

Алексей Савченко

ИГРА КАК БИЗНЕС



ОТ МЕЧТЫ ДО РЕЛИЗА

Алексей Савченко
Игра как бизнес.
От мечты до релиза
Серия «Российский компьютерный
бестселлер. Геймдизайн»

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=62653122

Игра как бизнес. От мечты до релиза: Эксмо; М.; 2020

ISBN 978-5-04-102129-0

Аннотация

У вас есть классная идея и вы жаждете создать потрясающую игру. Вы готовы приступить к работе прямо сейчас, но возникает вопрос. С чего же вам начать? Книга Алексея Савченко станет вашим надежным штурманом в бурном море геймдева. Алексей работает в индустрии игровой разработки уже более двадцати лет и успел изучить от и до все подводные камни и узкие места этой сферы. Вы узнаете об особенностях планирования, производстве, поиске партнеров и издателей. Эта книга проложит оптимальный путь перехода от идеи к действиям, которые принесут желаемый результат, и поможет избежать типичных ошибок.

Содержание

Предисловие	10
О книге	12
Раздел 1	16
1.1. Куда лежит ваш путь?	16
1.2. Какую игру вы хотите делать?	23
Фактор онлайн	23
Бесплатное распространение или нет?	25
Какие платформы?	27
Качество контента, сильные и слабые стороны	28
Промежуточные итоги	34
Сотрудники и их роли	37
Резюмируя главу	51
1.3. Кем вы хотите быть?	53
Хобби-разработка	54
Индустриально-ориентированная	58
продуктовая разработка	
Бизнес-ориентированная продуктовая	65
разработка	
Сервисно-ориентированная разработка	69
полного цикла	
Промежуточные итоги	73
1.4. Инди или не инди?	75

Краткое резюме	83
1.5. Между сформированной идеей и действием	84
Регистрация компании	85
Регистрация торговых марок	88
Другой распорядок жизни	91
Хозяйственная деятельность	94
Организация разработки	98
Лицензирование технологий и инструментов	100
Готовность к внешней деятельности	103
1.6. Планирование препродакшена, прототипа и вертикального среза	107
Документальный препродакшен	108
Дизайн-документ вертикального среза	116
Планирование производства прототипа	121
Планирование вертикального среза	126
Расчетные результаты	129
1.7. Планирование бизнес-деятельности	132
1.8. Итоговое планирование вертикального среза как метод фокусировки и входа в процесс разработки	141
Стадия 1. Препродакшен	142
Стадия 2. Производство прототипа	146
Стадия 3. Производство альфа-версии вертикального среза	149

Стадия 4. Производство бета-версии вертикального среза	152
Стадия 5. Вертикальный срез	155
Выводы раздела	157
Раздел 2	161
2.1. Организация рабочей среды	161
Физическая среда	162
Софтверная среда	167
Коммуникации и взаимодействие	170
2.2. Постановка производственных процессов	175
Основные принципы	175
Установка пайплайна	181
Типы методологии управления процессами	184
2.3. Анатомия игровой фичи и игровых сущностей	188
Как правильно описать и декомпозировать фичу	190
Алгоритм работы с задачами	193
Примеры производства разнообразных игровых компонентов	200
Ключевые игровые элементы	200
По типу компонентов	203
2.4. Интеграционные процессы и работа с билдами	213
Состав команды и типовая интеграция	214
Тестирование билдов	219

Взаимодействие и фидбэки	225
2.5. Стадии разработки предварительного производства	232
Процесс сдачи стадий	232
Прототип	238
Вертикальный срез	244
2.6. Стадии линейного производства	254
Альфа-версия	255
Бета-версия	264
Релиз-кандидат	272
2.7. Особенности работы с движками	281
Что есть на рынке?	283
Как правильно выбрать движок?	288
Как движок повлияет на производственные процессы?	292
Дополнительные преимущества	298
Варианты лицензирования	302
Раздел 3	308
3.1. Предварительные шаги	308
Процесс подачи продукта для издателя	309
Процесс подачи продукта для фонда	316
3.2. Налаживание связей и назначение последующих встреч	322
Источники генерации контактов и связей в игровой индустрии	323
Как правильно готовить первое письмо и	329

выходить на связь	
Как правильно назначать последующие встречи	333
3.3. Как устроены выставки и как принимать в них участие	339
Что нужно сделать до поездки	339
Проводим предварительную рекогносцировку	347
Типы встреч и взаимодействий на мероприятиях	352
Прочие полезные советы	357
3.4. Поддержка коммуникаций и продолжение жизни после игровых шоу	364
Основы коммуникаций с западными контрагентами	365
Тактические шаги и меры	371
Что происходит в это время с производством	377
3.5. На что обращать внимание в договорах	386
3.6. Общие правила поведения в бизнес-девелопменте	399
Раздел 4	410
4.1. До вертикального среза	410
Питч и базовое предложение	411
Начало взаимодействия	414
Разработка прототипа	417

Подготовка к разработке вертикального среза	420
Производство вертикального среза	424
4.2. От вертикального среза до релиза	431
Утверждение производства	432
Производство	435
Релиз-кандидат	440
Релиз продукта	442
4.3. После релиза	446
Бизнес-перспектива	447
Продукт	452
Структуры	457
Послесловие	463

Алексей Савченко

Игра как бизнес.

От мечты до релиза

© Савченко А., текст, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Предисловие

Когда в 2002 году в Киеве я начинал работать над своей первой игрой, самым большим дефицитом для нашей команды была информация. Мы выстраивали процессы, читая пост-мортемы на Gamasutra, и формировали состав нашей первой команды, изучая вакансии Blizzard и Valve. Коллеги из других компаний, с которыми удавалось пообщаться, откровенно говоря, знали не больше нашего. Сотрудники паблিশера, с которым мы начали работать, кое-что понимали в ритейле, но едва ли могли помочь нам с организацией производства. Исходники Half Life 2, «утекшие» в сеть в конце 2003 года, стали настоящим подарком судьбы. Изучая обломки незаконченного шедевра, мы открывали для себя мир прототипов, тайны существования gameplay gums и тест-планов, познавали секреты тулинга. Мы познакомились с индустрией методом проб и ошибок. И платили за это знакомство бесконечными бессонными ночами, пахнущими кофе и сигаретами.

Тогда, почти 20 лет назад, я бы, пожалуй, убил за право обладать книгой, которую вы сейчас держите в руках.

Нет, это не альфа и омега игровой разработки, не манускрипт, волшебным образом способный превратить читателя в гуру девелопмента. И не пошаговое руководство «Как выпустить игру мечты за 21 день». Увы, такие чудесные кни-

ги встречаются только в выдуманных мирах. Это – путеводитель по минному полю геймдева, и, как любой путеводитель, является лишь отражением субъективного многолетнего опыта автора, собранного всего на нескольких сотнях страниц. Как любит говорить один мой друг и коллега, в прошлом VP of Shooters в небезызвестной компании Activision, «just a helicopter view on a problem».

Путеводители всегда оставляют за читателем право не соглашаться с ними в частностях, спорить о деталях и тонкостях именований, свободно искать собственный путь. И всегда готовы подсказать проверенный поворот тому, кто заблудился на незнакомой местности. Хороший путеводитель поможет как направить новичка, так и воскресить в памяти опытного ветерана важную, но подзабытую мелочь.

Мне кажется, что эта книга – хороший путеводитель. А много это или мало – решать вам.

Андрей Белецкий,

Creative Director World of Tanks PC, Wargaming.net

О книге

Меня зовут Алексей Савченко, я двадцать лет работаю в игровой индустрии. Примерно так начинается большинство моих лекций, и с этой фразы я решил начать свою книгу. Вкратце о себе: я начинал с позиции геймдизайнера, работал в сфере коммуникаций (PR), на протяжении десяти лет был руководителем команды, руководителем студии и исполнительным продюсером. Последние пять лет я работаю в компании Epic Games на должности менеджера по лицензированию, однако спектр моих обязанностей шире, чем подписание лицензионных договоров. Специфика продукта, развитием которого я занимаюсь в странах Европы и бывшего СССР (это Unreal Engine 4), подразумевает довольно много тесного общения со студиями-разработчиками, издателями, инвестиционными игровыми (и не только) фондами, сервисами и, пожалуй, можно смело сказать, компаниями всех формаций, имеющих отношение к разработке компьютерных и видеоигр.

Логично, что эта работа позволяет видеть изнутри как удачные решения, так и ошибки. Зачастую на достаточно ранних стадиях. А кроме того, производить аналитическую работу и делать определенные выводы, связанные с полным циклом жизнедеятельности игровых студий и компаний, с ними взаимодействующих. Предыдущий опыт продю-

серской деятельности и два десятка выпущенных продуктов, к которым я так или иначе имел отношение, дают доступ к информации, связанной с производством из первых рук. Наконец, развитие собственной компании с пяти до ста двадцати человек, позволяет оперировать данными в сфере развития бизнеса, или же, как сейчас принято говорить, бизнес-девелопмента.

При этом книга написана скорее из необходимости, чем по каким-то другим причинам. Сейчас на достаточно быстро растущих рынках постсоветского пространства обозначился ряд проблем, которые хотелось бы решать системно, а не от студии к студии.

Эти проблемы можно перечислить: отсутствие ощущения синергии между творческой деятельностью и бизнесом в большинстве игровых студий, недостаток опыта работы с международными рынками и, наконец, игнорирование подготовительной и теоретической части как проектов в разработке, так и стратегий компаний. Негативными последствиями такого положения дел предсказуемо является рваный, несистемный процесс разработки продуктов с высоким процентом их закрытия или заморозки, неумение вести бизнес-деятельность как внутри рынка, так и за его пределами и экспоненциальный рост расходов разрабатываемых проектов, когда оказывается, что реалии процесса не учли.

Чтобы не звучать слишком негативно, уточню, что мы говорим о десятках тысяч удивительно талантливых людей (и

от этого особенно обидно), способных создавать хиты международного уровня. И эти люди при наличии прекрасного творческого потенциала, к сожалению, не имеют возможности получить образование, связанное как с ежедневным оперированием таким сложным организмом, как игровая студия, так и с внешнеэкономической деятельностью в этом контексте. Дополнительно проблем добавляет тот факт, что стандартные экономические школы, вроде МВА, и экономические факультеты вузов не учитывают реалий быстроразвивающейся, волатильной сферы рынка компьютерных игр и скорее способны принести вред, нежели дать положительную программу развития.

«Игра как бизнес» написана во временной перспективе: от первых шагов, с описанием начала разработки и производственного процесса, его презентации на мировых площадках, нахождения партнеров, к релизу и оперированию. С одной стороны, это книга-методичка. С другой – книга-путешествие. Как автор я постараюсь максимально облегчить язык и не злоупотреблять индустриальными и экономическими терминами. Однако иногда они неизбежны, и я предполагаю, что в таком случае вы умеете гуглить и обучаться в процессе.

Также, перед тем как приступить, я хотел бы выразить особую благодарность:

› Александру Щербакову из Holy Warp – за последователь-

ную и конструктивную критику книги, а после – литературную редактуру;

› Олесе Примакиной из Epic Games – за помощь в разделе про бизнес-процессы, в том числе в том, что касается специфики мобильной разработки;

› Андрею Белецкому из Wargaming.net – за системные и глубокие комментарии в области процессов и принципов работы больших корпораций и команд-разработчиков;

› Константину Жукову из Sargos Games – за комментарии и предложения в разделах об организации среды разработки и техническом пайплайне.

Отдельное спасибо за вклад и помощь опытом, обсуждениями и спорами Андрею Подшибякину, Артему Гергелю, Роману Лещенко, Алисе Чумаченко, Никите Владимирову, Евгению Малееву и многим-многим другим, с кем игровая индустрия меня сводила на протяжении всего карьерного пути и без кого я ничего этого не знал бы.

Алексей Савченко,

2020 год

Раздел 1

Подготовительные работы

1.1. Куда лежит ваш путь?

Давайте сначала о главном в форме легкого ликбеза, а именно: куда вы вообще собрались, что такое игровая индустрия сегодня, что в ней происходит, какая флора и фауна ее населяет и каковы настоящие реалии этого причудливого, прекрасного, хотя порой и жестокого мира.

Я обойдусь без исторического экскурса. Прочитать про то, как Аллан Элкорн придумал Pong и что было после этого, вы сможете где-нибудь в Википедии. Не будет и статистической выборки про растущие квазилионные цифры объема рынка – потому что я не собираюсь вам тут ничего продавать.

Если совсем в двух словах, то мы говорим об удивительно разнообразном и успешном рынке, очень динамичном, конкурентом, беспощадном к провалам и боготворящем успехи. С одной стороны, все относительно устоялось с точки зрения процессов и процедур, ситуация гораздо лучше, чем в девяностых (много примеров, технологий, бесплатных или очень дешевых денег¹, мероприятий и так далее). С другой

¹ Здесь речь идет о том, что сейчас проще и дешевле найти средства на про-

– некий элемент Дикого Запада в любой отрасли индустрии развлечений, похоже, неистребим – и это, наверное, в чем-то к лучшему.

Основная градация игроков рынка компьютерных и видеоигр выглядит следующим образом.

Разработчики

Как гласит известная шутка про ракеты компании SpaceX – «вы находитесь здесь»². Разработчики являются пехотой игровой индустрии, которая, конечно, в окопах и больше всех гибнет, но в то же время без нее никуда. Потому что без игр и продуктов весь этот сыр-бор не имеет абсолютно никакого смысла. Разработчики бывают всех мастей и пород (мы классифицируем их в следующем разделе), они привлекают средства (или разрабатывают на свои), готовят продукт, взаимодействуют со всеми остальными группами в индустрии и совместно с ними (или самостоятельно) выводят продукт на рынок, чтобы в него играли те, кто платит (ну, или не платит) за это деньги. Разработчик может или стать

изводство игры. Взять у издателя, например, но это выйдет дороже, потому что потом их нужно будет вернуть с процентом от прибыли. Можно взять кредит в банке, это будет чуть дешевле, т. к. возвращаешь деньги и проценты. А бесплатные деньги – это грант, его возвращать не нужно. – *Прим. ред.*

² В 2017 году в Рунете появилась картинка, высмеивающая скептиков программы SpaceX. На ней были несколько десятков причин, по которым компании настанет конец, вроде «вот полетит Falcon 1, тогда и поговорим». Чтобы высмеять скептиков, между строчек добавили и перемешали фразу «вы находитесь здесь». – *Прим. ред.*

очень большим разработчиком, или быть купленным издателем, или сам стать издателем. Или же – бывает и такое – закрыться. Это почетный, сложный, но, пожалуй, самый интересный труд.

Издатели

Задача издателя – взаимодействовать с рынком и выводить на него продукт так, как этого не может сделать большинство разработчиков. Это более бизнес-ориентированные структуры, которые способны (или, по крайней мере, так заявляют) профессионально и системно организовать весь спектр услуг: от рекламы и дистрибуции до финансовой логистики. В случае если разработчик не может или не очень хочет заниматься всем этим сам, но не против отдать за это от 30 до 70 процентов выручки, он обращается к издателю.

Нецифровая дистрибуция

Магазины, дистрибьюторы и площадки, торгующие физическими копиями игр. В 99 % случаев с ними будет взаимодействовать издатель или специализированная организация, которая занимается розничными сетями.

Платформы

Цифровые платформы, такие как Steam, Apple, Google Play, Epic Store, PSN и так далее. Сейчас их будет еще больше. По сути, они являются цифровыми прилавками с

огромной аудиторией, которые способны поставить к себе ваш продукт за 12–30 % от выручки. Взаимодействуют как с издателями, так и с разработчиками. Часто обладают расширенным функционалом для содействия продвижению продукта. Какими-то включенными сервисами и прочими плюшками, которые облегчают жизнь продукта (ну, или они просто прикольные).

First Parties

Тоже платформы, но привязанные к консолям (Sony, Microsoft, Nintendo и так далее), а также организации, обойти которые не в состоянии ни один разработчик или издатель. Закрытые рынки и экосистемы, которые выдают железо для разработки, сертифицируют разработчиков и продукты, печатают физические копии только на своих мощностях. В общем, такие вот строгие консервативные люди.

Сервисы

От аутсорса до закупки рекламы, от локализации до тестирования. Любые внешние организации, которые за деньги предлагают решение конкретной проблемы. Компании-функции, которые теоретически удешевляют-ускоряют-оптимизируют дорогу на рынок. Но – как и с любым подрядчиком – там уж как пойдет.

Организационная инфраструктура

Организаторы выставок, ассоциации, агенты, soft skills-ориентированные организации, помогающие вращаться колесам индустрии; формирующие площадки для диалога, каналы коммуникаций, решающие или пытающиеся решать вопросы, связанные со средой и человеческим фактором, часто формирующие крупную часть «политики снизу» и общую повестку дня наравне с медиа и крупными игроками индустрии.

Медиа

Голос индустрии, инфлюенсеры, промышленные и индустриальные ресурсы и вообще все, что вы можете ожидать от слова «медиа». Необходимо понимать, что это не просто люди, которые пишут об играх. Задачи гораздо шире. Они также формируют контекст и общий фон, плюс во всех смыслах являются проводниками информации внутри индустрии.

Финансовые институты

Разнообразные игровые венчурные фонды, просто фонды, посевные фонды и агентства, банки – все, что имеет отношение к деньгам. Да, мы находимся на той стадии, когда финансовые институты вполне всерьез относятся к игровой индустрии, и многие готовы и даже хотят инвестировать или кредитовать разработку, если вы в состоянии наладить с ними диалог на их языке. Это непросто и требует некоторого

уровня подготовки и мышления. Эту тему мы затронем в последующих разделах.

Стандартная (но всегда актуальная) оговорка: хотя многие организации существуют в чистом виде, очень часто вы будете наткаться на гибридные формы или же на компании, находящиеся на переходной стадии. Например, на стадии между успешным разработчиком и издателем.

Обычный вторник в игровой индустрии выглядит при этом следующим образом. Разработчики делают игры, привлекают средства и формируют партнерства для успешного вывода своего продукта на рынок. Издатели ищут клевые игры и разработчиков. И те и другие договариваются с платформами и first parties и стараются увеличить эффективность своих операций за счет разнообразных сервисов и инфраструктуры. Все встречаются на выставках и специализированных онлайн-ресурсах, работают с прессой и придумывают способы и методы, как бы привлечь больше внимания к продуктам. Все в разной степени пытаются поднять денег. Издатели – у финансовых институтов и друг друга. Разработчики – у всех подряд. Сервисы и инфраструктура оказывают услуги и считают маржу. Платформы и дистрибьюторы тоже стараются привлечь премиальный контент разработчиков и издателей. Финансовые институты вкладываются долгосрочно и... молятся. Но в целом у них все хорошо, потому что они люди прагматичные и прекрасно умеют счи-

тать риски.

Из хороших новостей есть еще тот факт, что – в отличие от Москвы – игровая индустрия все-таки, похоже, резино-вая. И способна принять в себя любое количество людей, при этом давая возможность войти в круг достаточно дружелюбной и либеральной по нравам тусовки, которая свободно делится опытом и в основном состоит из приятных людей. При некоторой сноровке дает возможность увидеть мир, показывать свой продукт на разных мероприятиях, найти кучу новых друзей и вообще влиться в достаточно клевый образ жизни.

Из вещей, которые стоит держать в голове, еще раз повторю: то, что коллеги будут говорить, что ваша игра клевая и всячески поддерживать, вовсе не является гарантией того, что игроки станут в итоге говорить то же самое. И вообще в нее играть. Большинству разработчиков приходится больно упасть, отжаться, встать и попробовать снова. И не один раз. Некоторым – и не один десяток. Способность держать удар – пожалуй, одно из главных качеств для разработчика.

1.2. Какую игру вы хотите делать?

«Какую игру вы хотите делать?» – это главный, основополагающий вопрос, влияющий на направление ваших дальнейших действий. Здесь не столь важны жанр, главные герои, сюжет и прочие внутренние качества игры. Нас интересуют, в первую очередь, структурные параметры: онлайн или нет, платформы, уровень продукта и специфика производства. С помощью декомпозиции вашей идеи по этой классификации вы можете сформировать фокус игры и понять угол приложения проекта на рынок, прикинуть партнеров и аудиторию.

Итак, давайте ответим на следующие вопросы.

1. Мультиплеер или нет?
2. Бесплатная игра или нет?
3. Для каких платформ вы делаете игру?
4. Насколько высокое качество контента вы планируете?
5. Какие самые сильные и слабые стороны вашей игры?

Фактор онлайн

Наличие в игре постоянной поддержки онлайн подразумевает принципиально другой подход как к разработке, так

и к дальнейшему планированию развития и продукта, и собственно компании.

Если вы разрабатываете офлайн-игры, вы двигаетесь так:

Планирование → Разработка → Вывод на рынок
→ Патчи и минимальная поддержка → Выдохнули
→ Игра находится на прилавке, возможно вы делаете какие-то дополнения и выпускаете правки патчей, но инициатива находится на вашей стороне
→ Планирование следующего продукта... (смыть, намылить, повторить).

Если вы разрабатываете онлайн-игру, у вас вот такая история:

Планирование → Разработка → Вывод на рынок
(и если в случае офлайн-игры это может быть просто релиз, здесь это гарантированно выпуск в несколько стадий) → Отладка продукта → Анализ аудитории и ее интересов → Еще контент и фи́чи³, работа с рекламой, рост аудитории, масштабирование → Анализ аудитории и ее интересов → Еще контент и фи́чи, работа с рекламой, рост аудитории, масштабирование... (пока не умрете, но на самом деле пока игра приносит деньги, растет и вообще интересна аудитории).

Иными словами, если игры для одиночного прохождения

³ Фича (feature). Особенность продукта. В более узком смысле – игровая особенность (game feature, gameplay feature и проч.), т. е. игровая механика, плюс ряд компонентов, которые ее дополняют и формируют. Немного подробнее на эту тему см. в главе 2.3. – *Здесь и далее примечания автора, если не указано иное.*

— это в некотором роде спринт к релизу, то онлайн необходимо планировать как марафон. В случае даже относительного успеха вы, возможно, подписываетесь на годы работы с одним продуктом. Это гораздо более долгосрочное планирование, и нужно учесть все связанные с этим факторы: от необходимости дополнительной внутренней инфраструктуры (например, серверы и люди, умеющие работать с железом) до таких тонких психологических вещей, как выгорание команды (которая работает долгосрочно над одной и той же игрой).

Лучше всего, конечно, подход в работе с онлайн-играми определяет термин GaaS, он же Game as a Service или «Игра как сервис». Потому как во многом вы станете именно обслуживать интересы и запросы комьюнити (сообщества) вашей игры. И часто будете вынуждены поступаться такими вещами, как творческий замысел, авторский эгоцентризм и — в какой-то степени — даже контроль над развитием продукта. В онлайн вы в одной лодке вместе со всеми вашими пользователями. Ну и как в любом сервисе, клиент всегда прав. Или как минимум почти всегда.

Бесплатное распространение или нет?

Если игра онлайн, вы можете ее распространять за деньги или бесплатно. Но если вы распространяете ее бесплатно, вы изначально должны планировать продукт как достаточ-

но сложную сервисную систему, подразумевающую возможность внутренних микротранзакций и мотивации их осуществлять. Чтобы не вызывать отторжение у игроков, вам придется соблюдать тонкий баланс между игровой механикой и платежной.

Это непросто. При всей сложности разработки игр (любых) как мультидисциплинарной дисциплины, онлайн-фри-туплей⁴ имеет сильный уклон в конструирование математических систем и изошренный метагейм⁵ (зачастую при очень простом и даже некачественном – по меркам премиум-сегмента – кор-геймплее) и подразумевает гораздо меньше права на ошибку, чем в любом другом направлении. В частном случае мобильных игр, система, как правило, старается превратить игрока в пассажира – его навыки (вообще насколько хорошо он умеет играть) не имеют никакой роли. Выигрыш или поражение от него, в сущности, не зависит – что с ним произойдет, диктует математическая модель.

Из несомненных плюсов: технически при наличии хоро-

⁴ Free-to-play, free2play, f2p – игры, доступ к которым предоставляется бесплатно. Живут за счет микротранзакций, продажи внутриигровых предметов и так далее (список того, что можно продать игроку, может быть очень большим).

⁵ Metagame и Core Gameplay. Они же просто Meta и просто Core, или «метагейм» и «кор-геймплей». Упрощенно говоря, core – это ядро игры, набор основных игровых механик, без которых проекта просто не существует. Meta – это то, что находится вокруг. Например, если у вас гоночная игра, то как только машинка оказывается на трассе – это core. А вот подготовка к заезду, покупка новых автомобилей, установка запчастей, выбор состава резины, покраска и так далее – это meta.

шего партнера-издателя или доступа к каналам рекламы у вас есть возможность отдать игру в руки гораздо более широкой аудитории. Она совсем другая. С меньшим фактором лояльности, более требовательная и капризная, ее нужно постоянно изучать и нести достаточно ощутимые затраты на анализ ее запросов и интересов.

Важный момент: сейчас границы немного стерлись, но еще пару лет назад у всех ваших предполагаемых партнеров было крайне четкое позиционирование на рынке – бесплатный онлайн или нет. А если речь идет о мобильных продуктах, то там и сейчас 90 % рынка – именно это направление. Потому что так работают экосистемы соответствующих платформ. Что логичным образом приводит нас к следующему вопросу.

Какие платформы?

Если отбросить в сторону лишнюю псевдорационализацию, на самом деле, на сколько платформ вы делаете игру, столько игр вы и делаете. В процессе планирования и разработки существует большой соблазн подумать иначе («сделаем на ПК, потом просто портируем и отдадим – че там, минимум действий, больше профита»). Не стоит обманываться.

Каждая платформа – это другое железо, принцип взаимодействия с ним, управление и интерфейс. Каждая платформа – это отдельная аудитория, со своими каналами фид-

бека⁶, пожеланиями, ощущениями и ожиданиями. Каждая платформа – это свои правила, возможное наличие сертификации, требования.

Если вы делаете игру на одну платформу – у вас прекрасный, четкий фокус. Однако если контент хорош и вы хотите работать с каким-то партнером или издателем – стоит предполагать развитие продукта в дальнейшем.

Логично, что, если речь идет о мобильных продуктах, имеет смысл задумываться о том, чтобы провести игру по таким платформам, как iOS и Android. Если вы делаете игру на ПК, возможно, стоит задуматься о планах развития в PS4 и Xbox. Интересной точкой, в которой сходятся и то, и другое направление, является Nintendo Switch, который является логичным кандидатом в обеих линейках развития. А также самостоятельной и возможной целевой платформой, на данный момент растущей как на дрожжах.

Качество контента, сильные и слабые стороны

Почти все планируют свои игры как ультимативно лучшие по всем направлениям. Что правильно и надо к такому стремиться, но реалии жизни таковы, что вы и ваша команда в ряде дисциплин будете сильнее и одновременно слабее в

⁶ Фидбэк (feedback) – обратная связь, отзыв, комментарии. Устоявшийся в индустрии термин.

прочих. Во многом этот фактор зависит от руководителя и идейного вдохновителя компании (я предполагаю, что тебя, дорогой читатель) и первых ее сотрудников. Теоретически тут можно поспорить в духе «мы найдем людей, станем делегировать и все будут одинаково мотивированы». Но нет, не будут. Поэтому я предлагаю со старта играть с собой по-честному и понять, на что игра будет ориентироваться, что нужно ловко маскировать, в чем быть лучше, чем все остальные игры на рынке, а какие штуки лучше вообще не трогать. Нарисуйте табличку, прикиньте ваши возможности и расставьте цифры от одного до десяти по следующим позициям.

