассчитываются через 50 дней, т. е. должники платят предприятию несвоевременно. Само же предприятие оплачивает счета также не в момент их поступления, а с определенной периодичностью.

Изменение соотношения между поступлениями денежных средств и выплатами всегда связано с решением вопроса, где взять деньги для покрытия платежей при отрицательной разнице поступлений и выплат. Как правило, превышение выплат над поступлениями обусловливает необходимость использования в качестве дополнительного финансирования мобилизации капитала, выпуска акций, а также использования банковского кредита.

3. ***Балансовый план*** отражает прогноз состава активов и структуры используемых финансовых средств предприятия, реализующего аудиовизуальный проект. Целью разработки документа является определение возможности прироста активов, а также формирование оптимальной структуры капитала, обеспечивающей

высокую финансовую устойчивость организации на конец прогнозируемого периода.

В отличие от плана доходов и расходов балансовый план характеризует финансовое состояние предприятия не за определенный период времени, а на определенный момент времени. Средства предприятия представлены в плане по схеме активных и пассивных счетов. *Активы* – это все то, что имеет в собственности предприятие, что образует его имущество и обладает стоимостью. Активы содержат данные, на основании которых можно контролировать средства предприятия (деньги, товарно-материальные ценности и имущество) и дебиторские задолженности («нам должны»). *Пассивы* – это источники образования средств, включающие в себя собственный капитал и денежные обязательства перед кредиторами. Пассивы содержат информацию, которая позволяет определять, за счет чего образовались средства предприятия: за счет собственного капитала и нераспределенной прибыли или за счет кредиторских задолженностей («мы должны»). Активы и пассивы должны совпадать, что является важнейшим условием составления баланса.

6.2. Анализ безубыточности при оценке эффективности аудиовизуальных проектов

При оценке эффективности аудиовизуального проекта помимо показателей прибыли и финансового состояния предприятия применяются дополнительные методы, среди которых используется анализ безубыточности. *Анализ безубыточности* дает возможность рассчитать пределы маневрирования ценой (исходя из условий спроса) или, наоборот, объемом производства (предложения) с тем, чтобы оставаться в достаточно прибыльной зоне для успеха проекта.

Разработка бизнес-плана невозможна без расчета точки безубыточности.

***Точка безубыточности* (*критический объем продаж*)** показывает такой объем производства и продаж, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

Превышение объемов производства и продаж над точкой безубыточности определяет финансовую устойчивость организации.

Расчет точки безубыточности строится с использованием значений следующих экономических параметров деятельности:

1) выручка от реализации продукции (объем продаж);

2) цена, по которой реализуется продукция (услуга);

3) постоянные, или общие, издержки – сумма, не изменяющаяся от объема реализации продукции (услуг);

4) переменные, или прямые, издержки – затраты, величина которых зависит от объема реализации продукции (услуг).

Большое значение для результатов расчета имеет правильное деление расходов на переменные и постоянные.

В состав *постоянных расходов аудиовизуального проекта* включаются общехозяйственные расходы – оплата общестудийного персонала, материально-техническое обеспечение проекта, арендные платежи за офисные, складские и иные помещения, за транспортное обслуживание, командировки, охрану студии, а также оплата услуг консультационных, аудиторских, банковских, нотариальных и других сторонних организаций, отчисления по всем видам обязательного страхования и др.

Переменные затраты аудиовизуального проекта складываются из материальных затрат и стоимости труда персонала, непосредственно занятых производством продукции.

Точка безубыточности (К), при которой достигается безубыточность предприятия, определяется по формуле

$$К = \frac{С_{пост}}{Ц - С_{пер}},$$

где $С_{пост}$ – постоянные затраты;

Ц – цена за единицу продукции;

$С_{пер}$ – переменные затраты на единицу продукции (себестоимость по переменным затратам).

Определение точки безубыточности аудиовизуального проекта позволяет:

– установить объем продаж, необходимый для покрытия затрат и получения заданной в бизнес-плане прибыли;

– построить модель зависимости прибыли от динамики цен, постоянных и переменных издержек;

– рассчитать удельный вес каждого вида продукции в размере покрытия общих затрат.

Однако при применении данного метода следует учитывать ряд ограничений, среди которых основными являются следующие:

– не учитывается условность постоянности затрат в течение расчетного периода;

– переменные затраты на одну единицу продукции считаются неизменными в течение расчетного периода;

– в течение всех периодов проекта цена продукции принимается за величину постоянную;

– анализу подвергается один продукт, а в случае рассмотрения смешанных продаж их соотношение принимается за неизменную величину.

Далее построим ***график безубыточности*** (рис. 6.2). Отложим на координатных осях значения выручки, суммы постоянных и переменных затрат. Точка пересечения выручки и переменных затрат будет соответствовать точке безубыточности.

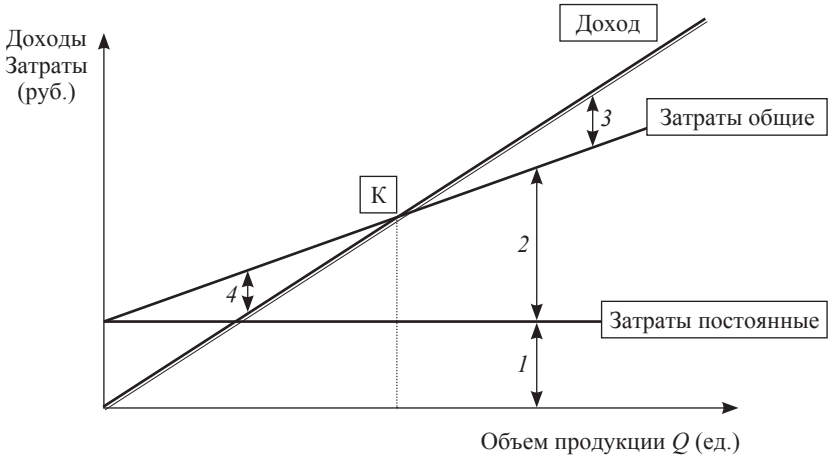

Рис. 6.2. График безубыточности:

К – критический объем продаж (точка безубыточности); *Q* – объем продукции; *1* – постоянные затраты; *2* – переменные затраты; *3* – прибыль; *4* – убыток

Графический метод определения точки безубыточности имеет ряд *преимуществ*. Он нагляден и прост в исполнении, обладает высоким уровнем иллюстративности для демонстрации того, какие объемы необходимы для достижения безубыточности продаж и (или) заданной величины прибыли.

Анализ безубыточности находит применение в оценке рисков проекта. На его основе рассчитывается показатель уровня резерва прибыльности. Чем он выше, тем ниже риск выхода в зону убытков.

6.3. Методы оценки экономической эффективности аудиовизуального проекта

Оценка экономической эффективности инвестиционных затрат аудиовизуального проекта занимает центральное место в выборе возможных вариантов вложения средств. Эффективность проекта в целом показывает его потенциальную привлекательность для возможных участников и источников финансирования. Выбор методов и критериев оценки инвестиционной привлекательности проекта зависит от его масштабов, применяемых технологий производства аудиовизуальной продукции, заложенных в нем нововведений (инноваций) и ряда других факторов.

В основе оценки эффективности проекта лежит сравнительный анализ объема предлагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Сравниваемые величины относятся в большинстве случаев к различным временным периодам. Поэтому наиболее важной проблемой является проблема сопоставления доходов и затрат и приведения их в сопоставимый вид. Причиной необходимости проведения процесса ***дисконтирования*** (т. е. приведения разновременных доходов и затрат в сопоставимый вид) могут являться такие факторы, как инфляция, риски проекта, нежелательная динамика инвестиций, изменения в налоговой системе и т. д.

Эффективность аудиовизуального проекта показывает его потенциальную привлекательность для возможных участников и источников финансирования. При этом оцениваются *общественная эффективность*, учитывающая социально-экономические последствия реализации аудиовизуального проекта для общества,

и *коммерческая эффективность*, учитывающая финансовые последствия непосредственно для участников проекта.

Для оценки коммерческой эффективности аудиовизуального проекта рассчитаются следующие показатели (табл. 6.2):

1) чистый дисконтированный доход (NPV);
2) внутренняя норма доходности (IRR);
3) индекс прибыльности (PI).

Таблица 6.2

Показатели коммерческой эффективности проекта

Название и сущность	Принятие решения по результату
Чистый дисконтированный доход (NPV) – это разность между интегральной суммой всех продисконтированных чистых денежных доходов, обусловленных реализацией проекта, и интегральной суммой всех продисконтированных расходов, связанных с реализацией проекта	NPV > 0, проект при рассматриваемой ставке дисконтирования считается приемлемым
	NPV < 0, инвестор понесет убытки, т. е. проект при рассматриваемой ставке дисконтирования неэффективен
Внутренняя норма доходности (IRR) – это такое значение ставки дисконтирования (*r*), при котором NPV инвестиционного проекта становится = 0, т. е. инвестиционные затраты по проекту уравновешиваются доходами от его внедрения	IRR > нормативной ставки дисконтирования, проект считается приемлемым
	IRR < нормативной ставки дисконтирования, проект признается неприемлемым
Индекс прибыльности (PI) – относительный показатель, позволяющий определить, в какой мере возрастает ценность фирмы в расчете на единицу стоимости инвестиций	PI > 1,0, проект рентабелен, т. е. затраты окупятся и проект принесет прибыль
	Не всегда большая рентабельность является основанием выбора инвестиционного проекта, обязательно надо учитывать риски

Первым шагом в определении коммерческой эффективности проекта является обоснование приемлемого для инвестора чистого дохода как способа количественной оценки его экономического интереса.

Чистым доходом называется накопленный эффект за расчетный период. При исчислении чистого дохода всегда соизмеряются результаты и затраты. Судить о доходах проекта по годовым показателям опрометчиво. Их следует рассчитать за весь расчетный период, т. е. сложить величины чистого дохода, полученные на всех интервалах расчетного периода. Чтобы такое суммирование сделать корректным, т. е. учесть неравноценность денежных средств во времени, годовые показатели чистого дохода следует скорректировать на ***коэффициенты дисконтирования***. Эти коэффициенты рассчитываются по формуле

$$K_{Дt} = \frac{1}{1+r},$$

где $K_{Дt}$ – коэффициент дисконтирования для t-го года;

r – норма дисконта (обычно принимается на уровне среднего процента по долгосрочным банковским кредитам);

t – номер года с момента начала инвестиций.

Применение метода дисконтирования для сравнения эффективности нескольких проектов предполагает использование единой для всех проектов ставки дисконта и единого временного интервала (определяемого, как правило, как наибольший срок реализации проекта).

Важнейшим показателем эффективности проекта является ***чистый дисконтированный доход*** **(NPV)**, накопленный дисконтированный эффект за расчетный период.

Величина NPV определяется по формуле

$$\text{NPV} = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

где n – число периодов реализации проекта;

CF_t – чистый денежный поток в периоде t.

Если величина NPV положительная (NPV > 0), то это означает, что в течение своей экономической жизни проект возместит первоначальные затраты. Отрицательная величина NPV показывает, что заданная норма прибыли не обеспечивается и проект убыточен. При NPV = 0 проект только окупает произведенные затраты,

но не приносит дохода. Однако проект с NPV = 0 имеет все же дополнительный аргумент в свою пользу – в случае реализации проекта объемы производства возрастут, т. е. компания увеличится в масштабах (что нередко рассматривается как положительная тенденция). Общее правило: если NPV > 0, то проект принимается, иначе его следует отклонить.

При прогнозировании доходов по годам реализации проекта необходимо учитывать все виды поступлений, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств от ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов.

Столь обширная область применения и относительная простота расчетов обеспечили NPV-методу широкое распространение, и в настоящее время он является одним из стандартных методов расчета эффективности инвестиций.

Однако корректное использование NPV-метода возможно только при соблюдении ряда условий.

1. Объем денежных потоков в рамках инвестиционного проекта должен быть оценен для всего планового периода и привязан к определенным временным интервалам.

2. Денежные потоки в рамках инвестиционного проекта должны рассматриваться изолированно от остальной производственной деятельности предприятия, т. е. характеризовать только платежи и поступления, непосредственно связанные с реализацией данного проекта.

3. При расчете NPV, как правило, используется постоянная ставка дисконтирования, однако в зависимости от обстоятельств (например, ожидается изменение уровня процентных ставок) ставка дисконтирования может дифференцироваться по годам. Если в ходе расчетов применяются различные ставки дисконтирования, то проект, приемлемый при постоянной ставке дисконтирования, может стать неприемлемым.

Определим ставку дисконтирования, используя кумулятивный способ. Данный метод включает в себя следующие показатели: сум-

му инфляции; уровень коммерческого риска, связанного с проблемами реализации продукции; уровень финансового риска, связанного с проблемами в финансировании проекта; уровень организационного риска, связанного с невозможностью команды реализовать проект; норму прибыли для инвестора. Например, уровень инфляции – 7%, норма прибыли для инвестора определим в 9%, коммерческий риск оценим в 3%, финансовый риск – в 2% и организационный риск – в 1%. Итого ставка дисконтирования равна: 7 + 9 + 3 + 2 + 1 = 22%.

Использование критерия NPV теоретически обоснованно, и в целом он считается наиболее корректным измерителем эффективности инвестиций. Вместе с тем он имеет свои недостатки. Например, NPV не является абсолютно верным критерием:

1) при выборе между проектом с большими первоначальными издержками и проектом с меньшими первоначальными издержками при одинаковой величине чистых настоящих стоимостей;

2) при выборе между проектом с большей чистой текущей стоимостью и длительным периодом окупаемости и проектом с меньшей чистой настоящей стоимостью и коротким периодом окупаемости.

То есть метод NPV не позволяет судить о пороге рентабельности и запасе финансовой прочности проекта. Метод не дает объективной оценки влияния изменений стоимости недвижимости и сырья на чистую текущую стоимость проекта. Его использование осложняется трудностью прогнозирования ставки дисконтирования или ставки банковского процента. Таким образом, применение абсолютных показателей при анализе проектов с различными исходными условиями (первоначальными инвестициями, сроками экономической жизни и пр.) может приводить к затруднениям при принятии управленческих решений.

Для признания проекта эффективным, с точки зрения инвестора, необходимо, чтобы:

1) NPV проекта был положительным;

2) при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением NPV (при выполнении условия его положительности).

Внутренняя норма доходности **(IRR)** – наиболее широко используемый критерий эффективности инвестиций.

Внутренняя норма доходности представляет собой ту расчетную ставку процента (ставку дисконта), при которой сумма дисконтированных доходов за весь период реализации инвестиционного проекта становится равной сумме первоначальных затрат (инвестициям). Эту норму можно трактовать как максимальную ставку процента, под который фирма может взять кредит для финансирования проекта с помощью заемного капитала. Таким образом, под внутренней нормой доходности понимают значение ставки дисконтирования r, при котором чистая дисконтированная стоимость инвестиционного проекта равна нулю (NPV = 0).

Смысл расчета этого коэффициента при анализе эффективности планируемых инвестиций заключается в следующем: IRR показывает максимально допустимый уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет ссуды коммерческого банка, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным.

На практике любое предприятие финансирует свою деятельность, в том числе и инвестиционную, из различных источников. В качестве платы за пользование авансированными финансовыми ресурсами оно уплачивает проценты, дивиденды, и т. п., т. е. несет некоторые обоснованные расходы на поддержание своего экономического потенциала.

