

ПРОДЮСЕР

Виктор С. Чибисов

Деньги и сроки

Планирование сроков
и стоимости телепрограмм
и мероприятий

Виктор Чибисов

Продюсер: деньги и сроки

<https://litres.ru/73485657>

SelfPub; 2026

Аннотация

Сроки и деньги: как продюсер планирует телепрограмму и фильм и не седеет раньше времени» — цикл лекций о том, как превратить творческую идею в управляемый производственный процесс. Он объясняет, почему план — не бюрократия, а инструмент, который защищает и качество, и людей, и бюджет. Вы научитесь разбирать сценарий на конкретные задачи, собирать команду и распределять ответственность так, чтобы ничего не держалось на «авось». Пошагово разберёте, как строить календарно постановочный график для ТВ, радио и кино и как увязать его с ресурсами и ограничениями. В лекциях рассказывается о том, как заранее находить риски — творческие, технические, организационные — и чем закрывать их без паники и героизма. Вы получите инструменты контроля исполнения: чек-листы, контрольные точки, правила коммуникации и отчётности. Цикл лекций предназначен будущим продюсерам, редакторам и специалистам медиа, которым нужен ясный метод — от первого листа сценария до сдачи материала в срок и в деньги.

Виктор Чибисов

Продюсер: деньги и сроки

Посвящается тем, у кого уже есть то, что нельзя купить ни за какие бюджеты: внутреннее беспокойство. Желание не просто работать, а запускать, собирать, выводить в люди, доводить до результата. Это и есть продюсерская искра – та самая, из-за которой кто-то годами «пробует», а кто-то однажды делает проект и просыпается в новой профессии.

Пролог

Виктор Чибисов – эксперт по продюсерскому подходу к управлению и продажам, предприниматель, бизнес-тренер, процессный консультант и издатель. В его профессиональной биографии есть то, чего часто не хватает книгам о планировании производства: опыт не «по учебнику», а из реальных проектов, где сроки не ждут вдохновения, деньги имеют память, а команда – характер.

Он начинал как создатель Первой Нижегородской школы моделей и одного из лучших российских театров моды 90-х. Это среда, в которой продюсерское мышление формиру-

ется естественно: творческий результат виден всем, а ошибки в организации стоят дорого – репутацией, ресурсами и людьми. Именно поэтому в книге так много внимания не абстрактным таблицам, а практической сборке процесса: как разложить идею на измеримые задачи, как собрать работоспособный план и как удержать творческую часть от утопления в суете.

Далее – телевидение. Виктор Чибисов был автором и продюсером популярного телеканала «Воскресенье» ВГТРК «Нижний Новгород», делал телевизионные и шоу-программы для женской аудитории. Телепроизводство – это территория, где план либо существует, либо проекта не существует вовсе: эфирная сетка, подготовка выпусков, логистика, согласования, люди, техника, дедлайны. Этот опыт превращен в понятные инструменты книги: как читать сценарий как производственный документ, как строить календарно-постановочный график, как считать стоимость по этапам и как управлять неизбежными изменениями без паники и взаимных обвинений.

Отдельная линия его биографии – работа в индустрии моды и событий: продюсер и режиссер международного фестиваля моды. Здесь особенно важны дисциплина, работа с подрядчиками и риск-менеджмент «на земле»: площадки, участники, партнеры, зрители, протокол, безопасность, репетиции. В книге это проявляется как сильный, «полевой» взгляд на риски: не просто список угроз, а понимание, где

они рождаются, чем закрываются и как контролируются так, чтобы команда оставалась в рабочем состоянии.

Издательский опыт – в том числе как экс-издателя журнала «Красивые Люди» – добавляет еще одно преимущество: умение доводить продукт до готовности в условиях ограниченных ресурсов, редакционных циклов и требований к качеству. Поэтому книга не обещает «идеального планирования», а учит выпускать результат: выстраивать этапы, фиксировать критерии готовности, контролировать исполнение и корректировать планы так, чтобы не разрушать отношения внутри группы.

При этом Виктор Чибисов – не только практик, но и преподаватель: он создавал и вел образовательные программы, в том числе является автором курса по психологии продаж НИУ ВШЭ; преподавал в НГЛУ им. Н. А. Добролюбова и Высшей школе экономики, читал лекции в Тольяттинской Академии Управления и МГУ им. М. В. Ломоносова. Это означает, что все лекции сборника выстроены как обучение: с ясной логикой, понятными шагами и объяснением «почему так, а не иначе». Добавьте к этому его опыт работы с разными аудиториями – и становится ясно, почему текст одинаково полезен и начинающему продюсеру, и руководителю, который уже набил шишки, но хочет системности.

Наконец, его опыт работы на самых разных рынках – от элитной недвижимости и интернет-услуг до гостиничного бизнеса, выставочной деятельности, рекламных и PR-услуг,

политического и бизнес-консультирования, а также pro bono помощь некоммерческим организациям – дает книге редкую универсальность. Виктор Чибисов показывает продюсирование не как узкую «киношную» дисциплину, а как управленческую технологию создания результата в условиях ограничений. Поэтому это про главное: как мыслит продюсер, который отвечает и за смысл, и за сроки, и за деньги.

Эта цикл лекций выигрывает у многих других, что в нем продюсерский подход представлен целиком: от разборки сценария на работу – до контроля исполнения и корректировок, которые не превращают бюджет в мифическое существо и не заставляют команду жить в режиме постоянного пожара. По сути, сборник может служить настольной книгой для тех, кто собирается строить карьеру в продюсировании или уже ведет проекты и хочет перестать «срывать сроки героизмом». С ней проще сохранять спокойствие, уважение внутри группы и главное – способность делать сильный творческий продукт, не расплачиваясь за него хаосом.

И наконец – про главную интонацию. Все лекции Виктора Чибисова нацелены на молодежную аудиторию и действительно продолжают мысль Антуана де Сент-Экзюпери: «Если ты хочешь построить корабль... Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю». Для него продюсирование – не про контроль ради контроля. Это про то, как создать пространство, где люди понимают смысл общего дела, видят цель, чувствуют опору и потому способны сделать

невозможное возможным. Во всех лекциях красной нитью проходит мысль о том, что «бесконечное море» – это идея проекта и уважение к профессии; а сроки, деньги, графики и расчеты – не цепи, а каркас корабля, который позволяет мечте действительно выйти в плавание.

– **А. Б. Кожихметов**, базовый редактор AlmaU Press.

Лекция 1

Планирование как ремесло продюсера: сроки и деньги как «система жизнеобеспечения» проекта

"Планирование фильма похоже на строительство дома: если не заложишь прочный фундамент, всё рухнет."

– Дэвид Финчер, режиссёр

Начинающему продюсеру сегодня особенно важно понимать одну простую вещь: планирование – это не канцелярская прихоть и не наказание за желание заниматься творчеством. Это способ дать творчеству шанс случиться не “в идеальном мире”, а в реальности, где у каждого участника есть жизнь, у техники есть график, у площадок есть соседи, у денег есть свойство заканчиваться, а у заказчика – привычка передумать вечером в пятницу.

Планирование в производстве похоже на работу врача скорой помощи. Врач не спорит с тем, что человеку плохо, и не устраивает философский семинар на тему боли. Он измеряет давление, оценивает риски, выбирает порядок действий и делает так, чтобы пациент доехал живым. В нашем слу-

чае пациент – проект. Его сердце – сроки. Его кровь – деньги. Если сердце сбилось или кровь закончилась, разговоры о прекрасном кадре становятся немного... излишними.

Творчество не душат сроки. Творчество душит хаос. Когда у группы нет ясности, что делаем сегодня и зачем, начинается суета: одни бегут в одну сторону, другие – в противоположную, третьи вообще никуда не бегут, потому что не понимают, зачем вообще бежать. Продюсерский план нужен не для того, чтобы художник боялся лишнего мазка, а для того, чтобы у художника были краски, свет, время и спокойная голова.