Игровой процесс

Если вы – работающий рукастый геймдизайнер и/или программист, потенциально вы сильны в том, чтобы построить в выбранном жанре набор повторяющихся действий и механик, которые сами по себе будут настолько интересными и затягивающими, что игроку будет нравиться совершать их раз за разом. Необходимо также держать в голове, что, если вы считаете это своим сильным местом, то реализация и настройка до доли сотых таких вещей, как камера, движение, совмещение анимации и взаимодействие с окружением, должна быть на высоте. Вы готовы придумать необходимый минимальный, интересный набор действий и отполировать его до совершенства.

Математика

Многие разместили бы эту часть в первом блоке, но я склонен не согласиться, так как базовый игровой дизайн и правильно настроенные математические системы – это часто два совершенно разных фактора, способных привлекать игрока. Думаю, мы все знаем много игр, в которых цифры и расчет повреждения носят формальное значение, уступая, например, исследованию мира. Как и понимаем, что игра, состоящая из минимального набора повторений, за счет правильно рассчитанного баланса способна держать, не отпуская.

Игровые суб-системы

На самом деле недостаток качества и экспертной оценки в первых двух пунктах можно компенсировать количеством более простых в реализации, но интересных механик (таких как мини-игры, сценарные задания и так далее), в комплексе не менее интересных для игрока.

Левел-дизайн

Часто упускаемый или записываемый в игровой дизайн момент, при этом являющийся самостоятельной дисциплиной. Можно не быть мегадизайнером и не уметь складывать в глобальную игровую систему кучу механик, но быть в состоянии отстроить сто интересных головоломных уровней на простейшей механике (шарик катается, уровень состоит из

кубиков и можно вращать комнаты – все, что касается пространственного мышления) и получить международный хит.

UI/UX

Вы понимаете, куда тянется рука или мышка пользователя, понимаете, куда приятно тыкать на игровом экране, а куда – нет, и вообще владеете секретным кунг-фу взаимодействия живого мозга и куска железо-софтверного производства. Или нет. Есть игры на мобильных устройствах, в которых приятно беспричинно возить пальцем по экрану, и они категорически успешны. Есть игры, которые стараются минимизировать такие моменты в сторону, скажем, базового дизайна, и можно обойтись его минимумом (и это тоже дизайн UI/UX).

Интерактивный сюжет

Возможность сделать интересный сюжет, который органично взаимодействует с остальными игровыми элементами, может являться абсолютным преимуществом, работающим на игрока как в минималистичных жанрах (собственно, есть целый условный жанр с издевательским названием *walking sims* – «симуляторы ходьбы»⁷), так и в сложных крутых продуктах, в которых все крутится вокруг сюжета (*Uncharted*,

⁷ «Симуляторами ходьбы» называют игры, где персонажу нужно очень много ходить, искать и исследовать. К ним относят игры разных жанров – квесты, приключенческие игры, разные экспериментальные игры. Например, *Firewatch*, *Dear Esther*. – *Прим. ред.*

Bioshock, вообще куча всякого AAA, в которых, если приглядеться, и механика, и левел-дизайн достаточно примитивны и работают на сюжет).

Арт-дирекшен

Существует достаточно большое количество игр, которые цепляют исключительно арт-дирекшеном, вокруг которого выстроены минималистичные сюжет, несколько механик и простая, но эффективная режиссура, подчеркивающая эстетику процесса. Опять же, здесь не стоит путать с контентом, которого может быть там мало или много. Речь идет о целостной арт-концепции, которую проект или содержит, или нет. Тут третьего не дано.

Анимация

Тоже аспект, который часто принято считать прикладным или просто необходимым, но не ключевым. Что, в целом, ошибочная точка зрения. Вы можете сделать игру, в которой игрок просто вовремя жмет кнопки, и на экране круто танцуют персонажи. Визуально-эстетический фактор крутых анимаций способен затащить продукт как убер-фича даже при относительно простом контенте.

Музыка и SFX⁸

Чудовищно недооцененный фактор в куче игровых про-

⁸ Спецэффекты. – *Прим. ред.*

дуктов (особенно отечественных). И этот подход часто выходит боком даже тем играм, которые хороши во всем остальном. При этом существует целая ниша игр, посвященная как исключительно музыке, так и играм просто про музыку и OST. Эта музыка и саундтреки могут потом еще и продаваться лучше и дольше, чем сама игра.

Режиссура и презентация

В некоторых случаях это абсолютно необходимый фактор (скажем, в сюжетно-ориентированных играх), в других – некий над-фактор, способный вытащить в большом количестве случаев практически любой производственный косяк и сэкономить кучу ресурсов (особенно контента и анимации).

Этот список можно дополнять разными штуками (если вы знаете, как сделать игру исключительно про богоподобные спецэффекты, то вы тигр и молодец) и учитывать не концептуальные вещи, а совершенно необходимые, затронутые выше – такие как доступ к серверной экспертизе (в случае онлайн).

Каждый пункт мы оцениваем по десятибалльной шкале. Берем свои навыки и навыки имеющихся в наличии единомышленников. Если вы можете нарисовать как минимум семь напротив хотя бы трех-четырех пунктов этого списка – вам надо сконцентрироваться на них, а остальные прятать (или не акцентировать). Или наращивать экспертизу.

Кроме того, держите в голове то, что было сказано ранее в этой главе. И, скажем, если вы супер в нарративном сюжете, анимации, режиссуре и арт-дирекшене, но зачем-то планировали делать свою игру как бесплатный онлайн-проект на мобильные платформы (потому что вчера Федор с Иваном, работающие в большой успешной корпорации, в баре после десятого пива сказали, что надо делать только такие игры), ну, возможно, вы уже делаете что-то не так.

Если же вы четко понимаете, что у вас явные проблемы, и совсем непонятно, как получить доступ к некоторым экспертным полям (например, левел-дизайн в запланированной игре про пятьдесят пространственных головоломок), наверное, стоит тоже как-то сесть, задуматься и переосмыслить текущие планы.

Промежуточные итоги

В идеале, все взвесив, вы должны прийти к какому-то стройному видению игры с точки зрения продукта. Которое и станет вашим фокусом, предопределяющим примерно половину действий. Например, вот в таком виде.

Title X

Однопользовательская игра для ПК,
распространяется за деньги, дальнейшие перспективы

развития на консоли PS4, Xbox ONE, Switch.

Команда сильна в нарративном сюжете, музыке, режиссуре и неплоха в арт-дирекшене (и вообще вы раньше занимались видеопроизводством и рекламными роликами, но свалили из своих бывших компаний).

Команда страдает от недостатка экспертиз в системном дизайне, левел-дизайне, UI/UX.

Это все в целом неплохо ложится на картину красивого, идейного walking sim с прекрасным сюжетом.

Или может быть картина принципиально другая, и у вас сложилась вот такая композиция.

Title Y

Многопользовательская игра для мобильных платформ, распространяется бесплатно, изначально выпуск на Apple Store, потом Android, если все будет хорошо, то еще и Switch.

В команде есть крутейший дизайнер-математик, UI/UX чемпион, понимание серверной экспертизы, неожиданно режиссер.

Команда вообще ничего не знает про нарративные сюжеты, музыку считает ненужным элементом, с арт-дирекшеном история тоже так себе.

Вы хотите делать футбольный менеджер для мобильных платформ, режиссер хотел бы еще добавить в игру офигенные сценки повтора моментов, когда

мячик влетает в ворота – да, славно.

Или же вдруг у вас вот такая история.

Title Z

Однопользовательская игра для ПК с такими вкраплениями онлайна, как рейтинговые таблицы и повторы видео. Игра ввиду своей специфики свободно может быть портирована на мобильные платформы и даже веб, а при определенном развитии событий – вообще на все платформы.

В команде есть очень крутой звукорежиссер, режиссер, прекрасный аниматор и идейный вдохновитель, средней руки программисты, которые, впрочем, еще и чуть-чуть знают про игровые субсистемы.

Игра представляет собой танцевальный соревновательный сим, в котором можно кастомизировать персонажа и выкладывать ролики успешных матчей в онлайн.

В общем, вы поняли основной принцип.

Также все три примера – это существующие игры, на данный момент успешно разработанные или подписанные с издателем и находящиеся на стадии пре-релиза.

Сотрудники и их роли

Так как у нас зашла речь о доступах к трудовым ресурсам и степени их компетентности, стоит очень кратко обрисовать, какие роли и какие специальности вообще существуют на рынке.

Я это делаю не только в порядке ликбеза, но и для того, чтобы зафиксировать некоторые термины. Дело в том, что в индустрии есть определенные проблемы с терминологией и одни и те же слова порой интерпретируются по-разному. Определение одной и той же специальности может гулять от компании к компании. Как в силу сложившихся практик в конкретном месте в конкретное время, так и из-за въевшихся в мозг ошибочных представлений – причем даже на уровне руководящего состава, а не только среди HR-менеджеров. Я допускаю, что с некоторыми моими определениями согласятся далеко не все. Но как минимум мы их проговорим и обозначим. И не будем путаться в ролях. Это как, например, можно услышать: «У нас команда из трех человек, нам не нужен продюсер, зачем он вообще». Нет, один из вас принимает на себя роль продюсера – просто он об этом почему-то не знает. А вот нужен ли вам кто-то еще на эту роль – это уже совсем другой вопрос. И тут как минимум стоит понимать, что это вообще такое и как это может выглядеть на практике.

Ниже возможные роли на производстве.

Геймдизайнер (Game Designer)

Возможно написание «гейм-дизайнер» (и оно вполне корректно). Придумывает и описывает игровые механики (или детализирует на основе брифов/указаний сверху), отлаживает их, выстраивает баланс, в некоторых случаях может писать скрипты.

Во free-to-play проектах такой человек может иметь сильный математический уклон. Вплоть до того, что является не столько геймдизайнером, сколько узкоспециализированным математиком.

В рамках структуры могут быть свои градации, например: Lead Game Designer, Senior Game Designer или Junior Game Designer. И может быть разное приложение усилий геймдизайнера: от высокоуровневого дизайна до низкоуровневого. Низкоуровневый – это когда человек руками настраивает, скажем, параметры выстрела с точностью до тысячной доли. А потом тестирует. А потом меняет одну цифру. И снова тестирует.

Левел-дизайнер (Level Designer)

Хотя многие считают эту специализацию родственной или вспомогательной по отношению к геймдизайну, на самом деле это отдельная, важная роль, основным полем деятельности которой является аспект взаимодействия игрока (напрямую или же через героя/действующее лицо/протагониста) с

игровым окружением и все закладываемые в этот процесс принципы и механики. Если очень сильно упростить, то левел-дизайнер создает дизайн уровней/локаций (потому он и называется левел-дизайнером). То есть он, как правило, руками копается в редакторе и расставляет объекты.

Программист / Разработчик / Developer

Будет безумием записывать сюда словарное определение программиста – вы и так понимаете, о чем идет речь. Но нужно сделать пару важных пояснений. Программист работает не в вакууме и не является знатоком всех языков мира. У него есть специализация – и возможность ее изменить и расширить. Самые распространенные языки в игровой индустрии – это C++ и C#. Можно еще упомянуть Java, но в целом это все производные от C.

Программисты работают в программной среде и – если не пишут собственный движок – то внутри какой-то конкретной технологии. И, соответственно, владеют инструментарием этой технологии. Во-многом поэтому их зачастую и называют девелоперами – их работа сводится не только к написанию кода. Более того, существуют девелоперы, которые, строго говоря, не совсем программисты. Например, они хорошо понимают Unreal Engine 4, но скриптят на Blueprints, а C++ не просто не используют, но даже и не умеют.

Как уже будет отмечено далее по тексту, если вы ищете программиста, то вам следует учитывать конкретную специ-

фику и нюансы. Например, если у вас Unreal Engine 4, то может быть целесообразнее искать программиста на C++, а не «UE4-программиста». С технологией, если что, познакомится, освоит.

Вкратце упомяну, что существуют еще backend-программисты (они же «серверные программисты»), но это тема для отдельного разговора (да и его стек может быть разным), и вообще у них там своя атмосфера.

Технический директор

Может называться СТО (Chief Technical Officer). Как правило, сам является программистом/разработчиком высокого уровня (ну или как повезет). Хорошо знает технологический стек и, собственно, формирует его. Это главный «технический» человек на вашем проекте.

Product Owner

В случае Product Owner и Project Manager используется, в общем-то, терминология методологии SCRUM (и производных от нее). Product Owner (условный «владелец продукта») формирует задания (фичи, user stories⁹, называйте как хотите) и отдает их человеку-функции с названием Project Manager («проектный менеджер» или «управляющий проек-

⁹ User stories (пользовательские истории) – способ описания требований к разрабатываемому продукту. Это 1–2 предложения, что называется, на языке пользователя. – *Прим. ред.*

том»). Тот рубит это все на мелкие куски, ставит в план и раздает задания конкретным специалистам.

Должности Product Owner почти никогда и нигде не существует. Это именно роль. Ее в том или ином виде почти всегда принимает главный идеолог проекта.

Проджект-менеджер (Project Manager)

См. выше. В голом виде является прорабом. Или ответственным секретарем редакции газеты. От него требуется понимать пайплайн производства – кто чем вообще занимается. В стандартной конфигурации от него совершенно не требуется что-то выдумывать или во что-то играть. Он реально может быть человеком со стройки, которого хорошо проинструктировали по поводу специфики отрасли. В некоторых IT-компаниях вам могут рассказать, что это не совсем так, и вообще ему желательно иметь техническое образование и сертификаты PMBOK или типа того. В целом это неправда.

В реальности многие компании подразумевают под проджект-менеджером что-то свое, иногда уходящее в мультикласс. Или даже называют этих менеджеров как-то по-другому. Зафиксированы случаи, когда издатели мобильных игр называли проджекта с элементами аналитика «продюсером оперирования».

Продюсер (Producer)

Загадочная специальность, функционал которой бывает очень разным в зависимости от компании и даже конкретного проекта. Упрощенно – это арбитр в спорах между всеми другими специалистами/отделами на проекте или же в конкретном секторе проекта. Человек, который говорит, «что такое хорошо, а что такое плохо».

На практике внутри физического человека-продюсера может быть зашито еще несколько ролей. Например, он очень часто (а в маленьких студиях – всегда) бывает в той или иной степени геймдизайнером. Обычно высокоуровневым. Вплоть до совмещения в своем лице должности главного геймдизайнера. Он может быть носителем vision (видения) и, соответственно, нести на себе функционал описанного выше Product Owner и описанного ниже креативного директора. Отчасти он может заниматься работой арт-директора (или человека, который корректирует работу арт-директора). Во многих случаях он может превращаться в персонажа «в каждой бочке затычка». Иногда это хорошо и удобно, потому что быстро устраняет проблемы. Иногда это очень плохо, потому что он попросту начинает мешать людям работать, вместо того чтобы периодически их направлять и вообще поменьше отвечивать.

Сразу оговоримся, что речь идет в первую очередь о внутреннем продюсере – то есть о члене вашей команды. Потому что продюсеры еще бывают внешними (см. ниже).

Внешний продюсер

Как правило, это вообще не совсем продюсер, а скорее разновидность аккаунт-менеджера. Отличается тем, что он не входит в вашу команду. Обычно это специалист, которого к вам прикрепляет издатель (если он у вас есть). Как правило (по уму) он взаимодействует с вашим внутренним продюсером. Скидывает фидбек и что-то предлагает. У него есть начальство, и он перед ним отчитывается и утверждает планы и финансирование. В случае чего он может начать продавливать свои «хотелки» с помощью аргумента «пока не сделаете, денег не пришлем».

На практике вашим внешним продюсером может оказаться как студент, так и человек, который работал на производстве, спродюсировал пару десятков игр и в разы квалифицированнее любого из ваших сотрудников. Ну или (чаще) какая-то промежуточная стадия между этими двумя крайностями. Причем так сразу и не скажешь, какой из этих вариантов лучше лично для вас.

Линейный продюсер

Термин в игровой индустрии встречается редко, но его нужно упомянуть. Понимается по-разному, но это что-то вроде ассистента продюсера с функционалом (или кусками функционала) проджект-менеджера.

Исполнительный продюсер (Executive Producer)

Часто используется как vanity-должность. Например, если человек – соучредитель компании и да, имеет какое-то вышеоуровневое отношение к производству конкретной игры. Например, сказал, что «делаем про человека с ружьем». Тогда (барабанная дробь!) он может вписать в должность вот что-то такое.

Помимо этого интересного случая, такая должность может также обозначать, что продюсеров на проекте больше одного и этот, в целом, главный. Но просто основную часть текучки сваливает на подчиненных.

Креативный директор

Крайне редко используется как название должности. В наших широтах очень часто так называют, представьте себе, людей, которые придумывают «креативы». Баннеры, короче, делают. Но вообще это носитель видения продукта.

В большинстве случаев если главный продюсер на проекте не является креативным директором, то есть вопросы, как так могло получиться.

Арт-директор

Иногда может называться Lead Artist. Формирует арт-стиль. Следит, чтобы его придерживались. Модифицирует его. Проверяет весь арт в игре. В некоторых случаях может иметь не только «хороший вкус», но и быть техническим специалистом, который руками полезет в движок вы-

ставлять свет (т. е. немножко техартистом). В небольших (и даже средних размеров) командах роль арт-директора зачастую делят между собой (или даже полностью поглощают) люди, у которых должности называются как-то по-другому. Например, лид-артист и продюсер. Или жена инвестора, которая попросит перед сдачей этапа переделать трех персонажей, потому что ей не нравится, и поэтому денег в следующем месяце не будет.

3D-моделлер (3D Artist)

Делает 3D-модели в одном (или нескольких сразу) графических пакетах. Зачастую он же их и текстурирует.

Возможны частные случаи, указывающие на конкретную специальность. Например, Environment Artist – т. е. он тоже моделлер, но по окружению (а персонажей не делает и, возможно, толком и не умеет).

2D-художник (2D Artist)

Рисует двухмерные картинки в одном (или нескольких) графических пакетах. Это может быть промо-арт, атмосферный арт (для производственных целей), концепт-арт, 2D-ассеты для игры, скетчи для моделлеров, куски интерфейса. По-разному, в зависимости от проекта.

VFX Artist (художник по визуальным эффектам)

Делает визуальные эффекты. Все ваши красивые взрывы,

дымок, шлейфы от ракет и так далее. Вероятно, он же их интегрирует.

Нарративный дизайнер / Сценарист

Пишет текст. И этот текст может быть очень разным в зависимости от того, что за игру вы разрабатываете. Он может разрабатывать сюжет (если он у вас есть – потому что в половине игр его таки нет), писать диалоги, сопроводительные тексты, описания предметов и так далее.

В крупных проектах, вроде Red Dead Redemption 2, это могут быть серьезные профессиональные сценаристы.

Аниматор

Работает в курортных городах Турции и Египта. В остальное время анимирует 3D-модели и экспортирует и настраивает анимации в движке. Разумеется, есть еще и 2D-аниматоры. Но это ближе к 2D-художнику, и такой функционал обычно идет через дробь.

Дизайнер интерфейсов (UI/UX Designer)

Тут есть интересный момент, что, как правило дизайном интерфейса занимается не только специальный человек с должностью «дизайнер интерфейсов» (или внешний человек), но и члены основной команды (например, геймдизайнер). Во многих случаях дизайнер, отвечающий за отрисовку элементов UI и вообще usability¹⁰, знает об игре достаточно

¹⁰ Под этим обычно подразумевается удобство пользования. – Прим. ред.

мало. И черновое проектирование (на уровне кривых – или не очень – мокапов¹¹) за него сделает кто-то другой, понимающий игру и ее фишки. Поверх обрисует красиво, подвинет элементы, предложит что-нибудь.

Интегрирует все художества в движок программист. И за ним нужно проверять, потому что с первого раза он нормально не сделает. Со второго – тоже.

Композитор/звукоинженер

Это, строго говоря, две разные роли. Но если команда небольшая, то зачастую это один человек. И во многих случаях человек внешний.

Чем занимается композитор – очевидно. Звукоинженер делает SFX (звуковые эффекты). Шаги персонажа, скрип двери, падение гильзы и так далее. И – что особенно важно – во многих случаях он же и настраивает все аудио в движке.

В зависимости от ситуации (и бюджета), это может выглядеть немного по-разному. Например, звуки выстрелов (их больше одного) можно смастерить, опираясь на бесплатные (или платные) библиотеки звуков. А можно арендовать стрельбище и бегать там со звукозаписывающей техникой. А потом все это обрабатывать.

¹¹ Москуп, мокап (макет) – модель в натуральную величину. Она не работает, но выглядит так, как будет выглядеть работающий экземпляр. Например, нарисованный в фотопрограмме экран монитора с элементами интерфейса – это мокап интерфейса. – *Прим. ред.*

QA/Tester

Отвечает за тестирование игры. Цели тестирования могут быть разными. Это и банальный отлов багов в геймплее, и общая работоспособность продукта, и формальное техническое соответствие определенным параметрам (например, гайдлайнам¹² платформ). Много вариантов, и не имеет смысла вдаваться совсем уж в детали.

Как правило, многие члены команды в той или иной степени принимают на себя роль неформального тестера. То есть они запускают билды¹³ и что-то говорят по поводу увиденного. Есть и формальное тестирование, и, в зависимости от ситуации, для него может работать отдельный специалист, который занимается только тестами. Или целый отдел со своей методологией. Очевидно, что QA может быть (и зачастую бывает) внешним. Есть огромное количество контор, которые специализируются именно на разных видах тестирования. Начиная от упомянутого «отлова багов» (это первое, что людям приходит в голову, когда они слышат про QA) и заканчивая организацией фокусных групп.

Business Development Manager / Business Development Director

Менеджер/директор по развитию бизнеса (он же «биз-

¹² Гайдлайн (guideline) – это набор стандартов и инструкций. – *Прим. ред.*

¹³ Билд (build) – сборка программного продукта. В этом случае подразумевается работающая, но не финального качества версия игры. – *Прим. ред.*

дев»). Термин по-разному трактуется в разных компаниях и покрывает собой пространство от человека, который приводит сделки, до девочки, раздающей на выставке визитки со словами «мы можем локализовать вашу игру» или «у нас есть трафик».

Аналитик (Analyst)

Ковыряется в метриках. Если это онлайн-проект. Изучает рынок. Если у вас нарративный шутер для ПК, то вы сам себе аналитик.

PR-менеджер (PR Manager)

Абстрактно занимается «продвижением продукта» (и/или компании). В реальности конкретные действия сильно зависят о компании, от ее места на рынке и кучи разных факторов. Может быть человеком с сетью контактов с инфлюенсерами, может быть копирайтером, может быть человеком, который разводит болтологию на выставках, рассказывая об игре. Зачастую – все сразу. В маленьких командах кусок функционала PR-менеджера почти всегда валится на главного идеолога проекта. При условии, что он умеет читать, писать и говорить хотя бы на среднем уровне. (Если не может, то это трагедия.)

Комьюнити-менеджер (Community Manager)

Работает с комьюнити. Постит в фейсбучек. Зачитывает

тосты, проводит конкурсы. Может трактоваться как своеобразный подвид PR-менеджера.

Как уже было сказано, терминология немного гуляет по индустрии, и конкретная должность может вмещать в себя даже достаточно неочевидные роли. При этом и сами роли иногда трактуются самым экзотическим образом. Но основу нужно знать и не путаться. И – если вы ищете специалиста – понимать, что вы вообще от него хотите (вы удивитесь, но многие представляют это достаточно смутно). Набор скиллов у человека может быть разным, но стоит понимать какие-то, казалось бы, очевидные вещи. Например, что продюсер всегда кое-что смыслит в геймдизайне, что не очень рационально требовать от левел-дизайнера умения составлять питчи проекта, а от геймдизайнера – опыта работы комьюнити-менеджером. Этот слегка шизофренический ряд звучит как шутка, но каждый из примеров – реальный случай.

Кроме того, старайтесь использовать терминологию корректно и не лепить детских ошибок. И вообще, перечитывайте, что написали. Не размещайте вакансию «гей-дизайнера», если не хотите получить вот прямо гей-дизайнера – ну или глуповатые улыбки. (Да, это тоже реальный пример, а не просто избитая шутка, построенная на созвучии двух слов.) Это же касается не только ролей/должностей, но и специализированной лексики вообще. Она не такая сложная, ее можно освоить. Нельзя писать «фит бэк» вместо «фидбек», нель-

зя называть моделлеров «модельерами», не нужно называть сеттинг «сейтингом». Этим вы отпугнете людей и сообщите, что у вас проблемы с использованием сложившейся терминологии (т. е. у вас мало опыта), у вас не очень хорошо с грамотностью, вы небрежны и у вас плохо с английским.

Не стоит недооценивать этот момент и сваливать все на «и так поймут». Да, поймут (см. выше). И, вероятно, разорвут коммуникации. Если человек из банковской сферы будет в переписке оперировать терминами «кредит», «ре-фенансированье» и «каш баг», с ним тоже перестанут разговаривать. По очевидным причинам.

Резюмируя главу

Подводя итоги главы, исходя из представленных данных, алгоритм примерно понятен. Автор и команда разработчиков проекта могут успешно использовать его на уровне идеи и изначального понимания картинки запланированной игры.

Несколько раз на протяжении этой главы мы также проговаривали, что решение о том, что за игру вы разрабатываете, — это примерно половина данных для планирования. И, вероятно, у пытливого читателя возник вопрос, какой же второй фактор, влияющий на этот процесс.

Это не то, что вы собрались разрабатывать, а как именно вы собрались это делать. Об этом наша следующая глава, посвященная типу компании, которую вы собрались построить

вокруг разработки игры.

1.3. Кем вы хотите быть?

Большинство начинающих разработчиков склонны недооценивать фактор типа компании, которую они хотели бы построить в долгосрочной перспективе, концентрируясь вокруг продукта и стартовой команды. Это может показаться разумным на начальных этапах, однако недостаток планирования в этом поле запросто может в ближайшей перспективе, как говорят наши американские друзья, выстрелить им в ногу.

Причин тут несколько, но основная заключается в том, что, если отпускать развитие компании на самотек, концепция будет формироваться «как придется». И на момент открытия юридического лица это будет делаться исходя из сугубо внешних факторов. Что практически всегда не на руку разработчику.

Результаты такого отношения – спешка и ошибки в момент предстоящего подписания сотрудничества с партнером, фрустрация и потеря мотивации основателями компании (игра вроде та, но хотелось семейного дружественного коллектива, а приходится масштабировать команду на десятки человек или, наоборот, хотелось крутую компанию, а мы не растем). И, что самое основное, – отсутствие правильного целеполагания в таком важном вопросе, как развитие занимающего осязаемую часть жизни занятия.

Составить классификацию типов компаний-разработчиков в индустрии достаточно сложно (они в основном складываются как гибриды разной деятельности, особенно в первые несколько лет), но в рамках вопроса о дальнейшей мотивации и последующего планирования хотелось бы выделить следующие четыре типа.

1. Хобби-разработка.
2. Индустриально-ориентированная продуктовая разработка.
3. Бизнес-ориентированная продуктовая разработка.
4. Это отдельный тип компаний (вне основного списка) – сервисно-ориентированный бизнес, связанный с разработкой полного цикла. Он не лежит в фокусе нашей темы, но его невозможно обойти и не обсудить хотя бы вкратце.

