

Виктор С. Чибисова

От сетки до титров

Цикл лекций об организации
производства телепрограмм



Виктор Чибисов

Продюсер: от сетки до титров

<https://litres.ru/73485834>

SelfPub; 2026

Аннотация

Цикл лекций адресован начинающим продюсерам, студентам киношкол, менеджерам медиапроектов и всем, кто хочет уверенно войти в производство телевидения и радио — с пониманием процессов, ответственности и реальных правил игры. Здесь показывается профессия такой, какая она есть: сложной, живой, иногда нервной, но вполне управляемой, если знать, где у этой «машины» кнопки и предохранители. В ней только живая, понятная практика — как у людей на площадке, в студии, в аппаратной и в кабинетах, где внезапно решается судьба вашего выпуска. Пройдете по всей цепочке: от идеи и её места в сетке вещания до съёмки, записи, монтажа, сдачи в эфир, контроля качества, работы с деньгами, людьми, техникой и продвижением. Вы увидите не отдельные фрагменты процесса, а цельную систему, где одно решение тянет за собой три других. Оно поможет понять логику продюсерской работы без лишних слов и трудового героизма.

Виктор Чибисов

Продюсер: от сетки до титров

Цикл лекций адресован начинающим продюсерам, студентам киношкол, менеджерам медиапроектов и всем, кто хочет уверенно войти в производство телевидения и радио – с пониманием процессов, ответственности и реальных правил игры. Здесь показывается профессия такой, какая она есть: сложной, живой, иногда нервной, но вполне управляемой, если знать, где у этой «машины» кнопки, предохранители и кто держит ключи от склада. В ней только живая, понятная практика – как у людей на площадке, в студии, в аппаратной и в кабинетах, где внезапно решается судьба вашего выпуска. Читатель пройдет по всей цепочке: от идеи и её места в сетке вещания до съёмки, записи, монтажа, сдачи в эфир, контроля качества, работы с деньгами, людьми, техникой и продвижением. И так, что увидит не отдельные фрагменты процесса, а цельную систему, где одно решение тянет за собой три других о которых часто даже не догадываешься. Оно поможет понять логику продюсерской работы без лишних слов и трудового героизма, а главное – без ощущения,

что «я один ничего не понимаю». Фактически это практический разговор с опытным коллегой, который объясняет, как сделать выпуск вовремя, не развалить команду, не потерять качество и не утонуть в согласованиях.

Об авторе

Эту цикл мог написать только человек, который не понаслышке знает, как из «давайте сделаем классную программу» получается конкретный выпуск в эфире – вовремя, в бюджете и без нервного срыва у всей команды. Виктор Чибисов как раз из таких.

Он предприниматель, процессный консультант, издатель и продюсер – это важная связка: предприниматель и управленец понимает, как устроены люди и процессы, а издатель и продюсер – что такое ответственность за деньги и результат перед заказчиком, как творческую идею превратить в реальность. Здесь нет «правильных слов ради правильных слов» – только то, что реально работает в российских условиях 2020-х годов.

У Виктора Семеновича биография явно не «кабинетная». Он создавал Первую Нижегородскую школу моделей и один из лучших российских театров моды девяностых – а значит, умеет собирать команду, делать продукт с нуля и держать качество там, где всё меняется каждый день. Он автор и продюсер популярного и коммерчески успешного телеканала «Воскресенье» ВГТРК «Нижний Новгород», делал те-

левизионные и шоу-программы для женской аудитории – то есть работал с самым честным судьей в медиапроизводстве: зрителем, который может переключить канал без объяснений. Он был продюсером и режиссером международного фестиваля моды – а это отдельная школа производства, где сроки железные, площадка одна, ошибок не прощают, а картинка должна быть «как будто само собой получилось».

Он также был издателем журнала «Красивые Люди». Это сильное преимущество: издатель мыслит структурой, логикой подачи, дисциплиной материала и пониманием читателя. Поэтому книга выстроена как маршрут: от идеи и места в сетке вещания до съемки, монтажа, сдачи в эфир, контроля качества, денег, людей, техники и продвижения – без провалов и «а это оставим за скобками».

Отдельная причина доверять этой книге – преподавательский опыт. Виктор Семенович работал со студентами в НГЛУ им. Н. А. Добролюбова и в НИУ Высшей школе экономики, читал лекции в Тольяттинской Академии Управления и МГУ им. М. В. Ломоносова, является автором курса по психологии продаж Высшей школы экономики. Он умеет объяснять сложное простыми словами и делать так, чтобы после текста хотелось не только кивнуть, но и пойти и собрать съемочный день, смету и план работ так, чтобы оно поехало. А еще у него более сорока лет опыта работы с очень разной аудиторией – от творческих команд до управленцев и бизнеса – поэтому он знает, где у новичков «болит» и какие

вопросы они обычно стесняются задавать вслух.

Преимущество этого цикла перед многими другими подобными изданиями – в практической широте. Виктор Семенович работал на рынках элитной недвижимости, технических средств охраны, интернет-услуг, профессиональной косметики, гостиничных и выставочных услуг, в издательской деятельности, рекламе и связях с общественностью, в политическом и бизнес-консультировании, а также помогал некоммерческим организациям. Это не «лишние строки в резюме», а опыт, который делает продюсера сильнее: он понимает, как устроены продажи и переговоры, почему процессы разваливаются, где теряются деньги, как наводить порядок без драконовских методов и как объяснить команде правила так, чтобы их не саботировали.