Современные табличные процессоры позволяют быстро и эффективно определить этот показатель (IRR) путем использования специальных функций. Однако, если в распоряжении аналитика нет специализированного финансового калькулятора, практическое применение данного метода осложнено. Для этого с помощью таблиц выбираются два значения коэффициента дисконтирования $r_1 < r_2$ таким образом, чтобы в интервале (r_1, r_2) функция NPV $= f(r)$ меняла свое значение с «+» на «–» или с «–» на «+».

При этом r_1 – значение коэффициента дисконтирования, при котором $f(r_1) > 0$ ($f(r_1) < 0$);

r_2 – значение коэффициента дисконтирования, при котором $f(r_2) < 0$ ($\mathrm{f}(r_2) > 0$).

Обладая рядом положительных свойств, показатель IRR:

1) рассчитываемый в процентах, более удобен для применения в анализе, чем показатель NPV, так как относительные величины легче поддаются интерпретации;

2) несет в себе информацию о приблизительной величине предела безопасности для проекта.

В то же время критерий IRR имеет существенные недостатки:

1) нереалистичное предположение о ставке реинвестирования. В отличие от NPV критерий внутренней нормы доходности неявно предполагает реинвестирование получаемых доходов по ставке IRR, что вряд ли осуществимо в реальной практике;

2) чувствителен к структуре потока платежей и не всегда позволяет однозначно оценить взаимоисключающие проекты.

Для определения эффективности инвестиционного проекта при помощи расчета внутренней нормы доходности используется сравнение полученного значения с базовой ставкой процента, характеризующей эффективность альтернативного использования финансовых средств.

Индекс прибыльности **(PI)** показывает относительную (дисконтированную) прибыльность проекта и равен отношению чистого дисконтированного дохода к дисконтированным затратам собственного капитала (или к общим дисконтированным инвестициям при оценке эффективности проекта в целом).

Данный критерий отражает эффективность вложений; приемлемым является результат, превышающий единицу.

Индекс рентабельности тесно связан с NPV. Он строится из тех же элементов, и его значение связано со значением NPV: если величина NPV положительна, то PI > 1, и наоборот. Если PI > 1, проект эффективен, если PI < 1, то проект неэффективен.

Если PI > 0, проект можно рекомендовать к принятию для исполнения.

Индекс рентабельности показывает, сколько денежных средств получит инвестор на один вложенный в проект рубль.

Дисконтированный срок окупаемости **(DPP)** – это продолжительность реализации проекта, при которой сумма чистой дис-

контированной стоимости проекта становится равна инвестиционным издержкам.

Дисконтированный срок окупаемости определяется по формуле

$$\mathrm{DPP} = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0,$$

где n – число периодов;

CF_t – приток денежных средств в период t;

r – норма дисконта (барьерная ставка);

I_0 – величина исходных инвестиций в нулевой период.

В отдельных случаях значение нормы дисконта r может быть различной для разных шагов расчета (переменная норма дисконта).

Принятый способ расчета коэффициента дисконтирования исходит из того, что денежные средства обладают в настоящий момент наибольшей «ценностью». Очевидно, что в случае дисконтирования срок окупаемости увеличивается, т. е. всегда дисконтированный срок окупаемости больше срока окупаемости без дисконтирования.

Инвестирование в условиях рыночной экономики сопряжено с определенным риском. Этот риск будет тем больше, чем больше срок окупаемости вложений, так как за этот срок могут сильно измениться конъюнктура рынка, стоимость сырья и рабочей силы, налоги и т. д. Поэтому преимущество отдается проектам, обеспечивающим наиболее быструю окупаемость вложенных в них средств. Кроме того, ориентация на срок окупаемости часто избирается для динамичных отраслей, характеризующихся высокими темпами научно-технического прогресса, так как появление новшеств может быстро обесценить прежние инвестиции.

6.4. Источники и способы финансирования аудиовизуальных проектов

Последний этап разработки финансовой части бизнес-плана аудиовизуального проекта – это поиск способов его финансирования. Учитывая финансовые показатели проекта и прогнозы возможной его доходности, выбираются наиболее выгодные способы

привлечения инвестиций, необходимых для осуществления аудиовизуального проекта. Эта часть финансового плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.

Тщательно подготовленная кампания по сбору средств точно так же нуждается в планировании, как и сам проект.

Источники финансирования аудиовизуальных проектов могут быть разделены на четыре группы:

1) государственные;
2) заемные;
3) привлеченные;
4) собственные.

Государственное финансирование, осуществляемое за счет бюджетов разных уровней, в свою очередь следует подразделить на *прямое* и *косвенное*.

Прямое бюджетное финансирование сферы культуры и искусства, частью которой является аудиовизуальная сфера, обычно устанавливается законодательными федеральными или региональными и местными органами власти в определенной доле расходной части бюджета в целом или его части.

Прямое финансирование осуществляется посредством:

– финансирования текущих расходов организаций и учреждений сферы культуры;

– финансирования капитальных вложений, в том числе связанных с развитием сети учреждений культуры, а также целевых трансфертов, грантов организациям, деятелям культуры, начинающим творческим работникам;

– финансирования подготовки кадров.

Системы финансирования аудиовизуальной сферы, действующие в различных странах, определяются принятым значением ее как фактора развития национальной экономики. Немаловажное значение здесь имеют экономический потенциал государства, исторические традиции населения, его платежеспособный спрос, а также степень развития институтов общественных пожертвований и поддержки со стороны предпринимательских структур и об-

щества в целом. Российская практика поддержки кинематографии включает:

– селективную (применяемую выборочно) поддержку производства и проката с учетом дифференцированного зрительского спроса;

– премиальную поддержку, выделенную продюсеру или режиссеру на создание фильма, если предыдущая работа получила награду на отечественных и международных кинофестивалях либо собрала максимальное количество зрителей;

– государственную поддержку молодых режиссеров;

– поддержку производства и проката фильмов для детей;

– стартовую поддержку для финансирования подготовительного периода создания фильма;

– возвратные государственные поддержки.

Принимая решение о финансировании затрат на производство и реализацию аудиовизуальной продукции, представители государственных органов (правительство города, министерства и подведомственные им агентства, фонды и пр.) учитывают ряд факторов, среди которых:

– опыт и профессионализм организации;

– известность организации;

– имидж организации в глазах общественности.

Косвенная государственная поддержка, основанная на налоговых льготах и индивидуальных преференциях для частных инвестиций, направлена лишь на отдельные виды социально значимой деятельности. Косвенное финансирование осуществляется путем предоставления:

– налоговых льгот организациям отрасли, которые могут выступать в виде полной или частичной отмены выплат по отдельным налогам федерального и регионального уровня;

– льготных кредитов или кредитов под гарантии государства;

– налоговых стимулов для спонсоров и меценатов;

– индивидуальных льгот и преференций и др.

В большинстве случаев в качестве ***заемных источников*** финансирования аудиовизуальной сферы используют:

– банковское кредитование по предпродажному соглашению;

– банковское кредитование под залог авторских прав.

Предпродажное соглашение – это договор, в соответствии с которым правообладатель обязуется по завершении процесса создания аудиовизуального произведения передать права на его использование в пределах, определяемых данным соглашением, за определенное вознаграждение другой стороне. Этой стороной могут выступать кинопрокатные организации, телевизионные каналы, разработчики компьютерных игр, издательства и иные организации вторичных рынков сбыта аудиовизуальной продукции. Предусмотренное соглашением вознаграждение представляет собой денежную сумму, которая будет выплачена в будущем при предоставлении копии аудиовизуального произведения для его использования в установленных пределах. Часть предоставленной суммы может выплачиваться авансом и, по сути, являться инвестициями проекта.

Наличие предпродажного соглашения также открывает путь к привлечению иных заемных источников финансирования аудиовизуального проекта – *банковского кредитования под залог авторских прав*. В этом случае для одобрения кредитной заявки банку необходимо предоставить гарантии о своевременной передаче аудиовизуального произведения дистрибьютору в установленные сроки.

В целом кредитование аудиовизуального бизнеса в России осложняется высокими процентными ставками, а также отсутствием достаточного числа специалистов, способных оценить коммерческий потенциал аудиовизуального произведения. Что же касается фактического получения кредитов под залог авторских прав, то решение о выдаче кредитных средств остается за банками.

Другими распространенными способами привлечения средств в аудиовизуальный бизнес являются ***привлеченные средства***:

– продакт-плейсмент;
– фандрайзинг;
– краудфандинг;
– копродукция.

Продакт-плейсмент (от англ. *product* – продукт, *placement* – размещение) представляет собой скрытую в контексте аудиовизуального произведения рекламу товара или торговой марки. Продакт-плейсмент изобилует разнообразием форм и методов.

Виды расчетов за размещение скрытой рекламы товара между кинокомпанией-производителем и рекламодателем могут быть самыми разнообразными, основными из них являются: денежные расчеты – прямая оплата услуг по продвижению товара; перекрестное продвижение (от англ. *cross-promotion*) – одновременное продвижение и аудиовизуального произведения, и рекламируемого в нем бренда; безвозмездное использование продукции рекламодателя в ходе съемочного процесса (бесплатная аренда оборудования, гостиничных номеров, автомобилей; бесплатные авиабилеты и т. д.).

В последние десятилетия существенную роль в финансировании аудиовизуальной сферы (и прежде всего проектов с трудно прогнозируемым коммерческим потенциалом, а также некоммерческих проектов) играет фандрайзинг. *Фандрайзинг* (от англ. *fund* – средства, финансирование, *raise* – нахождение, сбор) представляет собой способы (в широком смысле) поиска источников финансирования. И в этом его основное принципиальное отличие от коммерческих механизмов привлечения финансирования (кредитных средств, инвестиций и т. д.). Фандрайзинг предполагает поиск не только денежных средств, но и иных ресурсов (материальных, организационных, производственных, информационных и т. д.).

В настоящее время в мире действует большое число организаций, предоставляющих безвозмездную помощь, – это различные благотворительные фонды, агентства и разнообразные некоммерческие структуры. Финансовую поддержку могут оказать также банки, крупные финансовые компании, которые тратят некоторую часть средств на благотворительность. Такие организации, действующие в благотворительной сфере, принято называть *донорами*. Основным критерием в выборе донора будет являться соответствие тематики аудиовизуального проекта (например, кинопроект социального характера) миссии и целям функционирования благотворительной организации. Наиболее распространенной формой финансовой поддержки, оказываемой организациями-донорами, является предоставление грантов. *Грант* – это безвозмездная целевая субсидия, предоставляемая на конкурсной основе организации, инициативной группе или индивидуальному лицу для реализации заявленного проекта. Гранты, как правило, выделяются на

реализацию социально значимых проектов. Они предоставляются по итогам проведения конкурсов.

Также одним из видов финансирования является беспроцентная возвратная финансовая помощь (возвратный грант). *Возвратный грант* предоставляется для реализации проектов, прогнозирующих получение доходов в результате их осуществления, и предполагает полный или частичный возврат предоставленного финансирования.

Для позиционирования проекта в целях привлечения финансовых и иных ресурсов необходимо:

– подготовить сообщение о сути проекта, его целевой и аудиторной направленности;

– разработать бюджет проекта, распределив его по срокам;

– определить объемы необходимого финансирования.

Финансовая поддержка проекта со стороны бизнеса также может быть мотивирована возможностью повышения социального статуса, укреплением имиджа торговой марки, ростом числа приверженцев. Участвуя в поддержке аудиовизуального проекта, коммерческие структуры преследуют свои маркетинговые цели, прежде всего PR.

Во многом именно коммерческие цели предпринимательства привели к возникновению такого вида финансовой поддержки, как *спонсорство*. Спонсорство, по законодательству РФ, – это осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада в деятельность другого юридического или физического лица на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах. Одной из главных характерных черт спонсорства является его заинтересованность в охвате целевых аудиторий. Спонсорство наиболее эффективно, когда в качестве целевой аудитории выступает труднодосягаемая посредством других маркетинговых коммуникаций группа потребителей. В этом случае спонсорство может быть единственным средством проинформировать определенную группу потребителей о товаре и/или товарной марке, которые рассчитаны именно на эту целевую аудиторию.

Большинство крупных проектов аудиовизуальной сферы реализуется с привлечением спонсорских средств в обмен на рекламное время с упоминанием имени спонсора или его компании.

Перечень предложений для спонсора, определяющих его участие в аудиовизуальном проекте, может быть следующим:

– упоминание названия компании-спонсора в титрах, в анонсах фильма, в телевизионной сетке и т. д.;

– изображение логотипа и названия спонсора на всей сопровождающей и рекламной продукции, включая DVD, CD, сувениры, плакаты и растяжки, афиши и т. д.;

– изображение продукции спонсора в кадре;

– приоритетное распространение DVD, CD, киноверсии в городах и регионах, наиболее интересных спонсору;

– выражение благодарности в интервью с режиссером и ведущими актерами фильма.

Если же предполагаемый спонсор отказывается от участия в проекте непосредственно денежными средствами, остается возможность привлечь его предоставлением услуг (например, предоставлением помещения, автотранспорта, офисного оборудования, организацией мест съемок и т. д.).

Не существует магической формулы успешного фандрайзинга и способа гарантированного получения средств. Однако если будет правильно подготовлено обращение к потенциальным спонсорам, определен их круг, то шансы на успех есть.

Набирающим стремительную популярность в последние несколько лет способом сбора средств для реализации проектов аудиовизуальной сферы является краудфандинг. *Краудфандинг* (от англ. *crowd* – толпа, *funding* – финансирование) представляет собой коллективное основанное на добровольных началах финансирование проекта, информация о котором, как правило, размещена его авторами на специализированной интернет-платформе. В процесс краудфандинга вовлечены три стороны: авторы проекта, интернет-платформа и доноры. Схема краудфандинга проста: реципиенты генерируют идеи и придумывают способы их воплощения, а доноры их финансируют и за это получают определенные бонусы (например, процент от будущей прибыли после успешной реализации проекта).

К характеристикам аудиовизуального проекта в целях краудфандинга можно отнести следующие.

1. Четкая идея проекта. Чтобы собрать необходимое количество средств, реципиент (компания-производитель) должен предложить аудитории интересную и хорошо продуманную идею. На странные и непонятные цели деньги никто не отдаст. Если проект коммерческий, то должна быть очевидна выгода, которую получат доноры, поучаствовав в его финансировании. По сути, на суд должен выноситься готовый бизнес-план.

2. Венчурность проекта. Нет гарантий, что донор вернет затраченные финансовые ресурсы, ведь реципиент (компания-производитель) может ошибиться в расчетах инвестиционной привлекательности проекта или в оценке проектных рисков. Также существуют некоммерческие проекты, когда возвращение донорам вложенных инвестиций вообще не подразумевается.

3. Ориентированность на результат. Реципиент (компания-производитель), получивший финансовую поддержку, должен отчитаться о потраченных средствах и выполненной работе, в обратном случае вернуть деньги донорам.

4. Срок сбора средств. Период размещения проекта период размещения проекта на портале устанавливается с учетом ограничений интернет-платформы. Рекомендуемый срок – от 1,5 до 6 месяцев. С этим условием станет понятно, какая идея будет принята зрительской аудиторией проекта, а какая – нет.