Давайте разберем каждый тип в деталях, при этом ориентируясь на данные из предыдущей главы.

Хобби-разработка

Иными словами, изначально некоммерчески ориентированная разработка игр (которая может потом вдруг как-то бурно коммерциализироваться), когда людям просто в удовольствие. Кому-то нравится писать рассказы у себя в Facebook, кто-то любит наигрывать на пианино, кто-то рису-

ет натюрморт, чтобы успокаивать нервы. А кто-то вот любит поделывать игры. Или годами разрабатывать одну и ту же игру, и людям от этого тепло и хорошо.

Существуют сотни и тысячи подобных разработчиков, которые, возможно, также работают на прекрасных и зачастую хорошо оплачиваемых работах и тратят в неделю часов десять-пятнадцать на то, чтобы ковырять «свою прелесть». В какой-то момент выкладывают это все в интернет и получают удовольствие вдвойне от того, что у них там еще и комьюнити появляется, с которым интересно всякое обсуждать, вносить какие-то изменения совместно и развивать растущий игровой мир как нечто общее.

Характеризуется следующими ключевыми факторами.

- › Зачастую один или максимум два автора-разработчика. Может быть, что-то на аутсорсе.

- › По-настоящему независимая разработка – скорость, параметры, любые решения и изменения регламентируются автором проекта. Огромная часть шарма и по-своему преимущество всего этого процесса состоит в том, что это хобби, и поэтому автору проекта в целом не важно, какие там тенденции, тренды, инвесторы, светочи и весь этот блеск и нищета индустрии. Захотел – открыл, захотел – закроет и переоборудует гараж в столярную мастерскую.

- › Требуется определенного рода философии и вообще мировоззрения со стороны автора. Нужно искренне любить то,

что ты делаешь, и особенно игру и мир, которую ты строишь. До безобразия вытачивать каждую мелочь в нем, радоваться каждому новому человеку, который присоединился к этой твоей страничке на FB, сайте или твиттер-аккаунте. Нужно четко понимать, что это все не для денег как первичной мотивации. И если и брать какие-то деньги у комьюнити, то только добровольно отданное на развитие игры.

➤ Логичным образом из предыдущего пункта вытекает, что это зачастую маленькие, в разной степени профессиональные или не очень игры. С точки зрения продукта – в первую очередь для ПК.

➤ Ввиду высокой степени органичности и вовлеченности комьюнити, несмотря на долгий (часто очень долгий) срок развития продукта, имеет свойство редко, но метко коммерциализироваться в микро-феномены и игры-события. Из больших плюсов: именно такой тип разработки максимально любит комьюнити и интернет. В нем все предельно олдскульно, лампово, честно и построено на связке «автор – продукт – сообщество».

Важно не путать с профессиональной инди-разработкой (о ней мы отдельно поговорим как о феномене еще в паре мест и даже в отдельной главе), хотя именно этот тип разработки максимально к ней близок с точки зрения стадий производства продукта и взаимодействия с аудиторией. Но, конечно, хобби-девелопмент может достаточно оперативно

коммерциализироваться, получить предложение от издателя или найти партнера. И автора ничего в этом решении не останавливает.

Из глобальных особенностей данного подхода: в широком смысле компанию и авторские права можно до коммерциализации не регистрировать. Минимум взаимоотношений с возможными единомышленниками в проекте, пока процесс находится в стадии хобби (возможно, всегда). Вы сконцентрированы на идее игры чуть более чем полностью. Все остальное вторично.

Потенциальных сложностей практически нет. Зачастую авторы с подобной мотивацией, даже если проект «выстрелил», стал успешным и, принеся деньги, вдруг позволил перестать работать на кого-то, полностью посвятив себя разработке, не хотят масштабироваться или делают это постепенно, медленно, имея заработанный финансовый ресурс и собственное IP (права на интеллектуальную собственность своего продукта). Это очень, очень, очень (сто раз очень) привилегированная ситуация в игровой индустрии.

С точки зрения глобальных перспектив может и остаться клевым хобби, приносящим фан и какие-то деньги, либо трансформироваться в маленький бизнес семейного типа на 5–10 человек, позволяющий безбедно существовать какое-то время (не исключено, что и долгие годы). Как бизнес обычно не ищет каких-то перспектив с точки зрения инвестирования или продажи, потому что это не интересно ни

фаундерам, ни инвесторам (потому что не интересно фаундерам), ни отделам аквизишена¹⁴ крупных компаний. Редким исключением являются глобальные социально-культурные феномены, вроде Minecraft. Которые вдруг настолько меняют ландшафт индустрии, мира, того, как люди едят по утрам овсянку и воспринимают объективную окружающую реальность, что их покупает Microsoft.

Индустриально-ориентированная продуктовая разработка

Или же – другими словами – разработка, ориентированная на развитие за счет существующей инфраструктуры индустрии, сложившихся в ней практик и реалий. То есть вы такие себе кровь от крови и соль земли этой сферы. Вы не хотите привлекать деньги из сторонних источников раундами на развитие и вообще, вероятно, не очень понимаете, как их привлекать. Вы хотите делать игры. Вы, скорее всего, не то чтобы про системный и комплексный бизнес. Однако вы видите вашу компанию как растущий успешный бизнес, вы амбициозны, может быть немножко тщеславны, вам хочется, чтобы ваш продукт попал в максимально большое количество рук. Хотите быть признанным в тусовке, узнаваемым на мероприятиях, вы совсем не против растущих оборотов компании и считаете, что деньги – это в том числе ме-

¹⁴ Отдел привлечения клиентов. – Прим. ред.

рило успешности вашей игры и способ пользователей оценить ее успешность. Вы хотите или захотите большего, что, с большой долей вероятности, заключается в том, чтобы стать очень большим успешным международным разработчиком или даже издателем.

Существует два глобальных подтипа логики компаний в таком подходе или даже, если хотите, «подхода к снаряду». Это, по сути, ориентировка на business-to-business коммуникации или же на прямую работу с рынком и аудиторией. Вы их, возможно, знаете, как «работу с издателем» или, собственно, «независимую разработку».

Первую («работа с издателем») зачастую характеризуют следующие моменты.

- › Вы хотите сориентироваться на продукт, заниматься именно разработкой игр, минимально задумываться о внешнеэкономической деятельности предприятия, взаимодействии продукта с миром и дистрибуцией. И вообще отдать издателю большую часть операций с рынком.

- › Вы понимаете, что издатель заберет много денег с продаж, но будет давать авансы на разработку (которые, впрочем, должны будут быть возмещены до роялти¹⁵). Иными словами, ваше финансовое планирование станет в значительной степени зависеть от промежуточного инвестирова-

¹⁵ Роялти (royalty/royalties) – отчисления правообладателю. Как правило – в виде процента от прибыли. См. про это в главе 3.5.

ния в продукт на определенном этапе. И это риски.

‣ Впрочем, издатель обеспечит вам дистрибуцию, маркетинг и локализацию продукта как в цифровой дистрибуции, так и, возможно (скорее всего), в розничной продаже – если это применимо к игре.

‣ Здесь многие могли бы поспорить, но я, пожалуй, буду настаивать, что при таком подходе вы должны сфокусироваться на одном продукте, который максимально полируете. И на стадии «вертикального среза» (игра, готовая на 80 %, но по масштабу составляющая 5 % от запланированной – отдельно об этом важном производственном элементе в соответствующей главе про производство) показываете потенциальным партнерам. Причина такого подхода состоит в том, что большинство издателей считает (закономерно, скажем прямо), что, если вы носите пять-шесть презентаций одновременно, вы не способны или не хотите сконцентрироваться на одной игре, а это существенный риск.

‣ Вы или совсем свежий в этой теме, но настроены на долгую работу и собираетесь делать это по общим индустриальным правилам, либо наоборот, уже прошагали много километров по помещениям выставок, сменив пару заграничных паспортов по жизни, и опираетесь на мощную сеть поддержки, связей и контактов. А прошлую такую историю вы вообще уже закончили и все потратили (или скучно стало). Ну, или у вас есть такой человек в команде. Или агент. Или еще кто-то, не суть, – вам будут нужны связи, которые вы должны

быть готовы или зарабатывать, или (еще лучше) получить за счет соответствующего профессионала.

Вторую («самостоятельное издательство»), в свою очередь, характеризуют вот такие пункты.

› В первом пункте могут быть два варианта. Либо это совсем оппортунизм и, в плохом смысле, независимость ради независимости – которая с шашкой наголо и «мы сделаем игры, поставим на платформу, а потом оно все само, ну или там напишем пост в твиттер и все купят». Или же это действительно профессиональный инди-девелопмент здорового человека, и у разработчиков есть ресурсы, связи и понимание, как выйти на рынок самостоятельно.

› Так или иначе, у вас есть два важных момента в установке: вы можете себе позволить не брать авансов у издателя и не хотите отдавать ему 30–70 % отчислений продукта. Вы скорее себе голову откусите, чем позволите ему контролировать процессы, связанные с маркетингом, дистрибуцией и локализацией. Да и вообще какие угодно процессы.

› Впрочем, может быть, вы купите у издателя слот на дистрибуцию процентов за 15 % от отчислений, но оперировать все равно будете сами. А если это онлайн-продукт, то тем более. Вы вообще любите все это дело про самостоятельную настройку инфраструктуры, контроля и получаете удовольствие от эффективного микроменеджмента (потому что если нет, то что вы вообще с собой делаете и зачем в рамках

этой модели?).

➤ Вы сразу начинаете разрабатывать игру исходя из того, что у вас нет стадии B2B-продажи и ориентировки в коммуникациях после вертикального среза. Он у вас выполняет, скорее, производственные функции. И вообще ваш цикл разработки построен так, чтобы как можно раньше начать работать с комьюнити, вовлекать сообщество и работать с рынком.

➤ Ваша карта развития продукта и предприятия все это учитывают (и бюджет отражает), включая начинающиеся гораздо раньше поездки на выставки, работу с тысячей разных способов нетрадиционной рекламы, время на налаживание партнерств с разными поставщиками услуг, которых обычно берет на себя издатель, и так далее.

Как именно вы ни решили бы двигаться в рамках данного подхода, вы должны четко отдавать себе отчет, что скорее раньше, чем позже (и уж точно до выпуска игры), вам предстоит начать взаимодействовать с прочими компаниями. И уже одно это подразумевает такие вещи, как регистрация юридического лица, установление взаимоотношений со всеми внутренними партнерами и сотрудниками, регистрация прав на продукт, формирование истории компании, минимальный наружный маркетинг (брендирование, веб-сайт и так далее). Вы должны быть готовы много путешествовать и общаться с людьми. Либо у вас должны быть специальные

люди, которые будут делать это за вас.

Второй важный момент, который существенно отличает эту модель от хобби-разработки и потребует детального планирования: вы, по сути, открываете стартап, который будет нести расходы, осуществлять хозяйственную деятельность и брать на себя ответственность за зарплаты сотрудников как минимум до стадии разработки вертикального среза и продажи продукта до аванса издателя (срок разработки + период продажи – никогда не закладывайте в это меньше 6–9 месяцев). То есть будьте готовы к бюджетированию, затратам, учету рисков, привлечению посевных инвестиций и так далее.

Потенциальные риски и сложности данной модели в том, что вы должны очень хорошо понимать, какой продукт разрабатываете, детально изучить ландшафт рынка, а также либо потенциальных партнеров, либо свою аудиторию (а лучше и то и другое, на всякий случай). Вы должны осознавать, что находитесь в высококонкурентном поле и у потенциального издателя или игрока выбор продуктов широк. То есть вы знаете, как позиционировать продукт привлекательным образом. Вы понимаете, что игра может не продаться с первого раза – или вообще в принципе. У вас должен быть на этот случай план В, С и D. Деньги тоже расписаны с учетом рисков и с пониманием реалий.

С точки зрения дальнейших перспектив, в зависимости от выбранного маршрута, вы делаете вот что.

С издателем

Подписываете сделку и начинаете дорабатывать игру совместно с издателем (тут своя наука и искусство, и мы подробно об этом поговорим в разделе о коммуникациях) → Выпускаете ее на рынок → Игра (предположительно) успешна → Это дает вам возможность вернуть вложенные и получить дополнительные средства → Начинается следующий цикл разработки → Растете за счет прибыли и, возможно, инвестиций до большого успешного разработчика, владеющего мощными IP → Продаете студию крупному издателю или first party либо же развиваете каталог продуктов и выходите на IPO → Впоследствии выходите из бизнеса, продав компанию → Отдыхаете, тратите деньги, открываете новую историю.

Самостоятельно (профессиональный инди)

Разрабатываете игру → Самостоятельно строите всю сеть под релиз → Осуществляя все функции, связанные с маркетингом, пиаром, локализацией и дистрибуцией, в итоге выпускаете игру → Предполагая, что она успешна, вы генерируете прибыль и готовите следующий релиз → Если это онлайн-игра, вы ее развиваете, увеличивая объемы прибыли →

Осуществляете линейный рост организации за счет прибыли и, возможно, инвестиций → Впоследствии выходите из бизнеса, продав компанию → Отдыхаете, тратите деньги, открываете новую историю.

При этом, исходя из заданных выше параметров сценария, самый вероятный путь развития для вас – большая успешная студия, которая будет существовать годами и делать хорошие игры. Так или иначе она станет издавать их самостоятельно и прекрасно себя ощущать в этом поле.

Если вы подразумеваете работу с венчурной инвестиционной деятельностью, рост раундами и возможность продажи или IPO, то вам лучше изначально задумываться о другом сценарии.

Бизнес-ориентированная продуктовая разработка

Это именно бизнес и предпринимательство, которое ориентировано именно на компанию и предприятие, как акционерное общество, и профессиональный подход при последующем повышении стоимости компании. Звучит страшно, если вы не знакомы с этим полем деятельности, но, простыми словами, суть такая: собирается или покупается профессиональная (в какой-то степени) команда разработчиков в рамках посевных или целевых инвестиций. Далее компания получает деньги на масштабирование после получения перво-

го продукта (Round A), проходит стадию строительства base business (Round B) и выход с продажей доли крупному стратегическому фонду. Или же выходит на IPO (размещение акций компании на какой-то из международных бирж, которые покупаются инвесторами), и привлеченные деньги вы используете для дальнейшего роста компании и всяческого мирового доминирования.

Такой тип компании характеризуется следующими признаками.

- У компании все очень, очень, очень хорошо со старта с бизнес-частью, планированием и пониманием рынка. В первую очередь потому, что работать ей придется с инвест-фондами и логикой инвест-фондов. Вы организатор и предприниматель с опытом, или у вас есть кто-то такой на борту. Еще раз: вы строите бизнес, а игра для вас – это продукт.

- Уровень вашего планирования бизнеса сильно глубже, чем в любой другой предыдущей модели. У вас есть стратегическая перспектива на три, лучше на пять лет.

- Само собой, ваша модель ввиду долгосрочности ориентирована либо на GaaS¹⁶, либо на строительство собственных IP, либо на занятие конкретной рыночной ниши с лучшим там типом продукта.

¹⁶ Game as a Service – кратко об этой модели можно прочитать в Википедии https://ru.wikipedia.org/wiki/Games_as_a_service

› Если совсем по-простому: процесс будет построен с целью сохранения контроля, привлечение денег будет происходить в доли компании, а не конкретно в продукт (ваши инвесторы будут получать прибыль не с продажи игры, а с операционной деятельности компании), ваша доля владения будет постепенно уменьшаться с ростом капитализации компании.

› Для вас скорость на самом деле является критическим фактором (потому что, учитывая нестабильность рынка, любое промедление – это риск для ваших прогнозов), и ваши расчеты это учитывают. Ускоряться предстоит порой за счет дополнительных затрат на покупку экспертных мнений, услуг, на параллельные процессы, аккаунт-культуру в компании и так далее.

Это относительно новый – особенно для наших широт – тип компаний, и, несмотря на то что он кажется самым таким крутым и на стероидах, у него есть свой пласт рисков. Например, это более дорогая история и очень много потенциальных проблем между креативной и бизнес-частью компании.

Есть мнение, что на самом деле в эту сторону движется рынок ввиду, собственно, взросления (давно пора), и такого будет все больше. Именно в эту сторону текут профессиональные предпринимательские, венчурные, профессиональные непрофильные и всяческие международные деньги.

Подготовительная стадия регистрации бизнеса и взаимоотношений между всеми его участниками займет существенные усилия. Сразу же ориентируйтесь на благополучную юрисдикцию (лучше всего США), привлекайте дорогих юристов, которые разложат вам весь процесс изначального выпуска и дальнейшего дополнительного выпуска акций, если он планируется. Привлекайте специалистов – эта модель не терпит любительства, цена ошибки крайне высока. Любые дальнейшие изменения в структуре будут стоить дорого. Могут даже похоронить предприятие (человеческий фактор и его проявления особо неприятны в такой истории на последующих этапах).

Потенциальных рисков с одной стороны много, с другой – ваши обязательства на стартовом этапе включают в себя их детальный анализ и систему управления ими. И технически вы должны бы хорошо понимать, с чем можете столкнуться и как в случае чего действовать. Вы позиционируете себя как самостоятельного сильного игрока, и вы должны иметь доступ к ощутимым ресурсам и связям с самого начала. Издательские деньги для вас слишком дороги, вам стоит планировать привлекать их по-другому. Существенная часть расходов будет уходить на гонку со временем с помощью привлечения дорогих экспертов, прочих методов оптимизации производства и осуществления высоких затрат, часто не имеющих прямого отношения к производственному процессу.

Перспективы этого самого – как показывает практика

– непростого для современных разработчиков метода при этом огромны, но и риски максимально высоки. Ваш маршрут выглядит приблизительно так.

Регистрация и открытие компании по всем необходимым нормативам → Стратегическое планирование → Осуществление или привлечение стартовых инвестиций → Разработка продукта → Вывод продукта на рынок → Привлечение инвестиций на масштабирование → Масштабирование операций с помощью новых продуктов или более глубокого проникновения основного продукта в рынок → Установка базового бизнеса (стабильный, не подверженный высоким рискам бизнес, работающий на заданных в стратегическом плане параметрах) → Привлечение второго раунда инвестиций с целью увеличения доли на рынке или же для выхода на IPO.

Разобравшись с тремя основными идеологическими подходами, которые так или иначе приводят к созданию собственного продукта, мы не можем не затронуть и сервисно-ориентированный бизнес.

Сервисно-ориентированная разработка полного цикла

Тип компаний, которые не нацелены на разработку собственных игр и продуктов, оказывают услуги прочим компаниям на рынке, ориентированы на маржинальный заработок,

регулярное извлечение дивидендов и то самое «цель любого предприятия в увеличении его прибыли». Это та часть бизнеса, которая неплохо поддается планированию и наиболее дружелюбна к консервативным моделям и людям из-за пределов индустрии.

В теории это совсем другая история. В фокусе этой книги – студия-разработчик и релиз продукта. Однако в реальности даже самым успешным студиям – ввиду кассовых разрывов или недостатка ресурсов – приходится закатывать рукава и брать в работу чужой проект. Сразу же один важный дисклеймер: если вы делаете свой продукт и у вас есть возможность НЕ заниматься аутсорсом, рекомендуется все же этого не делать. Потому как, однажды заскочив на подножку поезда контрактной разработки и приучив команду работать от чужой постановки задачи, бывает крайне тяжело вернуться к собственному внутреннему целеполаганию в производстве.

Модель характеризуется следующими признаками.

➢ Компания не делает собственный продукт с целью выпуска его на рынок. Опиерирует краткосрочной прибылью, поэтому успех предприятия прямо пропорционален качеству и способности масштабировать кадры. Умеет успешно продавать и делать правильный бизнес-девелопмент, направленный на продажу внутренних команд, способных выполнить работы по чужому продукту. Рисков на самом деле много: от периодов, в которые заказов просто не будет, до банальной

ситуации, когда вы будете полностью зависеть от ситуации на борту заказчика.

› В любом случае в компании есть «эффективный менеджмент», который можно любить или нет. Но толку? Он может быть как относительно профессиональным и с человеческим лицом (вроде хорошо отбалансированного оклада сотрудника в месяц по отношению к тому, сколько получает сотрудник за час своей работы) и иметь некое долгосрочное планирование либо же откровенно психопатическим и людоедским. Вроде жестокой ротации персонала или сбрасывания проблем на разработчиков, когда возникают любые трения с заказчиком (либо возникает период, когда работы нет). В любом случае сам принцип прагматичных, но «качелей», заложен в эту модель. Вы должны быть готовы увольнять, если необходимо, много людей. Вы должны уметь нанимать и относительно быстро обучать – еще больше.

› При этом совсем угрюмо вести себя все же нельзя, потому что есть такая вещь, как репутация. И всякие такие «лихие девяностые» в плане «уволить команду с проекта в работе» или «взял проект под лучшие кадры, поменял их на студентов, взял другой» – очень быстро заканчиваются тем, что имя компании появляется в слишком большом количестве маленьких черных списочков. И все, можно закрываться. Или идти в ребрендинг. Но это часто бывает невозможно.

› Впрочем, в этой теме тоже есть прогрессивная общественность. Очень модным мероприятием, например, сей-

час является модель про «собрать маленькую профессиональную команду, которая решает какую-то проблему». Или очень круто предоставляет экспертизу. Закрепить репутацию за год, найти клиента – кому это надо больше всех – поработать год на ретейнере (фиксированный по выкупу часов в месяц контракт, даже если не все часы отработаны) и продаться за «оборотный расчет» – иными словами, рассчитав 2–3 года зарплат персонала.

Еще раз важно проговорить, что сервисно-ориентированные компании, – это, в каком-то смысле, уже не разработка игр в прямом понимании. Это те самые парни, на которых сбрасываются вещи, что не хочется или не получается делать внутри больших студий и издателей. Вроде третьих частей франшиз, которые оригинальный разработчик не хочет разрабатывать. Или портирование.

Также надо сразу отдавать себе отчет, что, несмотря на общее дружелюбие, игровая индустрия достаточно предвзята в отношении разработчиков, которые свое собственное IP не производят (или не делают свою игру на приобретенном). И ряд дверей для таких компаний навсегда останется закрыт. Не потому, что кто-то как-то оценивает их как плохие или хорошие. Нет, просто их действительно воспринимают как другой бизнес. Который вторичен по отношению к разработке игр.

Отметим, что бывают вынужденные ситуации, когда де-

нежные потоки обмельчали и приходится заниматься вот этим (еще раз – крайняя мера!). Либо в предложении сделать что-то на заказ имеется стратегический потенциал (крупная компания, работа с которой светит покупкой бизнеса и разработкой крупного проекта), либо конкретный технологический интерес (ознакомиться с каким-то производственным процессом и структурой более взрослого продукта).

Как бизнес же подобный подход лежит в другом поле, обладает очень высокими рисками и, честно говоря, крайне низким потолком развития. Именно как компанию-разработчика чужих проектов вас, к примеру, никто не купит. Объем роста будет сопряжен со все более высокими затратами. Маржа будет падать, а риски – расти. Ключевой момент: очень большой объем контроля не на вашей стороне. У ваших заказчиков тоже будут случаться разные ситуации, срок контрактов не так высок, как, например, в IT, и все это, в итоге, – лихорадочная перманентная игра в салочки и забег на выживание.

Промежуточные итоги

Повторюсь, не стоит забывать о том, что – как это часто бывает с классификациями – в чистом виде на рынке существует достаточно мало компаний. И основная часть разработчиков в том или ином виде гибридные. Даже у самого чистокровного IP-ориентированного девелопера с прицелом

под топ-5 издателей, где-то бабка нет-нет, да подгуляет в молодости на контрактах полного цикла во время стадии роста. Много компаний попробует пойти от бизнес-сохи, но вернется к индустриальной разработке. Все это нормально. Вы можете выбирать то, что на вас больше всего смотрит, но ориентироваться на развитие дальнейшего мультикласса (как в любимой RPG), если очень хочется. Однако держите в голове хорошую английскую поговорку, которая в вольном переводе звучит как «за все берется, но толком ничего не умеет».

После того как мы определились с двумя ключевыми факторами (игра и компания), оказывающими основной эффект на ваши дальнейшие планы, можно было бы перейти непосредственно к первым шагам, связанным с регистрацией, установкой взаимоотношений и строить дорожную карту производства. Но перед этим мне хотелось бы сделать главу-отступление, посвященную термину «инди-разработка»: что за ним стоит, в чем его идеология и каким образом он проводит грань между двумя подходами индустриально-ориентированной бизнес-разработки и частично затрагивает все остальные модели.

1.4. Инди или не инди?

Итак, почему мы вообще затрагиваем этот вопрос.

Сам термин «инди-девелопмент» на данный момент из просто слова, а потом индикатора «свой-чужой» в рамках тусовки, превратился в термин с полноценным социально-культурным значением, который оказывает влияние на множество ежедневных решений разработчиков во всем мире. При этом зачастую влияние, к сожалению, ведущее к неверным поступкам и действиям.

«Инди» – это сейчас значок, тусовка, определенный подход к работе «от гаража», с нерегулярными действиями в отношении игры, странному, часто пассивно-агрессивному отношению к партнерствам и максимально легкомысленным отношением к планированию и построению процесса разработки. Также «инди» – это вроде как круто и протест против большого бизнеса индустрии, но, с другой стороны, универсальное оправдание как недостатка качества, так и игнорирования устоявшихся правил индустрии, которым можно следовать или нет, но игнорировать – нельзя.

При этом оригинальное значение термина, учитывая его историю и процесс формирования, несет совершенно другую нагрузку, о которой не то чтобы любят говорить, но о которой перед тем, как бросаться в эти ряды, хорошо бы иметь представление.

Итак, легкий исторический экскурс.

Изначально «инди-девелоперы» – это так называемые шароварники (shareware¹⁷) и хиппи-хобби-девелопмент из девяностых. Сейчас, в рамках современного ландшафта индустрии, они являются таким любопытным историческим анахронизмом, и хоть и уважаемы, но интересны, наверное, только с точки зрения прикладной антропологии – как небольшой этап развития индустрии.

Максимально близки к современному пониманию этого типа девелопмента инди-разработчики второй волны. Это когда между 2000 и 2010 годом средства разработки стали доступнее (и вообще начали работать – автор имел счастье застать период, когда все просто ломалось в руках), и цифровая дистрибуция смогла превысить 50 % продаж от общей кассы. Некая часть взрослых девелоперов или же выходцев из взрослых компаний решили с учетом этого фактора отколоться от основной модели работы с издателями (до этого державших монополию с физической дистрибуцией) и делать что-то самим.

Несмотря на то что, несомненно, тут был замешан некий эмоциональный аспект (к середине 2000-х в осязаемой части рынка отношения разработчиков с издателями можно было описать как abusive relationships и «бьет, значит лю-

¹⁷ Shareware исторически называлось ПО с безвозмездным (или возмездным при определенных условиях) использованием, однако это не было свободным ПО. – *Прим. ред.*

бит»), в целом это было очень четкое, взвешенное финансовое решение со стороны этих команд. Если совсем дотошно, оно выглядело вот так: с полным пониманием того, что они лишаются организованной поддержки и бюджетов в вопросах маркетинга, дистрибуции, локализации и общей инфраструктуры, ряд разработчиков принял высокорискованное решение самостоятельно обеспечить все эти функции вокруг своих продуктов, чтобы свободно распоряжаться своими IP, ради общей независимости решений и повышения прибыльности.