Наконец, он – бизнес-тренер и процессный консультант с практикой. А телевидение и радио сегодня – это в большой степени управление процессами: планирование, маршрутизация задач, роли, контроль качества, согласования, техника, риски, правки и дедлайны. Многие издания либо слишком «про творчество», либо слишком «про бумаги». Здесь же производство показано как живой организм: с людьми, деньгами, техникой и реальными компромиссами, которые каждый продюсер принимает ежедневно. Поэтому начинающим и студентам эти лекции будут чрезвычайно полезны и не как «теория для зачета», а как инструмент, который можно положить рядом с ноутбуком и сверяться, когда все во-

круг говорят «успеем, не переживай», а эфир уже на носу.

Этот цикл для будущих и начинающих продюсеров хорош тем, что написан человеком, который много раз запускал проекты, много раз переделывал на ходу, много раз договаривался, когда стороны говорят на разных языках, и много раз отвечал за результат. И главное – умеет рассказать об этом по-человечески: как про ремонт квартиры, семейный праздник или запуск кафе, где важны не красивые слова, а чтобы гости пришли вовремя, еда была горячей, музыка играла, а хозяева не посидели за один вечер.

И наконец – про главную интонацию. Лекции Виктора Чибисова действительно продолжают мысль Антуана де Сент-Экзюпери: «Если ты хочешь построить корабль... Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю». Для него продюсирование – это про то, как создать пространство, где люди понимают смысл общего дела, видят цель, чувствуют опору и потому способны сделать невозможное возможным. В этих лекциях красной нитью проходит мысль, 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. Е. Кожухетов, медиа-эксперт

Введение

Продюсер – это человек, который делает так, чтобы идея не умерла на стадии вдохновения, а дошла до зрителя и слушателя живой, понятной и вовремя. Если режиссер – это глаза и сердце проекта, автор – его голос, а оператор – руки, то продюсер чаще всего оказывается нервной системой. Он связывает между собой людей, деньги, сроки, технику, договоренности, эфир и здравый смысл. И делает это в условиях, когда «по-хорошему» почти никогда не бывает, а «по-быстрому» – почти всегда.

Этот цикл лекций появился из простого наблюдения: новичков учат придумывать и снимать, но редко учат производить. А между «придумали классный формат» и «вышли в эфир» лежит длинная дорога, на которой проект может рассыпаться не из-за отсутствия таланта, а из-за отсутствия организации. Как ремонт квартиры. Можно бесконечно выбирать красивую плитку и спорить о цвете стен, но если не заказать вовремя штукатурку, не согласовать электрику и не посчитать бюджет, то в какой-то момент вы окажетесь среди мешков, проводов и взаимных обид – и будете жить на кухне еще полгода. В производстве программ все то же самое, только вместо плитки – съемочная смена, вместо электрики – эфирная сетка, а вместо соседей, недовольных перфоратором, – зритель, который не будет ждать, пока вы «что-то там доделаете».

Эта тема особенно важна именно сейчас, потому что ускори́лось всё. Сетка вещания живет в режиме непрерывного

аппетита, новостные поводы вспыхивают и гаснут быстрее, чем успевает остыть чай в редакции, конкуренция за внимание стала плотнее, а бюджет почти всегда ведет себя как пакет с продуктами: как ни старайся, в конце все равно кажется, что могло бы быть побольше. При этом у нас остались старые добрые вещи, которые не отменяет ни время, ни мода: ответственность за эфир, дисциплина, договоренности, бумага с подписью, техника, которая ломается ровно тогда, когда совсем не ждешь, и человеческий фактор – великий, непредсказуемый и не исчезающий со временем.

Начинающему продюсеру особенно легко попасть в ловушку. В первом проекте кажется, что главное – быть громким, быстрым, уверенным и везде успеть. Во втором проекте / смене становится ясно, что главное – быть точным, спокойным и уметь договариваться. А в третьем вдруг приходит понимание, что продюсер – это не «человек, который всем говорит, что делать», а человек, который отвечает за то, чтобы всем было что делать, на чем делать, когда делать и зачем делать. И чтобы в конце получилось не «вообще-то мы старались», а конкретный выпуск в эфире, без стыда и с понятным результатом.

Обычно про продюсирование рассказывают двумя крайностями. Либо сухо, языком инструкций, где живых людей не видно за таблицами. Либо, наоборот, мифологически: будто продюсер – это волшебник с телефоном, который одним звонком решает все проблемы. Реальность, как всегда,

находится посередине. Профессия продюсера – это прежде все ремесло. Да, с творчеством, да, с характером, да, иногда даже с авантюрой. Но все же это ремесло, где есть понятные этапы, инструменты, типовые ошибки и способы спасения. И этому можно научиться – и даже быстро, если рядом есть опытный человек, который скажет, как оно бывает на самом деле.

Пусть этот цикл будет как разговор «после смены», когда уже можно выдохнуть, налить чай и честно обсудить, почему сорвался герой, куда исчезла машина, кто перепутал тайминг, и как так вышло, что монтажер снова «чуть-чуть не успевает», хотя дедлайн был известен с прошлого века. Здесь будет много бытовых сравнений, потому что производство лучше всего понимается не через красивые термины, а через знакомые ситуации. Запуск программы похож на открытие кафе: важно меню, но еще важнее поставщики, касса, график смен и санитарные нормы. Большой многосерийный проект напоминает семейный праздник: все ждут радостных эмоций, но кому-то нужно купить продукты, распределить роли, предупредить бабушку о блюдах, способных вызвать аллергию, и объяснить дяде, что произносить тосты – это хорошо, но не так часто, как ему захочется. А ежедневный эфир – это коммунальная жизнь: не потому, что плохо, а потому что тесно, шумно, и уважение к правилам спасает нервы.

