

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

Ефремов Роман Алексеевич, студент  
программы бакалавриата «Финансовый менеджмент»,  
ФГАОУ ВО СГЭУ, Самара

## ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В МЕДИАИНДУСТРИИ

**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-процесс, необходимый для каждой компании в современном мире. Однако в каждой сфере процесс бюджетирования имеет свои особенности. Так сфера медиаиндустрии не является исключением. Важное место в планирование бюджета занимают прогноз реализации, объем требуемых ресурсов, масштабность намеченных проектов, число уровней организации производства и степень их согласования. На этапе тематического планирования во многих телекомпаниях проходит процедура отбора заявок или готового сценарного материала. Как правило, характеристики предлагаемых проектов структурированы на различные позиции, таких как тематика, число звезд, место съемки, стоимость одного эпизода, наличие комбинированных съемок, потребность в павильоне и др.

Киноиндустрия как составная часть медиаиндустрии включает в себя следующие основные компоненты:

- кинопроизводство – создание кинопродукции и реализацию готовых кинопроизведений в виде прав на их использование;
- кино-дистрибьюцию – продвижение продуктов на рынок кино и телевидения, подготовку кино-продуктов к кинопоказу;
- кинопоказ – оказание услуг по демонстрации кинопродуктов розничному покупателю на отраслевом рынке кино – зрительской аудитории.

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].

Действующие на рынке кинопроизводства кинокомпании можно разделить на несколько категорий в зависимости от реализуемых ими функций: продюсерские центры; киностудийные комплексы (обладают собственными киносъемочными павильонами); компании, предоставляющие кинооборудование в аренду съемочным группам; постпродакшн-центры. Как правило, крупные киностудийные комплексы (киностудии), 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.



Непосредственную связь с кинопроизводством имеют и различного рода сервисные компании, которые обеспечивают киностудии всем необходимым реквизитом, средствами и технологиями для производства кинопродукции. К их числу можно, например, отнести: актерские агентства; студии компьютерной графики и спецэффектов; агентства по аренде павильонов, транспорта, техники и спецоборудования для съемок; предприятия по изготовлению либо аренде реквизита и костюмов; каскадерские студии; организации по проведению фестивалей, конкурсов и специальных мероприятий, обеспечению питанием на съемочной площадке; маркетинговые, рекламные, юридические и страховые агентства и др [2].

Система бюджетирования компании, занимающейся производством или продажей товаров, отличается от системы бюджетирования компании по производству услуг. В компании первого вида обычно создается один общий бюджет, состоящий из множества отдельных бюджетов, отражающих производство товаров, движение запасов, денежных средств и т. д. На предприятиях кинематографии, относящихся к сфере услуг, целесообразно создание общего бюджета, в котором система бюджетов должна быть разнесена по каждой предоставляемой услуге с детализацией по производственным процессам.

На практике используется несколько основных методических подходов к бюджетированию.

Концепцию учета по центрам ответственности впервые выдвинул американский ученый Дж. Хиггинс. Так, обосновывая необходимость организации такой системы учета, в 1952 г. он писал, что учет по центрам ответственности - это система бухгалтерского учета, которая перекаривается организацией так, что затраты аккумулируются и отражаются в отчетах на определенных уровнях управления. С именем Дж. Хиггинса также связано знаменитое его правило: «Каждую структурную единицу предприятия обременяют те, и только те расходы или доходы, за которые она может отвечать и которые контролирует».

Бюджетирование по видам деятельности (бизнес-процессам) является сравнительно новым инструментом управления предприятиями любой отрасли, в том числе кинематографической. Он основывается на выделении бизнес-процессов в организации, под которыми понимается комплекс регулярно выполняемых действий, нацеленных на выполнение конкретного результата.

Главной целью бюджетирования по матрице АВВ, предложенной Моррвом и Коннолли, является усиление контроля затрат. Когда определены основные виды деятельности организации и процессы, соответствующие им, выделяют «пуль» затрат, соответствующих видам деятельности. Следующим этапом должен стать поиск и выделение носителей затрат, т. е. факторов затрат для каждого вида деятельности. Бюджет строится на основе совокупных и удельных затрат, приписываемых каждому носителю.