Так появились независимые разработки второй волны. Ответственные, опытные, профессиональные девелоперы, сделавшие своим основным фокусом цифровые каналы дистрибуции и в итоге не прогадавшие. Независимые от издателей и их функций – оттуда и термин.

Исходя из этого понимания термина, вопросом-тестом, позволяющим вам определиться, являетесь ли вы или хотите быть инди-девелопером, является следующий.

Инди-маркет-тест

Готовы вы ли вы планировать свою игру, компанию и деятельность не только вокруг разработки продукта, но и обеспечения вашего предприятия бесперебойными рабочими циклами, организации должной степени инфраструктуры, а на последующих

этапах выхода продукта – маркетингом, локализацией и дистрибуцией? Есть ли у вас для этого возможности или средства?

Если да и вы осознанно принимаете ответственность за этот объем деятельности, здесь вы, собственно, можете принять решение в рамках модели между индустриальной, ориентированной на продукт разработки с издателем или же нет. Ну или решить, что для вас это просто хобби.

Если вы хотите открыть предприятие и делать продукт, но не хотите или не готовы вкладывать усилия и ресурсы в маркетинг, локализацию и дистрибуцию – договаривайтесь с издателем, и вы не инди.

Если вы в какой-то степени собираетесь идти по модели бизнес-ориентированной разработки или берете чьи-то заказы – вы тоже не можете никоим образом причислять себя к инди.

Если вы сейчас это все прочитали и такие, я **ВООБЩЕ ПРОСТО ХОЧУ ДЕЛАТЬ ИГРУ**, я рекомендовал бы или идти и делать игру куда-то в компанию, где всем остальным будет заниматься кто-то другой, или же мы возвращаемся к хобби-разработке: «просто делать игру», потом «просто ее выпустить» и «просто посмотреть, что получится». Без всяких завышенных (или заниженных) ожиданий, с четким пониманием, что, например, ни одна платформа не решает всех проблем, как вам хотелось бы.

Теперь переходим к тому, что такое настоящий коммер-

ческий инди-девелопер (индустриальная продуктовая разработка по второму сценарию) и насколько данный выбор заостряет все углы и требователен к его адептам.

Для начала отдельно хотелось бы напомнить, что игровая индустрия при своей дичайшей неопределенности и сотне непредсказуемых факторов, подразумевает, что вы, скорее всего, станете годами пробовать что-то делать в рамках такого подхода.

Несомненно, будут единицы тех, кто с первого или второго раза взял и сделал. Но что тут сказать – некоторые люди и в лотерею выигрывают. Проще предположить, что большая часть из нас простые смертные и так не получится. Если хочется достигнуть действительно крутых результатов, работать придется много и упорно – как и во всем в жизни. Девелопмент – это не лайфхак и не чит.

Игровая индустрия любит настойчивых, трудолюбивых и не чурающихся черновой работы и итераций. Не получаться будет больше, чем получаться. И стоит заранее планировать долгосрочно, развивать в себе философское отношение к проблемам и принять тот факт, что, возможно, придется принять участие в двадцати играх, пока не получится сделать очень успешную двадцать первую.

Может возникнуть впечатление, что вы способны найти какой-то очень простой способ или метод, который «верняк», и получится обмануть жизнь. Это ложное впечатление. В частности, пробуйте всеми силами избегать следующих ар-

хетипов: любая творческая индустрия особо не любит персонажей токсичных, жадных и хитрых. Первых за то, что это коллективный труд, и не надо свои проблемы вымещать на других. Вторых – потому что они всегда намереваются оптимизировать процессы там, где не надо (что вредит процессам и продукту). А третьих – потому что, когда все вокруг усиленно работают, люди, которые ищут лазейки в системе и пытаются нагнуть правила, сильно раздражают своей близкой к хамству непосредственностью. Избегайте этого.

По поводу конкретных задач, которые перед вами стоят, – это очень много работы, в первую очередь с точки зрения предпринимательства и вообще эмуляции полного цикла разработки и оперирования в рамках одной конкретной компании и ее внешней сети.

Начинайте рассчитывать свое время и потихоньку конвертировать его в понимание и изучение основ таких вещей, как экономика предприятий, финансов, принятые в сфере легальные практики и контрактное законодательство.

Это, с одной стороны, сложно. С другой (по собственному опыту) – в этом нет ничего непостижимого. Потому что любой производственный процесс в мире строится по примерно одним правилам с небольшими вариациями. А, к примеру, любые продажи вообще работают одинаково.

Не берите данные в сыром виде, их нужно получать посредством прочтения или из первых рук. Переварить, походить, с умом применить к существующему контексту. По-

верьте, это лучше, чем слушать другие кейсы, а потом натягивать их на свою уникальную историю. Так на самом деле гораздо сложнее для неподготовленного мозга, потому что крайне располагает к скатыванию в бездумное поглощение информации вместо осознанного использования знаний как инструмента.

Критически важный момент: в любой развлекательной индустрии, нацеленной на создание продукта, нельзя делать главным традиционное (как любят в бывшем СССР) краткосрочное «увеличение прибыли предприятия». В игровой индустрии продукт является не только методом достижения прибыли, но и главной иконой, на которую все молятся, вокруг которой строится вообще все.

Еще он является методом получения доступа к главным каналам индустрии и методом создания главной в ней ценности: поддающейся масштабированию интеллектуальной собственности, потенциальной франшизы. В игровой индустрии нужно вложить грандиозные усилия в крутой продукт, офигенную игру, а только потом обеспечить ей крутые продажи. И только потом получать прибыль как результат.

Немного забегаая вперед в следующий сектор о планировании, оговорюсь, что тут, безусловно, нужно планировать и, конечно же, сделайте прогнозы в пессимистичной, реалистичной и оптимистичной форме. А потом отложите их в сторону. Доживете – сверитесь. Это нормально. Ненормаль-

ны любые попытки вытаскивать маржинальную прибыль из процесса в ущерб продукту («эффективные меры») на любом этапе производства и последующем оперировании. Если это происходит – вы еще не поняли, но вы уже проиграли. Можете закрываться, все уже пропало, никто просто еще этого не осознал. Продукт. Продукт. Продукт. Игра. Игры – это то, ради чего это все существует, и то, на чем это все живет.

Маркетинг и пиар тоже можно делать самостоятельно, но это – еще раз – функция. Она полноценная, и ее тяжело закрывать без специально выделенного человека (а лучше – небольшого отдела). Тем более это сложно в условиях инди-разработки. В реальности придется осуществлять новые контакты и поддерживать старые, поддерживать вышедшую игру, «продавать» идею освещения продукта у прессы и инфлюенсеров, общаться с аудиторией и обивать пороги с «купи игру, я тебе потом пива и это все» и еще дюжинами мер.

Если это делать спонтанно, эффективно не получится. Нужно планирование, ведение импровизированных CRM, а дальше мы возведем это в куб, учитывая производственные планы, контакты с площадками дистрибуции, контакты с издателями (которые захотели, может быть, сделать розницу) и вот эту вот локализацию на пять языков.

Но если вам кажется, что я пытаюсь вас как-то отговорить от данного подхода – вы ошибаетесь.

Автор бывал в похожих ситуациях (и больше пока не хо-

чу, четвертый год как пошел, и не хочу), знаю людей, которые достигали сумасшедших успехов, потому что посвящали себя компании и продукту на все сто процентов. Потому что их невозможно обескуражить.

Краткое резюме

Это отступление здесь находится для того, чтобы ваше решение о том, идти ли в независимую разработку, было осознанным, и все прекрасно понимали, что, когда ты на себя навешиваешь ярлык «инди», это не про шутки «я ем „Доширак“». Это не про роль веселого повесы и анархистски настроенного регулярного посетителя выставок. Это даже не про «я буду много работать и сидеть в офисе ночами».

Это – на самом деле – про взятие на себя ответственности за создание (пусть даже и на короткий период, хотя чаще нет) вокруг своей игры полного индустриального цикла и экосистемы. И этот период в вашей жизни вытащит из вас все жилы. На что – в случае провала – у вас не будет права жаловаться.

В итоге это тоже ваше решение, подойдите к нему серьезно. Потому как его последствия (они описаны выше) достаточно ощутимо повлияют на всю вашу последующую деятельность.

1.5. Между сформированной идеей и действием

Перед тем как приступить к детальному планированию, я хотел бы рекомендовать ряд вещей, которые вряд ли кто-то выполнит в полном объеме, но которые, в теории, помогут избежать достаточно большого количества нервов и тревоги в будущем.

Итак, вы понимаете, что за игру вы собрались делать, какой тип компании строите и намерены ли полагаться на свои силы или же сконцентрироваться на первых двух аспектах, отдав дистрибуцию, маркетинг и локализацию партнерам.

Также вы совершенно точно параллельно что-то уже делаете – самостоятельно или привлекая каких-то друзей и знакомых. Это абсолютно нормально. Спонтанная работа, происходящая под руководством ощущений, будет творчески подстегивать вас по дороге, и эти ранние наброски кода, арты, какая-то совсем простая прототип-версия и документы, кроме всего прочего, позволят проекту обрастать дальнейшими единомышленниками.

Теперь давайте поговорим о скучных бытовых и житейских вещах, которые являются актуальными уже до стадии детальных планов и фактической разработки и лежат, скорее, в поле инфраструктуры.

Например, о том, что, хотя вы сейчас, наверное, пока

не можете зарегистрировать права на несуществующий продукт, вам стоило бы как минимум подумать о регистрации компании, торговой марки компании и игры, взаимоотношениях между будущими сотрудниками и куче простых вещей, которые сейчас вы можете выполнить не спеша. Потому что потом вы – потенциально – будете их делать в мыле и матерясь. Скажем, неплохо бы озаботиться наличием загранпаспортов и виз – если у вас их нет.

Почему мы говорим об этом здесь и сейчас, на очень ранней стадии процессов? Потому как, приступая к старту производства продукта и осуществлению бизнес-деятельности, вы уже принимаете решение, которое кардинально изменит ваш образ жизни. Вы должны осознать этот факт. И, как любой разумный человек, вы должны предпринять определенные действия, набор действий.

Итак, посмотрим, что у нас есть в этом списке.

Регистрация компании

Большинство молодых студий максимально затягивают с этим моментом из-за нежелания сталкиваться с бюрократией, платить налоги (возможно, пока нулевые) и вешать на себя дополнительные задачи.

Как показывает практика, подобный подход является все-таки ошибочным по следующим причинам.

› Вам нужна отправная точка в формальной реальности и узел, который будет взаимодействовать с внешним миром и системой. Да, вы можете в куче вопросов выступать как физическое лицо, но, поверьте, потом вы столкнетесь с перерегистрацией. И это будет чем дальше в лес, тем больше крови.

› С момента существования компании вы начинаете формально осуществлять деятельность в рамках проекта. И при базовом понимании того, как работает прибыль, расходы, ведение отчетности и прочие скучные, но очень важные вещи, вы можете начать создавать историю бизнеса и проекта. В том числе финансовую – и очень важный для вас бумажный след.

› Вы не можете на сто процентов быть уверены, когда у вас появится необходимость привлечения дополнительного капитала, будь то какие-то инвестиции, издательские деньги, займы или прочие формы взаимодействия с финансами. Если на этот момент компании у вас нет, вы или будете вынуждены ее срочно открывать, либо это сделают за вас. Но вам это в итоге, скорее всего, не понравится.

› Даже если говорить о прочих формах взаимодействия с физическими и юридическими лицами, вы не можете установить большинство легально защищенных взаимоотношений без наличия компании. Бесспорно, львиная доля «пацанских договоренностей» сойдет вам с рук, и все пройдет нормально. Но, как показывает практика, какой-то сбой произойдет в самое неудобное для вас время. И место. Даже сам

факт наличия договоров подряда имеет склонность заставлять контрагента как минимум два раза подумать перед тем, как нарушать договоренность. Для некоторых его отсутствие – это приглашение к недобросовестным действиям.

➤ Вам важно изначально определиться с юрисдикцией, налогообложением, законодательством и возможными преимуществами или ограничениями экономического контекста, в котором вы собираетесь работать. Он гарантированно повлияет на ваш бюджет и последующую операционную деятельность. Каков налог? Есть ли банковские ограничения на прием или пересылку валюты? Как осуществляются платежи в отношении третьих лиц? Как извлекаются дивиденды? Каков ваш план в отношении работы с деньгами вообще?

Я крайне рекомендую вам на этой стадии изучить вопрос и разобраться самостоятельно, в чем сможете. Либо привлечь знакомого юриста или оплатить какое-то небольшое количество часов специалиста, чтобы сформировать собственное видение в данном вопросе. И зарегистрировать юридическое лицо. Опять же, вам может казаться, что это вот прямо сложно. Но большинство стран крайне дружелюбно смотрит на открытие любого нового бизнеса, и сама процедура зачастую займет пару недель – может быть, и значительно меньше, но вы получаете огромное количество преимуществ. И, как выяснится в дальнейшем, достаточно высокую степень контроля над всеми последующими операци-

ями и процессом всех дальнейших переговоров.

Регистрация торговых марок

Как бы банально это ни звучало, но было бы круто, если бы вы серьезно подошли к придумыванию названия вашей компании и игры. Для кого-то это звучит как тяжелая задача, кому-то это дается очень легко, но перед вами в любом случае встает такая необходимость. Важный момент: компания может быть зарегистрирована под одним названием, ваш бренд студии – под совершенно другим. В целом эта практика сейчас считается нормальной. Что вы должны при этом сделать – зарегистрировать права на торговые марки и того, и другого.

Вот почему.

› Брендинг – это, на самом деле, очень важный вопрос. На название и логотипы будут работать вся ваша маркетинговая активность и деятельность по развитию бизнеса. Люди могут не узнавать вас в лицо, но могут узнавать логотип вашей компании. Если вы легкомысленно подходите к этому вопросу, вся ваша работа может оказаться под угрозой, когда на каком-то достаточно успешном уже для вас этапе к вам постучатся люди, которые юридически регистрируют права на ваши бренды. Либо просто, как окажется, будут делать что-то с таким же названием.

› Вам как минимум важно проверить, не пересекаетесь ли вы по соответствующим группам торговых марок с уже существующими продуктами либо не попадаете ли вы в ситуацию, в которой название вашего бренда или игры может нести какую-то исторически сложившуюся негативную окраску.

› В продолжение предыдущего пункта – подойдите к вопросу ответственно, прогоните названия через Google, посмотрите, какие сайты зарегистрированы. Если требуется – почитайте Википедию. С конкретным продуктом бывает по-разному, но в большинстве случаев бренд компании не должен быть идиотским и/или банальным. Тут даже речь не о том, что ваши торговые марки обязаны быть какими-то невероятно искрометными. Просто – для начала – если вы плохо владеете английским (а бренд у вас почти наверняка будет англоязычным), то дайте свои идеи кому-то на проверку. Не стоит называть компанию «Дверь» или «Фонарный столб» (но по-английски) – это глупо. Не стоит называть ее «Фарт» или «Сакс» – это не только безумие и вас не поймут, но такие компании уже существуют (или существовали), специализируясь на перепродаже детских игрушек из Китая в Россию (т. е. это сейчас не с потолка пример был, *truth is stranger than fiction*). Если регистратор компаний предлагает вам готовое юрлицо с названием Molestica (тоже реальная история из практики), вам это не нужно, от вас любой контрагент сбежит в ужасе на стадии подписания даже самого ба-

зового документа.

› Вам необходимо уже сейчас, зарегистрировав торговые марки, начать регистрировать доменные имена, группы в социальных сетях, нетворкинг-площадках и так далее. Даже если вы ничего не собираетесь там на данном этапе делать, нужно как минимум их застолбить, чтобы этого никто не сделал за вас.

Существует множество более мелких причин, почему этот шаг должен стать одним из первых. Если вы когда-нибудь обращали внимание, решение о начале разработки без любых анонсов у западных студий почти всегда связано с регистрацией торговой марки. Есть сотни индустриальных анекдотов про то, что бывает, если этого не сделать – и сколько на этом по глупости можно потерять денег. Помимо анекдотов, регулярно происходит достаточно грустное количество историй, связанных с судебными делами по этому поводу. Собственно, лучше заранее регистрировать и, опять же, обратившись к кому-то, кто поможет с деталями и тонкостями права в этом аспекте. Регистрация торговых марок работает по группам, территориям и имеет достаточно сложный контекст, в котором самому разобраться за короткий промежуток времени может быть сложно.

Другой распорядок жизни

От юридических формальностей перейдем к житейско-философскому вопросу, связанному с тем, что вы вступаете на тропу бизнес-деятельности (а это она, как бы вы сейчас ее ни воспринимали). Вы должны понимать, что распорядок и структура вашей жизни изменятся. Вам решать, в какую сторону и как конкретно. Но то, что это произойдет, — факт.

Основные моменты здесь такие.

› Если вы делаете проект не в одиночку или просто хотите кого-то привлекать, вы так или иначе будете являться идеологическим драйвером разработки и человеком, который обязан мотивировать всех остальных, заинтересовывая в игре и в ее завершении. Это работа с людьми. Люди иногда бывают на редкость сложными существами (на самом деле всегда), и чем больше этих людей, тем сложнее становится задача. Автор был частью ситуации, когда открытая им компания выросла до успешного бизнеса, с пяти до ста десяти человек. И конкретно этот момент превратил его жизнь в легкую форму ада. Автор так больше не хочет, хотя и понимает, что есть люди, для которых это самоцель. Они могут впоследствии формализовать процессы, делегировать обязанности, и все будет работать. Однако есть подозрение (и

не только мое), что это очень непросто.

› Ваша деятельность так или иначе станет разнообразной и улетит в мультизадачность, особенно на первых этапах формирования процессов. Будут дни, когда захочется спокойно погонять билд игры и понастраивать геймплей. Или сидеть себе и рисовать. Но придется заняться налогами, бюджетом, решением вопроса с подрядчиком и провести три-четыре непростых звонка. Некоторые могут на это переключиться, некоторые совсем не могут. Золотая середина – научиться определять приоритеты, делегировать некоторые функции другим доверенным и привлеченным для этого лицам и, главное, не кипятиться и не трепать нервы по этому поводу себе и другим.

› Промежуточно, исходя из первых двух пунктов, вы будете теперь делать штуку, которую особо не любит делать никто: принимать много решений и нести за них ответственность, как в случае успеха, так и в случае провала. Это гарантированно приведет к большому количеству стресса, и вам нужно будет учиться им управлять. Примите как совет: нужно держать на контроле вопрос, связанный как с вашим моральным состоянием на всех уровнях – от бытового до медицинского, так и с физическим. В подавляющем большинстве таких вот начинающих историй именно вы являетесь центром принятия решений. И если вас категорически вырубают из процесса даже на неделю – это, поверьте, очень существенный урон для процессов.

› Вам необходимо будет определять приоритеты на высоком уровне в бизнесе и процессе разработки. Нельзя заниматься всем одновременно. Вы – не состоявшийся венчурный инвестор, который вкладывает деньги в десять историй и вполне себе принимает тот факт, что девять закроются, а одна взлетит. Вы или посвящаете себя одной важной для вас теме в виде бизнеса и игры, либо делаете все подряд, ничем не готовы поступаться, настаиваете на том, что образ жизни остается прежним. И просто на каком-то этапе роняете мяч, и ничего не получается.

› Вам лучше все-таки завести график, потому что сейчас он вам, скорее всего, по-настоящему понадобится. Да и в целом – это хорошая жизненная практика, которая правильно ложится на проектное управление процессами и учет. Плюс это учит дисциплине, а для вас это теперь крайне необходимое умение.

Здесь важно понимать момент с лидерством, у которого множество разных стилей, но принцип всегда один и тот же: вы задаете пример, очерчиваете стратегию и своими последовательными действиями ведете за собой остальную команду, выполняющую тактические решения в рамках этой самой стратегии. При этом, тоже важный момент, не заменяйте концепцией лидерства и философией фактический рабочий процесс. Держите это все в голове, закатайте рукава и будьте со своей командой в окопах, всегда готовый поддер-

жать, направить, разъяснить и смоделировать любой возникший конфликт. Ну и да, наберитесь терпения. Оно вам понадобится.

Хозяйственная деятельность

Сейчас это для вас вопрос принципиальной готовности и планирования. Но очень скоро он плотно войдет в вашу жизнь, и вам необходимо ответить на ряд совсем принципиальных вопросов, связанных с этим аспектом.

› Существует достаточно большое количество команд, которые успешно занимаются распределенной разработкой вне офиса, но я крайне рекомендовал бы планировать рабочую среду в отдельном, приспособленном для этого помещении – хотя бы для предполагаемого костяка команды. Причин тому несколько. Во-первых, совсем уж распределенная разработка предполагает очень высокий уровень профессионализма и еще более высокий уровень дисциплины всех участников проекта – как минимум на уровне сборки версий. Во-вторых, распределенное планирование снимает ряд функций и моментов с команды, но склонно вешать их все лично на вас и, возможно, руководителя проекта (которого, скорее всего, у вас в планах пока даже и нет). Я очень не рекомендовал бы идти в эту сторону, если вы не совсем уж закоренелый специалист в этом деле.

› Предположим, мы все-таки решили, что это офис. Те-

перь вам нужно зафиксировать в голове тот факт, что у вас появилось два новых типа накладных расходов: стартовые и текущие. Стартовые расходы связаны с единоразовыми затратами на технику, аванс, ушедший на аренду, время и усилия, потраченные на решение этих вопросов, любые закупки в офис. Текущие расходы – это аренда, затраты на сопровождение жизнедеятельности офиса (коммунальные услуги, вода в офис, любые регулярные затраты) и выплаты за услуги соответствующего сопровождающего персонала. Ну, например, за уборщицу. Также ознакомьтесь с тем, что такое амортизация оборудования и каким образом она вносится в бюджет. Этой фразой я сейчас спасаю вас от кучи неприятных неожиданностей.

➤ По поводу технического оснащения у меня есть один из самых древних советов в индустрии. Даже если вы начинаете работать на технике, которую по сусекам насобирала команда, собирайте компьютеры самостоятельно, исходя из задач проекта, когда появится такая возможность. Мало того, что это все-таки выгоднее (потому что собранные в магазине конфигурации создаются с другими целями и, в том числе, там идет наценка). А когда вы собираете железо руками, держа в голове кучу технических ограничений и особенностей игры, вы дотошно оптимизируете один из важных аспектов разработки. Если у вас есть возможность со старта привлекать админа или девопса¹⁸, и он часть команды, – вообще от-

¹⁸ Подразумевается DevOps (development и operations) инженер, который рабо-

лично.

› Продумайте, как вы хотите, чтобы функционировал ваш офис перед тем, как что-то арендовать. Это звучит очевидно, но вы не хотите, к примеру, делать свободный график, в котором у вас программист работает по ночам, а днем его вообще никто никогда не видел и, возможно, он и не человек вовсе. А помещение при этом вы себе решили снять в торговом центре, у которого есть фиксированные часы работы. Или же вы изначально планируете много встреч, посещение офиса сторонними лицами и большое количество видеозвонков. И, наверное, лучше бы ваш офис соответствовал определенным презентационным стандартам. Удобно ли туда будет добираться ежедневно вашей постоянно пополняющейся команде? Можно ли там где-то курить (автор при этом не поощряет эту вредную привычку, но осознает, что многие сознательно ее выбирают) или нужно будет каждый раз выходить за пределы, установленные арендатором? Есть ли доступ к местам общепита? Парковки? И еще множество вопросов удобства и осознания того факта, что ваш офис должен отвечать запросам команды проекта. Позже, кстати, вопрос стандартов может быть поставлен любым серьезным издателем и партнером. Поэтому также уточняйте по поводу возможности – как арендатора – вносить изменения в офис (например, возможность вводить отдельные телефонные ли-

тает на стыке двух должностей – программист и системный администратор. –
Прим. ред.

нии, устанавливать свои замки внутри и так далее).

› Сразу же ставьте перед собой вопрос базовой безопасности информации в офисе, потому что даже если вы считаете, что это все чепуха, ваши потенциальные партнеры так считать не будут. Я про всякие USB/DVD-Burners и так далее. На физическом уровне – это «у кого будут ключи от офиса», имеется ли система сигнализации, кто получит доступ к парням и так далее.

Вообще в отношении организации среды работы нужен общий здравый смысл, и если говорить о безопасности, то это подход из области «партнер будет смотреть на нас и на офис в том числе как на инвестиционный ассет – что нам нужно предпринять, чтобы он ощущал, что он в безопасности». По этому поводу достаточно много внешней информации. Посмотрите, почитайте – это лучше тоже все планировать сразу. На моей практике один разработчик средней руки однажды не заключил сделку с крупной американской корпорацией, потому что офис не соответствовал требованиям безопасности и компания не имела страховки международного стандарта. Было достаточно грустно, много выкинутой работы по развитию бизнеса и несколько миллионов долларов потерь.

Организация разработки

От железа к софту в вопросе организации рабочих процессов: вам и вашей команде понадобится рабочая среда, окружение, в котором будет происходить общение, собираться все документы, фиксироваться данные, ставиться задачи и происходить учет их выполнения. В старые добрые времена это все был набор папок (или даже одна большая папка) на выделенном сервере офиса. Однако эти времена давно прошли, и хорошо, что так, потому что бывало, что доходило и до мордобоя, когда кто-то удалял что-то не то. Да и работа в целом страдала от того, что Вася сказал в курилке Пете сделать вот это, а он забыл. Ну или сделал вид, что не так услышал. Сегодня абсолютным джентльменским минимумом является следующий набор решений.

➤ Среда разработки, собственно, IDE¹⁹. Скорее всего, в вашем случае это будет Windows и, говоря о программной среде, то, что вы для себя выберете исходя из задач и позиционирования проекта. Скажем, если это C++, то будет Visual Studio. Вообще на вашем проекте должен быть главный программист, технический директор или – не важно, как его называть, – человек, отвечающий за этот вопрос и технологический стек (возможно, это вы).

¹⁹ Интегрированная среда разработки – Integrated Development Environment. – *Прим. ред.*

› Инструменты разработки – это тоже задача технического директора и решение, имеющее далеко идущие последствия. Фактически мы здесь говорим и об игровом движке, на котором будет работать проект.

› Система контроля версий, или софтвер, обеспечивающий сохранение и доступ ко всем версиям кода, контента и данных. Ничто не должно теряться или перезаписываться, версии любой работы в рамках вашего проекта всегда должны быть доступны, потому что на данном этапе вы возможно мало себе представляете, сколько раз в процессе все пойдет не так, как хотелось бы. Возможно, что после шага вперед вам придется делать два шага назад, к *работающей* версии игры. SVN и Perforce – самые распространенные системы управления версиями, но существуют и прочие аналоги.

› Система планирования может быть любой, их сейчас развелось крайне много, но самой распространенной является Jira. Также прекрасно работает в сочетании со средой работы и командного взаимодействия Confluence. Если данное решение кажется вам слишком тяжеловесным, существует огромное количество альтернатив.

Продумыванием этого аспекта на ранних этапах до сих пор слишком часто пренебрегают молодые компании, позволяя внутренней инфраструктуре строиться случайным образом и вводя новшества, только когда начинаются ошибки.

Одной из распространенных причин, почему любой софт

планирования и управления настолько тяжело вводить в процессе, в том, что команда обычно сопротивляется почти любым решениям, связанным с изменением привычного для них рабочего процесса. Поэтому наилучшей практикой считается в первую очередь определиться с данными решениями и ввести их изначально, один-единственный раз утвердив с командой.