От лекции к лекции вы пройдете всю цепочку производ-

ства телевизионных и радиопрограмм – от идеи и ее места в сетке до съемки, записи, монтажа, сдачи в эфир, контроля качества, денег, людей, техники и продвижения. Будем говорить о планировании так, чтобы оно не звучало как наказание, а воспринималось как страховка от бессонных ночей. Разберем, как устроены смены, почему «потом найдем возможность исправить» почти всегда дороже, чем «сразу делаем нормально», и как продюсеру сохранять лицо, когда у проекта одновременно заканчиваются бюджет, время и терпение.

И обязательно будут короткие истории и фрагменты разговоров из «производственной кухни». Где-то вы узнаете себя, где-то – своего будущего шефа, где-то – того самого человека, который однажды скажет: «Мы, конечно, не успеваем, но давайте сделаем вид, что успеваем». Спросим у действующих продюсеров: что изменилось за последние годы, какие правила вдруг стали жестче, а какие привычки индустрия носит с собой как старую куртку – уже не модную, но удобную и почему-то неубиваемую. Эти «исторические параллели» нужны не для ностальгии, а для понимания: многие проблемы повторяются, значит, на них уже есть рабочие ответы.

Самое важное – это не про «идеального продюсера», который никогда не ошибается, не устает и всегда улыбается. Она про реального специалиста, который умеет держать проект на плаву и доводить его до эфира. Про человека, кото-

рый понимает: хороший выпуск – это не чудо, а результат правильных решений, принятых вовремя. А плохой выпуск – не всегда трагедия, если из него сделать выводы и не повторить ошибок. Хочу, чтобы вам легче, особенно на начальном этапе помогло жить и работать так, чтобы вы не сгорели, не разругались со всеми вокруг и не потеряли главное – радость от того, что вы создаете продукт, который видят и слышат люди.

Хочу верить, что этот сборник станет вашим помощником в организации творческого процесса, если вы ощущаете, что ваша натура полна вдохновения, но нуждается в структурировании. Если вы начинающий продюсер, вы получите инструкцию-предупреждение о том, где обычно тонко, где чаще всего рвется, и почему некоторые решения лучше принимать до того, как вы нажали «запуск». Если вы менеджер медиапроекта, вы увидите производство изнутри – чтобы говорить с командой на одном языке и понимать, что можно требовать, а что нужно сначала обеспечить.

Важно понимать, что профессия продюсер – это больше про доверие. Вам доверяют деньги, время, репутацию, эфир, команду и, иногда, чужую мечту. И когда вы умеете организовать производство, вы становитесь тем человеком, рядом с которым спокойно. В индустрии это ценится не меньше, чем талант. Иногда – даже больше.

Так что впереди разговор без пафоса и без показухи. Про то, как в реальности делаются телевизионные и радиопро-

граммы. Про то, как не утонуть в дедлайнах и правках. Про то, как договариваться, считать, планировать и выпускать. И про то, как стать продюсером, которому доверяют эфир – потому что он умеет доводить дела до конца.

Лекция 1

Планирование телевизионного производства: чтобы вдохновение не сорвало эфир

Любое телевидение держится на трех китах: контент, аудитория и технологии. Но самое главное тут – дисциплина и порядок. Без чёткого плана любое шоу рискует превратиться в хаос.

– Маргарита Симоньян, известная телеведущая и общественный деятель, которая возглавляет международное агентство Russia Today (RT).

Зачем начинающим продюсерам это сегодня

В начале пути кажется, что планирование придумали люди, которые никогда не держали в руках камеру, зато обожают таблицы и строгий голос. На практике всё, наоборот. Планирование в телевизионном производстве – это не про “красиво оформить”, а про “чтобы выпуск вообще случился” и чтобы он вышел в эфир не как чудом спасённый котёнок, а как уверенный взрослый проект.

Российские 2020-е добавили к классическим “сроки и деньги” ещё пару сюрпризов. Локации могут внезапно стать недоступны, герои – передумать, техника – уехать на другой

проект, права – оказаться “не совсем правами”, а бюджет – начать худеть ровно в тот день, когда вы решили снять красиво. В таких условиях планирование – это страховка от хаоса. Не от творчества. От хаоса.

История эпохи: «Снимем за два дня» – знаменитые последние слова

Это была вполне обычная производственная кухня. Редакция придумала развлекательный выпуск с гостем, который “точно согласен”, и с локацией, которая “точно наша”. Режиссёр сказал, что визуально можно сделать “как в кино”, оператор добавил: “Главное – свет успеть”, а продюсер, молодой и бодрый, подвёл итог: “Снимем за два дня, монтаж за ночь, в эфир в пятницу. Всё!”

Звучит как план. Но это была мечта, просто произнесённая уверенным тоном. В первый день съёмки выяснилось, что гость “точно согласен” – но только на час, и только без определённых тем. Локация “точно наша” – но там ремонт и шум перфоратора. Свет “успеем” – но нужные приборы уехали на другой проект, и вместо “как в кино” получилось “как на кухне, но темно”. Во второй день герою стало плохо, и он перенёсся на неделю вперёд. Монтажёр честно сказал, что “за ночь” можно сделать только черновой скелет, а не выпуск. Итогом стала паника, ночные звонки, обмен обвинениями и тихий разговор с выпускающим редактором: “Слушай, у нас дырка в сетке. Чем закрываем?”