Существенным преимуществом применения краудфандинга является возможность оценки коммерческого потенциала аудиовизуального проекта при непосредственном взаимодействии с целевой аудиторией и последующего привлечения других источников финансирования за счет общественного резонанса, который этот проект может вызвать.

Особое место в финансировании кинопроизводства занимает копродукция. Под *копродукцией* следует понимать организацию производства фильма кинокомпаниями разных стран на взаимовыгодных началах. Кроме распределения имеющихся инвестиционных рисков к достоинствам совместного фильмопроизводства можно отнести возможность государственной поддержки в каждой из стран, проката аудиовизуального произведения не только на внутреннем, но и на внешнем рынке, а также обмена профессио-

нальным опытом между участниками съемочного процесса. В то же время копродукция предъявляет ряд требований к создаваемому продукту, связанных, прежде всего, с интеркультурностью, т. е. сюжет фильма должен быть актуальным и понятным для целевой аудитории представляемых стран.

Развитие копродукции обусловливается происходящими в отрасли интеграционными процессами, также является способом оптимизации производственных затрат за счет различных налоговых льгот и преференций, действующих на территории других государств.

Собственные финансовые средства представляют собой средства инициаторов проекта, они могут быть получены в виде:

– денежных средств собственников компании, образованной для реализации проекта (уставной капитал);

– средств, формируемых в ходе деятельности компании и прежде всего чистой прибыли и амортизационных отчислений;

– денежных средств, полученных компанией от продажи и сдачи в аренду неиспользованных активов, и др.

Для некоторых фильмопроизводящих предприятий в последние годы существенным источником собственных доходов становится коммерческая эксплуатация коллекции фильмов, созданных в предыдущие годы, и оказание услуг фильмо- и телепроизводящим организациям.

Капиталоемкие инвестиционные проекты, как правило, финансируются за счет не только внутренних, но и внешних источников. Без привлечения инвестиций невозможно ни начать проект, ни развить его.

Не существует магической формулы успешного поиска источников финансирования и способа гарантированно получить средства в ответ на просьбу. Для эффективного инвестирования инвестор должен иметь ответы на ряд ключевых вопросов. Тогда он сможет в принципе принять политическое решение – идти или не идти в проект, и если идти, то на каких условиях. Решение данных вопросов подразумевает подготовку и разработку ряда моментов:

– нельзя рассчитать только на один источник поступления средств, каким бы надежным он ни казался;

– необходимо реалистично оценить, к каким источникам финансирования обращаться;

– важно грамотно «подать» проект в наиболее подходящей для конкретного донора форме;

– вероятность поступления средств возрастает, если акцентировать внимание на очевидную пользу обществу от реализации проекта.

Вопросы для самопроверки

1. Какие основные документы входят в состав финансового раздела бизнес-плана аудиовизуального проекта?
2. Какова последовательность разработки финансового раздела бизнес-плана аудиовизуального проекта?
3. Перечислите основные издержки на производство и продвижение аудиовизуальной продукции.
4. Каковы особенности калькуляции затрат производства аудиовизуальной продукции?
5. Дайте определение показателям валовой прибыли, чистой прибыли и их взаимозависимости.
6. Каковы роль баланса активов и пассивов для предприятия и его место в бизнес-планировании?
7. В каких целях в бизнес-планировании применяется метод нахождения точки безубыточности?
8. Какие виды деятельности предприятия оказывают непосредственное влияние на формирование денежного потока аудиовизуального проекта?
9. Назовите систему показателей, используемую при оценке эффективности инвестиций аудиовизуальных проектов.
10. Какова сущность определения коэффициентов дисконтирования?
11. Какова сущность и методика расчета показателя чистого дисконтированного дохода?
12. В чем заключается экономическая сущность нормы рентабельности (прибыльности), приемлемой для инвестора?
13. Как определить дисконтированный срок окупаемости инвестиций аудиовизуального проекта?
14. Что показывает индекс прибыльности, и каково его влияние на условие реализации бизнес-плана?

15. Раскройте сущность показателя внутренней нормы доходности для принятия решения относительно инвестиционной приемлемости проекта.

16. Как влияет выбранная ставка дисконтирования на содержание денежного потока аудиовизуального проекта?

17. В чем заключаются основные преимущества проектного финансирования, определяющие мотивы его применения?

18. Назовите источники финансирования проектов аудиовизуальной сферы.

19. Каковы критерии принятия решения о выборе инструментов финансирования аудиовизуального проекта и их параметров?

20. Новые предприятия нередко терпят финансовый крах, даже если их деятельность прибыльна. Объясните возможные причины подобных ситуаций.

Глава 7
АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ АУДИОВИЗУАЛЬНОГО ПРОЕКТА

7.1. Виды и классификация рисков аудиовизуальных проектов

При разработке бизнес-плана важно определить жизнеспособность аудиовизуального проекта, а также выявить перспективы развития бизнеса и будущую устойчивость организации.

Риск понимают как вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта. Риск всегда связан с уровнем неопределенности в проекте.

Цель раздела бизнес-плана «Анализ проектных рисков» – перечислить весь спектр рисковых событий, выявить вероятность их наступления и провести анализ негативных факторов, способных оказать значительное влияние на реализацию аудиовизуального проекта. Раздел должен содержать виды и описание основных рисков по проекту, их оценку (качественную и/или количественную оценку вероятности реализации риска и уровень потенциального ущерба), способы управления рисками (их снижения, нейтрализации, распределения между участниками). От глубины его проработки в значительной степени зависит доверие потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров. Результатом составления раздела должна стать программа по защите от рисков, включающая мероприятия по предотвращению потерь или сведению их к минимуму.

При подготовке данного раздела бизнес-плана необходимо ответить на ряд вопросов.

1. С какими основными видами риска и наиболее опасными ситуациями связан проект?

2. Какова степень серьезности каждого вида риска для осуществления проекта?

3. Что может причинить ущерб или привести к снижению доходов проекта?

4. Каковы могут быть убытки проекта, если реализуется худший сценарий?

5. Насколько эти убытки сравнимы с запланированными затратами на реализацию проекта?

6. Каков уровень потенциальной опасности неуспешного осуществления проекта?

7. Каковы возможные пути предотвращения опасностей, угрожающих проекту?

8. Какова программа целевых мероприятий по управлению рисками проекта?

Для выработки ответов на вышеприведенные вопросы производится анализ возможных источников угроз и опасностей недостижения проектных целей.

Любой проект неизбежно таит в себе риски. Перечень проектных рисков весьма многообразен, вероятность каждого типа риска различна, неодинакова и сумма убытков, которые они могут вызвать. Как правило, все виды рисков взаимосвязаны и изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных.

Природа риска аудиовизуального бизнеса в том, что нет технологий, которые могут гарантированно делать успешные проекты, так как заранее нельзя точно предсказать, что понравиться зрителю. Поэтому и высока доля рисков неопределенности (связанных с отсутствием, неполнотой и недостоверностью информации об условиях реализации аудиовизуального проекта и будущих финансовых результатах).

Можно выделить следующие основные виды рисков аудиовизуального проекта и факторы, их определяющие (рис. 7.1).

Предпринимательские риски – вероятность неполучения запланированных или ожидаемых результатов, равно как и получения возможных нежелательных последствий осуществления аудиовизуального проекта. Предпринимательские риски включают:

– *рыночные риски* – снижение зрительского интереса к тому или иному жанру, конкуренция между основными производителями, отсутствие эффективной маркетинговой программы продвижения аудиовизуального продукта, потеря рыночного сегмента, ошибочный прогноз рынка сбыта и др.;

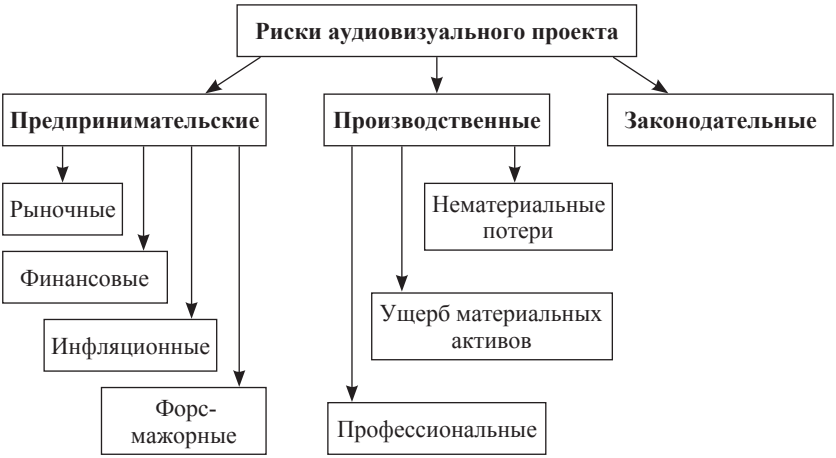

Рис 7.1. Виды рисков проекта

– *финансовые риски* – снижение финансовой независимости организации, реализующей аудиовизуальный проект, вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме снижения дохода и/или капитала компании и др.;

– *инфляционные риски* – возможности обесценения денежных активов, а также доходов и прибыли в связи с ростом инфляции, недооценка влияния инфляции в оценке коммерческой эффективности аудиовизуального проекта и др.;

– *риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами,* обусловлены непредвиденными обстоятельствами, которые не могут быть ни предотвращены, ни устранены.

Производственные риски – вероятность убытков или дополнительных издержек, связанных со сбоями или остановкой производства аудиовизуальной продукции, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством материалов или работы персонала. К производственным рискам относятся:

– *нематериальные потери* – утрата деловой репутации организации, реализующей аудиовизуальный проект, снижение имиджа бренда, относительная недоступность технологий и ноу-хау, которые необходимы для успешного осуществления аудиовизуального проекта;

– *ущерб материальных активов* (имущественный вред) – ущерб, нанесенный имуществу организации, реализующей аудиовизуальный проект, вследствие пожаров, поломок, неисполнения условий договора и др.;

– *профессиональные риски* – вероятность причинения вреда здоровью в результате воздействия вредных и/или опасных производственных факторов при исполнении участниками аудиовизуального проекта обязанностей по трудовому договору или в иных случаях.

Законодательные риски – введение новых законов, правил на территории реализации аудиовизуального проекта с заведомо негативным влиянием на проект, связанным:

– с изменением законодательной базы;

– с введением дополнительных платежей;

– с изменением договорных условий;

– с изменением трансформации форм собственности;

– с отчуждением имущества и денежных средств по каким-либо активам.

Обычно риски проекта возникают не просто так. Риски, которым подвержен проект, могут возникать в силу как внутренних, так и внешних факторов. Риски, соответственно, подразделяют на внутренние и на внешние.

Внутренний риск связан с неопределенностью реализации проекта, вызванной причинами внутри проекта. К ним относят:

– риски из-за неполноты и неточности исходных данных проекта (бизнес-плана);

– риски из-за неопределенности целей, интересов и поведения участников проекта;

– риски, связанные с авариями, отказами оборудования, производственным браком и т. д.;

Внешний риск – возможность возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, причинами которых является внешняя среда. К внешним рискам относят:

– риски, связанные с нестабильностью налогового законодательства и экономической ситуации, условий инвестирования и т. д.;

– риски из-за неопределенности природно-климатических условий, а также возможности стихийных бедствий;

– риски из-за неполноты или неточности информации о динамике технико-экономических показателей, параметров новой техники и технологии;

– внешнеэкономические риски, связанные с возможностью введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т. д.

Важное значение имеют как чистые, так и спекулятивные риски. Эти понятия можно определить следующим образом.

Чистые риски существуют в тех обстоятельствах, когда есть вероятность убытка, но нет вероятности получения дохода (например, при стихийных бедствиях, пожаре, краже и т. п.).

Спекулятивные риски существуют тогда, когда одновременно присутствуют возможности и потерять, и выиграть что-либо (например, при вложениях в ценные бумаги, инвестициях в реконструкцию предприятия, приобретении прав на сценарий с целью последующей реализации кинопроекта и т. п.).

Как ***фактор неблагоприятного воздействия риска, приводящий к снижению эффективности конкретного проекта***, выделяют:

– *единичные риски* – возникают тогда, когда компания осуществляет анализ и оценку проектных рисков по отдельному виду деятельности (например, производственной) вне связи с другими видами деятельности (финансовой и инвестиционной) и без учета изменения доходности портфеля рисков в целом;

– *портфельные риски* – учитываются в том случае, когда компания разрабатывает и управляет различными портфелями своих проектов. В этом случае риск портфеля связан с общим ухудшением его качества и показывает возможность убытков (потерь) при вложении в определенный проект по сравнению с другими проектами.

При инвестиционной оценке проектов используется такая классификация рисков, как их разделение на систематические и несистематические:

– *систематические инвестиционные риски* связаны с экономической ситуацией в стране, ростом цен на ресурсы, повыше-

нием инфляции, изменением денежной политики, кредитной политики и др.;

– *несистематические инвестиционные риски* связаны с низкой эффективностью управления (компетенцией персонала), усилением конкуренции на данном сегменте рынка, нерациональной структурой капитала компании и др.

По степени влияния рисков на эффективность бизнеса принято выделять:

– *несущественные риски*, обусловливающие убытки (потери) от бизнес-деятельности в пределах значений риска (уровня приемлемости), при которых сохраняется высокий уровень эффективности бизнеса. Это допустимый риск потери части прибыли (дохода), при котором проект может быть конкурентоспособным;

– *существенные риски*, обусловливающие убытки (потери), которые значительно превышают прогнозируемую прибыль (доход) и могут привести к значительному уменьшению стоимости проекта и компании в целом.

По доступности страховых услуг для обеспечения страховой защиты по основным видам проектных рисков выделяют:

– *нестрахуемые риски* – те риски, которые не берутся страховать страховые компании. Основными факторами (событиями) нестрахуемых рисков, например, являются передача сотрудниками компании коммерческой информации конкурентам. В случае наступления нестрахуемых рисков потери возмещаются за счет собственного капитала и специально создаваемых резервных фондов компании, т. е. используется так называемое самострахование;

– *страхуемые риски* – те, по которым проводится страхование. Основными факторами (событиями) страхового риска являются пожары и другие стихийные бедствия, порча и уничтожение продукции при транспортировке, невыполнение обязательств субподрядчиков, приостановка деловой активности компании, смерть или заболевание руководителя или ведущих сотрудников и др.

Большое значение имеет разделение факторов ***риска по степени управляемости***:

– *полностью управляемые риски* – это риски, условия возникновения, причины и следствия, вероятность и тяжесть послед-

ствий которых известны, существуют известные и апробированные многократно в деятельности конкретного предприятия методы управления;

– *частично управляемые риски* – риски, идентификация которых не является абсолютно точной, количественный анализ вызывает затруднения, методы управления известны, но не получили широкого применения на данном предприятии или у данной проектной команды;

– *неуправляемые риски* – риски, условия возникновения которых неизвестны, апробированных мер противодействия не существует.