Лицензирование технологий и инструментов

Давайте коснемся вопроса официального лицензирования софтверной части. Отчасти потому, что многие пренебрегают этим на ранней стадии развития компании, отчасти потому, что, наоборот, многие молодые студии стараются подходить к вопросу излишне опасливо, намереваются использовать только ПО с открытым кодом и от этого страдает технологический стек. Здесь, как и во всем, на предварительных этапах стоит задуматься, как найти здоровый баланс между потребностями проекта и команды и бюджетированием. И, соответственно, исследовать рыночную информацию о реальных доступных сделках с компаниями, предоставляющими софт.

➤ Вообще о том, что сейчас происходит с лицензированием, и как работают эти сделки: не смотрите на прайс-лист на сайте как на основной источник информации. Компании, ко-

торые продают софт, заинтересованы как в продаже, так и в увеличении использования и распространения продукта. Вы можете получить хорошую сделку, объяснив свои потребности, предложив какие-то встречные варианты, обсудив расщорчки. Поверьте, если изучить вопрос, даже в самых сложных корпоративных предложениях и процессах найдется тот самый ваш, который позволит не убивать бюджет и при этом получить в пользование официальный белый софт.

› Если говорить отдельно об игровых движках, здесь ситуация еще интереснее. Все они в своей базовой версии условно-бесплатны. Некоторые будут предоставлять ограниченный функционал, некоторые подразумевают отчисления от продаж игры. Любые сделки точно так же можно сторговывать. Лучше всего рассмотреть доступное для вас рыночное предложение как возможный вариант на крайний случай. Потом сделать демку или прототип и на последующих этапах либо остаться на базовом варианте, либо идти и общаться (уже с наличием продукта) о том, что вы хотите получить. Дело в том, что многие технологические компании, посмотрев на ваш продукт, могут увидеть в нем для себя возможности как предложить сделку, которая будет сильно лучше, чем вам казалось, так и помочь с кучей аспектов: начиная с грантов и заканчивая дополнительными маркетинговыми возможностями.

› Найдите свои пакеты и здраво оценивайте необходимости и возможности. Очень часто руки разработчиков тянутся ли-

бо в сторону «мне нужны все пакеты PRO, чтобы потом два раза не вставать», либо наоборот: «возьмем всего по минимуму, потом разберемся». Если у вас со старта есть понимание и возможность оценить, какой конкретно функционал вам нужен, выбирайте то, что вам потребуется. Ну, условно говоря, вам всем зачастую нужен самый обычный Windows, а дорогие пакеты лучше считать, во-первых, именно в том количестве, которое вам необходимо по плану, а, во-вторых, в том объеме функционала, который вам нужен для проекта. В первую очередь я здесь говорю о дорогих графических решениях. Также не пренебрегайте студенческими предложениями, особенно на первых порах. Они обычно дешевые и доступные, но при этом могут прослужить вам достаточно долго до момента коммерциализации.

➤ Оглядывайтесь на рынок (в самом широком смысле): от локального рынка труда – чтобы понять, специалисты в каком конкретно графическом пакете или движке вам доступны на данный момент, до глобального рынка, по которому можно определить, какой лучше выбрать движок в конкретном жанре и на какие конкретные платформы. Повторюсь, оглядывайтесь: не нужно тренды делать причиной основополагающих решений. Для вас это все-таки продукт. Команда и план развития студии – в первую очередь, но рынок дает подсказки, и игнорировать их глупо. К примеру, если у вас под боком школа специалистов в Maya и главный моделлер работает на этом софте, странно было бы покупать пять па-

кетов 3ds Max, даже если они сейчас дешевле. Или если вы собрались портировать игру на современные консоли, скорее всего, Unity – это опрометчивый выбор.

Продумывание данного аспекта повлияет на накладные расходы в вашем бюджете проекта, общий технологический стек и, возможно, стратегические моменты, связанные с разработкой. Обо всем этом мы отдельно поговорим в разделе, посвященном стадии планирования проекта. Кроме того, помимо общих практических соображений, держите в голове, что нелицензионный софт имеет свойство догонять вас в самый неудобный момент и больно клевать в темечко. И тут речь идет как о возможной неожиданной проверке специальных служб, так и о банальном срыве контракта – если западный контрагент выяснит, что вы нарушаете закон авторского права. Ну и, опять же, говоря немного об идеологии, вы же собрались продавать вашу игру, которая тоже софт. Использовать бесплатно чьи-то программы и нарушать условия лицензирования – кармически очень плохая практика.

Готовность к внешней деятельности

И напоследок еще один вопрос, который в первую очередь, наверное, касается тебя, читатель, – как вдохновителя и лидера студии. И это вопрос личной готовности и наличия необходимого набора навыков, чтобы представлять продукт

третьим зарубежным лицам – как из офиса удаленно, так и лично на самых разнообразных мероприятиях.

Здесь мы говорим о следующих вещах.

> В первую очередь, английский язык. Он должен у вас быть, и он должен быть хорошим. Вам не нужно какое-то специальное образование. Возможно, вы не слишком отличаете Present Perfect от Present Past Perfect. Но на уровне «поддержать разговор», что-то там пошутить, понять собеседника – вы обязаны это уметь. Я всегда говорил и повторю тут еще раз: хороший базовый язык нагоняется практикой. Если вы даже не светоч лингвистики, но пару лет плотно устно и письменно общаетесь – вы молодец. Если у вас нет этого уровня и вы не готовы делегировать внешние функции, начинайте учиться. Обходных вариантов тут нет. Без языка или кого-то, кто умеет общаться на английском, вы вычеркиваете для себя 90 % рынка.

> Наличие всех необходимых документов для путешествий кажется банальной штукой, но это может оказаться для вас достаточно серьезной проблемой, если вам, скажем, предложили встретиться на какой-то выставке, чтобы обсудить сделку, а вы не можете там лично присутствовать. Вам нужен загранпаспорт – если в вашей стране есть такое понятие. Вам, возможно, нужна будет виза. А в некоторые страны ее получить сложно без наличия предыдущих. В идеале их лучше бы накатать парой предыдущих визитов. Получите по первому Шенгену и визе в США. Посмотрите мир.

› Наличие презентационных навыков – даже если не брать в расчет язык – это тоже важный момент. И касается он не только вербального аспекта, но и невербальных методов выражения и понимания контекста, в котором вы будете презентовать свою игру. Одежда, внешность, жесты, манера разговора, умение убеждать незнакомых людей – это все очень важно. У вас может быть отличный продукт, но если вы не в состоянии представить его в выгодном свете за 10–15 минут максимум, у вас могут быть проблемы.

› Последний, но не менее важный момент: позволяет ли здоровье активно путешествовать, переживать джетлаги, презентабельно выглядеть и проводить достаточно плотные четыре-пять дней на мероприятии (возможно на нескольких, которые следуют одно за другим). Опять же, тут нет ничего страшного, если не позволяет. Автор, к примеру, последние пару лет активно избегает посещения двух выставок подряд, потому что эффективность на второй чудовищно провисает (и планирует график, исходя, в том числе, из этого).

В заключение этого параграфа стоит напомнить о внутренней честности, ведь некоторые из перечисленных вопросов могут быть неудобными в отношении самого себя. Но теперь вам часто придется выбирать тихие полчаса и проводить с собой внутренний диалог, в котором вы их будете себе задавать. И отвечать так, как есть на самом деле. Если вы четко понимаете, что вы неправильный человек для

внешней работы, думайте о том, что вам нужен партнер или наемный специалист с навыками международного развития бизнеса на той стадии, когда вы начнете показывать проект наружу.

В целом же в этой главе мы перечислили необходимый минимум вопросов и вещей, зачастую не имеющих прямого отношения к планированию вашей игры, но которые почти гарантированно на каком-то из этапов дадут о себе знать. Они перечислены далеко не все, и один из главных навыков, который вы обязаны в себе выработать, – это умение адаптироваться к ситуации, уметь расставлять приоритеты, находить компромиссы и поддерживать корабль на плаву и в хорошем состоянии в любой, даже самый сложный шторм. Ровно половина этого навыка – умение продумывать и предвидеть риски. Вторая половина – умение мобилизоваться, не поддаваться страхам и унынию, выбирать лучший вариант из доступных вам (притом, что часто они все будут далеки от идеала).

Ну а теперь, собственно, перейдем к теории и практике планирования вашей деятельности и игрового проекта.

1.6. Планирование препродакшена, прототипа и вертикального среза

Если вы обратили внимание, в глобальном смысле мы идем с вами сверху вниз с точки зрения планирования дальнейшей деятельности. И, в теории, сейчас стоило бы разобрать бизнес-планирование. Однако мы не можем приступить к этой части без измерения параметров проекта, так как без них мы не сможем определить затратную часть львиной доли нашего предприятия. В реальной практике тут обычно происходит интересный момент – эти процессы распараллеливаются. С одной стороны, начинается работа по оценке параметров производства, с другой – составляется бизнес-видение и запускаются в производство побочные документы. Как результат, не стоит опасаться того, что данные будут где-то неточны, – в нашем процессе вы их все равно перепишете несколько раз. Как минимум два: первый – когда готовы оба пакета документации и понятна общая картина, второй – когда произведены прототип и вертикальный срез и оказалось, что часть ваших прогнозов неверны. Мы же – для простоты восприятия – разместим раздел о препродакшене и документации о проекте перед разделом о бизнес-планировании. Еще раз: держа в голове, что это взаимозависящие вещи.

Документальный препродакшен

Пожалуй, один из наиболее недооцененных элементов планирования игрового продукта, который часто сбрасывают в совсем базовый минимум, вроде концепта и дизайн-документа. Мне кажется, что ключевым заблуждением здесь является то, что документацию проекта многие традиционно воспринимают как элемент формирования исключительно видения самого проекта – несущую в первую очередь описательную функцию, хотя она и должна быть функциональной и содержать в себе полную декомпозицию продукта от видения до инвентаря, необходимого инструментария и описания процессов. Опять же, здесь не существует единственно правильного подхода, но оптимальным видится вот такой.

Полный концепт-документ проекта – существует примерно два десятка примеров для составления качественного концепт-документа, но во всех них ключевыми моментами являются следующие.

Краткое описание и рыночное позиционирование

Вы хотите начать свой концепт с одной страницы или даже пары абзацев, которые будут содержать исчерпывающую информацию о том, что это за игра и что вы собрались с ней делать. Идея в том, что, если кто-то прочитает данный блок, но не будет читать больше ничего в этом документе, – ему

хватит. Необходимо указать, о чем игра, почему она интересна (в паре строчек), в каком жанре она будет, для каких платформ, в каком игровом сеттинге, на какую аудиторию рассчитана.

Основная фишка проекта

Собственно, краеугольный камень игры, на котором стоит все остальное. Ключевая игровая особенность, основа концепции, то, как игру будут описывать между собой игроки, когда станут рассказывать о ней друг другу. В английском языке это называется *elevator pitch*, и из него растут ноги всего остального в игре. Как вариант, это может быть что-то вроде «астронавт возвращается на Землю, обнаруживает, что пока он где-то там летал, родную планету внезапно захватили инопланетяне – и вступает с ними в конфликт». Запомним этот пример, он нам еще понадобится.

«Столпы» проекта

Обычно их три. Это основополагающие элементы проекта, которые в процессе разработки не могут никоим образом компрометироваться, видоизменяться, приноситься в жертву и вообще являются определяющими константами игры. Продолжая наш пример инженера-астронавта (см. выше), давайте скажем, что в нашем случае эти константы: «герой», «исследование» и «восстановление/менеджмент баз». «Герой» – протагонист игры – является ключевым элемен-

том, кем-то, кто вступает в конфликт с невозможной задачей, пытаясь бросить вызов целой расе инопланетян. Он обладает уникальными качествами, навыками и харизмой. За братву и двор стреляет в упор (т. е. в игре есть боевая система с применением огнестрельного оружия). «Исследование» – герой возвращается домой, например в Бостон, но после первоначальных конфронтаций операции разворачиваются в череде миссий по всему восточному побережью США. Миссии представлены точками на карте, внутри каждой подразумевается изучение местности (для простоты понимания скажем, что структурно это напоминает Mass Effect: Andromeda или Dragon Age: Inquisition). Герой находит информацию, других персонажей, оснащение, новое оружие и так далее, постепенно узнавая, что случилось, пока его не было, и противодействуя инопланетной оккупации. «Восстановление/менеджмент баз» – герой освобождает других персонажей, поселения, содействует сопротивлению, строит целую сеть разнообразных баз и мощностей, которые производят ресурсы, технику, новые игровые элементы и осуществляют тактические действия против врага. Для простоты понимания добавлю, что «менеджмент» относительно рудиментарен и напоминает то, что периодически любят проделывать в этой области в некоторых частях Assassin's Creed. А по жанру у нас будет action/adventure от третьего лица. И это ПК и консоли. О чем, разумеется, будет написано с самого начала, в самом первом блоке, на самой

первой странице.

Игровой сюжет

Краткое описание всего игрового сюжета на страницу-две. Лучше всего это делать, собственно, по ключевым элементам в рамках трехактовой структуры или же набором эпизодов и/или миссий. Продолжаем и развиваем пример. В нашем случае вы, предположим, распишете, как герой возвращается на Землю, вступает в конфликт, терпит поражение, его пытаются, его спасает Сопротивление. Он вступает в противоборство, зарабатывает репутацию, далее выступает как лидер, влюбляется в персонажа из Сопротивления, финал в виде глобальной атаки на базу в Нью-Йорке. Оказывается, что все это происходит в параллельной реальности. Главный инопланетный злодей крадет девушку главного героя и – с душераздирающим криком «Встретимся в сиквеле!» – бежит через портал на настоящую Землю нашего персонажа. Тонкий заход на вторую часть.

Основные игровые механики

Здесь важно не увлекаться количеством и прописывать только основные, определяющие вещи, которые в первую очередь поддерживают вашу концепцию, столпы, рыночное позиционирование и сюжет. Я бы сказал, что в нашем примере это будут такие вещи, как: уникальное оружие, инженерные гаджеты, псевдо-открытый мир, разветвленная структу-

ра миссий, система менеджмента освобожденных баз Сопротивления и их работа.

Краткое описание игрового сеанса

Многие упускают этот момент, хотя он собирает вместе все предыдущие разделы в одну цельную картинку и дает читателю скорее не представление, а убеждение в том, что он правильно понимает, как все предыдущие моменты будут жить вместе. В нашем примере это будет что-то вроде: «главный герой приходит в себя на базе, пересобирает инвентарь, выходит в открытый мир, находит пару секретов или посещает пару мест, где он находит задачи, новые предметы. Далее он атакует базу инопланетян в рамках ключевой шутерной механики, после ее освобождения получает пару новых функций и освобождает треть региона». Мы понимаем, что, когда регион освободится полностью, он получит глобальный бонус и новые возможности. Только все это в развернутом виде.

Визуальное оформление

Описание подхода к арт-стилю игры, референсы, атмосферные решения. Если уже есть какие-то отрисованные концепты по ключевым позициям (главный герой, несколько скетчей основных локаций, персонажи, гаджеты, оружие и т. п.) – вообще прекрасно. Если их нет, используйте похожие арты из других продуктов.

Музыкальное и звуковое оформление

Опять же, очень часто игнорируемый, но при этом крайне важный аспект, потому что для пользователя игры – это, в первую очередь, аудиовизуальные произведения с интерактивным фактором. Помимо приведения референсов композиций и подхода к звуку и озвучке, в случае нашей конкретной игры-примера можно говорить о том, что как метод поддержки нашего третьего столпа музыкальное сопровождение будет адаптироваться к состоянию локаций (захвачены или нет), осуществлять драматическое сопровождение любовной линии и так далее.

Рыночная модель/монетизация

Здесь вкратце необходимо описать, как игра станет зарабатывать деньги. Вариантов тут достаточно много. В нашем выдуманном продукте это будет продажа в цифровой и физической рознице. Скажем, по \$39.99.

Прочие особенности проекта

Если есть что-то еще, что является критически важным для понимания проекта и не нашло места в предыдущих пунктах, сделайте это в секции комментариев.

Помимо того, что документ будет нести – впоследствии – и репрезентативные функции, он, в первую очередь, необ-

ходим для вас и команды, так как он формирует концепцию проекта и закладывает ряд пунктов и позиций, которые могут быть расширены и декомпозированы на последующих этапах.

Сейчас я хотел бы кратко резюмировать проект-пример, описанный в пунктах выше. Это action/adventure от третьего лица с элементами менеджмента локаций. В сеттинге, ближайшим аналогом которого можно назвать, скажем, Homefront или телесериал V. Это ПК/консоли (и соответствующая аудитория) и отпускная цена в \$39.99 – что само по себе диктует определенный уровень качества и требования к контенту (т. е. это не бюджетный продукт за \$10). В игре есть сюжет, есть кат-сцены (и их режиссура). Я снова заостряю внимание на этом импровизированном относительно абстрактном примере (на самом деле являющимся амальгамой нескольких реальных проектов, в которых я принимал участие) не потому, что он как-то ценен сам по себе. Просто нам нужна отправная точка для расшифровки ряда последующих пунктов. Делать это в вакууме неудобно. Поэтому – для наглядности – нам нужна какая-то основа для расчетов. В том числе в прямом смысле – если мы говорим о бюджетировании и этапах разработки (а именно этим мы и займемся), то у нас должен быть ясный образец, который диктует сроки и цифры бюджета.

Кроме того, здесь нужна дополнительная оговорка. Я специально беру как базовый пример (как продукта, так и его

расчета) офлайн-овую игру для ПК/консолей. А не онлайн, гиперказуальный проект или мобильный продукт. Эти направления так или иначе будут упоминаться и затрагиваться в тексте, но фокус на традиционном премиум-проекте для традиционной (читай: неказуальной) аудитории. Именно потому, что это консервативно, здесь больше ярко выраженных сложных компонентов (продвинутый кор-геймплей, дополнительные механики, контент достаточно высокого качества и так далее), и заложенные в этой парадигме принципы применимы – в той или иной степени – для разработки практически любого продукта. Если же мы возьмем как пример что-то вроде «мобильного match-3», то нам будет крайне сложно (при всех очевидных пересечениях) отмасштабироваться и спроецировать установки на другие типы разработки.

Следующий момент (логичным образом вытекающий из краткого описания нашего вымышленного «продукта») – это размер команды и масштаб задач, связанных с производством такой игры. Я отдаю себе полный отчет в том, что многие из читателей – особенно если только-только начинают самостоятельную разработку – будут (как минимум поначалу) работать в рамках очень компактных команд. По тем же самым причинам – наглядность и масштабируемость примера – я взял проект, на который нужна команда среднего размера (условно, в районе 30 человек). Не маленькая (5 человек), но и не гигантская (5 офисов, 500 человек).

Проговорив эту условность, мы можем приступить к об-

суждению документации, необходимой для вертикального среза.

Дизайн-документ вертикального среза

Вы и ваша команда (если таковая уже имеется) на данном этапе можете приступить и к полному написанию дизайн-документа. Однако с точки зрения практики и задач, которые сейчас стоят перед вами, гораздо более целесообразно сфокусироваться на 5–10 % игры, которые, впрочем, будут содержать 70–80 % функционала запланированного проекта. То есть так называемого вертикального среза. Этот документ будет состоять из следующих блоков.

Полный нарративный сценарий вертикального среза

Честно говоря, я рекомендую командам на этом этапе для старта написать максимально полный «режиссерский» сценарий 15–20 минут игры с точки зрения игрового сеанса в максимальной детализации. Данный документ также должен содержать следующие элементы: зарисовки и скетчи, левел-дизайн карт локаций, где происходят действия, идентификация всех активных сущностей (от персонажей и противников до оружия), сценарную часть кат-сцен, сценарную часть диалогов и взаимодействия персонажей с миром. По сути, это максимально детальное описание всего, что долж-

но происходить в игре. И эта часть документации предназначена для декомпозиции в последующих разделах. Существительные из этого документа станут объектами, прилагательные – атрибутами объектов, глаголы – функциями и действиями.

Список ключевых механик и элементов игры

Сюда должны быть вынесены все ключевые функциональные элементы игры. Речь идет и о таких вроде бы банальных, базовых вещах, как камера, передвижение, основные принципы взаимодействия с элементами окружения, управление, интерфейс, стрельба и так далее. Молодые команды, особенно использующие лицензионные технологии, склонны полагаться на типовые решения или считать, что можно взять какой-то существующий игровой референс и полностью его повторить – обе эти мысли ошибочны. Каждый проект обладает уникальными настройками и совмещением этих ключевых элементов.

Полный список функциональных объектов и сущностей

Декомпозируйте ваш основной нарративный сценарий в списки объектов, которые обладают каким-то заложенным функционалом, и сделайте классификацию по релевантным группам: функции главного героя, оружие, противники, боссы, гаджеты и так далее. Функционал каждого из этих объек-

тов является отдельной функцией и интерактивным элементом – их нужно будет разрабатывать.

Общий фичер-лист вертикального среза

По результатам предыдущих двух разделов вы можете составить приложение описания каждой из запланированных вами интерактивных функций, составленных по принципу: концептуальное описание (дизайн), техническое описание (методы реализации, задачи, видение, антивидение) и дополнительные компоненты, необходимые для реализации этого элемента (то, с чем данная функция будет взаимодействовать: арт, звуки, эффекты). В результате вы получите фактически бриф-документы, каждый из которых уже поддается оценке и может быть отдан в работу как задача.

Арт-документ вертикального среза

Арт-документ, в отличие от распространенного заблуждения, является не столько видением, сколько функциональным документом, который содержит референсы, примеры и зарисовки того, как будет выглядеть игра. Но в то же время его не менее важной частью является функциональная выжимка: палитра, определение ключевых стандартных материалов, используемый пайплайн производства, экспорт ресурсов в игру и правила их последующей настройки. Вашей задачей на этом этапе также является типизация подхода и разумное минимизирование решений. К примеру, я

знаю сотни проектов, использующих двадцать типов асфальта. При том что хватило бы одного хорошего. Или же проекты, небрежно относящиеся к заданным бюджетам и параметрам текстур и полигонажа, что в итоге убивает производительность игры. Задача данного документа – не допустить подобного развития ситуации и задать инвентарь решений для проекта в области арта.

Концептная часть

Здесь важно провести линию между двумя такими понятиями, как концепт-арт и функциональные, служебные концепты, которые используются внутри проекта для передачи видения между его участниками. Под этим разделом я по факту имею в виду раскадровку вашего режиссерского сценария игры: достаточно быстрые и грязные скетчи, которые можно в последствии разобрать на объекты, отдельно детализировать и отдать в работу как задачи – с инструкциями из арт-документа.

Арт-ассет-листы

Декомпозируя скетчи, вы можете получить полный список объектов для вашего вертикального среза. Его также нужно типизировать по категориям, оценочной затрате на часы производства и приоритетам. Данный документ, как и общий фичер-лист, носит признак функционального приложения и уже может быть оценен в стоимости и затратах по

времени.

Звуковая режиссура, анимация, специальные эффекты

Аналогичные арт-документы спецификаций по данным дисциплинам.

Ассет-листы для музыки, звуков, озвучки и специальных эффектов

Аналогичные арт-ассет-листам документы, содержащие в себе расчетный инвентарь элементов, определенных на основе выведенных выше данных.

Окончательное определение производственного пайплайна

Если выше мы определили для себя общий результат, который хотим получить (нарративный сценарий), декомпозировали его до поддающихся базовому пониманию, описанию и расчету элементов, которые позволят их все произвести в рамках главного видения, этот документ направлен как раз на описание процессов их правильной сборки внутри игры. Пайплайн – это описание процессов производства в рамках заданных по дисциплинам правил и указанных в фичер-листе спецификаций от базовых компонентов до полностью собранной игры. Пайплайн является критически важным элементом для производства, позволяющим его опти-

мизировать, рассчитать и вообще как-то контролировать. Также он дает понимание последовательности, возможности параллельных процессов и эффективном выделении ресурсов, необходимых для их сопровождения.

Итогом работы над этим документом – или скорее семьи документов – является финальное видение небольшой части игры в максимальном качестве, а также описание логики, правил, инвентаря проекта и задействованных процессов.

Технически говоря, у вас уже достаточно данных для умозрительной оценки, но, опять же, как показывает практика, крайне важно теперь положить это видение на плоский план и учесть как минимум несколько итераций, которые гарантированно добавят вам времени производства (и некоторое количество потерянных нервов). Давайте для простоты разобьем наш план на два этапа: прототип и собственно вертикальный срез.

Планирование производства прототипа

Прототип одновременно является кучей вещей – и все они для вас в равной степени важны. В чем-то это территория подтверждения ваших соображений в реальной среде, в чем-то – скелет последующего вертикального среза и проекта (сейчас не с технической, а с идеологической и концептуальной стороны). Ну а в чем-то – первый репрезентативный

контент, который вы можете (в случае достойных результатов) показывать наружу. Собственно, запланирован он должен быть с учетом этих соображений, а также имеющимся в вашем распоряжении набором данных из предыдущего раздела.

Игровой цикл

Прототип с самого начала должен подчиняться правилам игрового цикла: от открывающего экрана, начала игровой сессии, ее закрытия и возможности все это повторить. Вы можете – и будете – менять логику исходя из того, что вам нужно показать ключевые моменты игры, а не окончательный продукт, и в процессе оттестировать основные механики. Но в этом пусть и промежуточном результате должна быть заложена кольцевая логика. Не стесняйтесь ее модифицировать. К примеру, если вы делаете action RPG, и у вас ключевая фишка – класс и способности персонажа – каждый игровой сеанс может начинаться с выбора класса и изменения характеристик.

R&D фичей

Отдельно закладывайте время в планировании на ресерч и девелопмент (разработку и исследование) фичей. Потому что со старта все гарантированно пойдет совсем не так, как на бумаге. Хорошим правилом тут будет добавлять сверху на оценку каждой фишки процентов 50 времени от оригиналь-

ной оценки из концепт-технической документации (мы их обсуждали выше). Изначально фичи будут тестироваться в отдельных средах, потом внедряться в билд прототипа и сводиться со всем остальным окружением. Это тоже время, его тоже нужно учесть.

Производство основных фичей

Помимо самого процесса производства, также необходимо включить в планирование процессы интеграции настройки дизайнерами или другими членами команды. У вас будет промежуточная стадия, в которой собран прототип, где в наличии есть основные фичи и нет второстепенных. Эта стадия нужна для отладки основного функционала и так называемого *core gameplay* – базового игрового процесса (мы давали определение ранее в одной из сносках). Одним из ключевых тестов на то, что вы делаете все правильно, должна стать интересность игрового процесса уже на этой стадии – он должен затягивать на уровне базовых настроек.

Производство второстепенных фичей

После того как готов *core gameplay*, вам необходимо рассчитать процесс второстепенных фичей. И тут главным вопросом является приоритизация. Стандартно рекомендуется выбирать 5–7 фичей данного уровня, которые на сто процентов работают на основные столпы проекта. В примере из нашего «концепта» – это, скажем, будет пара гаджетов, под-

черкивающих тот факт, что герой – инженер.

