

**Калимуллин Денис Маратович,**  
к.э.н, доцент кафедры прикладного менеджмента,  
ФГАОУ ВО СГЭУ, Самара

**Мельник Ирина Владимировна,**  
студентка программы бакалавриата  
«Финансовый менеджмент»,  
ФГАОУ ВО СГЭУ, Самара

## СПЕЦИФИКА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СФЕРЕ МЕДИА

**Аннотация:** В данной статье рассматривается процесс внутрифирменного бюджетирования в сфере медиаиндустрии, нюансы и сложности, которые существуют в данном направлении.

**Ключевые слова:** бюджетирование, киноиндустрия, планирование, медиаиндустрия, расходы.

Внутрифирменное бюджетирование – это важный процесс для каждой компании в современном мире, и в каждой сфере он имеет свои особенности. Медиаиндустрия не является исключением. Важными аспектами бюджетного планирования являются прогнозы реализации, объем необходимых ресурсов, масштаб проектов, количество уровней организации производства и степень их согласования. На этапе тематического планирования в телекомпаниях часто происходит отбор заявок или готовых сценариев. Обычно характеристики предлагаемых проектов структурируются по различным критериям, таким как тематика, количество звезд, место съемки, стоимость одного эпизода, необходимость комбинированных съемок и потребность в павильонах.

Киноиндустрия, как часть медиаиндустрии, включает несколько ключевых компонентов:

- Кинопроизводство – создание кинопродукции и реализация прав на её использование.
- Кино-дистрибуция – продвижение продуктов на рынок кино и телевидения, подготовка к показу.
- Кинопоказ – демонстрация кинопродуктов зрителям на рынке.

Указанные основные компоненты кино-индустрии могут быть представлены различного рода организациями: киностудиями, продюсерскими центрами; кино-дистрибьюторами, кинотеатрами, кино-рынками, кинофестивалями и конкурсами, компаниями сервиса кино и т. д [3].

Эти компоненты представлены различными организациями: киностудиями, продюсерскими центрами, дистрибьюторами, кинотеатрами, фестивалями и сервисными компаниями. Кинокомпании можно разделить на несколько категорий в зависимости от выполняемых функций: продюсерские центры, киностудии с собственными павильонами, компании по аренде оборудования и постпродакшн-центры. Крупные киностудии часто выполняют также функции продюсерских центров.

Большинство продюсерских центров не имеют собственных производственных мощностей. Если же они сами организуют производственный процесс, то могут самостоятельно выступать арендаторами или размещать заказы на производство фильмов у производственных компаний, которые, в свою очередь, арендуют павильоны и оборудование и приобретают услуги у киностудий и сервисных компаний.



Сервисные компании также имеют непосредственное отношение к кинопроизводству, обеспечивая киностудии необходимыми реквизитами и технологиями. К ним относятся актерские агентства, студии компьютерной графики и спецэффектов, компании по аренде павильонов и техники, а также организации для проведения фестивалей и мероприятий [2].

Системы бюджетирования в компаниях, занимающихся производством или продажей товаров, отличаются от систем бюджетирования в сфере услуг. В компаниях первого типа создается один общий бюджет с множеством отдельных частей, отражающих производство товаров и движение запасов. В киноиндустрии целесообразно формировать общий бюджет с детализацией по каждой предоставляемой услуге и производственным процессам.

На практике существует несколько основных методических подходов к бюджетированию. Концепция учета по центрам ответственности была впервые предложена американским ученым Дж. Хиггинсом. В 1952 году он обосновал необходимость создания такой системы учета, утверждая, что учет по центрам ответственности – это бухгалтерская система, организованная так, что затраты аккумулируются и отражаются в отчетах на определенных уровнях управления. Также с именем Дж. Хиггинса связано его известное правило: «Каждую структурную единицу предприятия следует обременять только теми расходами или доходами, за которые она может отвечать и которые контролирует».

Бюджетирование по видам деятельности (бизнес-процессам) является относительно новым инструментом управления для предприятий в различных отраслях, включая кинематограф. Этот подход основан на выделении бизнес-процессов в организации, которые представляют собой комплекс регулярно выполняемых действий, направленных на достижение конкретного результата.

Основная цель бюджетирования по матрице АВВ, предложенной Морроровом и Коннолли, заключается в усилении контроля над затратами. После определения ключевых видов деятельности и соответствующих им процессов следует выделить «пульс» затрат для каждой из этих деятельностей. Затем необходимо определить носителей затрат – факторы, влияющие на затраты для каждого вида деятельности. Бюджет формируется на основе совокупных и удельных затрат, относимых к каждому носителю.