План отличается и от мечты, и от приказа. Мечта – это “снимем гениально, быстро и недорого”. Приказ – это “сделать к понедельнику” без ответа на вопросы “чем”, “кто”, “за какие деньги” и “что будет, если пойдёт не так”. План – это договорённость с реальностью: мы принимаем ограничения, называем их вслух и строим маршрут так, чтобы доехать.

Самая опасная иллюзия начинающего продюсера звучит так: “Сейчас творчески придумаем, а потом как-нибудь организуем”. В производстве “потом” всегда оказывается “вчера”, а “как-нибудь” – это обычно дорого и заканчивается конфликтами. Парадокс в том, что чем свободнее вы хотите чувствовать себя на площадке, тем более точным должно быть всё вокруг площадки. Свобода в кадре оплачивается дисциплиной за кадром.

Когда-то эта дисциплина была видна даже тем, кто не лю-

бил бумагу. Эпоха плёнки и лаборатории заставляла считать и думать заранее. Плёнка стоила денег, кассеты были конечны, проявка и печать занимали время, а любая ошибка иногда обнаруживалась только после того, как поезд уже ушёл. Если вы сняли сцену “на вдохновении”, но неправильно выставили свет или сорвали экспозицию, вдохновение не помогало вернуть материал. Лаборатория не принимала в качестве оплаты художественный замысел. В этом мире планирование было не модой, а инстинктом самосохранения.

Есть легендарный типичный диалог той эпохи. Режиссёр говорит: “Давайте снимем ещё дубль, я чувствую, сейчас будет правда”. Продюсер спрашивает не “почему ты мешаешь искусству”, а “сколько осталось плёнки и сколько времени до конца смены”. Это звучит сухо, но на самом деле это забота. Потому что, если плёнка кончится на следующей сцене, правда станет маленьким бедствием для всего проекта. Правильный продюсер не отказывает в “ещё одном дубле” автоматически. Он выбирает, где этот дубль действительно стоит денег и времени, а где это просто тревога, которую легче погасить действием.

Современная реальность изменила декорации, но не изменила законов. Цифровая камера кажется бездонной, а монтаж – бесконечным. “Снимем больше, потом разберёмся” стало почти народной поговоркой. Только теперь вместо лаборатории у вас стоит другая “лаборатория”: монтажная, графика, звук, цвет, согласования. И если в плёночную эпоху

вас останавливала кассета, то сейчас вас останавливает срок выхода и счёт от постпроизводства. В цифровом мире ошибки не исчезли, они просто переехали в другую часть цепочки. И стали менее заметными до тех пор, пока не стало поздно.

Самое коварное в современности – это правки. Раньше правка часто была физически дорогой: пересъёмка, новая плёнка, новое окно в графике актёров. Сейчас кажется, что правка – это “ну поправим титр”, “ну подвинем реплику”, “ну заменим музыку”, “ну давайте попробуем ещё одну версию”. Каждое “ну” звучит как пустяк, а сумма, в которую он выливается говорит о другом. Правки – это не эстетическое явление, это производственное. Их можно любить, можно терпеть, но игнорировать нельзя. Продюсерский план в середине 2020-х обязательно включает не только то, что вы делаете, но и то, сколько раз вы готовы переделать.

В голове продюсера план – это не список задач, а модель жизни проекта. В этой модели есть деньги, которые приходят частями и уходят по разным направлениям. Есть права, которые надо получить вовремя, иначе вы не сможете показать или продать то, что сделали. Есть команда, которая не может работать бесконечно на энтузиазме. Есть реклама и продвижение, которые не возникают сами по себе “к премьерному дню”. Есть показ, эфир или прокат, которые живут по своим правилам и не любят сюрпризов.

Если разложить эту модель по полочкам, получается продюсерская логика, где сроки и деньги – не две разные темы,

а две стороны одного дыхания. Сроки отвечают на вопрос “когда мы должны быть готовы”. Деньги отвечают на вопрос “чем мы платим за готовность”. Команда отвечает “кто делает”. Права отвечают “можем ли мы это использовать и показывать”. Продвижение отвечает “как люди узнают и зачем им смотреть”. А риск отвечает “что может пойти не так и что мы сделаем заранее, чтобы не спасать проект голыми руками”.

Ошибка эпохи, в которую мы живём, звучит современно и уверенно: “У нас всё гибко, мы же можем быстро поменять”. Гибкость – замечательное качество, если она построена на основе, а не вместо основы. Когда гибкость без плана, это не гибкость, а метание. Вы меняете одно, не понимая, что тянете за собой три других узла. Меняете сцену – меняется график актёра, меняется аренда площадки, меняются костюмы, меняется звук, меняется срок сдачи. А потом выясняется, что “быстро” означает “срочно и дорого”.

Как бы сделал продюсер-профессионал? Он бы начал с честного разговора с проектом, как с живым существом. Что у нас за формат и где границы? Это фильм, программа для телевидения, радиопроект, интернет-шоу? Где точка выхода и кто её держит? Сколько у нас смен, сколько у нас недель постпроизводства, сколько согласований? Что является “готово” в конце каждого этапа: сценарий, раскадровка, утверждённый состав, финальный монтаж, мастер, комплект документов? И главное – где в этой цепочке у нас место для правок, а где правка становится пересъёмкой под видом “ма-

ленькой просьбы”.

Профессионал делает план так, чтобы он был не красивым, а рабочим. В рабочем плане есть резерв. Не “на всякий случай” как оправдание, а как обязательная часть реальности. Резерв – это не признание поражения, а уважение к неопределённости. В любом производстве есть погода, здоровье, техника, человеческий фактор, задержки согласования, внезапные ограничения площадки, нервные решения заказчика. Если вы не заложили резерв, вы заложили конфликт.

Профессионал отличает контроль от недоверия. Контроль в производстве – это забота о том, чтобы люди могли выполнять свою работу. Когда у вас есть понятные точки проверки, команда не чувствует, что её ловят на ошибке. Команда чувствует, что её ведут по маршруту. И если что-то пошло не так, это замечают рано, когда исправление стоит условные пять рублей и один вечер, а не половину бюджета и три недели.

Разговор с современным продюсером.

Мы сидим на кухне студии поздно вечером, когда в коридоре уже тихо, а в ноутбуке ещё открыты таблицы. “Скажи честно, планирование правда спасает?” – спрашиваете вы. “Спасает не таблица, а ясность”, – отвечает продюсер. “Таблица – это просто способ держать ясность, когда вокруг много людей и много решений. Я не планирую, чтобы ограничить режиссёра. Я планирую, чтобы режиссёр мог

ограничивать только то, что действительно надо ограничить. Если у нас не определены сроки и деньги, режиссёр ограничивает себя всем: боится лишнего дубля, боится просить, боится пробовать. А когда у нас есть система, он выбирает смелость там, где это имеет смысл”.

“Но ведь план всё равно ломается”, – не сдаётесь вы.

“Конечно ломается”, – смеётся он. “План – это не броня, это навигация. Навигатор тоже пересчитывает маршрут, когда ты свернул. Вопрос не в том, сломается ли план, а в том, пересчитываешь ли ты его сознательно или просто едешь в туман с надеждой, что бензин бесконечный”.

“И что самое главное для начинающего?” – спрашиваете вы.

“Понять, что сроки и деньги – это не враги творчества, а его питание. Когда ты это принимаешь, ты перестаёшь стыдиться вопросов про сроки и бюджет. Ты начинаешь задавать их спокойно, уважительно и вовремя. И в этот момент ты становишься продюсером”.

Лекция2

Язык производства: ключевые термины, роли и границы ответственности

«Половина производственных конфликтов возникает не из-за денег, а из-за того, что люди по-разному понимают одни и те же слова».