Производство арт-ассетов и компонентов

Собственно, производство контента, исходя из правил соответствующей документации и ассет-листов. Главная рекомендация – правильно расставлять приоритеты и никогда не гнаться за количеством. Пусть у вас будет всего два-три персонажа с необходимыми анимационными сетами и парой действительно хороших эффектов, чем десять, но все сделанные наполовину. Прототип и вертикальный срез подразумевают меньшие объемы, но не компромисс с качеством.

Настройка итерации процессов

Не питайте иллюзий насчет того, что все будет получаться с первого или даже второго захода. Вам необходимо собирать рабочие версии игрового билда минимум раз в неделю, лучше – несколько раз. При этом у вас почти гарантированно сложится такая ситуация, в которой разработка где-то зашла в тупик, сыграл риск и нужно откатить текущую версию на четыре назад и попробовать двигаться в другом направлении. В принципе, здесь нет какого-то разумного и проверенного способа оценки с точки зрения времени и бюджета, кроме как закладывать на 10–20 % сверху на общий срок – в зависимости от того, как выстроен ваш пайплайн, что у вас за проект и как работают процессы.

Промежуточное тестирование

Каждой из сборок необходимо тестирование, а стадийные билды потребуют более полного и глубоко тестирования – возможно, на каких-то этапах даже внешнего. Эти процессы можно или эффективно распараллелить, или даже интегрировать как постоянно текущие. Но учитывайте их тоже, потому что часто о них забывают, особенно на первых стадиях разработки.

Чтобы не возникало недопонимания, я добавлю небольшое пояснение об упоминавшихся выше «основных» и «второстепенных» фичах – они нам еще понадобятся и еще не раз встретятся в тексте.

Основными фичами – они же фичи первого порядка, или tier 1 feature, – являются элементы геймплея, которые встречаются в игре очень часто и без которых продукт немислим. Например, если у нас проект в открытом мире и бои на контратаках (вокруг чего строится вся боевая система), то к основным фичам смело можно отнести – совершенно верно – открытый мир и бои на контратаках. Таким образом, особенности второго и третьего порядка – это то, что встречается в игре все реже и реже, ведь мы оцениваем, в первую очередь, частоту их появления.

Второстепенными фичами (второго порядка, tier 2 feature – называйте, как хотите) тут будут особенности, очень важные для проекта, которые регулярно видит игрок и от отсут-

ствия которых продукт существенно потеряет, но при этом они не являются стержневыми. Соответственно, в фичи третьего порядка попадут – в широком смысле – «декоративные» элементы. Встречаются они редко – возможно, даже всего один раз за игру. Это вообще может быть мини-игра на 3 минуты. С ней весело, она имеет смысл, но без нее продукт вполне проживет.

Теперь, сделав пару необходимых пояснений, мы можем подвести итог этого раздела. Основная мысль здесь: несмотря на то что у вас в расчетных планах о разработке вертикальных срезов учтены сроки и затраты на все компоненты и высокоуровневые процессы, сам процесс разработки гарантированно добавит большое количество побочной деятельности (зачастую очень неявной для неопытных команд), да и вообще местами будет напоминать «шаг вперед – два назад». Чем лучше вы это учтете, тем в итоге точнее и полезнее будут ваши планы. Также, мы об этом поговорим в дальнейшем, в разделе о непосредственно производстве, сами практики и общую дисциплину процессов вам необходимо заложить именно на стадии прототипа, потому что перестраиваться потом бывает очень тяжело и дорого.

Планирование вертикального среза

После получения полнофункционального прототипа вашей следующей задачей будет его масштабирование в запла-

нированный на прошлом этапе объем вертикального среза. Фактически это стадия производства дополнительных локаций, контента и, скажем так, наращивания мяса вокруг скелета прототипа. Также вам нужно рассчитать элементы, которые не имеют прямого отношения к продукту как к такому, но понадобятся вам для эффективной упаковки продукта и если вы намереваетесь привлекать ресурсы после завершения вертикального среза.

Фичи и подсистемы

Несмотря на то что вы следуете планам и отталкиваетесь от произведенного игрового цикла, фичей первого уровня и дополнительных фичей, сейчас вы на стадии, которую легко описать английским выражением *more art than science*. Речь здесь идет о том, что в процессе тестирования собранного на основе прототип-контента билда и даже после добавления в игру вещей из сценария вы все равно обязательно наткнетесь на ощущение пустот в игре, выпадения из основного ритма и отсутствия вау-эффекта там, где он необходим. Вам нужно будет полировать билд и заполнять все эти пробелы – в том числе функционалом, который выглядит целесообразным на данном этапе. Зачастую это будут мелкие, но эффектные вещи, вроде нового оружия или того, что вам в принципе подскажет игра (ситуативные задания часто спасают такие моменты, как, например, введение элемента «убить определенное количество противников за заданное время»).

Дополнительное производство арт-контента

Абсолютно по такому же принципу, как и в предыдущем пункте, вам необходимо будет производить дополнительный контент для того, чтобы добавить вау-эффекта уровням, разнообразить локации, возможно, ввести пару вариаций персонажа. Опять же, постарайтесь здесь быть находчивым и не рубить шашкой. Часто бывает так, что не нужно делать совсем новую модельку противника и хватит просто ввести подтип уже существующей, но с другим оружием, обвесом и там с рогатым шлемом.

Производство дополнительных элементов

Возможно, вы ощущаете, что вам не хватает эффектного открытия, и вы сделаете дополнительную кат-сцену. Или у вас есть убийства из укрытия и два-три сета анимаций смогут сильно разнообразить впечатление от игрового процесса.

Полировка билда

Упомянутые выше элементы ложатся в общую концепцию повышения качества и презентабельности игрового билда, доведения его до качества, близкого к финальному. Но найдите момент, в который стоит притормозить добавление в игру любых новых материалов (я знаю, что остановиться бывает тяжело) и какое-то количество недель уделите исключительно настройке, стабилизации, оптимизации и так далее.

Производство маркетинговых материалов

Практически всегда упускаемый момент, который приходится нагонять в срочном порядке. Вам как минимум необходимы следующие материалы, которые будут сопровождать представление и продажу проекта: тизер игры на минуту, ролик геймплея на пару минут, 12–20 скриншотов в высоком разрешении, питч²⁰ игры в PDF, презентация студии в PDF. Все эти материалы должны быть произведены в ультравысоком качестве с вниманием к мельчайшим деталям. Если вы не уверены в своих силах, лучше запланировать производство на стороне. И нет, команда не сможет вам их сделать в свободное от разработки время.

Итогом этой стадии планирования должно стать уже относительно детальное понимание, что вам необходимо для того, чтобы у вас на руках оказалась сжатая до 10–15 минут версия вашего полного продукта и все сопутствующие материалы. Теперь-то мы готовы перейти к расчетной стадии и получить необходимые для бизнес-планирования данные.

Расчетные результаты

Итогом всей проведенной работы, помимо подготовлен-

²⁰ Питч (pitch) – краткая форма презентации, предназначенная для ознакомления и принятия решения о дальнейшем рассмотрении материалов.

ной документации, должны быть следующие критически важные материалы.

Дорожная карта²¹ вертикального среза

Визуализированная дорожная карта с расписанными процессами производства всех необходимых элементов, которая позволит вам в том числе понять последовательность и параллельность процессов. Вы сможете положить ее на имеющиеся или предполагаемые ресурсы уже сейчас.

Таймлоад вертикального среза

Собственно, карта загрузки по времени ваших сотрудников – имеющихся или привлекаемых.

Бюджет вертикального среза

Предполагаемая расчетная стоимость привлеченных специалистов, ресурсов и обслуживания процессов.

Экстраполяция

При наличии всех описанных выше материалов вы должны быть в состоянии отмасштабировать план на полный производственный цикл проекта.

Из финальных важных замечаний: не нужно бояться кри-

²¹ Также часто встречается название Roadmap – краткосрочный или долгосрочный план выпуска продукта. – *Прим. ред.*

тически ошибиться на 1–3–5–10 процентов в своих расчетах. В итоге вы производите пусть и достаточно точное, но все-таки первое приближение к данным. И после реального производства вертикального среза скорректируете их. Однако уже имеющийся их объем вам критически необходим для бизнес-планирования, которое мы и рассмотрим в следующей главе.

1.7. Планирование бизнес-деятельности

В каком-то смысле тут мы делаем полный круг и – после продумывания и сбора всех данных о компании и игре – зацикливаем процесс в понятную упаковку, необходимую вам как для формирования полного внутреннего понимания о предстоящих процессах, так и для взаимодействия с третьими лицами, такими как издатели, инвесторы и потенциальные партнеры.

Я хотел бы призвать вас не воспринимать эту часть как полноценный бизнес-план в широком понимании этого термина. То есть не как документ на несколько сотен страниц с надерганными туда выкладками из интернета о состоянии рынка и с тоннами воды. Этот формат давно и безнадежно устарел, он никому не интересен внутри индустрии. То, что мы пытаемся получить здесь как результат, – это набор простых, понятных, кратких и, опять же, крайне функциональных документов.

Пакет будет состоять из следующих позиций.

1. Бизнес-стратегия

Бизнес-стратегия определяет ваш план в рамках одного абзаца. Здесь, мысленно вернувшись к разделу о типах компаний, нужно сформулировать, на чем вы концентрируетесь,

какую глобальную задачу ставите перед собой и за какое время намереваетесь ее достигнуть. Хорошим примером бизнес-стратегии является такой: «Стать лидирующим разработчиком в нише X на основе формирования IP первого продукта, за пять лет достигнув стабильного роста компании на 35–40 % в год, с последующим привлечением инвестиций на масштабирование деятельности». Или так: «Создание профессиональной компании, разрабатывающей один фритуплей-продукт, с последующим ростом, привлечением инвестиций по раундам и выходом из компании через пять лет». Ну или, например, вот так: «Разработка первого продукта, постановка процесса оперирования, сбор портфолио таких же продуктов, выход на публичное размещение акций на одной из европейских бирж». Важно то, что все прочие документы, планы и расчеты должны быть направлены на реализацию именно этой задачи, которую вы выполняете с помощью своей компании и продукта. Именно на него в первую очередь будут смотреть инвесторы и партнеры. И именно через его призму вас будут воспринимать.

2. Информация о команде

Традиционной ошибкой тут является упор именно на производственных специалистов, хотя в голове вам нужно держать не только игру, но и вашу бизнес-стратегию. Ваша команда – это основа вашего плана и бизнес-стратегии, обладающая достаточными компетенциями в реализации как

запланированного продукта, так и запланированного плана действий в бизнес-поле. Если вы начинаете скромно, попробуйте привлекать советников и вообще людей, которые могут дать вам принципиальное согласие под вашу бизнес-стратегию. Как пример, если вы собираетесь поднимать деньги по раундам, вам хорошо бы иметь как минимум ад-вайзора, который в состоянии это делать на рынке. Или же если ваш план состоит в том, чтобы продавать игру издателью, неплохо бы иметь знакомого раскачанного бизнес-девелопера или агента, которого вы сможете указать как помогающего вам в этом человека.

3. Дорожная карта

По сути, это последовательность действий, которые вы собираетесь предпринять, чтобы достигнуть поставленных целей. Однако тут есть ряд тонкостей, который нужно держать в голове. Помимо базового цикла реализации первого продукта, вы должны учитывать следующие вещи: цикличность процессов (вы должны быть в состоянии повторить успех за рамками одного продукта, его цикла оперирования), учесть параллельные ключевые процессы (условно, предположим, что это одновременно идущие юридическая, производственная и рыночная деятельность) и жизненный цикл денег (заработок, отчисления, возможный возврат инвестиций, реинвестиции и так далее).

4. План тактических мер и мероприятий

Если прошлый документ носит более высокоуровневый характер, то это скорее детальный список как запланированных тактических действий для достижения действий, так и место для презентации ваших преимуществ в рамках запланированной операции. Иными словами, если бизнес-стратегия – это глобальное «Что?» в обсуждении, а дорожная карта – «Каков процесс?», то этот документ – это «Каким образом?» Здесь будут указаны такие вещи как, например: «Опыт и связи нашего арт-директора, до этого работавшего в Blizzard, позволяют нам как создавать продукт, который графически является привлекательным, так и планировать презентацию его вертикального среза на выставке X конкретно вот таким-то людям». Или: «Весь опыт и состав нашей базовой команды из пяти человек – а это бывшие сотрудники крупных издательств с очень высоким уровнем профессионализма – направим на сбор мощной команды до 20 человек, а все остальное будем отдавать наружу – поэтому мы сразу планируем внедрять аккаунт-культуру».

5. Анализ рынка

Это, на самом деле, набор документов, где основой являются следующие компоненты: SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы вашего предприятия), анализ выбранной рыночной ниши, сбор рыночной разведки по вашим конкурентам, методики нивелиро-

вания слабых сторон, укрепления сильных сторон, методы отработки возможностей и избегания препятствий. Самое распространенное заблуждение состоит в том, что это такая страничка самоуспокоения и пиара, хотя реально это набор предельно холодных и взвешенных данных, которые для умелого глаза сразу покажут, действительно ли вы понимаете свой рынок и живете в некой объективной реальности – или у вас просто компания славных ребят, живущих фантазиями.

6. Риски

Этот документ тоже часто делается «чтобы отстали», с вписыванием туда кучи ненужных пунктов вроде «если программист заболел, мы напоим его малиновым вареньем». И люди, похоже, делают это из-за глубинного непонимания назначения документа. Оно состоит вот в чем: если проблеме заранее предвидели и у нее есть запланированный список решений, она не становится нетривиальной и не требует изобретения велосипеда в момент кризиса. Это не только добавляет уверенности вашим возможным партнерам, глубинного понимания и долгосрочной перспективы лично вам и ощущения стабильности вашей команде, но и позволяет избежать системного кризиса, постепенно решая накапливающиеся проблемы с четкими триггерами. Также это еще один индикатор того, что вы разбираетесь в том, что делаете (если вы показываете документ на сторону). Неважно, специа-

лист ли ваш потенциальный партнер в данной конкретной области, нарушенную логику и подходы в написании видно за версту. И небрежность может стоить вам контракта.

7. Таймлоад (timeload)

Вы делали похожий документ для вертикального среза. Теперь его нужно экстраполировать на весь проект. Учтите заложенную пунктами выше логику: как вы будете масштабировать ресурсы (внутри или снаружи – или и то, и другое), где ресурсы будут сбрасываться, как выполнившие свою задачу на данном этапе, и так далее. Держите в голове, что и в ваших интересах, и в интересах партнеров, максимально эффективное распределение затратной части самого весомого аспекта проекта – заработной платы. Причин, помимо очевидных, тут достаточно много. Одна из самых главных состоит в базовых экономических принципах, главный из которых: чем больше вы потратите, тем меньше заработаете. Вашей задачей не является набрать огромную команду и обеспечивать их всех зарплатой. Вашей задачей является выполнение бизнес-стратегии: сделать предприятие зарабатывающим. И вот уже тогда разделить своей успех с командой.

8. Проектный план

Если вкратце и не вдаваясь совсем уже в подробности – это экстраполяция вашей работы в рамках вертикального среза по стадиям полной разработки проекта, опирающая-

яся на описанные вами процессы, таймлоад и риски. Одна из ключевых функций документа – внутренние фазы сдачи проекта. И, скорее всего, они у вас будут выглядеть так: пре-продакшен, прототип, вертикальный срез (это уже детально распланировано), альфа 1–2–3 (сколько вам потребуется внутри), бета 1–2–3 (аналогично), релиз-кандидат (предфинальная версия продукта), версия, готовая к релизу. Каждый пункт должен быть детально описан с точки зрения функционала, параметров, затрат ресурсов, времени и как своего внутреннего функционального назначения (продукт сделан до такой-то стадии, утвержден, заморожен, идет дальше, не меняясь с прошлой стадии), так и внешнего (например, на этой стадии начинаем показывать, на этой – продавать, на этой собираемся подписать, а эта вот пойдет в открытый бета-тест). Это крайне важный документ еще и потому, что если вы подпишетесь с издателем, то именно он (с легкими изменениями) пойдет в основу соглашения о сотрудничестве.

9. Прогнозы

Еще один документ, о который спотыкается много молодых команд, стараясь отбиться аргументами вроде «рынок невозможно предсказать, но мы уверены – все будет хорошо» или же, наоборот, опираясь на верхушку анализа схожих продуктов, в стиле: «Call of Duty продалась на миллиард, и мы сейчас тоже так продадим». Так делать не надо. Необходимо учесть три основных варианта развития собы-

тий: пессимистичный, ожидаемый, оптимистичный и – если у вас есть какие-то ключевые возможности или потенциальные площадки на рынке – варианты, которые случатся в этом случае. Также вам нужно показать механизм расчетов: от получения выручки на платформах реализации и учета всех отчислений и затрат в процессе до чистой прибыли проекта уже на студию. Это тоже важно, потому что это влияет на вашу общую бизнес-модель и позволяет (или же нет) брать определенные сделки. Например, если вы не рассчитываете отчисления издателю до 70 %, то вы не можете брать сделки на таких условиях. А если у вас есть отчисления за технологию, то они должны быть в расчете прогнозов.

10. Кешфлоу²² (cashflow)

Почти самый важный документ и глобальный финансовый план, одновременно описывающий все затраты предприятия до самоокупаемости (вообще все: от канцелярии и офиса до зарплат и поездок), расчет прибыли из прогнозов, возврат средств и их реинвестиции. Вы не можете сделать этот документ без учета всех предыдущих позиций – он будет неприменим. Вы не сможете привлечь инвестиции без этого документа – его хотят видеть все инвесторы. В каком-то смысле это математическая модель вашего бизнеса и проекта, инкорпорирующая в себя всю умственную работу.

²² Денежный поток (Cash Flow) – распределенные по времени поступления и выплаты, генерируемые компанией. – *Прим. ред.*

Большинство форм и шаблонов документов, указанных в этом разделе, можно найти в десятках мест в интернете. Что стоит держать в голове – это именно логические ключи, с которыми вы подойдете к выполнению задачи и которые мы попробовали идентифицировать.

1.8. Итоговое планирование вертикального среза как метод фокусировки и входа в процесс разработки

Имея на руках всю необходимую информацию (о которой мы говорили выше), все, что вам осталось сделать перед стартом, – организовать данные и результаты планирования и свести модель в максимально сфокусированный план запуска производства, по сути совпадающий с производством вертикального среза. Учитывая, что у нас, с одной стороны, уже есть производственные данные и расчеты, а с другой – финансовые показатели, я даже попробую прикинуть ориентировочные цифры, отталкиваясь от нашего примера об астронавте и инопланетянах, который мы набросали в главе 6. Исходя из того, что это такой прицел в АА-класс, у меня на период в десять месяцев получается примерно 30 человек команды на пике (очевидно, что у вас могут быть совсем другие цифры в зависимости от территории и фокуса проекта). Плюс аутсорс. Плюс привлечение минорного IP для разработки даже минимально известного объекта авторского права. Также я предполагаю, что разрабатываться продукт будет на лицензированном движке. Итак, вертикальный срез.

Стадия 1. Препродакшен

Описание стадии

Препродакшен подразумевает ограниченное количество штата – только основной и необходимый состав. Глобальной задачей является определение лучших подходов, технические и временные замеры, базовые технологические и производственные тесты, закрепление производственного пайплайна. Все задачи носят установочный характер, по их результатам мы ставим критерии на приемку последующих результатов. Важный момент: основным языком производства является английский. Но мы будем дублировать все необходимое на русском, чтобы не усложнять коммуникации со штатом внутри.

Задачи

Полный концепт-документ проекта

В отличие от остальных документов, этот пишется на весь проект. И при том, что он очень высокоуровневый (high-level), задает весь его тон и направление. Это документ на 20–30 страниц, в котором описаны все основные механики, сюжетная канва проекта целиком, подходы, проектные параметры, *gameplay pillars* («столпы геймплея») и все элементы, которые определяют проект.

Дизайн-документ вертикального среза

Это уже полутехнический документ, который детально описывает все конкретные параметры и инвентарь вертикального среза: фичи, локации, кат-сцены, противников, ассет-лист, принципы взаимодействия. Это зафиксированный на бумаге результат запланированных десяти месяцев работы.

Полный нарративный сценарий вертикального среза

Финальный сценарий, утвержденный с правообладателем IP (в нашем примере мы его лицензируем), подготовленный в том числе под озвучку. То есть учитывающий технический аспект (количество голосов, lines, разбивка под кат-сцены).

Полный сценарий и раскадровка трейлера на анонс

Ключевой момент здесь в том, что в ролике нашего проекта-примера будут сцены и ассеты, которые не используются в основном срезе. И местами это дорогой контент, который изначально нужно планировать.

Артбук вертикального среза

У этого документа два аспекта. Первый – это 2D-арт, определяющий арт-стиль проекта, концепты локаций, ключевых персонажей, объектов, атмосферные скетчи. Второй – это техническая декомпозиция с пониманием технологии,

описание подходов производства ассетов, настройки их в движке, арт-пайплайн, совместимость с рендером и светом, результаты тестов в движке.

Типизация ключевых арт-позиций

По сути, эталоны по позициям: персонаж, сцена, сет, лэндмарк (объект на местности), большой/средний/малый объект, отбор библиотеки материалов (текстур и шейдеров).

Окончательное определение производственного пайплайна

Полный документ, описывающий и финальным образом закрепляющий процесс, иерархию, коммуникационные протоколы и инструменты, регламенты взаимодействия и приемки решений, итерации и все релевантные для этих понятий параметры.

Окончательное определение технологического пайплайна

Полный документ, описывающий использование инструментов, последовательности и принципы их взаимодействия, производственные ограничения на качество и цепочки производства ассета/фичи/сцены и так далее – от текста до результата в движке.

Отчет по созданию рабочей среды проекта

К моменту завершения стадии мы должны получить полный отчет о создании рабочей среды, включая все репозитории, настроенные инструменты, почтовые серверы, доступы, системы бекапов, протокол введения новых участников в процесс, доступы к саппортам и прочее.

R&D проектирование фичей в движении

Все основные фишки, отобранные для вертикального среза, должны быть грубо прототипированы и проверены на работоспособность и доступность для производства в рамках параметров проекта. Условно говоря, это будет «песочница», в которой случайный dummy-персонаж будет бегать, ходить, прыгать, целиться, бить, разговаривать и так далее – в игровых условиях, которые мы считаем близкими к проекту. Все это будет происходить среди серых кубиков или на тестовых ассетах.

Корректировка проекта по результатам стадии

Все производственные документы следует откорректировать по результатам работы на стадии. Условно говоря, там будет куча решений вроде: «вот тут у нас получается меньше художественной работы, потому что тащит движок, и сделали такой внутренний инструмент сборки домов – но мы эти ресурсы перенаправляем на анимации, потому что четко видим, что проваливаемся в этом моменте». Вся эта работа происходит в рамках оговоренных сроков и бюджетов.

По сути, это серия тактических решений, основанных на уже имеющихся данных по результатам препродакшена.

Срок: 2 месяца.

Deliverables²³: на этой стадии это пакет материалов по перечисленным позициям.

Бюджет: X, из которых Y на стартовую оплату прав и Z на единоразовые расходы (дополнительное оборудование, сертификация на консоли и юридическая организация процесса).

Стадия 2. Производство прототипа

Описание стадии

Задача данной стадии – производство прототипа в полном игровом цикле: от экрана запуска до завершения выполнения всех игровых задач и экрана выхода. По итогу стадии мы должны получить сырой – с багами, кучей прокси-объектов, прикидочными камерами и основой интерфейса – но играбельный общий билд.

Задачи

Игровой цикл

²³ Игровая версия, соответствующая требованиям какой-либо стадии сдачи.

Запускаемый билд, включающий в себя полный игровой цикл вертикального среза, соответствующий запланированным параметрам (время, последовательность действий, совмещение компонентов). Билд нашей игры-примера запускается на ПК и использует геймпад.

Производство основных фичей

Это главный приоритет стадии с точки зрения программирования. Фичи должны быть представлены в альфа-качестве. В нашем случае в них входят: работа камеры, передвижение, взаимодействие, инвентарь героя, AI²⁴ противников, система укрытий/стелс, детективный режим и прототип системы рукопашного боя и стрельбы.

Производство второстепенных фичей

Фичи второго порядка, представленные в зачаточном состоянии. Сюда входят все определенные на первой стадии cool small things, в нашем примере это могут быть: slow motion в боевой системе, стелс-убийства, какие-то мелкие акробатические элементы, наличие NPC²⁵ и так далее. Не приоритет, производятся по принципу бэклога²⁶.

²⁴ AI (Artificial Intelligence) – искусственный интеллект (иногда используется русскоязычная аббревиатура ИИ).

²⁵ Non-player character (NPC) – персонаж, который не контролируется игроком.

²⁶ Backlog – термин из методологии проджект-менеджмента. Упрощенно говоря, это журнал пожеланий проекта. В книге обычно подразумевается, что это специальная база данных, содержащая опциональные задачи, которые можно под-

Производство арт-ассетов

Произведенные и введенные в игру необходимые арт-ассеты, приоритетно включающие настроенную модель главного героя, один тип противника, один тип архитектурного сета, базовый рабочий вариант интерфейса, базовый набор спецэффектов. Финализированная и введенная в движок библиотека материалов.

Производство кат-сцен

Если есть – а в нашем базовом примере кат-сцены есть. Итак, одна типовая кат-сцена, остальные в тестовом качестве или в качестве разметки в рамках игрового цикла. Сделаны все раскадровки на кат-сцены в рамках всего вертикального среза.

Подготовка производства маркетинговых материалов

Определение всего пакета (тизер, трейлер, скриншоты, финальная презентация), ассет-лист производства тизера и трейлера, определение производственных мощностей. При необходимости – список дополнительных подрядчиков.

Настройка итерации процессов

В рамках стадии должна быть настроена внутренняя ите-

ративность процессов. Например, каждые две недели происходит общая интеграция в билд, который подается продюсеру, недельный фидбек, правки, месячный билд. Процедура должна быть отлажена, задокументирована, результаты должны быть поданы в отчетность.

Срок: 2 месяца.

Deliverables: игровой билд прототипа, игровое видео прохождения прототипа с комментариями, отчетность.

Бюджет: X, из которых Y – заранее заложенная сумма на анимационный аутсорс.

Стадия 3. Производство альфа-версии вертикального среза

Описание стадии

Команда находится на запланированной пиковой мощности (в рамках вертикального среза, а не проекта вообще) и входит в линейное производство. В итоге альфа-версии билд готов на 50 % в окончательном качестве – с точки зрения как контента, так и фичей. Функционирует на ПК.

Задачи

Производство альфа-версии

В рамках альфа-версии упор делается на системные вещи – как с точки зрения фичей, так и с точки зрения контента. Максимально повторяемые в игре элементы на данный момент готовы, уникальным или реже используемым элементам уделяется вторичное внимание. Билд полностью проходим, может содержать баги, в том числе мажорные, но не содержит блокирующих ошибок.

Производство фичей

Все фичи первого порядка готовы и функционируют без сбоев. Приоритет на этой стадии делается на продвинутые версии самых сложных уникальных систем (таких как система боя). Второстепенные фичи, характеризующие игру, также готовы в альфа-состоянии (в нашем примере это такие системы, как детективный режим, взаимодействие с персонажами и стелс-режим). Две важные глобальные программные задачи на этой стадии: тест версии на одну из консолей (помним, что наша игра-пример является мультиплатформенной) и старт выведения в бэклог всех проблемных задач (и расстановка приоритетов по результатам этой процедуры).