Такая классификация позволяет лицу, принимающему решения, определиться с приоритетами при управлении рисками. Очевидно, что частично управляемые риски нуждаются в дальнейшем изучении, идентификация же и анализ неуправляемых рисков

Таблица 7.1

Классификация проектных рисков

Классификационный признак	Вид рисков
Характер учета	Внешние
	Внутренние
Источник возникновения	Статические (чистые)
	Динамические (спекулятивные)
Влияние на затраты	Единичные
	Портфельные
Возможности диверсификации	Систематические (недиверсифицируемые)
	Несистематические (диверсифицируемые)
Влияние на стоимость	Несущественные
	Существенные
Возможность страхования	Нестрахуемые
	Страхуемые
Управляемость	Полностью управляемые
	Частично управляемые
	Неуправляемые

с позиций приемлемого риска являются чересчур дорогостоящими и длительными действиями и потому нецелесообразны.

Зная конкретные характеристики риска, можно осуществить группировку сходных видов риска по тем или иным критериями, т. е. провести классификацию проектных рисков (табл. 7.1).

Вероятность каждого из перечисленных видов риска для конкретного проекта различна. Поэтому при подготовке бизнес-плана важно выявить наиболее вероятные виды рисков, присущие рассматриваемому аудиовизуальному проекту, и определить сумму убытков, которая может быть с ними связана. Зачастую риск и опасность возникновения ущерба исключить полностью невозможно, но вполне можно попытаться свести его к минимуму.

7.2. Методы анализа и оценки рисков аудиовизуальных проектов

Анализ и оценка рисков аудиовизуальных проектов может осуществляться различными методами.

Качественный анализ представляет собой процесс, направленный на выявление конкретных рисков проекта (а также порождающих их причин с дальнейшей оценкой возможных последствий) и выработку мероприятий по работе с ними. При этом используются практика, накопленный опыт, консультирование, анкетные опросы и экспертные оценки.

Схема качественного анализа проектных рисков предусматривает:

– идентификацию (определение и документирование характеристик) отдельных видов рисков, способных повлиять на проект;

– установление факторов риска и их значимости;

– выявление механизма действия рисков;

– установление взаимосвязи отдельных рисков и совокупного эффекта от их действия;

– формирование общего портфеля проектных рисков.

Качественный анализ привлекателен своей сравнительной простотой, однако носит субъективный характер, а значит не обладает достаточной достоверностью и надежностью.

Количественный анализ заключается в определении числовых значений отдельных рисков и рисков проекта в целом. При этом, как правило, используется сложный вычислительный аппарат, большой объем исходной информации, основанной на статистических данных. В простейшем случае количественное оценивание уровня риска проводится по формуле

$$R = WP,$$

где W – значимость риска;

P – вероятность наступления рискового события в условных единицах (например, шкала, на которой вероятность соответствует цифровому значению от 1 до 5 или значениям от «крайне маловероятно» до «почти наверное»).

По вычисленному уровню риска R устанавливается характеристика уровня риска (Нз – незначительный риск; Зн – значительный риск). Например, риск считается незначительным, если $0 < R < 2$, и значительным, если $R > 2$.

Одна из форм реестра уровней рисков приведена в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Форма реестра уровней рисков аудиовизуального проекта

Процесс (операция, вид деятельности, рабочее место)	Значимость риска (W)	Вероятность наступления рискового события (P)	Показатель уровня риска (R)	Характеристика уровня риска (Нз, Зн)

Далее определяется величина воздействия R в денежном выражении на конкретную дату или период проекта. Для перестраховки полезно слегка завысить эти значения в бизнес-плане.

К числу методов, позволяющих более глубоко понять основные характеристики аудиовизуального проекта и оценить уровень его рискованности, относятся следующие.

1. ***Анализ чувствительности*** позволяет определить риски, имеющие наибольшее влияние на проект. Он применяется в том

случае, если необходимо выявить стабильность проекта и силу влияния одной из его составляющих. Из общей цепочки в закономерной очередности меняются величины элементов и определяется, насколько эти перемены повлияли на весь механизм в целом. При этом базовый критерий, на котором основывается весь анализ чувствительности NPV (чистый дисконтированный доход), каждый раз высчитывается заново. В результате эксперты имеют величину отклонения в процентном соотношении, которая показывает, насколько перемена той или иной составляющей на одну сотую повлияла на проект в целом. После каждый элемент ранжируется в зависимости от степени важности и выводится общая картина проектных рисков.

Анализ чувствительности проекта помогает выявить наиболее критичные составляющие, которые имеют в наибольшей степени влияние на жизнеспособность бизнес-идеи. Также процедура позволяет проверить значимость последовательного их изменения в процессе воплощения задумки в жизнь. Анализ чувствительности проекта проводится в несколько этапов:

– выбирается показатель, относительно которого будут вестись расчеты (зачастую это чистый дисконтированный доход (NPV), реже – норма прибыльности (IRR));

– определяются и выбираются исходные показатели, вероятность изменения которых существует (инвестиционные затраты, объем продаж, сроки проекта и т. д.);

– для исходных переменных устанавливаются предельные числовые значения этих показателей (нижние и верхние границы значений, которые допускаются);

– производится расчет показателей эффективности (чистый дисконтированный доход или норма прибыльности) при каждой величине значений, определенных на предыдущем этапе.

Анализ чувствительности обладает рядом несомненных преимуществ, к которым относятся его простота, теоретическая прозрачность, возможность формализации и естественность применяемого математического аппарата, наглядность интерпретации результатов. Именно эти достоинства обусловили широкое практическое использование этого метода.

Однако анализу чувствительности присущи и существенные недостатки:

– во-первых, этот метод является экспертным, т. е. разные группы методов могут получить различные результаты;

– во-вторых, в ходе анализа чувствительности не учитывается корреляция между изменяемыми факторами, что может снизить достоверность результатов;

– третьим недостатком выступает однофакторность этого метода, т. е. ориентированность на учет только одного фактора, при этом все другие остаются неизменными. Это не позволяет учитывать динамический характер проекта.

2. ***Метод сценариев*** в целом позволяет получать достаточно наглядную картину для различных вариантов реализации проектов, а также предоставляет информацию о чувствительности и возможных отклонениях, а применение программных средств типа Excel позволяет значительно повысить эффективность подобного анализа путем практически неограниченного увеличения числа сценариев и введения дополнительных переменных.

3. ***Анализ вероятностных распределений потоков платежей***. Применение данного метода позволяет получить полезную информацию об ожидаемых значениях денежных потоков проекта, а также провести анализ их вероятностных распределений. Вместе с тем использование этого метода предполагает, что вероятности для всех вариантов денежных поступлений известны либо могут быть точно определены. В действительности в некоторых случаях распределение вероятностей может быть задано с высокой степенью достоверности на основе анализа прошлого опыта при наличии больших объемов фактических данных. Однако чаще всего такие данные недоступны, поэтому распределения задаются исходя из предположений экспертов и несут в себе большую долю субъективизма.

4. ***Метод построения деревьев решений проекта*** предполагает пошаговое разветвление процесса реализации проекта с оценкой рисков, затрат, ущерба и выгод. Это диаграмма, которая описывает принятие решений, связанных с принятием той или иной из доступных альтернатив. Она объединяет вероятности

рисков и затраты и выгоды по каждому логическому сценарию, связанному с будущими событиями и принимаемыми решениями. Практическое применение данного метода продемонстрировало широкие возможности его использования в инвестиционном проектировании, особенно в условиях неопределенности и риска. Данный метод особенно удобен для практического применения тем, что удачно сочетается с другими экономико-статистическими методами.

5. ***Вероятностный анализ*** предполагает, что построение и расчеты по модели осуществляются в соответствии с принципами теории вероятностей, тогда как в случае выборочных методов это делается путем расчетов по выборкам. Вероятность возникновения потерь определяется на основе статистических данных предшествовавшего периода с установлением области рисков, достаточности инвестиций, коэффициента рисков.

6. ***Экспертный анализ рисков***. Метод применяется в случае отсутствия или недостаточного объема исходной информации и состоит в привлечении экспертов для оценки рисков. Отобранная группа экспертов оценивает проект и его отдельные процессы по степени рисков.

7. ***Метод аналогов*** предполагает использование базы данных осуществленных аналогичных проектов для переноса их результативности на разрабатываемый проект. Такой метод используется, если внутренняя и внешняя среда проекта и его аналогов имеют достаточно схожие основные параметры.

8. ***Анализ показателей предельного уровня риска*** предполагает определение степени устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий его реализации.

9. ***Анализ сценариев развития проекта***. Метод предполагает разработку нескольких вариантов развития проекта и их сравнительную оценку. Рассчитываются пессимистический вариант возможного изменения переменных, оптимистический и наиболее вероятный вариант.

10. ***Метод Монте-Карло*** (*Monte-Carlo Simulation*) позволяет построить математическую модель для проекта с неопределенными значениями параметров и, зная функции распределения

вероятностей для параметров проекта, а также корреляцию между параметрами, получить распределение доходности проекта. Практическое применение данного метода продемонстрировало широкие возможности его использования в инвестиционном проектировании, особенно в условиях неопределенности и риска. Данный метод особенно удобен для практического применения тем, что удачно сочетается с другими экономико-статистическими методами, а также с другими методами исследования.

Комплексное исследование разнообразных рисков с помощью системы подходов и методов предпринимается не только в целях анализа проектных рисков в начале жизненного цикла проекта. Выводы, сделанные на основе такого исследования, оказывают существенную помощь менеджеру проекта на стадии его реализации, поскольку анализ проектных рисков не должен ограничиваться лишь констатацией факта их наличия и расчетно-рекомендательным заключением на стадии разработки бизнес-плана проекта. Обязательным продолжением и развитием анализа проектных рисков является управление ими на стадии реализации и эксплуатации проекта.

7.3. Организация процесса управления рисками аудиовизуального проекта

Каждое предприятие (проект) неизбежно сталкивается с определенными трудностями, угрожающими его существованию. Важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Простое описание в бизнес-плане возможных рисков без изложения действий по их снижению или предотвращению не только бесполезно, но и вредно, поскольку подрывает доверие к бизнес-плану. И наоборот, выявление проектных рисков, а также предполагаемых мер защиты свидетельствует о готовности компании к рискованным ситуациям и знании путей выхода из них.

Управление риском – многоступенчатый процесс, который имеет своей целью уменьшить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий. К разработке программы мер по управлению рисками аудиовизуального проекта следует относиться как к целенаправленной деятельности, ко-

торая должна быть планомерно организована. Содержание этой деятельности включает следующие основные этапы.

Этап 1. Определение целей включает процесс выработки решения о том, какие цели необходимо достичь в результате внедрения программы управления рисками. Такими целями могут выступать, например, поддержание запланированного уровня издержек, обеспечение рентабельности инвестиций, «выживание» проекта после событий случайного и непредсказуемого характера, приносящих ему ущерб, и др.

На этом этапе нужно определить следующее:

– кто выполняет обязанности по управлению рисками и как они распределены? (Должен быть определен ответственный за выполнение плана управления рисками);

– по какому временному плану осуществляется управление? (Используются контрольные точки проекта, а также контрольные точки, связанные с конкретными рисками);

– какими способами собирается информация и классифицируются риски?

– какая документация готовится и используется? (Документация включает карту рисков, план управления рисками, матрицу реагирования, реестр рисков проектов компании, распределение степеней риска и другие документы);

– кто и как заполняет документы при формулировании процедур работы с рисками? (Этим могут заниматься и члены команды проекта, однако основная обязанность лежит на менеджере);

– кто принимает решения? (Как правило, руководитель проекта);

– как финансируется управление рисками? Определен ли резерв на риски? (Затраты на методы реагирования должны включаться в смету проекта).

Этап 2. Идентификация рисков включает выявление тех рисковых факторов, которые потенциально увеличивают размер вероятного ущерба. Подобная потенциальная возможность возникновения ущерба определяется как подверженность проекта риску. Типичными причинами рисков могут быть внешние обстоятельства (инфляция, нестандартные условия контракта с внешним подрядчиком и др.) и внутренние (длительный срок проекта, новизна

используемой технологии, некомпетентность команды, плохое состояние здоровья исполнителя главной роли фильма и т. п.).

Идентификация рисков проекта осуществляется различными методами, среди которых наиболее распространены следующие.

Мозговой штурм. Его цель – получить обширный список рисков, который может быть использован впоследствии для проведения качественного и количественного анализа риска.

Метод «Дельфи» используется для достижения согласованного мнения экспертов по перечню и характеристикам рисков. Участники идентифицируют риски анонимно и не встречаются друг с другом. Полученные результаты передаются экспертам для дальнейшей работы. Метод помогает снизить необъективность и удерживает любого участника от чрезмерного влияния на результаты процесса.

Анкетирование. Можно идентифицировать риски путем анкетирования экспертов с помощью специально разработанных опросных листов. Менеджер, отвечающий за идентификацию риска, подбирает подходящих экспертов и снабжает их необходимой информацией (например, структурой декомпозиции работ и списком допущений). Эксперты выделяют риски, исходя из собственного опыта, информации о проекте и других источников информации, которые они сочтут полезными.

SWOT-анализ позволяет рассмотреть проект с точки зрения каждой из SWOT-сторон (сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы со стороны внешней среды) и расширить перечень принимаемых во внимание рисков.

Структурные диаграммы позволяют анализировать особенности структуры организации и вытекающие из них риски. Данные, полученные таким путем, полезны, прежде всего, для оценки внутренних рисков, связанных с качеством менеджмента, а также для идентификации и оценки организационных рисков.

Потоковые диаграммы изображают отдельные технологические процессы и их взаимосвязь. Анализ потоковой диаграммы позволяет выявить «узкие места» производственного процесса.

В результате идентификации можно осуществить анализ риска, который представляет собой подробное описание выявлен-

ных рисков в определенном формате, что позволяет провести качественную и количественную оценку риска. Идентификация рисков включает и их перечисление. Для целей эффективного управления рисками необходима определенная классификация. Для осуществления этого процесса можно использовать различные варианты классификации по отношению к проекту и компании (внутренние риски самого проекта, внешние риски по отношению к проекту, но внутренние по отношению к компании, и внешние риски по отношению к компании); по категориям ограничений (природно-климатические, экологические, культурные и т. п.). Риски могут быть случайными и намеренными, проявляться регулярно и однократно, быстро и медленно, быть контролируемыми, частично контролируемыми и неконтролируемыми вообще. В процессе реализации аудиовизуального проекта возникает особая разновидность подверженности рискам, когда сам процесс деятельности становится источником риска для окружающей среды, граждан, имущества и т. д. Возможны, например, загрязнение уникальной природной среды во время проведения съемок в заповеднике или падение плохо закрепленной звуко- или осветительной аппаратуры и др.

Не столь важно, какие именно категории будут использоваться при классификации. Важно, чтобы они позволили выявить максимальное количество рисков. При управлении портфелем проектов в компании необходимо использовать единый подход к классификации рисков и сформировать *реестр рисков* портфеля.

Определив принципы классификации, нужно идентифицировать все возможные риски. Для этого используют следующие источники информации:

– материалы аналогичных прошлых и текущих проектов в компании и за ее пределами;

– спецификации продукта/результата проекта;

– документы базового или текущих планов проекта;

– списки рисков, составленные для компании в целом и пополняемые по мере их появления;

– ограничения и допущения проекта;

– финансовые документы проекта.

Этап 3. Качественная и количественная оценка рисков включает определение значимости риска с целью оценки вероятности его возникновения и влияния на развитие проекта. На данном этапе качественно и количественно определяется степень важности риска, расставляются приоритеты для разных категорий рисков. Анализ рисковых факторов, условий и обстоятельств, в свою очередь, связан с измерением рисков. В процессе измерения оцениваются степень вероятности и размер потенциального ущерба от разного рода рисков, возможная частота наступления событий, которые могут нанести убытки проекту, и др.