Дыру закрыли повтором. Официально – “лучший выпуск

сезона”. Неофициально – “спасли эфир чем было”. Проект выжил, но продюсер сделал главный вывод: сроки нельзя придумывать, их можно только высчитать. Если собрать эту историю в одну фразу, получится так: когда вы не планируете, то всё равно получаете план. Просто его напишите не вы, а сложившиеся неблагоприятные обстоятельства. И напишут они его, как обычно, безжалостно.

Бытовая аналогия: телевидение как свадьба, где гости не должны заметить, что часть блюд еще не готовы. Представьте свадьбу. Время назначено, гости приехали, ведущий улыбается, музыка играет. И вот в этот момент на кухне кто-то перечисляет блюда и шепчет: “Они еще не готовы.” Сложно представить, что хозяин выйдет к гостям и честно скажет: “Давайте подождём часа два, мы вдохновимся и всё сделаем”. В эфире еще жестче. Зритель не обязан знать, что у вас сломалась петличка, герой опоздал, а монтаж “ещё далек до совершенства”.

Планирование – это когда блюда готовы к приходу гостей, свечи купили, запасной торт в холодильнике тоже есть, а если кондитер заболел, вы знаете номер другого. И при этом вы улыбаетесь гостям, потому что вы – хозяин праздника, а не его заложник.

Что именно планируется: не только “когда снимаем”, но и “чем рискуем”

Телевизионное производство – это цепочка, где каждый шаг тянет за собой следующий. Планирование нужно, чтобы

эта цепочка не рвалась в самый неудобный момент, например за десять минут до эфира.

Планируется время. Не в смысле “снимаем во вторник”, а в смысле “сколько реально занимает подготовка, согласования, дорога, установка света, репетиция, дубль, перестановка, ещё один дубль, сбор, возврат техники, выгрузка материалов, монтаж, правки, озвучивание, сведение, оформление, техническая проверка”. В телевизионной жизни время – это валюта. И оно обычно дорожает, чем стоит час в начале.

Планируются люди. Кто принимает решения, кто отвечает за съёмку, кто за выпуск, кто за графику, кто за звук, кто за документы. Люди в производстве похожи на бригаду при ремонте квартиры. Можно сколько угодно мечтать о красивой плитке, но, если плиточник занят, вы будете жить с голым бетоном и рассказывать друзьям, что это просто в стиле “лофт”.

Планируются деньги. Не абстрактный “бюджет”, а конкретные расходы: оплата команды, аренда техники, транспорт, питание, расходники, музыка, оформление прав, страховки, студия, локации, графика, озвучание. И отдельной строкой – непредвиденные траты, потому что в производстве непредвиденное – это не случайность, а привычное дело.

Планируется техника. Что нужно, где взять, кто отвечает, когда забрать, когда вернуть, что делать если “получить камеру сегодня не получится”, и где запасной вариант. Техника – как машина для доставки на открытие кафе: если она

не приехала, вы можете быть самым талантливым шефом, но без продуктов вы приготовите только красивую речь.

Планируются локации. Не только “где снимаем”, но и “как туда попасть, где парковка, можно ли шуметь, есть ли электричество, где гримёрка, кто подписывает допуск, что делать если пошёл дождь”. Локация обожает сюрпризы, и к ним надо быть готовым. Планирование не отменит сюрпризы, но делает их меньше похожими на катастрофу.

Планируются права. На музыку, на архивы, на изображения, на логотипы, на участие людей, на использование места. В 2020-х именно права часто становятся причиной поздних ночных переписок и срочных вводных от юристов “вырежьте этот фрагмент, иначе не выпустим”. Продюсеру необязательно быть юристом, но обязательно понимать, что «мы нашли это в интернете» – это не основание, чтобы включить материал в программу и тем более выпустить в эфир.

Планируются риски. Что может сорваться и что делать тогда? Речь не о том, чтобы сказать: «Надеюсь, всё будет хорошо!» А о том, что «если первый герой не прибыл – у нас есть запасной вариант или альтернативная сюжетная линия; если погода испортилась – съёмка пройдёт в павильоне; если монтаж отстаёт – заранее сокращаем сценарий и закладываем менее сложную графику».

Как продюсер превращает «хочу шоу» в набор конкретных задач

На уровне вдохновения всё выглядит просто: “Хочу шоу

про людей, которые меняют жизнь”. Но эфир и производство не работают с “хочу”. Они работают с “когда, кто, за сколько, на каком основании, каким способом и кто подпишет, что это готово”.

Продюсер берёт мечту и переводит её на язык действий. Как будто вы открываете кафе. Одно дело сказать: “Хочу уютное место”. Другое – выбрать помещение, согласовать вывеску, найти повара, составить меню, настроить поставки и придумать, чем вы отличаетесь от соседей. В телевизионном проекте это превращается в понятную конструкцию: формат, длительность, периодичность, аудитория, место в сетке, состав выпуска, требования канала или платформы, сроки, бюджет, команда, технологии, план производства и план сдачи.

И вот тут начинается взрослая магия. Потому что продюсер не убивает творчество планом. Он создаёт для него дорожки, как на катке. Можно кружиться, можно разгоняться, можно красиво падать, но лучше всё-таки на лёд, а не на бетон.

Разбор продюсерской модели: деньги, права, команда, показ и реклама

В телевизионном производстве всегда стоит вопрос: ради чего проект существует как система. У разных проектов разные ответы, но состав элементов почти всегда один. Деньги приходят либо от заказчика, либо от канала, либо от спонсоров, либо от сочетания нескольких источников. Иногда про-

ект делается “в кредит доверия”, когда денег меньше, чем нужно, но есть надежда на продолжение. Сегодня это особенно опасная зона: надежда – прекрасное чувство, но оно не оплачивает аренду техники.