Журнал “Искусство кино”, редакционная колонка о кино-

производстве.

Начинающий продюсер быстро обнаруживает странную закономерность: чем проще слово, тем громче оно умеет взрываться в производстве. Особенно когда в одной комнате сидят люди из кино, телевидения, радио и ещё кто-то с опытом мероприятий. Все говорят “график”, “бюджет”, “смена”, “этап”, “затраты”, “себестоимость” – и искренне думают, что понимают друг друга. А потом в середине проекта оказывается, что один подразумевал календарь, второй – бумагу для бухгалтерии, третий – внутренний план работы, а четвёртый – “как мы привыкли в прошлой компании”.

Зачем всё это начинающим продюсерам сегодня? Потому что язык производства – это ваша техника безопасности. Если вы не уточнили термины, вы не уточнили реальность. А если вы не уточнили реальность, вы потом будете спорить не о решениях, а о смыслах слов. Такой спор никогда не заканчивается вовремя и обычно заканчивается обидой.

Когда в производстве возникает конфликт, он редко звучит как “мы не определили понятия”. Он звучит иначе: “ты обещал”, “ты сорвал”, “это не входит”, “мы так не договаривались”. И почти всегда под этими фразами лежит одно: границы ответственности размазаны, а ключевые слова у каждого свои.

Немного истории. В советской системе кинопроизводства слово “производство” звучало почти как имя собственное. Оно означало структуру: студия, цеха, план, лимиты,

утверждения, строгая последовательность действий. Там было меньше свободы, но больше предсказуемости. На телевидении, особенно в эпоху бурного роста каналов, язык стал другим: скорость, выпуск, эфир, дедлайн, “нужно вчера”, постоянная сборка материала по ходу. Радио исторически жило ещё в одном темпе: там “смена” могла означать не работу на площадке, а слот в эфирной сетке, а “производственный период” – цепочку подготовки выпуска, которая одновременно включает редактуру, запись, монтаж и согласование. И когда люди из этих миров встречаются в одном проекте, начинаются “ловушки терминов”.

Представьте яркий пример. Вы говорите: “Давайте зожим резерв”. Режиссёр из кино кивает, понимая резерв как дополнительное время и ресурсы на непредвиденное в съёмках и постпроизводстве. Человек из событийной индустрии слышит “резерв” и думает про запасной микрофон и дубль ведущего. Телевизионный редактор слышит “резерв” и думает про запасной сюжет на случай, если один материал не успеют. Все согласны, но каждый согласен со своим. А потом вы удивляетесь, почему резерв “вроде был”, а спасать нечем.

Продюсерская модель здесь проста: деньги, права, команда, продвижение и показ упираются в общий язык. Если вы не договорились о терминах, вы не можете собрать команду как систему. Люди будут работать честно, но не в одну сторону. Вы будете получать отчёты, которые не отвечают на ваш вопрос. Вы будете утверждать документы, которые не

гарантируют результата. В итоге вы не управляете проектом, вы наблюдаете за ним.

Начнём с базовых слов, которые продюсер обязан держать в голове без путаницы. Производственный период – это время, когда проект реально производится, а не просто существует в воображении. Но границы периода зависят от формата. В кино производственный период обычно делят на подготовку, съёмки и постпроизводство, а между ними есть утверждения и ожидания. В телевидении производственный период может быть непрерывным: подготовка следующего выпуска идёт одновременно с монтажом текущего. В радио часто производство – это ежедневная или еженедельная “конвейерная” система, где этапы накладываются друг на друга. Продюсеру важно не красивое определение, а ответ на вопрос: “Когда начинается ответственность команды за результат и когда она заканчивается?”

Смена – слово, которое чаще всего вызывает путаницу. В кино и на площадке смена – это рабочий день съёмочной группы. Он имеет начало, конец, правила учёта времени и понятие переработок. В телевидении слово “смена” иногда используется так же, но может смешиваться с монтажной сменой или студийной сменой. В радио “смена” легко превращается в “эфирную смену” ведущего. Если вы не уточните, о какой смене речь, вы можете обсуждать бюджет, не понимая, за что платите.

Этапы – это логические куски работы, после которых по-

является проверяемый результат. Этап не равен “просто прошло время”. Этап – это то, что можно принять. Сценарий можно принять. Локации можно утвердить. Отснятый материал можно принять по объёму и качеству. Черновой монтаж можно принять как версию. Финальный мастер можно принять как готовность к показу. Продюсеру важно мыслить этапами, потому что деньги и контроль привязываются именно к ним. Когда этапы размыты, деньги уходят “на процесс”, а процесс любит быть бесконечным.

Резерв – это заранее заложенное время и деньги на неопределённость, а не “свободное окно, если вдруг”. Резерв должен быть осмысленным: под какие риски он заложен и в какой форме он существует. Это может быть резерв дней в графике, резерв средств в бюджете, резерв смен, резерв альтернативных решений. Резерв – это не подарок ленивым, а страховка для нормальных.

Переработки и простои – две стороны одной боли. Переработка – когда люди работают сверх нормального времени, и это почти всегда означает дополнительные деньги, усталость, падение качества и рост ошибок. Простой – когда люди и ресурсы оплачены, но работа не идёт: нет локации, не приехал актёр, зависло согласование, сломалась техника, нет решения. И переработка, и простой одинаково опасны для бюджета и атмосферы в группе. Продюсер должен уметь называть их по имени и показывать их цену. Не “мы задержались”, а “у нас переработка на столько-то часов и это сто-

ит столько-то”. Не “что-то не получилось”, а “у нас простой смены и это стоит столько-то”. Когда цена названа, решение становится взрослым.

Себестоимость и затраты – ещё одна пара, которая любит путаться. Затраты – это всё, что вы тратите на проект: деньги, время, ресурсы, услуги. Себестоимость – это стоимость производства единицы результата. В кино “единица” может быть фильм как продукт, в телевидении – выпуск, в радио – программа или час эфира. Себестоимость помогает сравнивать проекты и понимать эффективность. Затраты помогают управлять текущей реальностью. Новичок часто говорит “себестоимость выросла”, имея в виду “у нас перерасход по статье”. Профессионал уточняет: что именно выросло и почему.

Теперь важнейшая связка: план, график, смета, бюджет, отчёт. Это не набор красивых слов, а разные инструменты, которые отвечают на разные вопросы.

План отвечает на вопрос “что и в какой логике мы делаем”. Это карта замысла в языке производства. В плане вы фиксируете этапы, результаты этапов, зависимости и общую стратегию. План может быть коротким, но он должен держать смысл.

График отвечает на вопрос “когда и кто делает”. График – это время, превращённое в конкретные даты, смены, окна. График бывает разным: календарно-постановочный для съёмок, график постпроизводства, график сдачи материалов.

Новичок иногда путает план с графиком и пытается “планировать датами” ещё до того, как понял, что именно делает. Профессионал сначала строит логику, потом ставит даты.

Смета отвечает на вопрос “сколько стоит каждая часть работы”. Это разложение затрат по статьям и этапам, с расчётами и основаниями. Смета любит точность и память: почему вы поставили именно такую цифру, на основе чего. В кино смета часто подробно отражает производство по цехам и периодам. В телевидении смета может быть упрощённой, но от этого она не перестаёт быть сметой: в ней всё равно есть статьи и расчёты. В радио смета может выглядеть иначе, но принцип тот же: стоимость работы должна быть измерима.

Бюджет отвечает на вопрос “сколько денег у нас есть и как мы ими распоряжаемся”. Бюджет включает не только смету, но и финансирование, график платежей, резервы, ограничения, правила изменения. Смета может быть “как должно быть”, а бюджет – “как мы реально можем”. В идеальном мире они совпадают. В реальном мире бюджет – это компромисс между желаемым и возможным, и продюсер управляет этим компромиссом, а не прячет его под ковёр.