Для измерения степени риска используют абсолютные и относительные показатели. *Абсолютные показатели* – возможность потери дохода, прибыли или производственных фондов. *Относительные показатели* используют отношение абсолютных потерь или к основным и оборотным средствам, или к капиталовложениям и текущим затратам, или к суммарным доходам и суммарной прибыли. Риск увеличивается – увеличиваются потери. Необходимо оценить степень риска и выявить потери, с которыми может столкнуться фирма (рис. 7.2).

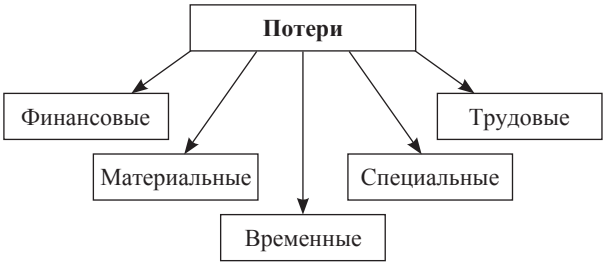

Рис. 7.2. Потери от риска

Материальные потери – дополнительные затраты, прямые потери имущества, сырья, продукции, энергии и др. (измеряются в натуральных и стоимостных единицах).

Финансовые потери – прямой денежный ущерб, связанный с дополнительными платежами непредусмотренных налогов, платежами в фонды, выплатами штрафов, неустоек и др. В кинобизнесе риском является риск провала в прокате, когда фильм делает

маленькие сборы. В этом случае валовая прибыль недостаточна для покрытия инвестиционных вложений и проект не приносит прибыли или, что еще хуже, несет убытки.

Трудовые потери – потери рабочего времени, вызванные случайными непредвидимыми обстоятельствами.

Временные потери – потери, которые несет предприятие от того, что производственный процесс идет медленнее, чем предполагалось.

Специальные потери – потери, которые проявляются в виде нанесения ущерба здоровью людей, окружающей среде, престижу предприятия.

Качественная и количественная оценка рисков аудиовизуального проекта осуществляется в целях определения:

– вероятности достижения целей проекта с учетом комплексного воздействия рисков на проект;

– реалистичных затрат и сроков окончания проекта при заданном уровне риска;

– общего объема резервов, которые могут понадобиться.

Этап 4. Планирование реагирования на риски включает определение процедур и методов по ослаблению отрицательного влияния рисковых событий. Используют четыре основных метода реагирования.

Избежание риска – уклонение от конкретной деятельности или обстоятельств, содержащих источник риска. Для применения данного метода анализируются все причины риска и, по возможности, устраняются. Например, риск увеличения затрат на проведение съемок в холодную погоду может быть устранен выполнением этой работы в летнее время. Действия требуют определенных изменений в плане и смете проекта.

Принятие риска – сохранение ответственности за риск, готовность и способность покрыть все возможные убытки за счет средств компании. Как правило, это выражается в формировании дополнительного бюджета проекта и использовании дополнительного объема финансирования в случае реализации нежелательных событий. Может использоваться и самострахование в виде общего резерва на покрытие рисков в портфеле проекта.

Сокращение значимости риска – проведение собственных предварительных мер по снижению влияния риска или вероятности его реализации. Среди способов сокращения: физическая защита (например, организация охраны объекта, автоматические системы пожаротушения); организационные меры (разработка соответствующих инструкций, обучение персонала, создание безопасных условий труда); юридическая защита (договорные обязательства, поручительство, гарантии).

Страхование риска – заключение договора между страхователем и страховщиком, который подразумевает выполнение последним установленных действий и выплат в случае, когда риск перешел в страховое событие. При ненаступлении определенного в договоре страхового события у страховщика не возникает обязанности осуществить страховую выплату, несмотря на то что страхователь своевременно уплатил страховой взнос.

Методы реагирования выбираются на основании информации о финансовых возможностях организации, наличия резервных средств, существующей практики управления рисками и др. Формируется общий бюджет по управлению *известными рисками*. Резервы, выделенные для удержания, сокращения или передачи, формируют статью сметы, которая называется резервом на управление известными рисками. Те риски, которые не могут быть детально исследованы или затраты на их исследование нецелесообразны, называются *неизвестными рисками*. Управление ими сводится лишь к выделению общей суммы, которая в смете проекта обозначается как резерв на управление неизвестными рисками. Чем больше оснований считать проект высокорискованным, тем больше должен быть определен процент для этого резерва.

Этап 5. Мониторинг и контроль рисков включает отслеживание текущих, определение остающихся и новых рисков, выполнение плана управления рисками проекта и оценку эффективности действий по их управлению.

Содержанием этого этапа деятельности по управлению рисками является осуществление мероприятий по устранению и предупреждению возможности отрицательных событий случайного и непредсказуемого характера, снижению их вероятности и умень-

шению негативного эффекта их воздействия на проект. Можно выделить следующие основные методы мониторинга и контроля рисков.

Контрольные листы (например, анкеты, которые использовались для идентификации рисков) могут также использоваться для мониторинга и контроля рисков. Следует внести в них дополнительные пункты, если они кажутся важными для проекта.

Аудит риска. Аудиторы анализируют и фиксируют эффективность запланированных противорисковых мер, а также эффективность действий лиц, ответственных за риск.

Периодический анализ результатов осуществления проектов должен проводиться регулярно. Любые изменения могут потребовать дополнительного качественного и количественного анализа риска.

Анализ исполнения бюджета используется для сравнения фактических результатов с плановыми и выявления причин отклонений в натуральных, абсолютных и относительных величинах.

Мониторинг и контроль рисков может иметь разные формы – от самых простых, таких как наблюдение за состоянием огнетушителей в помещениях, до разработки сложной программы управления рисками, способной обеспечивать защиту съемочного процесса со значительными бюджетами.

Качественный мониторинг и контроль выполнения проекта управления рисками дает информацию для принятия эффективных решений по дальнейшему предотвращению возникновения рисков. В ходе данного этапа выявляется следующее.

1. Была ли система реагирования на риски внедрена в соответствии с планом?

2. Осуществлялось ли реагирование на риски достаточно эффективно или необходимы изменения в будущем?

3. Изменились ли риски по сравнению с предыдущими значениями?

4. Отмечено ли наступление влияния рисков?

5. Приняты ли необходимые меры?

6. Оказалось ли воздействие рисков запланированным или явилось случайным результатом?

Общая схема этапов риск-менеджмента аудиовизуального проекта представлена в табл. 7.3.

Таблица 7.3

Этапы организации процесса управления рисками аудиовизуального проекта

Этап риск-менеджмента	На входе (ресурсы)	На выходе (результаты)
Определение целей	Стратегия риск-менеджмента на предприятии; документы, регламентирующие деятельность организации; информация о внешнем окружении проекта; готовность менеджеров и собственников к риску; другие необходимые данные	Стандарты компании по организации риск-менеджмента; план риск-менеджмента
Идентификация риска	Принятые в организации принципы классификации рисков; документы, регламентирующие деятельность организации; концепции риск-менеджмента по отдельным проектам организации; исходная информация для планирования рисков	Перечень выявленных рисков; перечень факторов риска
Качественный анализ	План риск-менеджмента; перечень выявленных рисков и влияющих на выполнение проекта факторов риска; документы, регламентирующие деятельность организации; концепции по отдельным проектам организации; требования к качеству информации	Ранжированный перечень рисков; список приоритетных рисков
Количественная оценка	План риск-менеджмента; ранжированный перечень рисков проекта;	Перечень приоритетных рисков проекта с их количественной оценкой; прог-

Окончание табл. 7.3

Этап риск-менеджмента	На входе (ресурсы)	На выходе (результаты)
	перечень приоритетных рисков проекта; информация из внешних источников; внутренняя документация компании	нозы затрат, прибылей, графиков реализации проекта; бюджет противорисковых мероприятий
Разработка и осуществление плана противорисковых мероприятий	Перечень приоритетных рисков проекта с их количественной оценкой; прогнозы затрат, прибылей, графиков реализации проектов; оценки вероятности достижения целей; бюджет противорисковых мероприятий; перечень потенциальных мер реагирования на риск	План противорисковых мероприятий; проекты возможных контрактов; необходимые резервы на непредвиденные события; предложения по пересмотру плана риск-менеджмента и стратегий управления рисками
Мониторинг и контроль	План риск-менеджмента; план противорисковых мероприятий; результаты проведения дополнительной идентификации рисков; анализ остаточных и вторичных рисков проекта	Дополнительные рабочие планы противорисковых мероприятий; перечень корректирующих воздействий; перечень вносимых изменений в план противорисковых мероприятий; база данных организации по рискам

К основным принципам эффективности риск-менеджмента проектов могут быть отнесены следующие.

1. Это должен быть интегрированный, объединенный риск-менеджмент – каждый участник проекта рассматривает риск-менеджмент как часть своей работы.

2. Необходим непрерывный риск-менеджмент – процесс управления рисками непрерывен на протяжении всего срока реализации проекта.

3. Важен расширенный риск-менеджмент – рассматриваются все риски и их возможные последствия для проекта.

4. Необходима персональная ответственность – управляющий проектом несет персональную ответственность за своевременную и эффективную реализацию процедур, предусмотренных схемой управления рисками в рамках данного проекта.

7.4. Особенности построения системы управления рисками в сфере кинематографии

Кинематограф считается одним из самых рискованных видов бизнеса, но наряду с этим – и бизнесом с самым высоким уровнем доходности. Кинокомпания при осуществлении успешного кинопроекта может получить рентабельность в размере нескольких сотен процентов, чего не наблюдается практически ни в одном другом виде бизнеса. Кинематографу по праву можно присвоить статус венчурной индустрии.

Специфика рисков проекта в сфере кинематографии состоит в том, что каждый созданный фильм можно рассматривать как инновационный проект, так как он является воплощением в жизнь оригинальной творческой идеи. Практически каждый новый фильм старается превзойти своих предшественников по качеству, использованию ранее не применяемых спецэффектов или числу звезд, участвующих в картине. Каждый кинопроект уникален, поэтому во время его реализации проявляется только ему свойственная комбинация различных факторов риска, которые и обусловливают характер рисков конкретного проекта.

Условие успеха кинопроекта основывается в существенной мере на том, насколько инновационными являются идея и ее соответствие требованиям рынка, чтобы произвести впечатление на зрителя и заинтересовать его в просмотре именно данного фильма. Вследствие того что идея является инновационной, возникают определенные категории риска (категории опасности), осложняющие ее осуществление. Наиболее правильное определение риска с точки зрения его отраслевых особенностей заключается в том, что нет технологий, которые могут гарантированно делать успешные проекты, так как заранее нельзя точно предсказать, что понравится зрителю. В случае если реакция зрителей будет пред-

сказана ошибочно, то это станет причиной провала, убытков, т. е. реализованных рисков. Основные причины неудачи кинопроекта заключаются в следующем:

– неинтересный, неоригинальный сюжет;
– плохая проработка целевой аудитории;
– неэффективная рекламная кампания;
– отсутствие достаточной прокатной базы при дистрибьюции.

Кроме того, существуют еще различные организационные риски, но все они минимизируются привлечением профессионалов, страхованиями.

Все это, с одной стороны, не позволяет выработать единый алгоритм управления рисками для всех кинопроектов, а с другой – приводит к пониманию эффективности комплексного подхода к управлению рисками в процессе производства и продвижения кинопродукта. Несмотря на детальную оценку рисков кинопроекта и разработку подходов к их минимизации, возникает ситуация, когда фильм, провал которого в прокате предсказывали эксперты и который, по их мнению, не соответствовал требованиям успешного риск-менеджмента, становится лидером кассовых сборов. Примером такого фильма считаются «Звездные войны» режиссера Джорджа Лукаса, успех которого удивил даже его создателей. Как было отмечено ранее, инновационный риск, который содержит в себе угрозу провала кинопроекта, одновременно является и источником его сверхприбыли.

В мировой киноиндустрии существуют подходы, основанные на опыте, которые минимизируют риски и ставят кинобизнес в один ряд с достаточно респектабельными инвестиционными продуктами.

Одним из самых важных моментов построения системы управления рисками кинопроекта является *максимальное использование имеющейся информации об аналогичных проектах*. Источниками такой информации могут быть специалисты-эксперты, непосредственно вовлеченные в реализацию проекта. Профессионализм участников является основной составляющей успеха.

В качестве еще одного метода, связанного с получением информации о рисках в кинематографе, следует отметить *маркетин-*

говую подготовку аудиовизуального рынка к появлению нового фильма. Так, еще до появления на киноэкранах фильма «Аватар» режиссера Джеймса Кэмерона зрители уже знали, что их ожидает совершенно новое по технологии кино, которое необходимо посмотреть. Таким образом, рынок был уже подготовлен к появлению картины и отреагировал высоким уровнем спроса: кассовый сбор составил рекордные 2,039 миллиарда долларов. Однако ошибки при изучении зрительских предпочтений при этом делают данный вид бизнеса чрезвычайно рискованным.

Обычной практикой управления рисками в кинобизнесе является *страхование фильма*, но страховка не покрывает всех рисков. На практике довольно широко используются следующие ***виды страхования***, применение которых в совокупности обеспечивает комплексную страховую защиту кинопроекта. К ним относятся рассмотренные ниже.

Страхование продюсера от убытков, *связанных с основным составом съемочной группы*. При использовании этого вида страхования страхователю (продюсеру или инвестору) оплачиваются убытки, которые он прямо и непосредственно несет в результате несчастного случая, болезни или смерти кого-либо из основных участников съемок в течение съемочного периода. Как правило, для целей страхования выбираются режиссер-постановщик и несколько актеров – исполнителей главных ролей, неспособность которых продолжать работу вызовет серьезные трудности для производства фильма в целом.

Страхование оборудования. При использовании этого вида страхования страхователю (или третьим лицам) возмещается стоимость оборудования – как арендованного, так и принадлежащего застрахованному, в том числе камер и оборудования к ним, звукового и осветительного оборудования, механического и передвижного электрооборудования, которое повреждено, уничтожено или украдено в течение периода страхования при использовании или при намерении использовать его в связи со съемками фильма.

Страхование на случай брака. При применении этого вида страхования страхователю возмещаются убытки, которые он самостоятельно и непосредственно несет в результате утраты или

повреждения видеозаписей, звукозаписей, вызванных использованием бракованного и неисправного оборудования.

Страхование реквизита, декораций, костюмов. При применении этого вида страхования страхователю возмещаются убытки от повреждения, уничтожения или кражи сценическо-постановочных средств, костюмов, реквизита, театральной собственности и оборудования, непосредственно используемых или предназначающихся для использования на съемках фильма.

Страхование дополнительных расходов. В этом случае страхователю компенсируются косвенные издержки, которые он понесет по причине дополнительных затрат, вынужденно произведенных им в процессе производства фильма, вследствие уничтожения или повреждения декораций, костюмов, реквизита или оборудования и др. Эти косвенные издержки, например, могут быть связаны с незапланированным простоем съемочной группы во время ожидания завершения ремонта поврежденной декорации и т. п.