Помимо этой цели, бюджетирование по матрице АВВ помогает выявить узкие места в процессах организации и определить области с наибольшими затратами. Это позволяет оптимизировать процессы и сократить издержки.

Кроме того, матрица АВВ способствует более эффективному контролю затрат на различные виды деятельности, так как каждый вид имеет своего носителя затрат. Это позволяет точнее определить источники расходов и выявить возможности для их сокращения.

Таким образом, бюджетирование по матрице АВВ не только усиливает контроль над затратами, но и помогает выявить узкие места в процессах организации, а также определить пути для оптимизации и снижения издержек.

Бюджетирование в организации может быть построено по принципу «сверху-вниз» и «снизу-вверх».

Согласно первому принципу, бюджеты разрабатываются высшим руководством, после чего структурные подразделения получают задания для выполнения этих бюджетов. Этот подход особенно эффективен в ситуациях, когда объем продаж или услуг снижается, поскольку на высшем уровне создаются детализированные бюджеты, которые затем «спускаются» вниз в виде конкретных задач для подразделений. Одним из преимуществ данного метода является сокращение времени на согласование бюджетов и установление четких показателей деятельности подразделений, что способствует более эффективной постановке задач перед персоналом.



Второй принцип предполагает, что бюджеты разрабатываются руководителями всех подразделений, а затем высшее руководство объединяет их в общий бюджет. Метод «снизу-вверх» подходит для организаций с растущими объемами продаж или услуг. Он считается более эффективным, так как на низшем уровне управления обычно имеется наиболее полная информация о предстоящих расходах. Однако в случае недостаточной нормативной базы в компании структурные подразделения могут завышать свои затраты, чтобы создать «запас прочности» при исполнении бюджетов. Тем не менее, важным достоинством принципа «снизу-вверх» является то, что вовлеченность руководства низшего уровня в процесс разработки бюджетов повышает их мотивацию и, следовательно, эффективность работы.

В зависимости от информационной базы выделяют приростное бюджетирование и бюджетирование «с нуля» [4].

Приростные бюджеты формируются на основе текущих бюджетов или результатов предыдущих периодов с учетом предполагаемых параметров предстоящего периода и ожидаемых событий. Одним из основных недостатков данного метода является перенос прошлых неэффективностей в будущее через бюджеты, что может привести к возникновению или увеличению «бюджетного зазора».

Главное преимущество приростного бюджетирования заключается в его простоте, что значительно сокращает время, затрачиваемое на расчеты. Один из способов решения проблемы «бюджетного зазора» – это метод бюджетирования «с нуля». В отличие от приростного подхода, этот метод основывается на независимости плановых уровней расходов от их предыдущих значений. При этом все расходы в базовом периоде считаются неизвестными и требуют нового, независимого определения.

Преимущества бюджетирования «с нуля» заключаются не только в возможности преодоления «бюджетного зазора», но и в стимуле к поиску альтернативных путей достижения поставленных целей. Этот метод также позволяет четко продемонстрировать связь между распределением бюджетных ресурсов и достижением целей организации. Кроме того, он эффективен для планирования расходов в новых сферах деятельности и в условиях быстро меняющегося окружения. При использовании данного метода каждому подразделению в начале отчетного периода необходимо обосновать экономическую целесообразность выделяемых средств на свою деятельность. Однако существенным недостатком является высокая трудоемкость и значительное время, необходимое для его разработки.

Метод «бюджетирования с нуля» часто оказывается наиболее подходящим для медиаиндустрии из-за особенностей и разнообразия реализуемых проектов. Использование шаблонов сметы может облегчить процесс составления бюджета, позволяя сравнивать предыдущие проекты и анализировать необходимость затрат.

Таким образом, выбор метода бюджетирования зависит от различных факторов, таких как поток информации, объем необходимых ресурсов, масштаб проектов и другие. На мой взгляд, некоторые методы могут быть объединены и связаны между собой, что упростит процесс бюджетирования в медиаиндустрии.

*Список литературы:*

1. Волкова, О.Н. Управленческий учет [Текст]: учебник / О.Н. Волкова. – М.: ТК Велби, Проспект, 2005. – 472 с.
2. Региональное кино в России – стратегия развития. URL: <http://unikino.ru>
3. Бабко О.И. «Бизнес-планирование кинопроектов», 2018
4. Немировский, И.Б. Бюджетирование: от стратегии до бюджета – пошаговое руководство [Текст] / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2008. – 512 с.