Отчёт отвечает на вопрос “что уже произошло и что это нам стоило”. Отчёт – это обратная связь управления. Без отчёта план и бюджет превращаются в обещания самому себе. Отчёт позволяет вовремя заметить, что проект едет не туда, и корректировать. Важно, что отчёт – не наказание, а инструмент. Если команда боится отчёта, она начинает скры-

вать проблемы, а проблемы в производстве не исчезают от стыда.

“Ловушки терминов” между кино, телевидением и событиями чаще всего проявляются там, где совпадают слова, но расходятся правила. В событиях дата часто является абсолют: “в субботу в семь вечера зритель придёт”. В кино и телевидении абсолютом часто является срок сдачи и окно показа. В кино возможна длительная постфаза, но дорога пересъёмка. В телевидении пересъёмка может быть невозможна из-за сетки, но возможны компромиссы по качеству. В радио можно быстро перезаписать фразу, но легко не заметить, как согласования превращают “быстро” в “никогда”. Поэтому продюсеру важно не просто знать термины, а уточнять правила их применения в конкретном проекте.

Ошибка эпохи здесь звучит невинно: “Да ладно, мы и так понимаем друг друга”. Это самая дорогая фраза в производстве. Она всегда произносится в начале, а оплачивается в конце. В начале всем кажется, что общий смысл очевиден. В конце оказывается, что очевидным было только то, что каждый слышал своё.

Как бы сделал продюсер-профессионал? Он бы начал с того, что установил “словарь проекта” не как бюрократию, а как заботу о команде. Он бы в первом же разговоре проговорил, что именно означает “смена” в этом проекте, где начинается и заканчивается “производственный период”, что считается “этапом”, что мы называем “резервом”, как фик-

сируем переработки и простои, какой документ для чего нужен и кто его утверждает. И сделал бы это спокойно, с юмором, без учительского тона, потому что цель не показать ум, а снять будущие конфликты.

И ещё профессионал всегда уточняет границы ответственности. Кто принимает решение о правках сценария и до какого момента. Кто утверждает локации. Кто отвечает за финальную версию монтажа. Кто ведёт учёт времени смены. Кто подписывает акты. Кто общается с заказчиком и как фиксируются изменения. Когда это проговорено, люди работают увереннее. Когда это не проговорено, люди начинают защищаться. Защита в производстве выглядит как задержки, пассивность и “я не знал”.

Разговор с современным продюсером, который прошёл несколько проектов в разных форматах и теперь улыбается, когда слышит слово “график”.

“Скажи, правда нужно так цепляться к словам?” – спрашиваете вы.

“Я не цепляюсь, я экономлю”, – отвечает он. “Каждое непроясненное слово потом превращается в лишнюю встречу, лишний конфликт или лишний счёт. Когда я в начале уточняю, что такое смена и что такое этап, я покупаю спокойствие всей группе”.

“Но это же похоже на занудство”, – сомневаетесь вы.

“Занудство – это когда ты десятый раз объясняешь одно и то же, потому что не объяснил один раз нормально”, –

ГОВОРИТ ОН. “А ясность – это когда ты один раз договорился и потом занимаешься делом. И ещё. Я не требую, чтобы все знали всю терминологию. Я требую, чтобы мы одинаково понимали слова, от которых зависят сроки и деньги”.

“А если в команде люди из разных сфер?” – спрашиваете вы.

“Тогда словарь проекта становится обязательным”, – отвечает он. “Потому что кино, телевидение, радио и мероприятия – это разные привычки. И если ты не переводчик, ты не продюсер. Продюсер всегда чуть-чуть переводчик: между творческими и производственными, между заказчиком и командой, между мечтой и планом. И чем лучше ты переводишь, тем меньше ты седеешь”.

Лекция 3

Сроки и деньги начинаются с обещания

«Продюсер отвечает не за то, что будет “красиво”, а за то, что будет сделано».

– Александр Роднянский, продюсер

(Признан иностранным агентом в России с октября 2022 года)

Начинающему продюсеру сегодня особенно важно одно простое умение: превращать мечту в обещание. Вокруг слишком много людей, которые умеют вдохновлять, и слишком мало тех, кто умеет гарантировать. А гарантия в нашем

деле – это не “железобетонная уверенность” и не суровый взгляд. Это понятные границы: что именно мы сделаем, к какому сроку, за какие деньги, с каким качеством и с каким запасом на жизнь, которая всегда вмешивается в планы.

Планирование часто путают с попыткой загнать творчество в клетку. Но хороший план – это не клетка, а рельсы. По ним поезд едет быстрее и спокойнее, а пассажиры – это режиссёр, оператор, звукорежиссёр, монтажёр и все остальные – не выбегают на каждой станции выяснять, куда мы вообще направляемся. Когда есть рельсы, творческая часть не тонет в суете. Когда рельсов нет, суета торжествует и начинает выдавать себя за “живой процесс”.

В истории производства экранного и эфирного контента есть одна повторяющаяся сцена. Она могла происходить в разные десятилетия и на разных площадках, но звучит одинаково. Сначала возникает идея, и она искрит. Потом появляется дата – показ, премьера, эфир, фестиваль, “к дню города”, “к юбилею канала”, “к началу сезона”. Дата начинает давить, как крышка кастрюли. И вот уже все бегает, как будто бег – это управление. А затем наступает момент, когда кто-то в коридоре произносит: “Мы же обещали”. И именно в этот момент выясняется, что обещание было красивым, но не измеримым.

Чтобы такого не случилось, продюсер должен с самого начала понимать: планирование существует не ради таблиц и не ради отчётов. Оно существует ради четырёх гарантий.

Первая – готовность. То есть в нужный день действительно есть готовый продукт: серия, программа, фильм, запись события. Не “почти готово”, не “только звук поправить”, а готово. Вторая – управляемость. Когда мы понимаем, что происходит, и можем влиять на ход работ, а не наблюдать, как всё катится само. Третья – предсказуемость. Чтобы изменения не превращались в сюрпризы, а новости были хотя бы немного заранее. И четвёртая – безопасность. Это не только каски на площадке, хотя и они тоже. Это безопасность отношений в группе, безопасность репутации, безопасность денег. Когда план есть, люди меньше ссорятся, потому что спорят не о том, “кто виноват”, а о том, “что меняем” и “чем компенсируем”.

Вспомним две яркие эпохальные картины, которые всегда всплывают в разговорах о планировании. Первая – телевизионная. Эфир не ждёт. Ведущий может заболеть, герой может не прийти, свет может погаснуть, но зритель включит канал ровно в нужную минуту. Телевидение научилось жить в дисциплине, потому что иначе оно просто не существует. Вторая – киношная. Кино может позволить себе иллюзию вечности: “перенесём смену”, “доснимем позже”, “всё поправим на посте”. Именно здесь чаще всего рождается миф о том, что план – это бухгалтерия, а творчество – это воздух. Но воздух тоже нужно измерять, иначе в какой-то момент он заканчивается.

Продюсерская модель начинается с вопроса: что мы во-

обще производим и для кого. Деньги приходят либо от заказчика, либо от зрителя, либо от рекламодателя, либо от смешанной схемы, но в любом случае они приходят за результат, а не за старание. Если это телепрограмма, результат – выпуск определённой длительности, определённого качества, в определённый день. Если радиопрограмма – выпуск, где звук и смысл не “на коленке”, а в стандарте станции и с юридической чистотой. Если фильм – готовый мастер-материал, с правами на музыку, изображения, архив, с понятной возможностью показа или проката. Права – это та часть модели, которую начинающие продюсеры часто “оставляют на потом”. А потом оказывается, что “потом” стоит денег и времени. Команда – это не список фамилий, а система ответственности. У каждого участка должна быть не только функция, но и хозяин. Реклама и показ – это не украшение после производства, а часть замысла: если вы не понимаете, где и как ваш продукт будет жить, вы не поймёте, что именно производить и сколько это должно стоить.