Однако, помимо этой цели, бюджетирование по матрице АВВ также позволяет выявить узкие места в процессах организации и определить, где именно происходят наибольшие затраты. Это помогает организации оптимизировать свои процессы и сократить издержки.

Кроме того, матрица АВВ позволяет лучше контролировать затраты на разные виды деятельности организации, так как каждый вид деятельности имеет своего носителя затрат. Это позволяет более точно определить, где именно происходят затраты и какие из них можно сократить.

Таким образом, бюджетирование по матрице АВВ не только помогает усилить контроль затрат, но и позволяет выявить узкие места в процессах организации и определить возможности для оптимизации и сокращения издержек.

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



Согласно первому принципу бюджеты разрабатываются высшим руководством, а затем структурные подразделения организации получают задания для выполнения разработанных бюджетов. Более эффективно использовать этот принцип бюджетирования можно в том случае, когда в организации объем продаж/реализации услуг идет на снижение, так как именно на высшем уровне управления организацией будут разрабатываться детальные бюджеты, а затем «спускаться» вниз в виде конкретных заданий для ее подразделений и отделов. Одним из преимуществ этого метода является сокращение времени согласования бюджетов, а также установление показателей деятельности подразделений организации, что способствует более эффективной постановке задач перед персоналом.

Согласно второму принципу бюджеты разрабатываются руководителями всех подразделений организации, а затем высшее руководство консолидирует их в общий (генеральный) бюджет. Этот принцип, «снизу-вверх», приемлемо использовать в том случае, когда в организации происходит увеличение объема продаж/реализации услуг. Считается, что он наиболее эффективен, поскольку позволяет составлять более точные финансовые планы (на низшем уровне управления, как правило, имеется наиболее полная информация о предстоящих расходах). Правда, при неразвитости в компании внутренней нормативной базы структурные подразделения могут «накручивать» свои затраты с тем, чтобы иметь некий «запас прочности» в процессе исполнения бюджетов. Несомненным достоинством принципа «снизу-вверх» является и то, что вовлеченность руководства низшего уровня в процесс разработки бюджетов способствует их мотивации, а следовательно, более эффективной работе.

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

Приростные бюджеты создаются на основе текущих бюджетов или результатов предыдущих периодов с учетом предполагаемых параметров Ж-го периода и событий, которые, как ожидается, произойдут до его окончания. Одним из основных недостатков этого метода является перенос прошлой неэффективности в будущее через бюджеты, что способствует возникновению или увеличению "бюджетного зазора".

Главное преимущество метода приростного бюджетирования заключается в простоте составления бюджетов и, следовательно, в существенном сокращении времени, затрачиваемого на расчеты. Одним из способов решения проблемы «бюджетного зазора» является бюджетирование «с нуля» [1]. В отличие от приростного бюджетирования, основным его постулатом выступает независимость плановых уровней расходов от их предыдущих значений. При этом предполагается, что все расходы в базовом периоде нам неизвестны и их требуется заново и абсолютно независимо определять.

Достоинство метода бюджетирования «с нуля», кроме возможности преодоления «бюджетного зазора», еще и в том, что его можно рассматривать как способ стимулирования поиска альтернативных путей достижения поставленных целей. Он также позволяет наглядно продемонстрировать связь между способом распределения бюджетных ресурсов и достижением целей организации. Кроме того, бюджетирование «с нуля» эффективно для планирования расходов в принципиально новых сферах деятельности, а также в тех случаях, когда организации приходится действовать в резко меняющемся окружении. При использовании этого метода каждому подразделению в начале отчетного периода приходится обосновывать экономическую эффективность выделяемых денежных средств на существование и ведение своей деятельности. Существенным недостатком этого метода является трудоемкость, а следовательно, гораздо значительное время на его разработку.

Как правило именно способ «бюджетирования с нуля» является наиболее подходящим для сферы медиаиндустрии, в силу особенностей и разноплановости реализуемых проектов.



Однако применение шаблонов сметы, позволяет облегчить процесс составления бюджета, позволяя сравнить предыдущие проекты и изучить надобность затрат.

Таким образом, выбор метода бюджетирования зависит от различных факторов, таких как движение информационного потока, объем требуемых ресурсов, масштабность намеченных проектов и другие. На мой взгляд, некоторые методы могут быть объединены и взаимосвязаны, что упростит процесс бюджетирования в отрасли 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.