Права определяют, кто владеет выпуском, кто может его повторить, кто может вырезать фрагменты для продвижения, кто решает судьбу проекта после эфира. Новички часто думают, что права – это “потом разберёмся”. На практике “потом” приходит в момент, когда выпуск уже готов, и выясняется, что показать его нельзя или можно, но с потерей зрителя и репутации.

Творческая группа – это не список фамилий, а схема ответственности. В хорошей модели продюсер заранее понимает, где у него зона решений, где зона редакции, где зона режиссёра, и кто последний человек, который говорит “да, в эфир”. В плохой модели все делают всё, а потом никто не отвечает ни за что.

Показ – это место в сетке вещания или в расписании публикаций. В телевизионной реальности место в сетке – как время подачи горячего на свадьбе. Если вы опоздали, то явно можно ожидать недовольство хозяев, пока доведёте соус до идеала.

Реклама и продвижение часто воспринимаются как “дело отдела”. Продюсеру полезно помнить: если не объяснили зрителю, почему ему надо посмотреть программу, то это как ресторан без вывески. Может быть вкусно, но никто не зай-

дёт. Поэтому планирование включает связку с теми, кто отвечает за анонсы, отрывки, гостевые выходы и информационные поводы.

Ошибка эпохи

Главная ошибка, которую регулярно делают начинающие продюсеры, звучит так: “Мы сделаем быстро, а дальше разберёмся”. Это про скорость вместо точности.

Быстро – не значит вовремя. Быстро – это иногда кратчайший путь к провалу. В телепроизводстве “разберёмся” обычно означает, что разбираться будете ночью, в день сдачи, и не вы один, а вся творческая группа. Её члены запомнят неблагоприятный опыт, полученный с вами, и не будут отвечать на ваши звонки.

Как бы сделал продюсер-профессионал

Продюсер-профессионал начинает не с красивых слов, а с реальности. Он задаёт неприятные вопросы заранее, пока это ещё не начались проблемы. Что именно мы сдаём и в каком виде? Когда крайний срок, после которого выпуск уже не нужен? Кто принимает финальную версию? Где “узкие места” – герой, локация, техника, монтаж, права? Сколько занимает каждый этап, если считать честно, а не оптимистично?

Он закладывает запас. Потому что телевизионное производство без запаса – это как поездка на дачу с ребёнком без сменной одежды: вроде можно, но странно надеяться, что ничего не случится.

Он договаривается письменно там, где это важно. Не потому, что “не доверяет”, а потому что память у людей устроена творчески, а эфир – нет. Он делает понятный план съёмок и план сдачи. Не для красоты, а чтобы каждый участник мог сказать: “Я понимаю, что мне делать завтра и когда от меня это нужно”. И самое главное, он отделяет вдохновение от сроков. Вдохновение – это двигатель. План – это дорога. Без дороги у двигателя быстро начнутся разного рода поломки.

Параллели с сегодняшним днём: разговор на бегу у аппаратной

Спросим современного продюсера документальных программ, что изменилось больше всего.

Продюсер: *“Сроки стали плотнее, а терпение у всех – меньше. Раньше можно было уговорить ‘давайте завтра’. Сейчас ‘завтра’ уже занято”.*

Автор: *“А что подозрительно осталось тем же?”*

Продюсер (смеётся): *“Фраза ‘это на пять минут’. Любой процесс в производстве, который кто-то называет ‘на пять минут’, надо сразу умножать. И ещё – желание некоторых людей жить без плана. Но эфир их лечит”.*

Автор: *“Что Вы считаете признаком хорошего продюсера?”*

Продюсер: *“Когда выпуск выходит вовремя, никто не умер, и команда не ненавидит друг друга. А зритель думает, что всё случилось легко. Это и есть высший пилотаж. Как хорошая свадьба: гости счастливы, а организатор ти-*

хо вытирает лоб и говорит ‘какая прекрасная погода’, хотя полчаса назад у него горела кухня”.

Лекция 2

Виды производственных планов

План – это не бумажка для начальства. Это способ не поссориться со всеми по дороге к эфиру.

Иосиф Пригожин, музыкальный продюсер

Зачем начинающему продюсеру столько планов сегодня

В двадцатых годах в производстве теле- и радиопрограмм стало больше скорости, больше параллельных задач и меньше терпения у всех вокруг. Сетка вещания не ждет, зритель переключает, площадка занята, техника уехала на другой проект, юрист просит “вчера”, а бухгалтерия живет в своем календаре. И в этой реальности план – это не «красивый документ», а набор карт местности. Одна карта показывает тропинки, другая – где болото, третья – где можно набрать воды. Если идти в лес с одной картой, окажется, что на ней нет ни мостика через речку, ни дорожки к выходу. Поэтому планов много. Не потому, что продюсеры любят бумагу, а потому что у проекта много разных “времен” и “денег”, и они живут разной жизнью.

Я люблю сравнение с ремонтом квартиры. Вы можете сказать: «Главный план такой – сделать красиво». Но когда вы начнете, выяснится, что нужен план работ по дням, план закупок, план доставки, план кто и когда приходит, и план рас-

ходов, потому что, если вы сегодня купили плитку, завтра внезапно не окажется денег на проводку. На производстве программ – то же самое, только вместо плитки у вас ведущий, вместо проводки – права на музыку, а вместо соседей снизу – сетка вещания.