И вот мы подошли к самой продюсерской магии, которая на самом деле не магия, а перевод. Перевод творческого задания в измеримые параметры. У режиссёра может быть прекрасная формулировка: “хочу живую, честную историю, чтобы зритель плакал и смеялся”. У продюсера к этой фразе должны появиться вопросы, которые звучат скучно, но спасают проект. Сколько минут? Сколько серий? Какой хронометраж у каждой? Какая дата сдачи чернового монтажа, дата

сдачи звука, дата сдачи финала? Какой бюджет на минуту, на серию, на фильм? И главный вопрос: какой запас на непредвиденное мы закладываем, чтобы не притворяться бессмертными.

Запас – это не “лишние деньги”. Это признание реальности. В производстве всегда есть то, что нельзя точно предсказать: погода, здоровье, техника, согласования, архивы, правки, человеческий фактор. Если вы не закладываете запас, вы не экономите, вы просто переносите расходы в паническую часть процесса, где всё дороже. Запас бывает по времени и по деньгам, и он должен быть виден в плане. Не спрятан “в надежде”, а обозначен.

Теперь мини-кейс, который выглядит невинно, но чаще всего заканчивается седыми волосами. “Снимем за два дня”. Эту фразу вы услышите обязательно. Её произносят с разной интонацией. Иногда – как вызов и азарт. Иногда – как попытку сэкономить. Иногда – как способ понравиться заказчику: “Мы быстрые, мы справимся”. И вот вы, Начинаящий продюсер продюсер, стоите перед выбором: согласиться, потому что “так надо”, или начать задавать вопросы и рисковать тем, что вас сочтут занудой.

Представим, что речь о небольшой документальной истории для показа в сети. Два дня съёмки звучат реально. Но что скрывается внутри? Во-первых, подготовка: поиск героя, договорённости, разрешения на локации, график героя, реквизит, сценарный план, список кадров. Во-вторых, логисти-

ка: сколько переездов в день, сколько времени занимает парковка, разгрузка, установка света, настройка звука, проверка кадра. В-третьих, режим героя: если герой человек, а не манекен, он устанет, он сорвётся, он перестанет быть “живым и честным” на десятом дубле. В-четвёртых, постпроизводство: монтаж, звук, музыка, графика, титры, согласования. Два дня съёмки не равны двум дням производства. Это всего лишь два дня одной из стадий.

Как выглядит “ошибка эпохи” в этом кейсе? Она называется “путать желание с параметром”. Желание: “за два дня”. Параметр: “в таком-то объёме, с таким-то уровнем качества, с таким-то числом локаций, с таким-то составом команды, с таким-то запасом”. Ошибка проявляется в том, что срок назначают первым, а потом пытаются впихнуть в него всё остальное. Получается чемодан, который не закрывается, и вы начинаете садиться на крышку всем коллективом. В какой-то момент крышка закрывается, но чемодан трескается.

Как бы сделал продюсер-профессионал? Он бы не спорил с “двумя днями”, он бы уточнил условия, при которых “два дня” превращаются в реальность. Он бы задал простой набор вопросов. Что именно является результатом: ролик на десять минут или на тридцать? Сколько героев? Сколько локаций? Есть ли интервью или только наблюдение? Нужны ли архивы и права на них? Какой формат доставки: просто файл или мастер-материал с техническими требованиями площадки? Сколько раундов правок заложено? И затем он бы предло-

жил два или три варианта: “Два дня – это возможно, если мы делаем одну локацию, одного героя, один операторский комплект, без сложного света, и сдаём черновик тогда-то”. Или: “Если хотим три локации и два героя, тогда либо добавляем съёмочный день, либо увеличиваем команду, либо снижаем объём результата”. Профессионал не ломает мечту. Он делает мечту измеримой.

Параллели с сегодняшним днём лучше всего слышны в разговоре. Представим короткий диалог с современным продюсером, который делает проекты для сети и телевидения.

– *Почему сейчас так много разговоров о планировании? Раньше же тоже как-то снимали.*

– *Раньше тоже планировали. Просто называли это иначе и делали молча. Сейчас скорость выше, конкуренция сильнее, окно внимания у зрителя меньше, а юридические и технические требования сложнее. Ошибка стоит дороже.*

– *Что ты считаешь главным обещанием продюсера?*

– *Я обещаю, что команда не будет жить в хаосе. Что мы будем знать, где мы находимся, что будет завтра, и что делать, если завтра не случится по плану.*

– *А если заказчик просит “быстро и дёшево”?*

– *Я отвечаю: “Выбирайте два из трёх: быстро, дёшево, хорошо”. И дальше перевожу это в параметры. Когда разговор становится про параметры, эмоций меньше, а решений больше.*

– *И всё-таки, где начинается план?*

– С честного определения результата. Пока результат не измерен, план – это мечта на бумаге.

Лекция 4

Методология: думать о проекте так, чтобы не тушить пожары

«Управление – это искусство не быть застигнутым врасплох».

– Вячеслав Муругов, медиаменеджер, продюсер

Начинающему продюсеру сегодня кажется, что пожары – часть профессии. Будто бы продюсер обязан постоянно бегать с ведром, а кто не бежит – тот “не в теме”. На самом деле пожары случаются у всех, но разница между новичком и профессионалом в том, что профессионал строит систему, где пожар – исключение, а не стиль жизни. И делает он это не потому, что он холодный и скучный, а потому что он бережёт силы команды для творчества. Творчество не любит, когда его вытаскивают из сна каждые два часа.

Методология в продюсировании – это не “умные слова”. Это способ думать о проекте, чтобы голова была ясной, а не набитой тревогой. Это привычка задавать правильные вопросы в правильной последовательности. Если вы научитесь этой последовательности, вы начнёте управлять проектом, а не реагировать на него.

Исторически медиапроекты развивались между двумя полюсами. Первый полюс – “от результата”. Это когда есть точ-

ка назначения: эфир, премьера, фестиваль, дата события. В таких проектах дисциплина рождается сама собой: никто не спорит с календарём. Второй полюс – “от ресурсов”. Это когда есть определённая сумма денег, определённая команда, определённая техника, определённые доступные локации. В таких проектах возникает соблазн сказать: “Сделаем, что успеем”. И вот здесь особенно нужна методология, потому что без неё “что успеем” превращается в “что случайно получится”.

В продюсерской модели этот выбор влияет на всё. Если вы мыслите “от результата”, вы сначала определяете, что такое готовый продукт, и какие этапы к нему ведут. Деньги, права, команда, рекламная стратегия и показ подчиняются одной логике: успеть и не потерять качество. Если вы мыслите “от ресурсов”, вы сначала честно описываете ограничения: бюджет, состав команды, доступное время, доступ к героям и локациям, юридические рамки. А затем строите результат так, чтобы он был реальным. Это не поражение. Это зрелость. Потому что зрелый продюсер не обещает невозможного, он предлагает возможное, но сильное.

Есть ещё один важный способ думать – сверху вниз и снизу вверх. Сверху вниз – это когда вы начинаете с общей картины: продукт, аудитория, дата, ключевые этапы, основные риски. Это как нарисовать карту маршрута, прежде чем идти. Снизу вверх – это когда вы собираете план из конкретных задач: сколько смен, какие специалисты, какие сцены, какие

локации, сколько времени на монтаж и звук, сколько на согласования. Это как собрать дом из кирпичей и проверить, не забыли ли вы фундамент.