Страхование ответственности за причинение ущерба имуществу третьих лиц. При использовании этого вида страхования страхователю возмещаются суммы, которые он обязан уплатить по закону в качестве возмещения за повреждение или уничтожение имущества третьих лиц, пока это имущество находилось под контролем страхователя и использовалось или намечалось к использованию им в связи с фильмом.

Страхование офисной обстановки и оборудования. При применении этого вида страхования страхователю возмещается стоимость его движимого имущества, обычного для обстановки офиса, в том числе мебели, различных устройств и оборудования, если это имущество повреждено, уничтожено или украдено в течение периода страхования при использовании его для целей фильма или при перевозке.

Страховой полис позволяет также привлечь инвесторов в целях обеспечения финансовой реализуемости кинопроекта.

Кинокомпания или продюсер должны разрабатывать программу управления рисками для каждого проекта в отдельности вследствие различных размеров их бюджетов и уровней риска, которым они подвержены.

Разработка программы риск-менеджмента реализуется в определенной последовательности.

1-й этап. На данном этапе определяются цели, которых необходимо достичь в результате внедрения системы управления рисками. Например, после наступления одного из страховых случаев выбираются следующие цели: сохранить запланированный уровень издержек, обеспечить рентабельность инвестиций или завершить проект.

2-й этап. Целью данного этапа разработки программы урегулирования рисков является осуществление контроля за рисками (например, наблюдение за исправностью оборудования и здоровьем членов съемочной группы на разных этапах производства фильма).

3-й этап. На данном этапе необходимо определить и оценить степень риска. Следует отметить, что в процессе выделения и оценки риска выявляются условия и факторы подверженности риску. Анализ подверженности кинопроекта определенным рискам включает в себя три следующие категории:

1) подверженность рискам имущества, используемого в процессе создания фильма. Это может быть повреждение съемочного оборудования, его пропажа или его уничтожение. Наличие данных рисков ведет к возникновению риска перерыва в производстве фильма;

2) подверженность рискам персонала. В качестве примера следует привести обстоятельства, при которых наносится ущерб здоровью участников съемочной группы или даже их гибель. Данной категории уделяется особое внимание, так как личный фактор играет первостепенную роль в процессе создания проекта;

3) подверженность рискам, связанным с гражданской ответственностью кинопродюсера и всего состава съемочной группы. Данный анализ подразумевает определение размера потенциального ущерба из имеющейся в наличии информации о третьих лицах, которые в период производства фильма могут оказаться в зоне риска.

4-й этап. На данном этапе действия должны быть сконцентрированы на осуществлении мероприятий по устранению или

возможному предупреждению отрицательных событий, которые могут привести к остановке производства фильма. Например, принимается решение об осуществлении страхования фильма, обеспечивающего непрерывность реализации кинопроекта.

5-й этап. Одной из важных составляющих разработки программы управления рисками кинопроекта является финансирование, подразумевающее планирование и возмещение расходов на разных этапах его создания. Например, продюсер или кинокомпания может осуществлять возмещение возникающих затрат как за счет собственных средств, так и прибегая к услугам страховых компаний.

6-й этап. На данном этапе принимается решение о том, в какой части продюсер или кинокомпания несет ответственность за риски, а какие риски они передают страховым организациям.

Детальный процесс разработки системы управления рисками в сфере кинематографа необходим вследствие того, что именно в кинобизнесе наблюдается проблема ограниченности финансовых ресурсов и вместе с тем высокая подверженность рискам. Любой кинопроект является инновационным, поскольку только новые сценарии, нестандартные подходы к их воплощению, специальные технологии и киноэффекты могут обеспечить желаемую прибыль. На протяжении всей истории кинематографа возникали связанные с ними риски, которые необходимо было предотвратить или снизить.

Особенностью любого кинопроекта является разнообразный набор факторов риска и неопределенности, грамотное реагирование на которые, в конечном счете, и определяют его успешность.

Следует выделить и ***ключевые факторы успеха кинопроектов как бизнеса***:

– создание диверсифицированного портфеля, когда продюсер работает одновременно с десятками проектов, имеющих разные жанры, бюджеты и целевые группы;

– соблюдение жестких ограничений на выбор жанра, сюжета и темы;

– хороший сценарий, известный режиссер и звездный состав актеров;

– грамотная маркетинговая стратегия и адекватный рекламный бюджет;

– накопленный опыт компании и реализованные успешные проекты.

Продюсеры, только начинающие свою деятельность, могут сказать, что нереально соответствовать этим условиям. Подход прост: покажите – на что вы способны.

Вопросы для самопроверки

1. С какой целью раздел «Анализ проектных рисков» приводится в бизнес-плане?
2. Какие должны быть основные составляющие раздела «Анализ проектных рисков»?
3. Что подразумевается под вероятностью возникновения риска?
4. Приведите примеры рисков аудиовизуальных проектов и их последствий.
5. Какие риски в аудиовизуальных проектах являются чистыми, а какие – спекулятивными?
6. Перечислите наиболее распространенные методы идентификации рисков аудиовизуального проекта.
7. Как осуществляется качественная и количественная оценка проектных рисков?
8. Перечислите проектные риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами.
9. Как проводится анализ чувствительности при выявлении рисков аудиовизуального проекта?
10. Какие действия осуществляются в рамках процесса управления рисками аудиовизуального проекта?
11. Какие виды рисков непосредственно связаны с осуществлением аудиовизуальных проектов?
12. Одним из способов снижения рисков аудиовизуальных проектов является страхование. В чем сущность этого метода?
13. Какую информацию содержит план управления рисками аудиовизуального проекта?
14. Как осуществляется определение вероятности возникновения рисков и их последствий? Как разрабатывается относительная шкала последствий риска?

15. Какие действия включает процесс контроля рисков аудиовизуального проекта?

16. От каких условий зависит выбор методов управления рисками аудиовизуального проекта?

17. Перечислите основные этапы организации процесса управления рисками аудиовизуального проекта.

18. Назовите основные принципы эффективности риск-менеджмента проектов.

19. Укажите методы, которые, по вашему мнению, могут быть использованы на практике для выявления источников опасности и рисков аудиовизуального проекта.

20. Приведите примеры решений по минимизации рисков аудиовизуального проекта.

Глава 8
ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ЭКСПЕРТИЗА БИЗНЕС-ПЛАНА АУДИОВИЗУАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

8.1. Методика проведения презентации бизнес-плана аудиовизуального проекта

Когда работа по разработке бизнес-плана завершена, следующий шаг – это подготовка и проведение презентации бизнес-идеи – презентация бизнес-плана. Во многом именно от того, насколько убедительной будет представление бизнес-плана инвестору, зависит дальнейшее развитие проекта. Бизнес-план аудиовизуального проекта – важнейший финансово-организационный документ предполагаемого бизнеса. В нем формулируются цели проекта, дается их обоснование, определяются пути их достижения, необходимые средства и конечные финансовые показатели работы. Однако его грамотное составление еще не гарантирует мгновенного успеха и повышенного внимания к проекту. Чтобы проект стал по-настоящему интересен для инвестиций, необходим такой важнейший этап, как презентация бизнес-плана – его представление целевой аудитории, в первую очередь – инвесторам.

Презентация бизнес-плана – это его официальное, торжественное представление для потенциальных инвесторов, сотрудников компании, потребителей, представителей СМИ, общественности или других заинтересованных лиц. Основная задача презентационной деятельности состоит в убеждении целевой аудитории в успешной реализации задуманного проекта. Тема создания успешной презентации актуальна настолько, что множество талантливых бизнесменов, опытных психологов и профессиональных маркетологов проводят специальные тренинги и пишут об этом книги.

Итак, что необходимо знать для подготовки и успешного проведения презентации? Во время презентации гости мероприятия должны получить краткие, но емкие сведения, касающиеся конкретной бизнес-идеи и факторов, способствующих ее воплоще-

нию, характеристик создаваемого продукта, возможных доходов и расходов, прибыли и рисков.

Для представления проекта рекомендуется подготовить расширенный и сокращенный варианты бизнес-плана.

Расширенный вариант бизнес-плана предусматривает полную характеристику компании и бизнеса, ее целевого рынка, маркетинговой, управленческой и финансовой стратегии и требует тщательной проработки всех его разделов. Это будущий документ оперативного руководства и план действий.

Сокращенный вариант бизнес-плана предназначен для внешнего пользования, по нему инвесторы будут оценивать привлекательность бизнеса и принимать решение о его полном или частичном финансировании. Сокращенный вариант бизнес-плана обязательно должен соблюдать стандарты представления бизнес-планов, содержать обязательные параграфы и необходимые экономические расчеты, подтверждающие реализацию стратегии компании, осуществляющей проект.

Ход презентации должен включать в себя следующие ***этапы***.

Краткое представление позиции компании и основ проекта для привлечения внимания. В минимальный временной промежуток необходимо вместить в сжатом виде все этапы презентации. Основная задача – максимальное привлечение внимания гостей мероприятия и создание условий для их искренней заинтересованности в проекте.

Обоснование выбора данной компании и данного проекта. Необходимы убеждения, доводы, аргументы, почему именно с этой компанией оправдано длительное сотрудничество и именно в данный проект целесообразны вложения. Основной упор делается на представление гостям мероприятия концепции реализации аудиовизуального проекта, демонстрацию профессионализма и мастерства режиссера, операторов, актеров и всей группы творческих и производственных работников, объединяемых проектом.

Основная идея проекта. На данном этапе необходимо озвучить и подкрепить наглядным материалом конкретные пошаговые предложения для реализации идеи, которая заложена в основу аудиовизуального проекта. Важно предоставить гостям мероприятия

как можно больше информации о самом аудиовизуальном произведении, создаваемом в рамках данного проекта (художественный или документальный фильм, телевизионный фильм, цикл телевизионных программ, телевизионный сериал, веб-сериал, анимационный фильм, мультимедийный проект и др.). Также уделяется внимание финансовому вопросу: озвучиваются ожидаемый размер прибыли и сроки ее получения для инвесторов.

Завершение и подведение итогов презентации. Оно должно быть не менее эффектным, чем само выступление. Необходимо грамотно донести до гостей мероприятия, какие результаты ожидают компанию при помощи и участии инвесторов. Важно, чтобы не осталось излишних сомнений в целесообразности и выгодности проекта, в который будут вложены необходимые временные, физические и финансовые ресурсы.

Презентация является не просто общественным представлением уникального продукта, но еще и важнейшим информационным и рекламным инструментом, посредством которого можно донести до людей необходимую информацию о создаваемом продукте в самой лучше форме. Этому способствует понятная и логичная структура презентации проекта, объединяющая все ее составляющие в единую логическую последовательность.

Стандартная структура презентации бизнес-плана аудиовизуальных проектов объединяет весь комплекс важнейших составляющих бизнеса и функциональных сфер деятельности.

1. *Компания и ее продукция* (*или услуги*). Приводится наименование компании, реализующей аудиовизуальный проект. Указываются ее правовой статус, юридический адрес, место нахождения, официальный сайт и контактная информация. Четко обозначаются цели и миссия организации. Дается описание создаваемой аудиовизуальной продукции (или услуги).

2. *Рынок – потенциальная аудитория.* Дается общая характеристика ситуации, складывающейся в отрасли (на целевом рынке), где будет реализовываться аудиовизуальный проект. Приводится информация, как был проведен анализ конкурентов на рынке аудиовизуальной продукции. Акцент следует сделать на способности компании удовлетворять потребности данного сектора рынка.

3. *Маркетинговая стратегия*. Формулируется маркетинговая стратегия, с помощью которой компания стремится достичь своих маркетинговых целей. Разъясняется, какие средства маркетинга будут задействованы. Приводится сжатое описание ценовой, сбытовой, продуктовой политики и политики продвижения аудиовизуального продукта на рынок. Освещаются вопросы привлечения зрительской аудитории с целью извлечения прибыли. Представляется маркетинговый бюджет проекта.

4. *Команда, которая будет внедрять бизнес-план*. Дается характеристика проектной организационной структуры, ее преобразований в ходе реализации аудиовизуального проекта. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании должны дать представление о деловых качествах тех лиц, которые в значительной мере определяют успех проекта.

5. *Первоочередные финансовые задачи*. Приводятся финансовые и экономические обоснования по аудиовизуальному проекту, включая стратегию финансирования, реалистичный прогноз доходов и расходов, прогноз движения денежных средств. Следует дать полное видение картины ожидаемых финансовых результатов в период между датой начала проекта и датой его завершения.

6. *Проектные риски*. Дается описание возможных рисков аудиовизуального проекта, а также оценка их значимости и условий возникновения. Представляются результаты анализа чувствительности и устойчивости проекта. Приводится программа предполагаемых мер защиты, свидетельствующих о готовности компании к рискованным ситуациям и знании путей выхода из них.

7. *Инвестиционная потребность* (*долевое участие*). Дается обоснование инвестиционных потребностей аудиовизуального проекта с указанием направлений использования ресурсов на основе графика работ и установления его связи с объемами финансирования. Приводятся сумма собственного капитала компании, необходимый объем привлечения финансовых ресурсов из внешних источников, запрашиваемая государственная поддержка и иные формы поддержки реализации проекта.

Главное опасение инвесторов – риск невозврата денежных средств – в аудиовизуальной сфере подкрепляется еще и специфи-

кой творческой индустрии, «внутренняя кухня» которой знакома лишь ограниченному кругу лиц. Но в этом виде бизнеса работают те же законы, что и в любом другом, присутствуют те же действующие лица, а прибыльность успешных проектов может многократно превысить 100 процентов.

На некоторых моментах во время представления проекта необходимо остановиться более подробно, чтобы разъяснить их. Важно осознавать, чему нужно уделить больше внимания. Авторы презентации должны быть готовы четко отвечать на заданные вопросы и предвидеть, что они могут быть сложные. Уход от вопросов, например, «мы обязательно ответим вам позже», не произведет хорошее первое впечатление о проекте и команде, которая вовлечена в него.

Основная цель, которой придерживаются авторы презентации, – это представление проекта и его плана для привлечения внимания потенциальных инвесторов (кредиторов).

Как убедить потенциальных инвесторов вложиться в проект – задача, над которой ломают голову многие предприниматели. Чрезвычайно важно уметь доказать инвесторам, что идея достойна финансирования. Акцент рекомендуется сделать на целесообразности инвестиций для данного проекта, их объема, сроков возврата и рисков. Продукт, создаваемый в проекте, должен быть представлен с подчеркиванием его конкурентных преимуществ. Важными факторами успеха являются профессиональная команда проекта, а также личные качества руководящего состава.

Наиболее эффективной будет презентация, если будут освещены следующие ключевые вопросы.

1. Как много потребуется средств для инвестиций и поддержания дела в рассматриваемом периоде?

2. Какая прибыль будет обеспечена инвестору на вложенный капитал, и в какие сроки?

3. Каким образом вкладчики смогут войти в капитал компании (путем покупки акций, долей уставного капитала, с помощью создания совместного предприятия и т. п.)?

4. Насколько предлагаемые способы инвестирования бизнеса соответствуют российскому законодательству?

5. Существует ли риск не получить или недополучить доходы?

6. Какие виды рисков могут сопровождать проект?

7. Каковы действия собственников и управленцев в случае, если сроки по бизнес-плану не будут выполняться или возникнут проблемы, мешающие развитию бизнеса?

8. Какие существуют программы государственной поддержки (государственные субсидии, гранты и т. д.)?