История эпохи. Два примера, которые быстро объясняют, почему один план не спасает

Первый пример из «кухни» еженедельной программы. Редакция решила сделать выпуск про новую городскую моду: ярко, быстро, “в тренде”. Идея пришла в понедельник утром, эфир в воскресенье вечером. Редактор написал «план» в одном абзаце: темы, герои, где снимаем. В среду выяснилось, что главный герой уехал, второй герой согласен, но только вечером, а локация просит оплату и договор. В четверг оператор свободен, но звукорежиссер – нет. В пятницу монтажер говорит: “я могу, но мне нужны исходники до обеда”. В субботу ведущий просит переписать текст, потому что «так не скажу». И вдруг всем становится ясно: у них был план идеи, но не было плана ресурсов, плана съемочных дней, плана подготовки документов и плана сдачи материалов. Итог – ночной монтаж, нервный эфир и ощущение, что «мы снова выжили». А выживание – плохая стратегия для регулярного производства.

Второй пример – многосерийный проект. Команда подготовилась серьезнее: сделали производственный план с этапами, календарем и контрольными точками. Но план был один

и слишком общий, как вывеска “открываем кафе в июне”. В реальности одни серии оказались сложнее других, часть съемок перенесли из-за погоды, а согласования по архивным материалам затянулись. Деньги, заложенные на “пост”, ушли на дополнительные смены, потому что не хватило резерва времени, и пришлось догонять. Формально у них был план. Практически не было набора планов: отдельно по затратам, отдельно по подготовке, отдельно по сдаче материалов, отдельно по постпроизводству. Проект вышел, но дороже и тяжелее, чем мог бы, и самое обидное – не из-за творчества, а из-за отсутствия “карт”.

Разбор продюсерской модели. Какие планы бывают и что каждый защищает

Производственный план проекта – это большая схема: что делаем, когда делаем, кто делает и какие точки сдачи. Он помогает увидеть весь путь от идеи до эфира или выхода в сеть, но не заменяет конкретные планы внутри.

План выпуска – это расписание жизни конкретного выпуска или серии. В еженедельной программе это почти “семейный календарь” на холодильнике: когда редакция закрывает темы, когда съемка, когда монтаж, когда озвучание, когда сдача на проверку, когда правки, когда финальная сдача. План выпуска отвечает на вопрос “как мы живем на этой неделе”, а не “как устроен весь сезон”.

План по ресурсам – это карта людей, техники, площадок и времени. В нем важны занятость и пересечения. Кто в какие

дни доступен, где “узкое горлышко”, что можно заменить, а что нельзя. Ресурсы в производстве – как гости на большом семейном празднике. У вас может быть прекрасное меню, но если “бабушка может только в субботу”, “посуду привезут вечером”, а “торт делают два дня”, праздник сдвинется, даже если у вас отличное настроение.

План по затратам – это отдельная жизнь. Он отвечает на вопрос “сколько стоит каждый этап и когда реально нужно платить”. Новички часто путают “стоимость” и “платеж”. В смете вы можете заложить деньги на монтаж, но бухгалтерия спросит: “когда акт, когда договор, когда счет”. И тут появляется календарь платежей, который живет рядом с производственным календарем, но не всегда совпадает с ним по срокам.

План съемочных дней – это конкретика: какая сцена или какой эпизод, какая локация, кто в кадре, кто за кадром, какой транспорт, какие разрешения, какие риски. Это план, который делает съемку похожей не на “поход в поле”, а на нормальную рабочую смену. Если сравнить с ремонтом, то это день, когда “приходят штукатуры”: что именно они делают, какие материалы уже должны лежать в квартире и что будет, если лифт сломается.

План постпроизводства – монтаж, звук, графика, цвет, титры, проверка, исправления. У постпроизводства своя логика: оно любит входящие материалы в понятном виде и вовремя. Если съемка задержалась на день, постпроизводство

редко “съедает” этот день без последствий. Как в кухне: если вы опоздали с закупкой продуктов, вы не “ускорите” варку супа в два раза, чтобы нагнать время.

План подготовки – это всё, что должно произойти до первого съемочного дня или до первой записи. Тексты, договоры, поиск героев, согласования, выезды на площадки, примерки, проверка техники, сценарная разработка, безопасность, разрешения. Подготовка – как подготовка к запуску кафе: можно мечтать о меню, но пока не подписан договор аренды и не поставлена касса, “открытие” – просто слово.

План сдачи материалов – это план, который отвечает не “когда мы закончим”, а “как именно мы передаем результат”. В каком виде сдается программа, куда, кому, с какими сопроводительными документами, кто проверяет качество, кто подписывает, где хранятся исходники. Это важнее, чем кажется, потому что эфир или размещение – это финальная дверь, и у этой двери строгий охранник. И он не слушает историю “мы очень старались”.

Резерв времени и резерв средств – это не слабость, а опыт. Запас времени – как запасные батарейки в пульте: вы их не видите в момент покупки, но именно они спасают вечер. Запас средств – как небольшая “подушка” на случай, если локация подорожала, если нужно доснять, если внезапно понадобился юрист или переводчик. В российской практике двадцатых годов резерв – это не роскошь, а способ не превращать людей в людей-аварий. Если резерва нет, вы платите не

деньгами, а здоровьем команды, качеством и репутацией.

Если говорить о правах и рекламе, планы тоже нужны. План по правам отвечает на вопрос “что мы имеем право использовать” и “когда это право должно быть оформлено”. Особенно в музыке, архиве, графике и использовании изображений людей. План по рекламе и продвижению отвечает на вопрос “что говорим зрителю и когда”. Он должен быть связан с производством, потому что рекламировать то, что не будет готово, — это как звать гостей на праздник, когда вы еще не купили продукты.