Новички часто выбирают только один способ и страдают. Если думать только сверху вниз, получится красивый плакат, но он не выдержит первой реальности на площадке. Если думать только снизу вверх, получится бесконечный список дел, в котором теряется смысл и приоритеты. Профессионал делает и то и другое. Он сначала рисует карту, потом считает шаги, а потом снова смотрит на карту и уточняет, туда ли он идёт.

Декомпозиция работ – слово неприятное, но действие полезное. Оно означает “разобрать большой пирог на куски, которые можно съесть”. Проект нельзя съесть целиком, даже если он очень вкусный. Нужно разложить его на этапы: подготовка, съёмка или запись, постпроизводство, сдача, показ. Внутри каждого этапа – конкретные работы и конкретные результаты. Подготовка заканчивается не “мы поговорили”, а “у нас есть утверждённый сценарный план, договоры, календарь, смета, подтверждённые локации”. Съёмка заканчивается не “мы отработали смены”, а “у нас есть материал с проверенным звуком и резервными копиями”. Постпроизводство заканчивается не “мы почти смонтировали”, а “у нас есть финальный мастер, и он проходит технические требования”.

Самый загадочный термин для новичка – критический

путь. На человеческом языке это цепочка работ, где нельзя опоздать, потому что дальше всё начнет разваливаться. Это не список “самых важных задач” по вашему ощущению, а логическая зависимость. Например, вы не можете начать монтаж, если у вас нет материала. Вы не можете записать музыку, если у вас нет финальной версии сцены, под которую пишется музыка. Вы не можете сдавать мастер, если не закрыты права. Критический путь – это не про драму, это про порядок.

Когда вы понимаете критический путь, вы перестаёте тушить пожары в тех местах, где они не влияют на итоговую дату. Вы учитесь говорить команде: “Да, это важно, но, если мы сейчас бросим всё и займёмся этим, мы сорвём цепочку”. И наоборот: вы учитесь признавать, что некоторые “мелочи” на самом деле стоят проекта. Например, несогласованный архив. Или отсутствие резервной записи звука. Или то, что у героя нет юридически оформленного согласия. Это выглядит как бумажка, но по факту это замок на двери вашего результата.

Теперь про риск-менеджмент, но без хмурых лиц. Риск – это не “мы боимся”. Риск – это “может случиться, и тогда будет больно”. Базовый контур прост, как аптечка. Сначала риск нужно выявить: что может пойти не так. Потом оценить: насколько вероятно и насколько больно. Потом закрыть: что мы делаем заранее, чтобы снизить вероятность или уменьшить последствия. И самое главное – назначить

владельца: кто следит, что это закрыто, и кто поднимает руку, если риск становится реальностью. Без владельца риск не управляется, он просто живёт в воздухе и пугает всех.

Ошибка эпохи здесь – думать, что риски “притягиваются”, если о них говорить. Это суеверие очень живучее. На самом деле риск притягивается, если о нём не говорить. Когда риск не назван, он становится сюрпризом. А сюрприз в производстве – это всегда лишние деньги, лишнее время и лишние конфликты. Профессионал не нагнетает, он проясняет. Он не рисует катастрофы, он рисует варианты действий.

Как бы сделал продюсер-профессионал? Он бы собрал риски в начале, а не в конце, когда уже поздно. Он бы посмотрел на проект глазами человека, который любит команду и не хочет, чтобы они жили в ночных сменах. Он бы сказал: “Давайте решим заранее, что мы делаем, если герой не приходит. Что мы делаем, если погода ломает план. Что мы делаем, если локацию отзывают. Где запас по времени. Где запас по деньгам. Кто принимает решение о сокращении объёма, если это нужно”. И затем он бы закрепил это не в виде угроз, а в виде ясности: кто за что отвечает и где границы.

Проведем параллели с сегодняшним днём, через разговор с профессионалом:

Вопрос: – *Ты правда считаешь, что методология спасает от пожаров?*

Ответ: – *Она не делает жизнь стерильной. Но она делает пожары управляемыми. Ты хотя бы знаешь, где огнетуши-*

тель.

Вопрос: – Как ты объясняешь команде критический путь, чтобы никто не обиделся?

Ответ: – Я объясняю, что это не “кто важнее”, а “что связано”. И что, если мы сорвём одну связку, пострадают все. Это обычно понимают.

Вопрос: – А если режиссёр говорит: “Не мешай творчеству своими таблицами”?

Ответ: – Я отвечаю: “Я не мешаю. Я освобождаю место для творчества”. Потому что без плана творчество будет заниматься не сценами, а поиском машины, согласованием локации и выяснением, куда делся звук.

Вопрос: – Что ты считаешь признаком зрелого продюсера?

Ответ: – Он умеет думать одновременно о смысле и о сроках. И делает это спокойно.

Лекция 5

Принципы хорошего плана: почему «красивый» бывает опасным

«Планирование – это не попытка угадать будущее, а способ договориться о нём сегодня».

– Кристина Бёрд, исполнительный продюсер

Начинающим продюсерам план сегодня нужен не потому, что так “правильно”, а потому что иначе у проекта нет позвоночника. У творческой части тогда не бывает опоры,

а у бюджета – памяти. В результате все помнят только одно: как сильно устали, как много переносили и как никто ни с кем не совпал по ожиданиям. Хороший план не делает жизнь стерильной и предсказуемой, он делает её управляемой. Это большая разница: предсказуемость – мечта, управление – профессия.

Когда люди говорят «план», они часто представляют красивую таблицу. Но продюсер думает иначе: план – это договор между людьми, деньгами и временем. Если договор плохой, то таблица может быть хоть с золотыми рамками – она все равно не спасёт. Наоборот, красиво нарисованный план иногда опаснее неряшливого, потому что он успокаивает и внушает ложную уверенность. А уверенность – это любимая маска будущих переработок.

История эпохи лучше всего видна на примерах. Представьте телевизионную редакцию, где в конце девяностых запускают еженедельную программу. Время в эфире уже куплено, ведущий найден, студия забронирована, режиссёр уверен, что “как-нибудь соберёмся”. План есть: каждый выпуск – один съёмочный день, потом монтаж, потом графика, потом сдача. Красиво, легко, будто из учебника. Но план не учитывает главного: редакция не успевает подготовить материалы, герои срываются, синхроны “добирают” в последний момент, звукорежиссёр не получает чистые дорожки, монтажёр сидит ночами. В итоге каждый выпуск получается не потому, что план сработал, а потому что люди перекрыли план

собственной жизнью. Через месяц они уже не спорят о художественных решениях – они спорят о том, кто виноват и кто снова задержится до утра. А план продолжает висеть на стене, как календарь идеальной семьи из рекламы.

Другой пример – игровое кино начала двухтысячных. У проекта есть деньги и амбиция, режиссёр хочет сложные сцены “на рассвете”, продюсер хочет уложиться в смены, группа хочет выжить. Делают календарно-постановочный график, где все самые красивые сцены поставлены в первые дни, чтобы “сразу войти”. План выглядит героически: много страниц сценария за смену, переезды “как будто рядом”, сложные трюки “как будто на раз-два”. Это не план, а плакат. Он создаёт ощущение силы и скорости, но не даёт способа приземлиться. И когда на третьей смене выясняется, что локация не готова, актёр задерживается, а транспорт не доехал, график начинает рассыпаться. После этого проект уже не идёт по плану, он идёт по инерции, а инерция всегда дороже.

Чтобы не жить плакатами, продюсер держит в голове принципы хорошего плана. Их обычно называют пятью словами, но за каждым словом – конкретное действие.

Реалистичность – это не “скучно”, это “выполнимо”. Реалистичный план начинается с признания физики: людям нужен отдых, технике нужен монтаж и настройка, городу нужен проезд, а погоде вообще всё равно на ваш дедлайн. Реалистичность – это когда вы не “надеетесь”, а знаете, что при обычном уровне удачи вы влезете в сроки и деньги. Если

план держится только на удаче, это не план, это ставка.