Характер вопросов во многом зависит от предполагаемой сделки, видов инвестирования и конечных целей договаривающихся сторон. Самой выигрышной стратегией станет подготовка к ответам заранее, своеобразная репетиция, проработка сложных моментов. И если потенциальные инвесторы о чем-то спрашивают, это хороший знак: значит, они заинтересовались бизнес-предложением в ходе презентации.

Инвесторам крайне важно, насколько целесообразно будут потрачены их финансовые средства. В связи с этим при презентации следует указать следующие основные финансовые параметры эффективности реализации аудиовизуального проекта:

– производственный и прокатный бюджет;

– прогноз доходов проекта, где учитываются все возможные источники доходов и предполагаемый объем поступлений;

– распределение прибыли по годам реализации проекта;

– точка безубыточности проекта;

– чистый дисконтированный доход;

– индекс прибыльности (рентабельности);

– срок окупаемости инвестиций.

Эффективность проекта в целом показывает его потенциальную привлекательность для возможных участников и привлечения финансирования. При этом оцениваются и социальная значимость, учитывающая социально-экономические последствия осуществления проекта для общества в целом, и коммерческая эффективность, учитывающая финансовые последствия непосредственно для участников проекта.

Имея эти параметры, потенциальные инвесторы (кредиторы) смогут принять политическое решение – идти или не идти в проект, и если идти, то на каких условиях. Дело обстоит так, что имен-

но инвесторы диктуют свои условия, а предприниматель должен их принимать.

В качестве источника информации об эффективности инвестиционных вложений могут использоваться:

1) сформулированное самим потенциальным инвестором проекта требование относительно ожидаемой доходности от вложения средств в данный проект;

2) средняя доходность капитала в аналогичной сфере деятельности у потенциального инвестора проекта;

3) ставка дисконтирования, применяемая потенциальным инвестором в других проектах, совпадающих с данным проектом по ожидаемым значениям основных параметров и степени его новизны;

4) приблизительный уровень экономически обоснованной доходности, требуемой от аналогичных проектов.

Бизнес-план должен гарантировать соблюдение интересов потенциальных инвесторов (банка, инвестиционной компании), самыми главными из которых являются получение прибыли, экономия времени, фаза входа в проект.

Получение прибыли. Стремление увеличить прибыль является основой выживания любого бизнеса. Презентация, которая может убедительно показать, каким способом деньги инвестора будут приносить ему доход, – это как раз то, что необходимо для достижения успеха.

Экономия времени. В наше время, когда все вокруг так быстро меняется, все большее значение приобретает такой мотив, как экономия времени. Подчеркивая именно это преимущество бизнес-плана, инвестор понимает, каким образом он сможет достичь больших результатов в короткий промежуток времени (необходимо уточнить, в какой именно).

Фаза входа в проект. Чем раньше инвестор входит в проект, тем выше риски, и, соответственно, он претендует на большую часть прибыли; чем позже он входит, тем меньшую часть прибыли он получает.

В ходе проведения презентации бизнес-плана проекта осуществляется убеждение инвесторов в жизнеспособности бизнес-идеи на основе понятных расчетов и логичного последовательного

обоснования эффективности проекта. Очень важно за небольшой промежуток времени суметь завязать с инвесторами диалог для выстраивания в дальнейшем долгосрочных отношений.

При проведении деловой встречи с потенциальными инвесторами автор презентации определяет следующие вопросы.

1. В какие сроки инвесторы гарантируют принятие решения?
2. В какие предельные сроки возможно получение инвестиций?
3. Что необходимо сделать, если предложение будет инвесторами отвергнуто?

Представление проекта может происходить как в компании, презентующей проект с приглашением потенциальных инвесторов, так и в форме посещений потенциального инвестора.

Важным условием успешного проведения презентации является полное совпадение информации в бизнес-плане (потенциальным инвесторам необходимо заранее выслать копию бизнес-плана) и в презентации. Такая позиция сразу снимет множество разъясняющих вопросов, а также поможет убедить инвесторов в открытости намерений команды проекта, их честности и порядочности.

В технике презентации есть ряд универсальных принципов, знание и соблюдение которых помогает преподнести идею проекта в наиболее привлекательной форме.

Основные правила поведения на презентации:

– проявляйте энтузиазм и неравнодушие в отношении создаваемой в проекте продукции (услуги);

– старайтесь смотреть на вещи с точки зрения ваших партнеров, внимательно слушайте их вопросы и не перебивайте;

– старайтесь установить с вашими партнерами диалог, а не читать им лекцию;

– употребляйте утвердительные предложения, избегайте неопределенных и отрицательных высказываний;

– не будьте фамильярным, но вместе с тем приветствуйте партнеров теплой улыбкой и рукопожатием;

– старайтесь занять позицию лидера, продемонстрируйте полное понимание проблемы;

– не забудьте поблагодарить аудиторию, ведь успешная презентация невозможна без участия публики.

Успех оратора определяют следующие качества: артистизм, обаяние, уверенность в себе, дружелюбие, искренность, объективность, заинтересованность в результатах выступления. Также немаловажное значение имеют внешний вид оратора, владение речевым аппаратом. Ключ к успеху – уверенность в себе и в своей бизнес-идее.

Ни одна успешная презентация не обходится без соответствующего визуального сопровождения. Доказано, что человек гораздо лучше воспринимает информацию, если то, что он слышит, преобразуется в красочные изображения с короткими и емкими подписями.

Для того чтобы правильно провести презентацию, ее нужно должным образом оформить. Большинство презентаций создаются с помощью графической программы Microsoft Power Point. Ее формат предоставляет большие возможности в плане интеграции в презентацию аудио- и видеофайлов, анимации, слайд-шоу. Программа позволит сделать презентацию удобной, яркой, максимально информативной и запоминающейся.

Презентация бизнес-плана должна наглядно продемонстрировать привлекательность аудиовизуального проекта, его убедительные достоинства и неоспоримые преимущества.

8.2. Экспертиза и корректировка бизнес-плана аудиовизуальных проектов

Экспертиза бизнес-плана – это его оценка с точки зрения потенциальных инвесторов и кредиторов, поиск неточностей, недоработок, сомнительных выкладок. Экономический эффект применения экспертизы бизнес-плана чаще всего выражается в экономии средств, которые могли быть потрачены на недостижимую цель или нерациональным образом. Именно поэтому использование этого проверочного инструмента не просто желательно, а необходимо.

Цель экспертизы бизнес-плана – раскрыть сильные и слабые стороны идеи будущего проекта, оценить его перспективы. Результатом такой работы становится актуальная, жизнеспособ-

ная, инвестиционно привлекательная бизнес-модель реализации проекта.

Экспертиза проводится в несколько этапов, каждый из которых имеет значение для формирования верного и обоснованного заключения. Самостоятельная проверка бизнес-плана его составителями, даже проведенная по всем правилам, вряд ли может выявить неточности.

Сторонние специалисты-эксперты имеют возможность оценить документ более объективно и внимательно. Привлекаемых экспертов можно разделить на две категории. Первая категория экспертов (достаточно малочисленная) – это люди, которые на собственном опыте прочувствовали чуть ли не каждую строчку бизнес-плана, знакомы с отраслевыми особенностями бизнеса и понимают, как дорого приходится отвечать потом за ошибки бизнес-планирования. Вторая категория – это бизнес-эксперты – люди, чья специализация – именно экспертиза бизнес-планов. Обычно они специализируются сразу на множестве отраслей и рынков, обладая достаточной универсальностью в бизнес-планировании. За счет этого их услуги обходятся немного дешевле, чем услуги экспертов первой категории. Такие эксперты обычно работают в составе фирм, занимающихся аудитом. Кого выбрать – решать, конечно, только авторам проекта. С одной стороны, они получают узкоспециализированные рекомендации, проверенные экспертом на своем, зачастую нелегком опыте. С другой стороны, они получают рекомендации достаточной авторитетности, но не такие узкоспециализированные.

Рассматривая применение консультирования для экспертизы бизнес-плана как дополнительную страховку от ошибок, можно определить целесообразность приглашения внешнего консультанта на основании отношения предполагаемых затрат по плану к затратам на оплату услуг консультанта.

После проверки бизнес-плана эксперты проводят устные консультации с заказчиком. В ходе таких бесед консультанты дают советы по корректировке, а также помогают спланировать дальнейшую работу. Можно с большей долей вероятности рассчитывать на финансовую поддержку.

Процедура проведения экспертизы бизнес-плана включает следующие ***основные стадии***.

1. *Изучение бизнес-плана.* Анализ документации по проекту и проведение интервью с ключевыми сотрудниками.

2. *Формулирование ключевых вопросов*. Построение гипотез о существовании проблем и «узких мест».

3. *Определение требуемых источников информации*. Выбор методов проверки гипотез.

4. *Опрос экспертов*. Проведение опросов потребителей, акционеров, конкурентов и т. п. (в зависимости от выбранного метода).

5. *Анализ информации*. Определение, насколько полученная информация подтверждает или опровергает гипотезы.

6. *Проверка расчетной части.* Диагностика точности и полноты исходных данных, алгоритмов расчета, выводов и форм предоставления результатов.

7. *Составления Акта экспертизы*. Письменное изложение основных выводов и их краткое обоснование с привлечением полученной в процессе исследований информации.

По согласованию с заказчиком бизнес-план может быть доработан. Важно, чтобы бизнес-план стал хорошо проработанным документом, способным придать потенциальному инвестору уверенность в экономической целесообразности инвестирования средств в реализацию проекта.

Экспертиза бизнес-плана выявляет:

– полноту и обоснованность представленной в бизнес-плане информации о проекте;

– достоверность данных о макроэкономической среде и конкурентном окружении проекта;

– актуальность влияния курсов валют, уровня инфляции, величины налогов и т. д. на настоящий момент;

– правильность математических расчетов экономических показателей проекта;

– достаточность информации, используемой при проведении анализа рисков проекта.

Экспертиза бизнес-плана помогает подтвердить качество финансовой модели аудиовизуального проекта для потенциальных инвесторов и кредиторов.

Оценка инвестиционной привлекательности проекта основывается на двух основных параметрах:

– проект должен обеспечивать возврат вложенных средств, желаемую доходность;

– проект должен обеспечивать возможность вовремя и в полном объеме расплачиваться по обязательствам.

Чтобы принять обоснованное инвестиционное решение, потенциальным инвесторам очень важно узнать мнение незаинтересованных экспертов, т. е. получить заключение, составленное независимой организацией. Кроме того, такое заключение необходимо иметь, чтобы пройти экспертизу в банке или в государственных органах.

Есть ***несколько причин, по которым бизнес-планы требуют независимой оценки***.

1. *Большинство бизнес-планов напоминают рекламную брошюру*. Однако инвесторам все равно, что вы думаете о своем бизнесе. Они ищут в бизнес-плане факты, которые могут оценить объективно. Хороший бизнес-план построен на фактах и их анализе. Инвесторы сами сделают выводы о его привлекательности для себя.

2. *Бизнес-план переполнен описанием характеристик продукта или рыночных возможностей*. Вы не сможете впечатлить инвесторов, убеждая их в превосходстве своего продукта или в наличии значительного спроса, которых никто, кроме вас, не заметил. Такой подход оставляет без ответа слишком много вопросов.

3. *Разработка бизнес-плана инициаторами проекта всегда оптимистична*. Подход внешнего специалиста другой: он не ищет факты, которые подтверждают исполнимость бизнес-плана, поскольку инициаторы проекта всегда приводят их в большом количестве. Его задача – это обнаружение ошибок и слабых мест в нем.

4. *Бизнес-план утверждает, что проект просто не может быть неудачным*. Если вы убедили себя, что ваш проект – это настоящая бомба, значит вы не думаете о рисках, которые будут, что очевидно для инвесторов. Хороший бизнес-план содержит ясную

и сбалансированную оценку рисков, которые вы собираетесь принять на себя, получив инвестиции.

Выполнение бизнес-планов невозможно без контроля, который, по сути, является объективной необходимостью.

Контроль за выполнением бизнес-плана означает сопоставление (соизмерение) фактически достигнутых результатов с запланированными. Назначение контроля – своевременное обнаружение отклонений от запланированной программы действий и принятие мер по их устранению.

Цель контроля – обеспечение обратной связи для своевременного принятия управленческих решений.

Система контроля за выполнением бизнес-плана должна быть разработана еще на стадии разработки документа. Она строится на основании контроля по контрольным точкам, также их называют бенчмарками (от англ. *benchmarks* – ориентиры, эталоны), которые позволяют установить связь между плановыми и текущими показателями деятельности по проекту – как по времени, так и по качественному и количественному уровню достижения требуемого результата. Бенчмарки, как правило, разрабатываются для каждого раздела бизнес-плана в виде контрольных дат прохождения этапа реализации проекта, а также различных показателей, индексов и коэффициентов, отражающих степень достижения поставленных целей.

Функционирование системы контроля за выполнением бизнес-плана возможно только на базе четко разработанного информационного обеспечения предприятия. Для непрерывного обмена потоками информации между различными уровнями управления предприятие должно располагать достаточно полными, достоверными данными и техническими средствами.

Разработчики бизнес-плана должны предусмотреть продуманный механизм возможности корректировки бизнес-плана.

Актуализация и корректировка бизнес-плана – это внесение определенных изменений в готовый или действующий бизнес-план.

Необходимость корректировки бизнес-плана может быть вызвана различными факторами.

1. *Корректировки в связи с изменением концепции проекта.* Изменение концепции проекта, как правило, связано с существенными ошибками в видении инициаторов проекта. Следует учитывать, что при составлении бизнес-плана невозможно предугадать все обстоятельства и рыночные шоки, поэтому правильно разработанный документ должен содержать стратегию реагирования и подходы к минимизации ущерба по различным типам рисков.

2. *Корректировки в связи с изменением плана реализации продукции*. Нередко возникают ситуации, когда реальная ситуация отличается от изначально заложенной в бизнес-план (в силу слабого маркетингового исследования, ошибок в производственном плане, недостаточной квалификации персонала и других причин), что приводит к необходимости адаптации бизнес-плана к реальной рыночной ситуации.

3. *Корректировки в связи с изменением финансового плана.* Изменение финансового плана (финансовой модели) является одним из самых популярных оснований для корректировки бизнес-плана, поскольку влечет за собой пересчет ключевых финансовых показателей, по которым оцениваются перспективы реализации проекта и бизнеса компании.

4. *Корректировки в связи с изменением условий финансирования проекта*. Изменение условий финансирования проекта может быть связано с изменением графика инвестирования и сроков реализации проекта. При этом возникает потребность в пересмотре инвестиционного плана проекта и внесение изменений в утвержденный кредитный график, чтобы получить финансовый поток в тот момент, когда от банка придет уведомление.

При выявленных отклонениях фактических значений показателей от предусмотренных бизнес-планом необходимо вносить корректировку в соответствующие его разделы с учетом изменения ситуационных факторов макро- (экономические, природные, научно-технические, политические, культурные и др.) и микросреды (финансовое состояние, кадровое обеспечение предприятия и др.).

Проведение корректировки бизнес-плана позволяет сохранить его реалистичность и выполнимость (рис. 8.1).