Ошибка эпохи и как бы сделал продюсер-профессионал

Ошибка эпохи звучит так: “Сделаем один главный план, а дальше разберемся по ходу”. Это кажется гибким, но на деле превращает проект в вечную пожарную команду. В таких проектах всегда кто-то “виноват”: режиссер, монтажер, редактор, бухгалтерия, ведущий, погода, техника. Но виноват обычно не человек, а отсутствие ясных договоренностей о времени, ресурсах и сдаче.

Продюсер-профессионал делает иначе. Он держит один общий производственный план, но рядом держит несколько рабочих планов, которые обновляются чаще. Он не стесняется резерва и не оправдывается за него. Он заранее разводит два календаря: календарь производства и календарь платежей. Он фиксирует точки сдачи так, чтобы “готово” означало “сдано и принято”, а не “у нас на компьютере почти финал”. И он договаривается с творческой группой, что изме-

нения возможны, но имеют цену – временем, деньгами или качеством, и это выбирается сознательно, а не случайно.

Пример набора планов для еженедельной программы и для многосерийного проекта

В еженедельной программе обычно живут рядом общий план сезона, чтобы понимать темы, большие рубрики и ритм, план выпуска на каждую неделю, план ресурсов по ключевым людям и технике, план съемочных дней по факту выездов или записей, план постпроизводства по монтажным срокам и очередности, план сдачи материалов под требования канала или площадки, и короткий план затрат с календарем платежей, потому что регулярность не отменяет счетов.

В многосерийном проекте к этому добавляется более подробный план подготовки по сериям, чтобы не случилось так, что вы снимаете серию, а договор на локацию еще “в процессе”, отдельный план по правам, если много архивов, музыки и участников, и более строгий план контроля качества, потому что серия – это не один вечер, а длинная история, где ошибка в начале может догнать в конце и больно хлопнуть дверью.

Диалог из «производственной кухни». «Режиссер хочет завтра, бухгалтерия – в следующем месяце»

Режиссер: – *Снимем завтра. Пока свет хороший и герой свободен.*

Продюсер: – *Завтра можно, если у нас есть разрешение на площадку и договор с героем.*

Режиссер: — Да какие договоры, мы же документалку делаем, живую жизнь.

Продюсер: — Живая жизнь — это прекрасно. Но канал любит, когда жизнь оформлена в двух экземплярах.

Режиссер: — Тогда давай оплату быстро, я забронирую технику.

Продюсер: — Оплата быстро — это как “быстро сварить холодец”. Можно, но будет странно. Бухгалтерия проводит платежи по графику.

Режиссер: — И что, мы теперь месяц будем ждать?

Продюсер: — Мы не будем ждать месяц. Мы откроем план ресурсов и посмотрим: что можно снять без оплаты локации, где техника уже наша, и что можно записать в студии. А параллельно я запускаю договор и платеж.

Режиссер: — То есть завтра всё равно снимаем?

Продюсер: — Завтра снимаем то, что можно снять завтра законно, безопасно и без того, чтобы потом вырезать половину материала. Остальное — по плану, который я тебе сейчас покажу.

Режиссер: — Ладно. Только не делай из этого бухгалтерский концерт.

Продюсер: Я делаю не концерт. Я делаю, чтобы концерт состоялся, и чтобы нас потом пустили на следующую площадку.

Параллели с сегодняшним днём. Разговор с действующим

продюсером

Я спросил у продюсера одной крупной производственной группы, что изменилось в планировании в последние годы.

Продюсер: *«Раньше мы большие надеялись на “пронесет”. Сейчас меньше. Не потому, что стали взрослее, а потому что скорость выше, а штрафы и требования жестче. И еще, потому что люди устали жить в режиме ночных подвигов. Хороший план – это забота о команде.»*

Автор: *«А что подозрительно осталось тем же?»*

Продюсер: *«То, что творчество всегда хочет “еще один дубль”, а эфир всегда говорит “у нас время”. И еще то, что самый полезный резерв – это не деньги, а адекватность. Когда план есть, легче сохранять адекватность.»*

Автор: *«Сколько планов должно быть у нормального проекта?»*

Продюсер: *«Столько, сколько нужно, чтобы любой спор решался не криком, а открытием нужной “карты”. Если спор про деньги – открыли план затрат. Если спор про сроки – план выпуска. Если спор про людей – план ресурсов. И все, разговор стал взрослым.»*

Лекция 3

Программная сетка: как канал собирает день, а продюсер – свое место в нем

Сетка – это не таблица. Это привычка зрителя. А при-

вычка сильнее рекламы.

– Александр Акопов, телевизионный продюсер, руководитель медиакomпании

Сетка вещания в разговоре звучит скучно, почти как «график уборки подъезда». Но для продюсера это вещь из разряда жизненно необходимых, как розетка в квартире. Можно придумать прекрасную лампу, купить дорогие плафоны, позвать лучшего электрика, но если розетка спрятана за шкафом и выключатель в кладовке, то лампа будет стоять в углу и обижаться. С программами ровно так же. Неважно, сколько сил вы вложили в идею, съемки, монтаж и ведущего, если место в эфирном дне выбрано неправильно, проект может не просто «пойти хуже», а исчезнуть так быстро, что вы не успеете дописать отчёт о проделанной работе.

Эта Лекция нужна начинающим продюсерам сегодня по одной простой причине: в 2020-х зритель живет в режиме вечного переключения внимания. Он смотрит телевизор краем глаза, в телефоне листает новости, одновременно ужинает и спорит с родственниками в чате. Канал борется за эту рассеянную минуту так же, как кафе борется за посетителя в обеденный час. И программная сетка – это его план рассадки, музыка в зале, время подачи горячего и расположение кассы. Продюсеру важно понимать, в каком месте этого «зала» окажется его блюдо и кто будет сидеть рядом.