Производство контента

Произведены ключевые персонажи, ключевые архитектурные билдинг-сету, подключаются все тестовые анимационные системы – которые пока еще в черновом состоянии, но технически правильно реализованы.

Производство кат-сцен

Все кат-сцены вертикального среза, но в состоянии превизуализации. Анимации на этой стадии не финальные, камеры могут меняться на следующем этапе, нет facial animations (лицевой анимации).

Подсистемы и дополнительные игровые компоненты

В игру подключаются (в стартовом состоянии) звук, спецэффекты, пост-эффекты, итерация настройки движка по свету, фильтрам и прочие задачи технического арта.

Производство маркетинговых материалов

Предварительная визуализация трейлера, набор скриншотов, базовая презентация. На этой стадии начинается отдельная работа над сложными шотами анонс-трейлера и производство уникальных ассетов под него. Готов тизер проекта, который используется как пробный шар для бизнес-девелопмент целей.

Бизнес-девелопмент

Предварительный контакт и посещение двух выставок на шестом месяце. Замер конъюнктуры рынка, старт подготовки лонг-листа партнеров, детализация спроса и окончательное формирование предложения.

Срок: 2 месяца.

Deliverables: билд альфа-версии вертикального среза, тизер, превиз²⁷ трейлера, отчетность.

Бюджет: X , из которых Y – дополнительное оборудование, связанное с введением полного объема штата и необходимостью закупки девкитов (устройства для разработки на консолях), еще Z – стартовые затраты на бизнес-девелопмент.

Стадия 4. Производство бета-версии вертикального среза

Описание стадии

По итогу стадии вертикальный срез должен быть готов на 80 %, он находится почти в финале: некоторые элементы все еще не присутствуют, но отсутствуют баги-блокеры, игра работает как на ПК, так и еще на одной платформе. Версия все еще может быть не оптимизирована под консоль. Все маркетинговые материалы представлены в окончательном качестве и готовы к релизу, однако могут пройти через дополнительный, финальный фидбек. Готовы к пред-публичному

²⁷ Это превизуализация кат-сцен, не в финальном качестве, но с анимациями. – Прим. ред.

показу любым партнерам.

Задачи

Производство бета-версии

Итогом версии является почти финальный вертикальный срез, количество багов минимально, все системы и контент добавлены и функционируют. Могут быть какие-то минорные недочеты, какие-то объекты все еще прокси²⁸. Может недоставать элементов озвучки, некоторые спецэффект-системы дублируют друг друга, не все анимации являются финальными.

Производство фичей

Все фичи финализированы в билде, могут быть какие-то минорные баги. Версия работает как на ПК, так и на одной из консолей. Ничего нового из основного списка уже не добавляется, все усилия технически-интеграционной команды направлены на чистку багов, оптимизацию и настройку-корректировку минорных элементов в игре. Также команда обращается к бэклогу и определяет 4–5 фичей, которые не влияют на основную работу билда, но могут в нужных моментах существенно улучшить игру – и разрабатывает их как опциональное решение.

²⁸ Заместитель (англ. Proxy) – объект проектирования, по сути – шаблон, который делает то, что должен делать тот объект, который прокси сейчас замещает. — *Прим. ред.*

Производство контента

Практически весь контент на данной стадии готов, приводятся в порядок библиотеки ассетов и материалов, поддержка в оптимизации, игровая часть с точки зрения ассетов полностью отдается команде технического арта в настройку. Ресурсы арт-команды перенаправляются на улучшение окончательного качества кат-сцен и работу над маркетинговыми материалами.

Производство кат-сцен

На данной стадии все кат-сцены готовы в альфа-качестве, в них интегрированы финальные анимации, лицевые анимации, звук и финальные камеры.

Подсистемы и дополнительные игровые компоненты

Полностью интегрированы в игру, полностью готовы, находятся в состоянии окончательной настройки в движке.

Производство маркетинговых материалов

Тизер и ролик готовы для непубличного показа. Анонс-ролик содержит все основные элементы, но не финальный с точки зрения сложных анимаций, спецэффектов и особо сложных кадров. Финальный пакет скриншотов.

Бизнес-девелопмент

Определение шорт-листа предложений, посещение еще двух мероприятий, заключение договоренностей по маркетинговому содействию продвижения предложения и вывода материалов, подготовка к публичному анонсу.

Срок: 2 месяца.

Deliverables: билд бета-версии вертикального среза, предфинальные тизер и трейлер, скриншоты и отчетность.

Бюджет: X, из которых еще Y запланированы на анимационный аутсорс и Z на продолжение посещения выставок и встречи с партнерами.

Стадия 5. Вертикальный срез

Описание стадии

Результатом стадии является на 100 % готовый вертикальный срез, включающий в себя все запланированные материалы, функционирующие как на ПК, так и на одной из консолей. Маркетинговые материалы готовы к публичному анонсу.

Задачи

Производство релиз-версии

Финальный вертикальный срез, проведение нескольких раундов тестирования, фиксирование билда как окончательного.

Производство фичей

На этой стадии только тестирование, отладка, чистка багов, оптимизация и полировка.

Производство контента

Вся контент-команда сфокусирована на производстве и введении финальных материалов в маркетинговом блоке, но готова содействовать технически интеграционной команде в оптимизации и настройке.

Производство кат-сцен

Полностью готовы и введены в версию.

Подсистемы и дополнительные игровые компоненты

Полностью готовы и введены в версию.

Производство маркетинговых материалов

Тизер и трейлер готовы к публичному анонсу, полностью в финале.

Бизнес-девелопмент

Частные визиты в офисы по шорт-листу партнеров, реализация сделки на полное производство, анонс работы над проектом в публичном поле.

Срок: 2 месяца.

Deliverable: вертикальный срез.

Бюджет: X, из которых еще Y запланированы на анимационный аутсорс и Z на продолжение посещения выставок и встречи с партнерами.

В итоге этого плана мы должны получить вертикальный срез нашей игры, с которой будут параллельно происходить две вещи. Первая – внутри студии продукт отправляется в полномасштабное производство в соответствии с планами. Второе – продукт начинает путешествовать по выставкам и партнерским встречам в поисках издателя.

На этом, можно сказать, мы готовы с планами и можем смело закатывать рукава, вступая на тропу производства. Но перед этим давайте еще раз пройдемся по ключевым моментам первых семи глав, посвященных подготовительным процессам.

Выводы раздела

› Перед фактическим стартом работ вы обязаны опреде-

лить стратегию и долгосрочный план как вашего продукта, так и вашего бизнеса. Направлений достаточно много. Мы попробовали описать ключевые, но гибридов может быть бесконечное множество.

› Помните, что с точки зрения глобальной системы продукт, компания, команда и вот вы конкретно как учредитель и носитель идеологии представляете собой основные компоненты ценности запланированной истории. И вы обязаны соответствующим образом относиться и заботиться о них всех.

› Планирование деятельности в игровой сфере – это многофакторный процесс с многочисленными перехлестами, кросс-чеками и итерациями. Вы будете возвращаться к определенным элементам по несколько раз, приводя их в порядок, добавляя новые элементы, от которых будут постепенно меняться уже собранные разделы плана. Это нормально.

› Основной сложностью и тонким моментом является учет и сведение всех неочевидных моментов, связанных скорее с бизнесом и хозяйственной деятельностью, чем непосредственно с разработкой игры. Стоит помнить, что мелочей здесь не существует и каждый стартовый недочет где-то потом выстрелит – как то самое пресловутое ружье на стене.

› О бизнес-деятельности вообще. Если уж вы считаете себя обязанным играть во множество проектов и просматривать кучу историй про прочие игровые компании, то почему, открывая собственное предприятие, вы считаете, что вам не нужно изучать основы управления предприятиями и финан-

сового менеджмента? Конечно же нужно. И даже придется. Иначе в итоге будет больно.

➤ Итеративность, стадийность, понимание, какие из ваших процессов параллельные, а какие последовательные, являются вашими лучшими друзьями и инструментами контроля. По-хорошему, если вы можете распланировать продукт таким образом, что будет более или менее понятен прогресс на каждую неделю-две (сборка билда), – это идеально для внутреннего ощущения темпа разработки. При этом понятно, что при большем размере проекта глобальные стадии будут исчисляться месяцами.

➤ В производстве практически всегда лучше заложить дополнительные материалы, которые позволят снять фактор «здравого смысла» и вещей вроде «и так поймут, ясно же написано», так как игровая разработка является сложной кросс-дисциплинарной историей и практически наверняка на старте будет много недопонимания между участниками команды. Как пример – проработка текста для ключевого концепт-арта и последующий разбор ключевого арта на черно-белые производственные, грубые скетчи звучит для многих как лишняя работа для препродакшена. Но, как показывает практика, в долгосрочной перспективе снимает множество рисков и скорее выгодно. Автор, к примеру, если есть возможность, вообще скетчил бы и раскадровывал все на свете до старта фактических работ. К сожалению, это обычно невозможно, но в целом определяет отношение – все,

что предварительно можно сделать исключительно на бумаге, лучше сделать на ней.

› Мы коснемся этого элемента еще в дальнейшем, но уже с момента позднего планирования, при вовлечении первых дополнительных членов команды, необходимо учиться делегировать, четко соблюдать границы экспертиз и вообще грамотно отделять мух от котлет. Системная разработка не приемлет авторитарного шапкозакидательства, при том что требует аккуратного кураторства. Это достаточно тонкая грань, которую нужно научиться ощущать, и чем раньше, тем лучше.

Подведя итоги, приступим же к разделу о производстве. В нем мы разберем процесс разработки отдельно взятой игры в нескольких перспективах: линейной – отталкиваясь от описанных выше планов – и прикладной, рассматривая распространенные техники и подход к процессам, позволяющие оптимизировать затрачиваемые усилия без потери, а зачастую и с ростом качества.

Раздел 2

Производство

2.1. Организация рабочей среды

Перед тем как перейти к главам, посвященным производству, нам понадобится небольшое вступление к разделу.

Во-первых, тематика настолько обширна и глубока, что на нее при практически любой методологии не хватило бы и трех вот таких книг – даже если бы перед нами стояла такая задача. Фокусом данной работы является скорее рассмотрение логики, методов внедрения и интеграции планов в работу, правильный подход в постановке задач и построение процессов их выполнения. Все игры, команды и контексты разные, однако существует определенный набор общих правил, которые вам в любом случае пригодятся.

Во-вторых, с точки зрения хронологии действий важно держать в голове тот момент, что после первого, в общем-то, крайне понятного и последовательного раздела, в случае плана подписания проекта с партнером производство и бизнес-девелопмент после реализации вертикального среза происходят одновременно. Это значит, что после прочтения этого раздела вам будет необходимо мысленно вернуть-

ся на момент производства демоверсии и пакета готовых материалов и параллельно представлять ситуацию из конкретно этой точки времени и пространства.

В-третьих, любые производственные цепочки обслуживают планы и задачи проекта, и в данном случае вообще выстраиваются конкретно под нужды детально подготовленного плана разработки игры. Но стоит держать в голове тот момент, что реальность имеет склонность вносить в любые планы изменения. И реальные цифры, и корректировку расчетов вы получите только после производства вертикального среза.

Учитывая все это, давайте приступим к первому и самому важному моменту, на который стоит обратить самое пристальное внимание, а именно – организации среды разработки. Мы рассмотрим здесь три аспекта данной задачи: организация физической среды, софтверной среды и инфраструктуры.

Физическая среда

Офисное помещение

Несмотря на то что распределенная разработка становится все популярнее, мы предполагаем, что после завершения стадии планирования команда решила арендовать офис, который используется для разработки проекта. В среднем считается, что в современных реалиях комфортным будет мини-

мум 6–8 квадратных метров на одного человека. Офис должен включать в себя рабочее пространство, отдельное помещение под серверную, а также (крайне желательно) отдельно вынесенную площадь под переговорку и подсобные помещения (кухня, санузел и так далее). Хотите вы того или нет, но или сразу, или после вам так или иначе придется обеспечить определенные западные стандарты для офиса – если вы собираетесь работать с западными компаниями размерами выше среднего. С точки зрения помещения это значит, что у вас должно быть как минимум два контура охраны: один на все помещение, второй – конкретно в помещении, где находятся серверы. Я крайне рекомендовал бы посмотреть по этому поводу информацию в онлайн и вообще ознакомиться с деталями подобных требований и стандартов – например, для того, чтобы в будущем иметь хотя бы гипотетическую возможность выполнения этих пунктов без смены помещения. Также всегда полезно закладывать возможность роста команды. Ну или же вы с самого начала понимаете, что будете менять офис после какой-то стадии – тогда требований накладывается существенно меньше. Помещение должно быть хорошо кондиционированным, соответствовать нормам пожарной безопасности и поддаваться возможности зонирования. Помещение и все находящееся в нем должно быть застраховано.

Рабочие машины

Здесь есть несколько подходов, но по возможности старайтесь брать наиболее мощные машины – каждую в комплекте с двумя мониторами. Это, во-первых, существенно сэкономит вам рабочее время, а во-вторых, вы все равно так или иначе потом потратитесь на апгрейд и поддержку техники. Устоявшейся практикой является самостоятельная сборка машин (это эффективнее и дешевле), стандартной стоимостью одной сборки на практически любой момент является \$1500–2000. Теоретически можно совсем поиграть в эффективность и попробовать продумать разные конфигурации для разных специализаций в команде, но реально – учитывая тот момент, что любые современные технологии умеют распределенно компилировать билды и считать рендеринг – попытка сэкономить на подходе скажется на времени и итеративности подготовки билдов. Поэтому я бы просто брал за основу – на технике экономить нельзя. Кроме того, нормальной практикой является то, что с точки зрения безопасности рабочие машины не имеют никаких альтернативных способов обмена данными, кроме как сеть.

Серверы

Практически все начинают с того, что в начале разработки это просто одна отдельно выделенная машина, а ко второй половине проекта (даже если это не онлайн) – это все равно небольшая серверная, обслуживающая как задачи проекта, так и десятки (если не сотни) автоматизированных задач, что

экономит вам как время, так и деньги. Сейчас бытует мнение, что в целом без сервера в офисе можно обойтись и сразу держать все в онлайн. Но я считаю, что нужно иметь обе опции. Опять же, по сложившимся практикам безопасности и принципам работы со сторонними источниками, куча западных издателей – из исключительно консервативных соображений – не сильно обрадуется отсутствию физических серверов в офисе. Как и, скажем, системе обеспечения их безопасности.

Сеть и прочая связь

Сразу думайте о нескольких каналах: один основной, другой – резервный. Помимо доступа в сеть, интернет для вас – это, в первую очередь, возможность постоянной оперативной работы с системой хранения версий – с регулярными бекапами данных в онлайн. Ситуация, в которой вы вдруг потеряли доступ к сети, – это уже форс-мажор и серьезная проблема, даже если это произошло краткосрочно. Помимо сети, опять же, по требованию многих партнеров, офис должен содержать выделенную телефонную линию. Учтите, что для упрощения получения сертификатов с некоторыми компаниями (в частности Sony) вам понадобится статический IP. Это опять же все решается посредством VPN, но если есть возможность его получить, то лучше ею воспользоваться. Сеть должна быть максимально безопасной: если в офисе используется Wi-Fi, он должен быть разделен на рабочий и

гостевой.

Девкиты

Если вы разрабатываете на приставки, вам понадобится сертифицироваться у владельцев консоли для получения так называемых девкитов – устройств для разработки. Процессы сертификации минорно различаются между компаниями, но суть примерно всегда одинакова: вы подаете заявку от студии по конкретному проекту, ее рассматривают, если все хорошо (а в 99 % случаев да) – вас регистрируют как разработчика на данную конкретную платформу. После этого вы имеете право приобрести девкиты, которые отправляют к вам в офис. Ну или вы как-то альтернативно их привозите. Без девкитов вы не соберете и не сможете протестировать билд на конкретную консоль, и заниматься вопросом их приобретения нужно максимально заранее.

Прочее

Не стоит забывать о том, что вы – компания, которая занимается разработкой игр, и как минимум вам нужно обеспечить доступ вашей команды к постоянному тестированию, исследованию и ознакомлению с игровой продукцией. Хорошей практикой является установка в офисе доступных на данный момент на рынке консолей с телевизорами и отведение под это специальной небольшой игровой зоны. Также старайтесь думать об эргономике процесса, и если, скажем,

вы снимаете офис не в торговом центре с кучей заведений, где можно поесть, то стоит задуматься о кухне и комплексных обедах, чтобы экономить себе и людям время и силы на беготню.

В целом задача сборки офиса для разработки игрового продукта – это всегда совмещение баланса между эффективностью, комфортом, безопасностью данных и возможностью в дальнейшем принимать гостей и проводить переговоры.

Софтверная среда

Система контроля версий (VCS)

Первое, что у вас вообще должно появиться в офисе, – это система хранения версий, в которой вы держите абсолютно все данные: от актуального билда до библиотеки ассетов и вашего сайта. Из самых распространенных обычно используются Perforce, Git и, в наших широтах, SVN. Существует примерно миллион историй о том, как разработчики не пользуются системой хранения версий, все складывают в одну папку на сервере или вообще стараются не смотреть в прошлое, – и потом плачут горячими слезами, когда нужно откатить версию на условно предпоследнюю, или кто-то случайно что-то удалил, и теперь это не поддается восстановлению. В общем, это один из тех вопросов, который не должен даже обсуждаться в 2020 году и далее – вы начинаете с VCS.

Технологический стек

Его определяет технический директор после анализа документации, запросов проекта, разного рода исследований и тестов, а также используя свой собственный уникальный опыт. По сути, это весь тот набор софтвера, технологий и библиотек, которые вам необходимы для реализации проекта. В бывшем СССР при этом – ввиду доступа к пиратским решениям – сложилась такая порочная практика, что всегда доступны все продукты, поэтому можно и не заморачиваться особо. Однако помимо того, что пиратство – это просто плохо и противозаконно, это еще и размазывание экспертизы, фокуса и закладывание мины нехилой мощности мегатонн под проект. Весь ключевой инструментарий должен быть определен заранее.

IDE

Основной момент с собственно средой разработки для девелоперов (она же IDE) – это то, что она должна быть унифицированной. С очень высокой вероятностью, учитывая, что эта книга написана на русском, вы будете использовать Visual Studio или Eclipse. И суть здесь такова, что это должно быть или то, или другое. Иначе это потери времени и увеличение рисков всяких несостыковок. Плюс дополнительные расходы. То же самое касается и вообще всего софтвера в офисе: от операционных систем до выбора графических ре-

дакторов.

Опция выбора движка

Вы, конечно, можете решить писать ваш собственный игровой движок (спойлер: это очень дорогостоящая и – в большинстве случаев – очень плохая идея), однако, скорее всего, в современных реалиях решите лицензировать какой-то из существующих на рынке. С высокой долей вероятности это будут Unreal Engine 4 или Unity. Выбор движка точно так же осуществляется в процессе предварительного R&D-процесса техническим директором по запросам и задачам проекта. Движок предоставит вам полное технологическое решение, редактор и инструментарий для создания игры, а также полную или частичную экосистему технологических компаний, которая обычно весьма полезна с точки зрения продвижения и маркетинга проекта. При выборе движка учтите, что стоимость и условия его лицензирования должны быть включены в экономику проекта.

Особенности лицензирования

При составлении бюджета и подхода к лицензированию всевозможного софта постарайтесь учесть все опции – они, поверьте, разнообразны. На старте работ вы можете скачать и использовать любой движок бесплатно. Большинство IDE и графических пакетов имеют более дешевые или вполне полноценные trial-версии. Существуют отдельные програм-

мы лицензий для офисов и студентов. У любого программного продукта есть пакетное предложение, и с их региональными представителями можно попробовать связаться напрямую. При этом вам действительно не нужно ничего лишнего, поэтому не будьте сороками, которые тащат в гнездо все блестящее, и не захламляйте процессы.

Из дополнительных советов тут можно только предложить сразу же рассмотреть возможность привлечь на полставки девопса или хотя бы системного администратора, который, помимо того что поможет техдиректору в вопросе операционки, также сможет взять на себя впоследствии кучу вопросов, которые не получается ввиду каких-то моментов автоматизировать. Плюс мороку вроде оснащения и добавления новых рабочих мест, работу с почтовой службой и прочее бытовое IT.

Коммуникации и взаимодействие

Не менее важной (и – если у вас все-таки распределенная работа – на самом деле и более), является установка инфраструктуры коммуникаций среди участников команды, обслуживающей планы разработки проекта. Обычно, используется связка: трекер задач + база данных проекта + почта. Однако в последнее время существует тенденция включения в процесс мессенджеров с функциями логирования для опе-

ративного общения и дополнительного софтвера для учета производительности и административных функций в офисе. Рассмотрим эти аспекты подробнее.

Трекер задач

Программа назначения, сопровождения движения и приемки задач внутри проекта. Самым распространенным вариантом до сих пор является Jira, хотя на рынке сейчас появилось очень много альтернатив, вроде тех же Asana и Trello. Выбранное решение будет в итоге главной рабочей лошадкой проектного менеджера и хребтом среды управления задачами в проекте. Обычно эти программы вызывают легкое сопротивление в небольших и начинающих коллективах, но чем быстрее вы настроите вокруг них процессы и введете их в функционирование, тем лучше для всех – и тем меньше в команде будет происходить идиотских разговоров из области «я говорил – а я не услышал». Оперирование подобными инструментами очень хорошо и быстро приучает правильно декомпозировать задачи, а в процессе приемки соблюдать общие правила и процедуры предварительного контроля качества, культуру которого вам нужно закреплять с самого начала.

База данных проекта

Чаще всего используются либо Confluence – особенно в связке с Jira – но многие компании в последнее время полага-

ются на разнообразные wiki-решения. В базе данных проекта, в правильной архитектуре данных, должна быть представлена вся документация игры, включая весь арт-контент, дизайн фичей, описательные тексты игровых сущностей и компонентов, технические таблицы расчета механик, описание реалий и мифологии игровой вселенной, прочие материалы. Задача базы данных – быть единым местом для каждого члена команды (включая вновь приходящих), куда можно обратиться и найти любую необходимую информацию о проекте. Вы не получите такого результата в первые месяцы работы над проектом, но при увеличении объема запросов и внесения дополнений по ним к середине вы, вероятно, закроете 90 % всего вам необходимого.

Почта, календарь и aliases

Из самых распространенных используется либо G Suite (включающий в себя почту, календари, книгу контактов, таблицы, документы и еще кучу всего), либо же поднимается сервер под Outlook. В любом из вариантов использование почты + календаря для установки офисного расписания, собраний и глобальных ивентов для команды – хорошая практика, как и система поточных оповещений через соответствующие почтовые aliases вроде art@, code@, design@, team@ и так далее. Почта практически всегда является приоритетным способом коммуникаций для решения любых внутренних запросов, потому что удобно логируется, позволяет быстро на-

значить встречу в календаре, обладает расширенной функциональностью работы с растянутыми во времени тредами. Для любых внешних коммуникаций по деловым вопросам практически всегда крайне рекомендуется пользоваться исключительно почтой.

Внутренние мессенджеры

Здесь в первую очередь имеются в виду рабочие группы для быстрого оперативного общения, укрепления чувства локтя и умопомрачительного офисного веселья, на которых любят настаивать команды. Автор обычно против данного феномена, но согласен с тем, что в малых группах и коллективах это может иметь смысл в формате Slack или, скажем, Telegram. Возможная обратная сторона официального введения такого инструмента состоит даже не в том, что все будут бессмысленно общаться вместо работы, а в том, что люди будут договариваться об изменениях в рабочем процессе мимо трекера задач и закрепленного пайплайна. Автор наблюдал это множество раз и почти всегда это приводит в итоге к конфликтам и тому, что страдает проект.

Система учета процесса

Я бы с самого начала порекомендовал вводить в работу административный софт, вроде Workday, который позволяет собрать в одном месте всю информацию о сотруднике, включая отгулы и отпуска, прогрессию роста в компании, кон-

тактные данные и так далее. Вы все равно рано или поздно столкнетесь с необходимостью это делать, и лучше начинать раньше и приучать членов команды вести свою часть, чем потом пытаться системно интегрировать это решение в команду размером в сто человек.

Описанный выше набор мер и мероприятий позволяет вам сформировать скелет производственной среды в трех плоскостях, необходимый для того, чтобы эффективно и последовательно идти к выполнению ваших планов. При этом, как и было сказано выше, я намеренно не углубляюсь в детали. Вы не должны бояться пробовать менять и модифицировать разнообразные модули в рабочем окружении для достижения лучших результатов.

2.2. Постановка производственных процессов

Для начала давайте напомним себе, что вообще такое производственные процессы. Немного переиначивая классическую формулировку – это совокупность действий сотрудников и выстроенной нами среды окружения разработки со всеми ее доступными инструментами. Все это делается с целью производства разнообразных запланированных игровых компонентов, которые впоследствии собираются в финальный продукт – игру – в изначально заданные сроки и параметры качества. В этой главе мы разберем три основных компонента, отвечающих за эффективно выстроенные производственные процессы: основные принципы, установка главной производственной цепочки (пайплайна) и наиболее распространенные модели управления этими самими процессами.

Основные принципы

Перед тем как описывать технологию постановки процессов, давайте еще раз пройдемся по базовым принципам, но в контексте игровой индустрии и с релевантными примерами. Несмотря на то что это в какой-то степени общедоступные вещи, которым действительно учат, многие до сих пор

умудряются, к примеру, упускать либо декомпозицию задачи, либо тестирование, либо ставят процессы так, что их невозможно итерировать, и приходится постоянно корректировать в процессе.

Декомпозиция

Разработка игровых проектов устроена таким образом, что любая постановка задач идет сверху вниз по в общем-то простой причине: игра зачастую придумывается как нечто более-менее целое в голове автора концепции, потом ложится на бумагу, а дальше уже разбирается сначала на крупные блочные компоненты, и – впоследствии – на более мелкие задачи. В производстве не имеет смысла идти снизу, производя отдельные объекты, а потом пытаться подогнать их под видение и надеясь, что получится как нужно – этого не будет. К примеру, с точки зрения визуальной репрезентации рекомендуется мыслить на минимальном уровне локаций/сцены. Он позволяет утвердить подход с точки зрения соответствия основной идее, арт-видения, дизайна уровней и игрового дизайна и произвести, скажем, 3 полноценных арт-скетча в цвете и еще 15–20 черно-белых рабочих скетчей локации в разных перспективах. После этого данный набор может быть декомпозирован в конкретные скетчи объектов с указанной размерностью, комментариями к деталям и сопровождается картой материалов, которые утверждены для использования в текстурах объектов. Таким образом, отно-

сительно крупная игровая сущность, например «локация», правильно декомпозируется в ряд мелких задач «объекты» с учетом необходимых параметров. И наоборот, неправильным подходом было бы просто отдать в работу описание локации или ее цветные скетчи без детализации и скетчей объектов – потому что «сами разберутся» и «там все очевидно». На практике творческие люди в игровой индустрии все делают совсем не так, как вам хочется.