Полнота – это когда в плане есть не только съёмка, но и подготовка, и сдача, и паузы, и обязательные “невидимые” работы. Начинающие часто считают только то, что видно: смены, аренды, монтаж. Но проект съедает другое: согласования, доставку, разметку, работу с материалами, резервные просмотры, пересборку после замечаний, получение музыки, юридические формальности. Неполный план всегда выглядит красивее полного, потому что он легче. Поэтому неполный план часто нравится всем до первого кризиса.

Согласованность – это когда цифры, люди и решения не противоречат друг другу. Вы не можете поставить сцену с большим количеством массовки в день, когда у вас один ассистент и маленькая площадка. Вы не можете обещать заказчику сдачу в пятницу, если у вас монтажные мощности позволяют сделать только черновую сборку. Согласованность – это когда режиссёрские желания переведены в язык ресурсов, а ресурсы – в язык сроков, и оба языка совпали.

Гибкость – это способность плана меняться без истерики и скандалов. Гибкость – не отсутствие дисциплины, а наличие запасов и вариантов. В хорошем плане есть места, где можно ужаться, и места, где нельзя. Есть сцены, которые можно переставить, и сцены, которые привязаны к сезону или актёру. Есть этапы, где можно ускориться за деньги, а есть этапы, где ускорение убьёт качество. Гибкий план – это когда вы заранее знаете, что будете делать, если “вдруг”.

Ответственность – это когда у каждой части плана есть хозяин. Не “все договорились”, а конкретный человек отвечает за конкретный участок: за подготовку локации, за готовность костюма, за доступность героя, за сдачу по звуку, за графику, за финальные материалы. Ответственность – это не про наказание, это про ясность. Когда ответственного нет, появляется любимая реплика кризиса: “Я думал, это не я”.

Теперь о «красивом плане», который часто бывает «опасным». Опасен он не эстетикой, а тем, что он стирает из картины трение. Любой проект – это трение между желаниями и возможностями. Красивый план делает вид, что трения нет. Он рисует стрелки так, будто все участники – один организм, который без задержек переходит из состояния в состояние. Но группа – это люди, а люди иногда болеют, спорят, устают, ошибаются и внезапно уходят в отпуск “потому что свадьба”. Техника ломается, города перекрываются, заказчик присылает замечания вечером в пятницу. Красивый план опасен тем, что он обещает мир без сопротивления, а значит не оставляет места для реальной жизни. И когда жизнь приходит, проект либо начинает покупать спасение за сверхурочные и срочность, либо начинает терять качество и отношения. Обычно – и то и другое.

Как же выглядит согласование плана между продюсером, режиссёром или редакцией, цехами и заказчиком, если делать это профессионально, а не как “перекинулись письмом”?

Сначала продюсер делает первую версию, но не притворяется, что она окончательная. Это черновик договора. В этой версии есть главные опорные даты, ключевые ограничения и расчётная логика: откуда берутся смены, сколько нужно дней подготовки, где закладывается резерв, как распределяются деньги по этапам. Этот черновик продюсер приносит режиссёру или редакции не как приказ, а как вопрос: что здесь критично по смыслу, а что можно двигать. Режиссёр в этот момент говорит не “хочу красиво”, а отвечает за приоритеты. Где точно нужна натура, где можно павильон, какие сцены нельзя объединять, какие художественные элементы требуют времени и каких людей. Хорошее согласование с режиссёром всегда заканчивается не лозунгами, а списком решений: что подтверждено, что под вопросом, что отменено.

Дальше подключаются цеха. И это момент, который многие боятся, потому что цеха умеют сказать неприятное. Но неприятное – это не враг, это информация. Операторская группа скажет, сколько времени уйдёт на свет и перестановки, звук скажет, что нельзя одновременно снимать там, где “всё гудит”, художники скажут, что декорация не появляется по мановению руки, транспорт скажет, что “это два часа пути, а не двадцать минут”. В хорошей практике цеха не просто “согласовывают”, они делают план реальным, добавляют ему мышцы и сухожилия. И продюсер в этот момент не спорит на эмоциях, он переводит ограничения в решения: перенос, объединение, увеличение ресурса или упрощение замысла.

И уже после этого план становится предметом разговора с заказчиком. Заказчик почти никогда не обязан понимать, почему “нельзя быстрее”, ему важно получить результат в срок и в рамках бюджета. Поэтому продюсер показывает план через понятные опоры: этапы, контрольные точки, даты сдачи, точки утверждения, зоны риска. И обязательно объясняет, где заказчик участвует, а где не мешает. Если заказчик должен утверждать сценарий, список героев, ведущего, хронометраж, графику – это прописано, иначе проект утонет в бесконечных “поправьте ещё чуть-чуть”. Продюсер-профессионал не просит заказчика “пожалуйста, быстрее”, он строит процесс так, чтобы скорость была частью договора.

В этой же точке рождается продюсерская модель. Деньги в модели – это не просто сумма, а распределение по времени и этапам. Если деньги приходят частями, это влияет на темп. Права – это то, что определяет, можно ли брать материалы, музыку, архив, и сколько будет стоить каждый “красивый” кусочек. Команда – это не фамилии, а мощности: сколько вы можете переварить за неделю, сколько монтажных станций реально работает, сколько людей может ездить в командировки. Реклама, прокат или показ – это то, что диктует сроки и формат: иногда выпуск нельзя перенести, иногда премьера привязана к событию, иногда рекламные размещения уже куплены. Когда модель ясна, план становится не списком дел, а траекторией проекта.

Ошибка эпохи, которая встречалась и встречается до сих пор, – считать план внутренним делом продюсера. Вроде как “я всё посчитал, дальше они сами”. Но если план не разделён и не принят участниками, он превращается в бумагу против людей. Тогда каждый цех начинает жить своим маленьким планом, редакция – своим, режиссёр – своим, заказчик – своим, а продюсер становится диспетчером конфликтов. Исправить это потом можно только дорогими способами: деньгами, давлением или чудом.

Продюсер-профессионал добился того, чтобы ключевые участники не просто увидели план, а узнали в нём себя. Чтобы режиссёр понимал, где его приоритеты защищены. Чтобы цеха видели, что их время работы учтено. Чтобы заказчик видел, где он утверждает и где отвечает за скорость. И главное – чтобы все знали, что в плане есть резерв не “на лень”, а на реальность. Продюсер-профессионал боится говорить: “Вот здесь риск, вот так мы его закрываем, вот столько это стоит, вот какой вариант дешевле, вот какой безопаснее”. Это взрослый разговор, который экономит дружбу.

Параллели с сегодняшним днём лучше всего слышны в живом разговоре.

– Скажи – спрашиваю я современного продюсера, который делает и сериалы для платформ, и документальные фильмы, – почему планы сейчас выглядят ещё красивее, чем раньше, но нервов меньше не стало?

– Потому что красота стала доступнее, – смеётся он. –

Табличку можно сделать идеальной, а проект от этого идеальным не станет. Сейчас скорость выше, ожидания плотнее, а публичность сильнее. Ошибка моментально видна. Поэтому “красивый план” опасен вдвойне: он обещает, что всё под контролем, а контроль – это не оформление, это ежедневная работа.

– Тогда что ты считаешь самым важным признаком хорошего плана?

– То, что он выдерживает первый удар. Не когда всё идёт идеально, а когда что-то пошло не так. Если после первого изменения план не превращается в кашу, значит он был настоящим. И ещё – когда люди не боятся сказать правду по плану. Если планом можно “пугать”, значит он чужой. Если планом можно пользоваться, значит он общий.

– И что ты делаешь, чтобы он стал общим?

– Согласование – это не “отправил и получил галочку”. Я собираю людей и прохожу по ключевым местам. Где сложно, где дорого, где зависимость. И прошу не обещания, а подтверждения. Иногда это раздражает. Но лучшие раздражение на согласовании, чем ненависть на сдаче.