Рис. 8.1. Структурная схема корректировки бизнес-плана

Следует учитывать, что при составлении бизнес-плана невозможно предугадать все обстоятельства и рыночные шоки, поэтому правильно разработанный документ должен содержать стратегию реагирования и подходы к минимизации ущерба по различным типам рисков. Даже самый лучший бизнес-план может устареть, если изменятся условия.

Потребность в корректировке бизнес-плана может возникнуть при изменении предпосылок и появлении новой информации, по требованию или в ходе его аудита заинтересованной стороной еще на стадии обсуждения проекта и (или) в процессе осуществления контроля за ходом фактической реализацией проекта.

Условиями эффективного информационного обеспечения выполнения целевых показателей бизнес-плана являются:

– исключение дублирования информации;

– обеспечение минимального времени между моментами возникновения отклонений в выполнении производственного или финансового плана и появления данных об этом у соответствующего менеджера;

– возможность включения в информационную систему дополнительных показателей.

Для соблюдения перечисленных условий информация должна подвергаться структурному и логическому анализу, что позволяет выявить ошибки как в исходных документах, так и в технической системе подготовки и передачи данных по соответствующим разделам бизнес-плана.

В настоящий момент на рынке аудиовизуальных продуктов преобладает вероятностный характер экономического развития, а также действуют множество случайных факторов, предопределяющих существенные риски реализации бизнес-планов. При таких обстоятельствах для инвесторов, кредиторов, владельцев бизнеса и других заинтересованных лиц значение качественного анализа эффективности бизнес-плана невозможно переоценить.

Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой бизнес-презентация?
2. С какой целью готовится расширенный и сокращенный варианты бизнес-плана?
3. Какие ключевые области охватывает процесс презентации бизнес-плана аудиовизуального проекта?
4. Какие этапы включает в себя подготовка к презентации бизнес-плана аудиовизуального проекта?
5. На каком круге вопросов необходимо сосредоточиться при переговорах с инвестором?
6. В чем заключаются основные задачи презентации бизнес-плана аудиовизуального проекта?
7. Какие аспекты бизнес-плана могут вызвать интерес потенциальных инвесторов?
8. Проанализируйте основные правила проведения презентации бизнес-плана.
9. Каким финансовым показателям и экономическим аспектам следует уделить внимание в ходе презентации бизнес-плана аудиовизуального проекта?
10. Какие мероприятия целесообразно осуществить для повышения эффективности презентации бизнес-плана аудиовизуального проекта?
11. Перечислите типичные ошибки, совершаемые в процессе подготовки бизнес-плана.
12. Какие меры могут способствовать успешной реализации бизнес-плана аудиовизуального проекта?

13. Какие основные этапы включает процедура проведения экспертизы бизнес-плана аудиовизуального проекта?

14. Какова главная цель проведения независимой оценки бизнес-плана аудиовизуального проекта?

15. Проанализируйте основные этапы реализации бизнес-плана аудиовизуального проекта.

16. Какие меры могут способствовать успешной реализации бизнес-плана?

17. В чем заключается контроль выполнения бизнес-плана аудиовизуального проекта?

18. Как организована система контроля за выполнением бизнес-плана аудиовизуального проекта?

19. Как обеспечить эффективное информационное обеспечение выполнения целевых показателей бизнес-плана?

20. Какими факторами обусловливается необходимость корректировки бизнес-плана аудиовизуального проекта?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном динамично развивающемся мире постоянно происходят существенные изменения в экономической, социокультурной, технологической и иных сферах деятельности организаций аудиовизуальной отрасли. Соответственно, эти изменения, проблемы и вопросы находят свое отражение и в такой активно развивающейся сфере, как теория и практика бизнес-планирования. Многовариантная оценка ситуации становится неотъемлемым элементом управленческого мышления. Установление стабильных партнерских связей делает необходимыми взаимоотношения на основе информационной прозрачности бизнеса.

Новым явлением в экономике становится объективная необходимость более углубленного анализа рыночных возможностей и тщательного отбора информации. Разработка бизнес-плана аудиовизуального проекта позволяет продюсеру оценить все возможности и угрозы, провести ресурсное планирование. Реализация бизнес-плана аудиовизуального проекта позволяет продюсеру осуществлять анализ хода проекта, контролировать ключевые параметры, характеризующие эффективность проекта.

Современные инструменты бизнес-планирования предоставляют возможность понимать и использовать инновационные управленческие решения с учетом высокой динамики среды, возрастания рисков принимаемых решений, дефицита времени. В них представлены перспективные подходы к управлению бизнес-процессами, потребительским поведением и, соответственно, финансово-экономическими результатами, позволяющими обеспечивать эффективную деятельность предприятий аудиовизуальной сферы.

Бизнес-план аудиовизуального проекта представляет собой комплексный план его производства и продвижения и характеризует цикл деятельности от идеи проекта до готового продукта. Сводный характер бизнес-плана – его главная отличительная черта, выделяющая этот план среди других проектных документов. Это проявляется в том, что он взаимно увязывает все основные функциональные сферы проекта: творческую, производственно-

технологическую, маркетинговую, коммуникационную, экономическую, финансовую и другие.

Бизнес-план позволяет оценить потенциал аудиовизуального проекта и показать выгодность предполагаемого проекта, привлечь возможных финансовых партнеров, убедить инвестора.

Бизнес-план – это комплексная программа осуществления аудиовизуального проекта, обеспечивающая достижение его целей.

Разработка бизнес-плана аудиовизуального проекта позволяет продюсеру оценить все возможности и угрозы, провести ресурсное планирование. Реализация бизнес-плана аудиовизуального проекта позволяет осуществлять анализ хода проекта, контролировать ключевые параметры, характеризующие его эффективность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Постановление Правительства РФ от 7 ноября 2019 г. № 1420 «О государственной поддержке организаций кинематографии, оказывающих услуги (выполняющих работы), связанные с осуществлением производства иностранными производителями аудиовизуальной продукции на территории Российской Федерации».

2. Приказ Министерства культуры РФ от 21 июля 2017 г. № 1227 «Об утверждении Методических рекомендаций по формированию штатной численности работников организаций кинематографии с учетом отраслевой специфики».

3. *Барсуков Д. П.*, *Фатова С. А.* Бизнес-планирование: учеб. пособие. СПб.: СПбГУКиТ, 2013. 80 с.

4. *Безуглова М. Н.*, *Зубенко А. А.* Медиапроект как бизнес цифровой эпохи // Экономика, управление, финансы: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2016 г.). Краснодар: Новация, 2016. С. 68–70. URL: https://moluch.ru/conf/econ/archive/172/9400/ (дата обращения: 26.03.2020).

5. *Кузнецов В. В.*, *Большухина И. С.* Бизнес-планирование предпринимательской деятельности: методические указания для проведения практических занятий по курсу «Экономика предприятия». Ульяновск: УлГТУ, 2009. 38 с.

6. Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера: учебник для вузов / под ред. Г. П. Иванова, П. К. Огурчикова, В. И. Сидоренко. М.: ЮНИТИ, 2017. 719 с.

7. *Поташева Г. А*. Управление проектами (проектный менеджмент): учеб. пособие для вузов. М.: ИНФРА-М, 2017. 224 с.

8. *Сорвина Т. А.*, *Фатова С. А., Чеснова О. А.* Управление проектами: учеб. пособие для вузов. СПб.: СПбГИКиТ, 2015. 199 с.

9. *Стрекалова Н. Д.* Бизнес-планирование: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2012. 352 с.

10. Управление проектами в медиасфере: учеб. пособие / В. В. Лавров [и др.]. СПб.: СПбГИКиТ, 2019. 128 с.

11. Фильмопроизводство: учеб. пособие / В. М. Будилов [и др.]. СПб.: СПбГИКиТ, 2019. 123 с.

12. *Хвостов А. Б.* Особенности ценообразования и управления проектами в кинопроизводстве // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2010. № 1. С. 124–128.

ГЛОССАРИЙ

Амортизационные отчисления – величина стоимости, включаемая посредством амортизации в себестоимость продукции (услуг).

Амортизация объектов основных средств – денежная форма выражения износа основных средств. Представляет собой процесс перенесения по частям (по мере износа) стоимости основных средств на создаваемую с их помощью продукцию.

Анализ безубыточности – метод, позволяющий определить точку безубыточности, в которой общая выручка от продаж будет равна суммарным издержкам на проданную продукцию, т. е. в которой предприятие будет способно покрыть все свои затраты без получения прибыли.

Баланс – финансовый документ, который характеризует финансовое положение предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определенную дату.

Баланс материальный – система показателей, характеризующая степень соответствия имеющихся в наличии ресурсов (по отдельным видам продукции) и потребностей в них.

Баланс стоимостный – система показателей, использующаяся при разработке финансовых планов, согласовании доходов с расходами. Реализуется в финансовом планировании при разработке прогнозного баланса предприятия.

Баланс трудовой – система показателей, характеризующих численность и состав трудовых ресурсов, их распределение и использование.

Балансовый метод – метод планирования, суть которого заключается в том, что путем построения балансов достигаются сравнение и увязка имеющихся в наличии ресурсов с потребностями в них. Балансы подразделяются на материальные, трудовые и стоимостные.

Бизнес-идея – концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю.

Бизнес-планирование – процесс разработки бизнес-плана. Представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения ощутимого результата в виде целостной системы принятых управленческих решений.

Бизнес-стратегия – стратегия, которая относится к каждому направлению бизнеса и определяет приемы и методы борьбы за рынок и покупателя.

Бухгалтерская норма доходности – показатель, который рассчитывается как отношение среднегодовой прибыли к среднегодовому размеру инвестиций.

Валовая прибыль – показатель, который рассчитывается как разница между чистыми продажами и прямыми (переменными) затратами.

Денежный поток предприятия – совокупный операционный, инвестиционный и финансовый денежный поток.

Дисконтирование – процесс определения приведенной стоимости будущих платежей и поступлений, обратный начислению сложного процента.

Дисконтированный срок окупаемости – период времени, в течение которого первоначально вложенный капитал может быть погашен с заданной (требуемой) нормой доходности.

Инвестиции – средства (денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку), вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности с целью получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционный проект – объект реального инвестирования, который содержит обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимую проектно-сметную документацию.

Индекс прибыльности – показатель, который рассчитывается как отношение приведенной стоимости денежных поступлений (доходов) от проекта к приведенной стоимости выплат (расходов) на проект, включая первоначальные инвестиции.

Инфляция – повышение общего (среднего) уровня цен с течением времени. Для характеристики инфляции используют следующие показатели: общий индекс инфляции, уровень инфляции.

Кадровая политика – система правил и норм работы с персоналом, обеспечивающая процессы воспроизводства, управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией организации.

Календарный план работ отражает перечень и последовательность проведения отдельных работ, сроки выполнения мероприятий, связанных с реализацией проекта.

Капитальные вложения – инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты.

Ликвидность – способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства (текущие пассивы) за счет ликвидной части активов.

Маркетинговая программа – детальная проработка плана маркетинга, включающая описание основных этапов работ, необходимых ресурсов (финансовых, материальных, людских), сроков проведения мероприятий, и распределение обязанностей между ответственными исполнителями.

Методика планирования – совокупность методов, связанных общностью решаемой задачи, выполняющая функцию методической инструкции.

Методы в планировании – некоторые способы, приемы, процедуры, имеющие существенное значение для решения той или иной задачи.

Организационная структура управления – состав звеньев и связи между ними по уровням управления, отражающие распределение видов деятельности и функций, а также прав, обязанностей и ответственности между членами руководящего состава предприятия.

План денежных потоков – финансовый документ, отражающий потоки денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период.

План прибылей и убытков – финансовый документ, который показывает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период.

Планирование – вид управленческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы, постановке целей, выбору путей и способов их достижения, разработке на этой основе планов (плановых заданий), распределению необходимых ресурсов.

Плановые показатели – целевые ориентиры, характеристики результатов деятельности предприятия.

Платежеспособность предприятия – наличие у него денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Постоянные расходы – расходы, связанные с хозяйственной деятельностью предприятия, которые нельзя непосредственно отнести на стоимость отдельного продукта, заказа, услуги. Обычно их принято подразделять на три категории расходов: управленческие, коммерческие и прочие расходы.

Потенциал рынка – принципиально возможный объем продажи товара в зависимости от общей экономической и политической ситуа-

ции в данной стране. Демонстрирует верхний предел объема сбыта товаров (в физических единицах или в стоимостном выражении) за определенный период времени.

Производственная мощность предприятия – максимально возможный выпуск продукции (в определенной номенклатуре и ассортименте) или объем добычи и переработки сырья, которое может быть заготовлено в течение определенного периода времени (обычно за год). Различают следующие виды мощности: достижимая и номинальная.

Прямые производственные затраты – затраты, непосредственно связанные с производством, величина которых изменяется прямо пропорционально изменению объемов производства. Соотносятся с конкретными видами продукции (работ или услуг) и могут быть отнесены на единицу изделия.

Рентабельность – комплексный показатель, характеризующий экономическую эффективность деятельности предприятия, степень использования ресурсов (рентабельность активов, капитала, продукции).

Риск – вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта.

Сегментирование – процесс разделения рынка на группы потребителей со схожими запросами и покупательскими характеристиками.

Срок окупаемости (период окупаемости) – минимальный временной период (от начала осуществления проекта), в течение которого поступления от операционной (производственной) деятельности предприятия покроют инвестиционные затраты на проект.

Стратегическое планирование – управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей.

Стратегия предприятия – комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

Текущий потенциал рынка – предел, к которому приближается первичный спрос при совокупном объеме маркетинговых усилий, стремящихся к бесконечности, в данной среде и в данный отрезок времени.

Точка безубыточности – показатель, который характеризует уровень физического объема продаж (или уровень продаж в стоимостном выражении) на протяжении определенного периода времени (месяца, квартала, года), за счет которого предприятие покрывает свои издержки, т. е. работает безубыточно.

Функциональная стратегия – стратегия, которая задает определенное направление деятельности отдельного подразделения компании (например, службы маркетинга, финансов, кадровой службы, исследований и разработок и т. д.). Ориентирована на поддержание бизнес-стратегии.

Чистая прибыль – показатель, который определяется путем вычитания из прибыли до налогообложения налога на прибыль, а также других платежей, исчисление которых осуществляется из прибыли предприятия.

Чистая приведенная стоимость – показатель, который определяется как разница между приведенной стоимостью потока будущих поступлений (результатов) от проекта и приведенной стоимостью потока выплат (затрат) в течение всего прогнозируемого периода. Характеризует абсолютный результат проекта.

Экспресс-анализ и экспресс-оценка бизнес-плана – способы оперативной диагностики бизнес-плана, осуществляемые за короткий период времени без детальной проработки.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Антонова Виктория Геннадиевна
Сазонова Екатерина Владимировна
Сорвина Таисия Андреевна
Фатова Светлана Анатольевна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ АУДИОВИЗУАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Учебное пособие

Редактор *Т. В. Янова*
Компьютерная верстка *С. И. Рожковой*

Подписано в печать 30.03.2021. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная.
Печ. л. 10,75. Усл. печ. л. 9,94. Уч.-изд. л. 9,3. Тираж 58 экз. Заказ 18.

СПбГИКиТ. 191119, Санкт-Петербург, ул. Правды, 13.
ИзПК СПбГИКиТ. 192102, Санкт-Петербург, ул. Бухарестская, 22.