Сетка – это расписание эфира на день, неделю, месяц и сезон. Формально это документ. По факту это нервная система

канала, через которую проходит всё: деньги, реклама, ожидания аудитории, обязательства перед партнерами, отчеты по доле, настроение руководства и амбиции ведущих. Сетка определяет судьбу проекта сильнее, чем кажется, потому что зритель редко выбирает программу «в вакууме». Он чаще выбирает привычку: включил канал в определенное время – и канал либо удержал его, либо потерял. Поэтому канал думает не «какая программа хорошая», а «какая связка удержит человека с семи вечера до одиннадцати». И в этой связке ваше место – как место в очереди: если вас поставили за человеком, который кричит и ругается, то вы уже выходите к аудитории в слегка нервной атмосфере.

Принцип построения сетки прост, как сборка семейного праздника. Есть моменты, когда все за столом бодрые и голодные, есть моменты, когда люди уже наелись и хотят поспать, а есть момент, когда дядя пошел «на минутку позвонить» и пропал до салюта. Канал делит день на зоны привычек. Утро – это фоновая жизнь, когда зритель собирается на работу или занимается домом. Днем – телевизор чаще «работает в квартире», чем его смотрят внимательно. Вечером – время главных ставок, потому что люди дома и готовы уделить внимание. Ночь – зона самых смелых экспериментов и повторов, потому что аудитория меньше, но иногда она очень верная.

Отсюда логика «соседей по эфиру». Программа живет рядом с другими программами и перенимает от них часть ауди-

тории и настроения. Если перед вами идет жесткий разбор криминальных историй, а вы выходите с мягкой семейной беседой, зритель может не переключиться на вас не потому, что вы плохие, а потому что он эмоционально в другом месте. Его «внутренняя температура» не совпала с вашей. И наоборот, если вы продолжаете тон и ритм предыдущего проекта, вы получаете эффект «перехода без сквозняка»: зритель остается, потому что ему комфортно.

Есть и другой принцип: канал любит предсказуемость. Зритель привыкает к ритму как к расписанию автобуса. Если автобус ходит, то через пять минут, то через сорок, люди перестают ждать. Поэтому важны длительность выпусков и ритм выхода. Получасовая программа требует другого темпа шуток, смены тем и монтажа, чем часовая. Еженедельный проект можно делать более «событийным», с большими историями и подготовкой, а ежедневный – более легким по производству и повторяемым по структуре, чтобы команда не сгорела к третьей неделе.

Внутри сетки постоянно идет разговор «премьера или повтор». В 2020-х повтор перестал быть ругательством, если он поставлен умно. Повтор – это как разогретый суп на следующий день: если он хороший и вовремя, вы еще и спасибо скажете. Каналы ставят повторы, чтобы закрывать дыры, экономить бюджет, «подогревать» интерес к новому сезону или поддерживать долю в непиковые часы. Но если повтор ставят туда, где зритель ждет новое, возникает ощущение обмана, и

доверие к проекту падает. Продюсеру важно понимать, что канал может быть доволен цифрами повтора, но аудитория проекта при этом будет вымываться. А вы потом будете искренне удивляться, почему в новом сезоне люди «как будто не пришли».

Сезонность в сетке – это как сезоны в магазине одежды. Летом аудитория меняется: кто-то уезжает, кто-то смотрит меньше, кто-то включает телевизор только фоном. Осенью традиционно начинается «большая жизнь», и каналы любят запускать премьеры, потому что люди возвращаются к привычному расписанию. Зимой есть праздничные периоды, когда обычные привычки ломаются. В новогодние дни зритель смотрит иначе, он терпит больше повторов, любит большие концерты, фильмы и «теплые» форматы. Есть «пики» – когда реклама дороже, ставки выше, руководство нервнее. Есть «провалы» – когда можно экспериментировать, но и оправдываться потом легче: «ну, сезон такой».

Теперь о главном: как продюсер «продает» проект под слот. Продать идею каналу – это не «рассказать, как будет интересно». Это объяснить, как проект впишется в конкретное место в дне и какие задачи решит. Канал обычно думает тремя вопросами. Кто это будет смотреть. Почему он останется на канале после предыдущей программы. Что будет делать зритель после вашей программы – уйдет или продолжит смотреть.

Разговор с руководством канала редко похож на роман-

тическую встречу. Скорее это обсуждение ремонта. Вам говорят: «Здесь кухня, здесь ванная, здесь несущая стена, стену трогать нельзя». А вы хотите сделать красиво и удобно. Чтобы вас слышали, надо принести не мечту, а ясный план. Вам нужна короткая формулировка, понятная без украшений. Понимание аудитории не в стиле «для всех», а в стиле «для людей, которые в это время уже дома и хотят...». Понимание длины выпуска и темпа, чтобы слот не развалился. Представление о том, как программа будет выглядеть рядом с «соседями». И обязательно – представление о производстве: сколько это стоит, сколько времени занимает, как быстро вы можете выдавать новые выпуски, и что будете делать, если ведущий заболел, если локация сорвалась, если случился большой новостной день и эфир надо передвинуть.

В 2020-х добавилась еще одна практическая вещь: канал почти всегда думает о «второй жизни» выпуска. Как он будет жить в записи, как его можно показать повтором, как его можно разложить на короткие фрагменты для продвижения. Даже если вы не произносите эти слова, смысл должен быть в голове: программа должна быть такой, чтобы канал мог ее использовать в разных ситуациях, а не только «в идеальный четверг в 20:30».

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.