Лекция 6

Нормативы и ограничения: где заканчивается вдохновение и начинается математика

«Творчество любит свободу, но производство любит пределы».

– Александр Роднянский, продюсер
(Признан иностранным агентом в России с октября 2022 года)

Начинающим продюсерам нормы нужны не для того, чтобы превращаться в бухгалтерию в человеческом теле. Они нужны, чтобы не превращаться в героев трагикомедии, где все старались, но результат получился случайным. Вдохновение – прекрасная вещь, но оно не отменяет того, что смена заканчивается, машина не может ехать быстрее, чем может ехать, а монтажёр не может одновременно монтировать две серии одной рукой. Когда вы понимаете ограничения, вы перестаёте воевать с реальностью и начинаете её использовать.

История эпохи здесь тоже показательная. В советской системе производства кино существовали правила, планы и нормы, которые часто воспринимались как каменная плита. С одной стороны, они защищали людей и обеспечивали предсказуемость: смены, питание, транспорт, производственные этапы. С другой стороны, иногда нормы превращались в самоцель. Снимали “как положено”, а не “как нужно”. И тогда появлялся парадокс: формально всё правильно, а по сути – пусто. Эта болезнь живёт и сейчас, только вместо “как положено” часто звучит “как в презентации”.

Другой пример – Продюсер-профессионал мир быстрых форматов: короткие циклы производства, постоянные дедлайны, ощущение, что всё можно ускорить. В какой-то мо-

мент редакция или продюсер начинает жить в иллюзии, что монтаж – это кнопка, звук – это “почистить”, а графика – это “ну вы же дизайнеры”. И вот здесь математика приходит тихо и безжалостно. Когда вы накопили долги по времени, они обязательно конвертируются либо в деньги, либо в качество, либо в отношения. Обычно – снова во всё сразу.

В продюсерской модели нормы и ограничения – это не кара и не тормоз, это инструменты управления риском. Деньги в этой модели связаны с ограничениями напрямую: сверхурочные стоят дороже, срочные доставки стоят дороже, аренда лишнего дня стоит дороже. Права тоже могут быть ограничением: вы не можете использовать музыку без разрешений, архив без договора, изображения без согласия. Команда – это ограничение по мощности и по выносливости. Реклама, прокат, показ – это ограничение по срокам: эфир не ждёт, фестиваль закрывает приём, платформа требует дату. Вдохновение заканчивается и начинается математика там, где вы обещаете срок и цену. Как только продюсер сказал “мы сделаем к такому-то числу” и “это будет стоить столько-то”, он вступил на территорию, где нужны нормы и расчёт. Без реального исполнения обещание становится лишь красивым словом.

Самые живые ограничения в производстве – это смена и охрана труда. Смена – это не просто кусок времени, это единица жизни группы. Внутри смены есть подготовка, установка, репетиции, дубль, перестановка, технические паузы, пи-

тание, перемещения, сбор. Если план делает вид, что внутри смены всё происходит непрерывно, он начинает воровать время из воздуха. Воздуха не бывает. Бывают люди, которые расплачиваются здоровьем, вниманием и безопасностью. А когда внимание падает, растёт риск ошибок и травм, растёт риск брака по звуку и картинке, растёт риск аварий на дороге. Поэтому охрана труда – это не “формальность”, а продюсерский способ не платить потом тройную цену.

Сверхурочные – отдельная ловушка. В моменте кажется, что это спасение: “доснимем ещё час”. Но сверхурочные – это как взять кредит под высокий процент. Сегодня вы выиграли час, завтра вы потеряли два, потому что группа устанет, начнутся ошибки, кто-то не выйдет, монтаж получит материал хуже, чем должен. Сверхурочные имеют смысл, когда это редкая и осознанная мера, а не постоянная модель выживания. Если проект держится на сверхурочных, он держится на людях, которые ещё не успели понять, что их используют, или уже поняли и скоро уйдут.

Аренды – ещё одна математика. Площадка, техника, транспорт, студия, монтажная – у всего есть стоимость времени. Частая ошибка начинающих – считать аренду “за день” и забывать про логистику: доставка, выдача, возврат, простой, ожидание, штрафы. Аренда всегда любит дисциплину: если вы опоздали на выдачу, вы не просто потеряли время, вы потеряли деньги и расписание.

Технологические ограничения не такие очевидные, но

они сильнее. Свет не ставится мгновенно, звук не записывается в шуме, транспорт не телепортирует группу, монтажные мощности не растягиваются по желанию. Монтаж – это вообще место, где мечты разбиваются о календарь. Потому что монтаж – это не одна операция, а цепочка: сборка, правки, согласование, снова правки, звук, музыка, цвет, титры, финальные файлы, контроль качества, сдача. И каждое звено требует времени и людей. Когда продюсер закладывает на монтаж “пару дней”, он подписывает себе будущий кризис.

Где нормы помогают? Они помогают там, где защищают базовые вещи: здоровье, безопасность, качество, предсказуемость. Нормы помогают объяснять заказчику и команде, почему нельзя “ещё чуть-чуть” бесконечно. Нормы помогают строить план так, чтобы он не зависел от героизма.

А где нормы вредят без контекста? Там, где ими заменяют мышление. Норма может сказать, сколько длится смена, но не скажет, сколько именно времени займёт конкретная сцена в конкретной локации с конкретной группой. Норма может подсказать средние темпы, но не учтёт, что у вас дети-актёры, животные, пиротехника или документальные герои, которые живут своей жизнью. Без контекста норма превращается в дубинку: “так надо”, “так принято”. А продюсеру нужна не дубинка, а навигация.

Ошибка эпохи – пытаться спрятать ограничения от творческой команды, чтобы “не расстраивать”. В результате ограничения всё равно приходят, только приходят поздно и в

форме наказания: “у нас нет времени”, “у нас нет денег”, “мы не успеваем”. Тогда режиссёр чувствует, что его обманули, цеха чувствуют, что их не слышали, заказчик чувствует, что ему обещали невозможное. Ограничения, сказанные заранее, звучат как забота. Ограничения, сказанные в последний момент, звучат как предательство.

Как бы сделал продюсер-профессионал? Он бы сделал ограничения частью языка проекта с самого начала. Он бы объяснил режиссёру и редакции границы не как запрет, а как рамку для решений: “Если мы хотим вот это, нам нужно вот столько времени и вот столько ресурсов. Если хотим уложиться, давай выбирать, что важнее”. Он бы вместе с цехами составил реальную картину мощностей: сколько монтажёров, сколько смен звука, сколько реально можно сделать графики, сколько времени уйдёт на доставку и на перестановки. Он бы заложил в план не только работу, но и восстановление. И он бы заранее описал правила сверхурочных: когда они допустимы, кто принимает решение, как фиксируется переработка, как компенсируется.

Параллели с сегодняшним днём – снова разговор:

– *Скажи*, – спрашиваю у продюсера, который сейчас делает проекты и для эфира, и для платформ, – *нормы сегодня помогают или мешают?*

– *Помогают, если ими пользоваться как поручнями*, – отвечает он. – *Поручень не идёт вместо тебя, но не даёт упасть. Норма – это поручень. Если ты держишься за неё*

слишком крепко, ты не можешь повернуть. Если не держишься вообще, ты падаешь на первом лестничном пролёте.

– А что самое опасное в ограничениях?

– Иллюзия, что их можно отменить усилием воли. Вдохновение не отменяет того, что у людей есть предел. Самый дорогой ресурс в производстве – внимание. Оно заканчивается раньше, чем кажется. Поэтому я всегда считаю не только деньги и дни, но и усталость. Усталость – это тоже бюджет. Просто он не в смете, а в людях.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.