Задача

Постановка задач в рамках проекта точно так же требует четкого фокуса и правильного распределения по специалистам. Это зависит, в первую очередь, от правильно проведенной декомпозиции, во-вторую – от того, как вы выстроите цепочки. Мы рассмотрели пример, связанный с артом, давайте здесь возьмем производство какой-либо игровой функции, например возможности протагониста бросать гранаты. С точки зрения классического производства этот «товар» уже сам по себе полуфабрикат или даже изделие, для производства которого вам нужно следующее: описанная механика этого действия от программного отдела, произведенная модель персонажа с набором анимаций, сама граната, функционал этого объекта, правила его взаимодействия и взрыва с окружением, противниками и самим игроком. В общей сложности игровая функция «граната» после декомпозиции – это около десятка задач, которые долж-

ны быть отправлены с правильными спецификациями и сроками на производство компонентов, а потом, собранные в рамках произведенной механики программным отделом на предприятии, проверены отделом контроля качества и отданы на интеграцию в проект. То, как именно вы будете ставить задачи, зависит от множества факторов и ряда ваших волевых решений, продиктованных составом команды, инфраструктурой и потребностями проекта.

QA

Момент, который часто упускается молодыми командами, особенно на ранних стадиях разработки с формулировкой «мы потом будем делать тестирование и все поправим». На самом деле QA – это не только и столько о внешнем тестировании, сколько о глобальной культуре контроля качества, которая относительно плохо приживается (особенно в отечественной игровой индустрии). Мы при этом говорим даже не о совсем абстрактных вещах, потому что есть, к примеру, международные стандарты, отвечающие за этот момент (можно посмотреть, что такое семейство стандартов ISO9000, в частности ISO90001, часть три). Я крайне рекомендовал бы плотно раскопать эту тематику на старте работы и интегрировать хотя бы основные положения, а также несколько стадий контроля качества сразу после выполнения задачи на уровне компонента, на уровне фичи или сцены, на уровне интеграции и на предмет целостности с игро-

вым продуктом в промежуточных билдах. Также необходимо делать внешние сессии тестирования и замеры реакции фокус-групп.

Релиз

Здесь все относительно просто – задача выходит в релиз только после контроля качества, проверки ее соответствия изначально заданным спецификациям (и в случае несоответствия она должна быть сопровождается обратной связью и отдана на доработку). В случае с играми одной из особенностей является то, что в реальности часто бывает так, что задача принята как отдельный компонент и в целом может даже пройти все контуры контроля качества и быть интегрированной в рабочую версию продукта. Но через какое-то время становится очевидно, что она требует дополнительных изменений. В таком случае задачи проходят через дополнительную постановку и считаются окончательно вышедшими в релиз только после прохождения глобальной стадии (вертикального среза, альфы, беты и так далее).

Интеграция в продукт

Release-ready-компоненты интегрируются в рабочий билд, который стремится в процессе всего срока разработки в финальный продукт. Я крайне рекомендовал бы рассмотреть возможность условного, пусть даже полуформального разделения команды на производство компонентов, фи-

чей, внутреннее тестирование, отдельное прототипирование и на небольшой интеграционный юнит, задачей которого будет именно сборка билдов, релиз-менеджмент текущего результата и постоянное тестирование текущей промежуточной сборки на предмет контроля качества и заложенных в проект спецификаций. В широком смысле после сборки вертикального среза и дальнейшего перевода в горизонтальную разработку у вас всегда есть стандарт качества, на который можно ориентироваться. Данная практика существенно поможет вам с точки зрения установления правильной динамики между отделами.

Высокая итеративность

Помимо принципиальной цепочки «декомпозиция – задача – контроль качества – релиз задачи – интеграция в финальный продукт», отдельно хотелось бы упомянуть о том, что эффективные производственные процессы в игровой индустрии всегда обладают высокой итеративностью. Другими словами, вы можете быстро прокатывать базовый цикл и получать новые билды для того, чтобы их тестировать. Причина этого достаточно банальна и состоит в том, что особенно на первых стадиях – пока вы не получили стабильный вертикальный срез – у вас будет очень много проб и ошибок. Не стройте слишком громоздких структур из области «концепция – финальный продукт», стройте короткие цепочки с системами промежуточных проверок и прогоняйте процессы

внутри для получения желаемого результата быстрее – так эффективнее.

Установка пайплайна

Теперь, когда мы разобрались с установкой физической и софтверной инфраструктуры и определили принципы постановки производственных процессов, перейдем к своеобразной точке сборки – установке пайплайна. Он же «труба», он же «конвейер», он же зафиксированная карта всех ваших производственных процессов, он же – физическая манифестация промышленного комплекса и предприятия по производству и сборке компонентов в финальный продукт.

Что такое пайплайн и как его готовить

Ответ на этот вопрос прост, но настолько скучен и трудоемок, что его бессознательно – либо сознательно, оправдывая тем, что формализм губит творчество – многие активно стараются прятать под ковер. На самом деле команда должна на ранней стадии продакшена сесть и расписать все цепочки производства каждого из минимальных производственных компонентов, глобальных игровых сущностей, коммуникаций по приему решений, интеграции и всему, что вообще будет происходить в рабочем процессе. Из лайфхаков – лицензирование игрового движка может здесь сильно помочь, потому как у любой современной технологии прописана

ны собственные внутренние производственные пайплайны, от которых можно оттолкнуться и адаптировать их внутри своей команды. Это еще один из моментов, почему я настойчиво рекомендовал бы избегать делать свою первую игру и писать одновременно собственную технологию.

Основная цепочка

Основной цепочкой пайплайна в рамках игровых практик зачастую принято считать декомпозицию поставленных в планах задач – в фичи и локации, а локаций и фичей – в компоненты, производство компонентов, сборку компонентов в фичи, фичей в играбельную версию, проверку окончательной играбельной версии на соответствие спецификациям. Помимо этого основного подхода, все достаточно вариативно и, к примеру, производство ассетов для внутреннего движка – Unreal Engine 4 или Unity – будет различаться с точки зрения пайплайна. Детальнее я не скажу, так как не могу знать, будете ли вы назначать текстурные карты на модели внутри редактора и делать их экспорт в игровую среду или же производить экспорт модели в *.fbx и назначать материалы и любые релевантные эффекты в движке.

Взаимодействие отделов

В рамках пайплайна вам необходимо четко прописать функции и полномочия специалистов и отделов в рамках последовательности действий в выполнении конкретных задач,

потому что зачастую в разработке очень много пространства для маневра с двояким трактованием разных моментов. Говоря конкретнее: кто будет заниматься экспортом моделей, назначением материалов в движке, кто отвечает за назначение анимаций и настройку внутри движка, кто настраивает эффекты, произведенные снаружи, внутри технологии, правила использования материалов внутри утвержденной библиотеки – это все вопросы, на которые есть больше одного ответа, и вы должны сделать их однозначными на самом старте. Например, модель сдается полностью настроенная, со всеми назначенными материалами, внутри технологии, в тестовой локации, в которой выставлены нужные параметры света, фильтры и так далее. Ну или, как альтернативный вариант, все анимации назначаются внутри специального инструмента внутри движка, модель тестируется на пробном уровне аниматорами, а не программистами. Также держите в голове тот момент, что все ваши основные риски процессов находятся не внутри (это тривиально решается), а на стыке отделов и специализаций – и именно эти моменты нуждаются в особо пристальной регламентации.

Помимо уже упомянутого, еще раз крайне рекомендую посмотреть на существующие пайплайны технологий с точки зрения основной цепочки производства – даже если вы их не используете. Для самообразования и в качестве пищи для ума стоит изучить пайплайны производства компонентов от

лидеров рынка. Например, модель производства мультфильмов Диснея, декомпозиции, производства ассетов и сборки в финальные сцены. Или же производственные процессы для сложных продуктов в игровой индустрии или IT.

Типы методологии управления процессами

Еще в процессе постановки процессов вам необходимо понимать, каким образом будет осуществляться это самое пресловутое проектное управление. Здесь, как и в любом производстве продуктов в мультидисциплинарной сфере, дополнительная сложность задается именно необходимой «одновременностью» принятия зависящих друг от друга решений. Однако заложенные вами в предварительном планировании приоритеты и инфраструктура должны подсказать правильное решение. В этом разделе я хотел бы рассмотреть две самые распространенные сейчас парадигмы управления процессами, а также мою субъективную точку зрения как опцию.

Agile

Модная прогрессивная молодежная модель управления процессами, которая упирается в такие штуки, как самоорганизация, высокая степень ответственности каждого члена коллектива, высокий уровень профессионализма, а также

максимально ранний релиз с последующим усовершенствованием полученного базового результата. Сильно зависима от принципа кросс-функциональных взаимодействующих команд и их внутренних или внешних «заказчиков». Обладает широким и гибким инструментарием – теоретически очень прозрачная и гибкая модель. С моей точки зрения, Agile реально и очень хорошо работает в двух случаях – если у вас небольшая и **ОЧЕНЬ** профессиональная команда с высокой мотивацией и персональным уровнем ответственности, либо, на тактическом уровне, если команда разделена на небольшие юниты, конкретно в сегменте производства компонентов и вообще всего – до уровня игровой функции или фичи. На глобальном уровне с точки зрения стратегии плюс при любом столкновении с внешними источниками, которые не разделяют идеологию модели, систему начинает дико сбоить и лагать, превращая разработку в ад. Также ваша единственная возможность полностью имплементировать Agile в разработку – если вы разрабатываете продукт полностью самостоятельно и не привязаны к сдачам стадий для получения последующих финансовых траншей. Потому что в противном случае это уже Waterfall.

Waterfall

Одна из самых древних и известных моделей управления проектами, подразумевающая определенную последовательность стадий проекта до его окончательного выхода на ры-

нок (либо заказчику). Модель, в первую очередь, хороша тем, что линейна, понятна как внутри, так и с точки зрения коммуникаций с любыми партнерами – в том числе с точки зрения стратегического планирования взаимоотношений и легкости имплементации в договоры. Waterfall позволяет конкретно описывать спецификацию любых стадий, ставить четкое целеполагание (которое в случае постсоветского пространства и Восточной Европы особенно актуально) и микроменеджерить слабые участки производства, если такая необходимость возникнет (а она возникнет). Из слабых мест стоит выделить громоздкость и сложность в изменениях планов (по сравнению с Agile), имплементация дизайн-решений работает сложнее и вносить правки тоже дольше. Процесс в целом менее энергичный, и возникает меньше интересных находок внутри разработки.

Гибридные модели

Как можно догадаться по предыдущим двум разделам, автор считает, что нужно комбинировать два этих подхода, оставляя стратегию для Waterfall (планирование стадий и сдачи билдов) и используя инструментарий Agile для работы внутри стадий, отделов и компонентного производства. Опять же, здесь сложно сказать, в какой пропорции вам стоит замешивать эти две штуки. Помнить нужно об одном: на фронтенде вашего предложения всегда должен быть стадийный план – и это именно Waterfall. А на бэкенде производ-

ства, особенно на его низком уровне, в компонентах первого и второго уровня, у вас должна быть обеспечена высокая итеративность – и в этом обычно сильно помогает Agile. На вопрос, где золотая середина, может дать ответ только конкретный проект.

Подводя итоги раздела, зафиксируем, что на данный момент у нас есть планы продукта, среда его разработки, понимание производственных процессов и методов управления ими. Я подразумеваю, что, ознакомившись с обеими парадигмами, вы сможете определить подход, трансформировать и адаптировать план в рамках уже появившегося более конкретного понимания процесса. Сейчас вы готовы начинать производить декомпозицию и раздавать ваши первые задачи, загружая топливо в печи цепочек. И именно об аспектах их правильной постановки в случае игровых особенностей, компонентов и интеграционных процессов мы и поговорим в следующих трех главах.

2.3. Анатомия игровой фичи и игровых сущностей

Мы уже многократно говорили об «игровой фиче» (game feature). Давайте еще раз – на сей раз детальнее – разберем, что же это такое. Как и в случае с многими прочими заимствованиями из англоязычной среды, прямой перевод не дает полного представления, и явление стоит расшифровывать. Главное заблуждение состоит в том, что игровая фича в принципе равна игровой механике – это далеко не так. В то время как игровая механика описывает конкретную функцию, которая осуществляется игроком, привязана к общим игровым правилам, мотивации, ресурсам и условиям выигрыша и проигрыша, игровая фича – понятие гораздо более широкое. Игровая фича – это по сути готовый объект инвентаря, в основе которого лежит как игровая механика, так и целый ряд прочих компонентов, которые ее дополняют и формируют. Сложности в данное понятие добавляет еще и то, что очень часто термин «игровая фича» используется производством и маркетингом по-разному. В то время как производство практически всегда закладывает в термин функционал, маркетинг использует понятие game feature для описания любого конкретного игрового опыта.

Для простоты понимания мы будем считать, что

«игровая фича» здесь и далее – это функциональная единица, в основе которой лежит одна или несколько игровых механик, выраженная в игре посредством комплекса дополнительных игровых компонентов и которая в той или иной степени определяет игровой опыт продукта.

То есть, когда мы говорим, к примеру, «передвижение персонажа» – с точки зрения игровой механики это смена персонажем координат с учетом жанровых особенностей. А с точки зрения фичи – упомянутая игровая механика плюс поддерживающие ее анимации, звуки и дополнительные действия. Особенности и компоненты также во многом будут задавать уникальность и специфику данной фичи. Так, скажем, реалистичная физика передвижения и влияние внешних факторов на поведение персонажа (например, особенностей ландшафта и погоды, а также распределение груза инвентаря) могут сделать, казалось бы, банальную ходьбу и бег героя более сложными действиями – что может быть уникальной особенностью конкретной игры. Чтобы научиться правильно формировать задачи по разработке фичей, давайте попробуем обратиться к одной из самых распространенных на рынке методологий, а именно – использованию брифов.

Как правильно описать и декомпозировать фичу

Данная модель документирования и последующей декомпозиции фичей используется в той или иной мере как в больших командах, работающих над AAA-проектами, так и – в усеченном виде – начинающими студиями.

Креативный бриф

Это зачастую выжимка из концепт- и дизайн-документации, описывающая целеполагание, базовый функционал и специфику конкретной игровой фичи. Документ является максимально высокоуровневым, не углубляется в механики или предложения методов реализации, может оперировать референсами и примерами похожих реализаций в других играх. Возможно, давать примеры так называемого антивидения – прямых противоположностей. Обычно документ пишется главным игровым дизайнером или связкой главного игрового дизайнера и креативного продюсера проекта. Основная задача креативного брифа – это концентрированно, в рамках обозначенного фокуса, транслировать видение конкретной игровой особенности с учетом специфики всего остального проекта и определять так называемый score (или фокус) декомпозиции.

Дизайн-бриф

Первая степень декомпозиции, следующая сразу после креативного брифа, – это дизайн-бриф. Документ раскладывает постановку задачи фичи на конкретные единичные механики, которые составляют комплекс и детально документируют функционал, зависимости друг от друга, выявляют слабые и плохо учтенные места, а также предлагают для них решения, уточняют правила поведения механик в рамках условий проигрыша/выигрыша и прочих глобальных параметров игровой системы. На уровне дизайн-брифа может оказаться (и чаще всего оказывается), что конкретная глобальная фича может быть декомпозирована в серию более мелких, взаимосвязанных друг с другом в рамках единого комплекса. Задача дизайн-брифа не только в том, чтобы детально расписать функции и механики, но и предложить наиболее рациональный способ реализации задачи. В широком смысле документ отвечает на вопрос, что конкретно и в каких деталях должно быть реализовано. Этот же бриф служит платформой для трех нижеследующих документов.

Технический бриф

Пишется программным отделом с помощью оценки креативного и дизайн-брифов, содержит описание конкретных методик реализации описанных в предыдущих документах механик. Он содержит рационализацию выбранных методов, блок так называемых assumptions (предположений). Если в

дизайн-брифе содержится возможность двояких трактовок – предоставляется внутренний роадмап развития фичи (зачастую это все тот же микроцикл: прототип, альфа, бета, релиз) с описанием функционала стадий, который дает четкие сроки и требования.

Компоненты и ассеты

Этот документ тоже использует дизайн-бриф как основу. При совместной работе дизайнеров и руководителей соответствующих отделов составляется список компонентов и ассетов, необходимый для поддержания конкретной фичи. Данная работа представляет собой достаточно комплексный и сложный анализ, успешность которого напрямую зависит от качества работы, проделанной на предыдущей стадии. К примеру, необходимо достаточно четкое понимание, как будет работать система укрытий, чтобы правильно рассчитать и запустить в производство количество разнообразных ее типов, анимаций взаимодействия с ними, звуков контакта, специальных эффектов и предусмотреть такие параметры объектов, как разрушаемость, и так далее. Результат декомпозиции в существенной мере повлияет на процесс подготовки и производства игровых компонентов.

Зависимости

Расположение фичи в плане производства, последовательность сдачи и приемки, предварительные требования к

последующим этапам. В какой мере она зависит от прочих фичей, может ли быть реализована в отрыве от, скажем, искусственного интеллекта противников или нет.

После того как данный пакет документов будет подготовлен, есть высокая вероятность, что брифы пройдут через некоторое количество рук на предмет фидбэка между авторами и руководителями отдела, будут уточнены, скорректированы, и какие-то из изначальных задумок потребуют или большей конкретики, или компромиссных решений. Результатом этой описательной, аналитической и логической работы – после отработки всего инвентаря игровых фичей – станет коррекция существующей плановой документации проекта. Но при этом уровень декомпозиции будет достаточным, чтобы разбить объем работ на конкретные задачи под ваши производственные процессы, а также правильно выстроить последовательность разработки фичей наиболее эффективным образом. После того как будет сформирован пул задач, они отправляются в разработку. Как конкретно это происходит, давайте тоже обсудим.

Алгоритм работы с задачами

Глобальный план

Самый высокоуровневый документ проекта, который вы уже составили в первом приближении. Не думаю, что он

сильно изменится с точки зрения параметров, которые вы закладываете в разработку. Ну или вы должны ориентироваться на изначально поставленные сроки с точки зрения компромисса и понимания, действительно ли весь тот объем, который вы хотите реализовать, можно в разумных пределах воплотить. В некотором роде в этой точке встречается реальность и ожидания. И вам нужно будет найти необходимое среднее значение, позволяющее достигнуть необходимого качества в нужные сроки. В широком смысле – план стадий, вероятно, и вовсе не потерпит особых изменений. А вот их наполнение – вполне возможно.

План стадии

Внутри плана по стадиям происходят относительно существенные корректировки – как минимум с точки зрения последовательности выполнения задач и их приоритетности. Вы проставляете самые приоритетные фишки как основные, добавляете фишки первого и второго уровня, остальное уходит в бэклог. Компоненты производятся в зависимости от их запроса и поддерживают курс их разработки. С точки зрения игровых сущностей (мы отдельно обратим на это внимание в следующем разделе) к ним также стоит относиться как к фишкам. То есть, к примеру, персонажи и уровни – это тоже они, но, в зависимости от плана функционала, требуют аккуратного подхода к работе с приоритетами. Например, вы начнете разрабатывать главного персонажа практически с пер-

вого дня, однако когда речь заходит о противниках, у них все равно будет какая-то типизация с точки зрения дизайнера (легкий, средний, снайпер и так далее), и вам нет нужды производить последовательно все модели, стоит сконцентрироваться только на трех или четырех представителях конкретных типов. Скажем, боссы – если у вас такие есть – будут и вовсе отдельной фишкой. Как и уровни. И на стадии вертикального среза вам имеет смысл сделать хорошо один уровень, одного босса и оставить производство остального контента на позднюю альфу и бету. Естественно, план стадии должен в обязательном порядке учитывать зависимость задач друг от друга.

План по отделам

План каждой стадии необходимо разбивать по отделам – исходя из типа задач и специфики вашего пайплайна. Внутри отделов, где выстроены собственные процессы, задачи обрабатываются, обсуждаются руководителем с персоналом, и – в случае каких-то вопросов и уточнений на уровне постановки задачи от брифов – могут быть запрошены дополнительные материалы от дизайнеров перед непосредственным стартом работ. Также перед выгрузкой задач в трекер считается хорошей практикой установочно перед каждой стадией обсудить фронт работ между проектным руководством и руководителями отделов. Если все стороны согласны с постановкой задач и их спецификация считается достаточной,

можно переходить к следующей стадии.

Назначение задач внутри стадии проектным руководством

Проектное руководство назначает полученные от дизайнеров, продюсеров и арт-лидов материалы в качестве задач в рамках обсужденной спецификации и процедур, с установкой параметров и дополнительных (если таковые есть) требований производства. Задачи выставляются с учетом зависимостей внутри стадии: если какая-то из них является необходимой к выполнению перед другой – это учитывается. Под понятие задачи здесь попадает как производство фичей (в виде единого целого), так и всех релевантных компонентов. Руководители отделов распределяют задачи среди своих сотрудников и отвечают на все необходимые вопросы, которые могут возникнуть внутри.

Производство задач

Сотрудники отделов занимаются производством по задачам. Программисты пишут код, моделлеры производят модели, аниматоры делают анимации и так далее. Все задачи стадийно решаются в рамках внутренних процессов, без отклонения от принятых процессов. По факту сдачи задач они проходят внутреннюю приемку в отделе на предмет спецификаций и общего качества производства (базовая работоспособность кода, полигональные бюджеты моделей, отсут-

ствие пропущенных кадров в анимациях и так далее), а после этого отправляются на тестирование (в тестовой рабочей среде). Из существенных пометок: часто вводится практика, когда задачи, принятые внутри отделов, закрываются как выполненные и отдаются на приемку проектному руководству. Задачи принимаются как промежуточно выполненные – подразумевается, что произведенный инвентарь можно использовать для дальнейших сборок. Однако при таком подходе закладывается второй проход по контенту после продюсерского фидбэка.

Тестирование задач

В зависимости от того, как устроен ваш пайплайн, тестирование качества будет производиться или отделом тестирования, или назначенными на этот процесс прочими ресурсами. Я крайне рекомендую относиться к QA-культуре в компании серьезно и не полагаться на то, что, поиграв и понажимав кнопки, навалившись всей командой раз в неделю, можно стабильно получать нужные результаты. Наиболее распространенной практикой внутри производства стадий является тестирование в два контура: первое на тестовых уровнях и второе – в рабочих билдах. Первое позволяет детально проверить качество и функциональность внутри технологии на специально собранных уровнях, которые позволяют быстро тестировать. Если этот шаг успешно пройден, итог задачи можно проверить в промежуточной рабочей версии.

Приемка задач продюсером проекта

Продюсер проекта раз в назначенный срок обязан тестировать новый игровой билд и проверять обновленный игровой инвентарь для окончательной приемки (или неприемки) контента. Фидбэк продюсера после этих сессий аккумулируется, точно так же декомпозируется по релевантным задачам и отдается в соответствующие отделы на доработку. Те задачи, которые приняты в рамках его оценки, могут быть отданы в проектное руководство для закрытия. Здесь также стоит отметить тот факт, что процедура может разниться от компании к компании – в первую очередь, в зависимости от масштаба проекта. Продюсеров может быть много – для приемки разнообразных игровых аспектов. Иногда аспекты приемки промежуточно распределяются между «владельцами задач» по экспертизам и считаются принятыми, если приняты этими специалистами. В небольших командах это, вероятно, будет один человек.

Приемка задач проектным руководством

После того как задачи окончательно приняты, они отмечаются в трекере проектным руководством как закрытые. Контент и инвентарь отдается в финальный билд и соответствующим специалистам вверх по цепочке для работы с новыми задачами. Процедура производства компонентов и новых фичей снова перераспределяется по отделам, цикл входит в

новую фазу.

Отдельно стоит отметить – и частично повторить уже сказанное – что, говоря о фичах, функционале и компонентах, широко распространенной практикой является сначала производство функционального прототипа (минимум контента, максимум функционала и механик), а после – производство вертикального среза (80 % контента в 5 минутах игры). Далее горизонтальное производство с упором снова на функционал (альфа) и уже потом производство всего контента, такого как все остальные персонажи, оружие, уровни, кат-сцены и так далее (бета).

В контексте рассматриваемого вопроса делается это для того, чтобы точно понять к моменту линейного горизонтального производства формируемый запрос от игровых столпов, ключевых игровых особенностей, игровых фишек и механик – так как в чистом виде контент не может диктовать разработку. Последствием обратных действий часто являются или лишние, непонятно для чего произведенные компоненты, или красивая картинка, в которую невозможно вложить нужный функционал.

Также для полноты картины давайте рассмотрим и разберем на примерах расхожие практики, примеры и типы производственных цепочек создания разнообразных игровых сущностей и компонентов.

Примеры производства разнообразных игровых компонентов

Для удобства разделим здесь игровые сущности на две группы: глобальные понятия (с точки зрения значимости для проекта) и компоненты, которые для этих понятий являются составными элементами.

Ключевые игровые элементы

Повествование

Он же игровой нарратив. Это более широкое понятие, чем просто «игровая история». Это полный игровой цикл, включающий в себя весь опыт игрока от открытия стартового экрана и далее, с постепенным введением в игровой процесс повторяющегося цикла разнообразных механик – со всеми промежуточными элементами истории (если она есть), промежуточными наградами, задачами и развитием. Даже если игра не рассказывает никакой истории, она в любом случае создает уникальный опыт взаимодействия с ней. Что, собственно, тоже повествование. Игровой цикл формируется закладываемой в игру логической цепочкой презентации игрового сеттинга, механик, разнообразных игровых элементов и развитием этой цепочки в рамках достижения игроком глобальных условий выигрыша (или поражения). Для

поддержки развития игрового повествования используются абсолютно все прочие элементы и компоненты: от персонажей, игровых уровней и новых механик, до не-интерактивных сцен и многочисленных интерфейсов.

Интерфейс

Здесь стоит в первую очередь говорить именно о системе методов взаимодействия пользователя с игрой как с сущностью – с целью передачи между ними информации. Это достаточно сложное, многослойное явление, которое завязано как на железе, которое используется игроком (интерфейс будет разным для игры на ПК, консолях, мобильных устройствах и, скажем, VR) и которое в принципе определяет парадигму мышления в этом отношении, так и на софтверных решениях в рамках общей парадигмы ввода и вывода информации (например, назначение клавиш на геймпад, определяющее активацию разнообразных игровых функций, и использование игрового аватара как медиума для доступа к механикам игрового мира). Кроме того, игры со сложным набором игровых правил и систем – и здесь самым очевидным примером являются RPG – зачастую имеют сложный плоский интерфейс и систему менеджмента многочисленных правил и условностей, которые обычно можно осуществлять во время игровой паузы.

Персонажи (актеры)

Сложно-компонентные игровые явления, которые можно назвать точками сборки игровых механик, методом развития повествования и ключевым понятием (в частности, главный персонаж) для игрового интерфейса. Тут стоит понимать, что игровые акторы не обязательно выступают в виде разнообразных людей или прочих созданий. Это может быть и машинка, и космический кораблик, и мигающий кубик, вырастающий в змейку, и даже сам игрок, который абстрактно взаимодействует с уровнем-головоломкой. Игровой персонаж, в первую очередь – набор игровых функций и методов взаимодействия с миром игры, уровнями и другими персонажами.

Игровой мир

Может быть представлен посредством одного бесшовного уровня – так называемого открытого мира – либо через последовательный набор игровых уровней. В глобальном определении – это «среда», в которой через интерфейс – посредством заложенных в игру механик (в рамках развития, определенного повествованием) – игрок оперирует игровым актором. С точки зрения повествования игровой мир является основной декорацией и оболочкой, в рамках которой развивается уникальный игровой опыт через взаимодействие акторов и глобальных событий – посредством камер и сцен. С точки зрения компонентов игровой мир имеет выражение в графической форме, а также представлен набором игровых

функций. В некотором смысле – это тоже актер или же персонаж. С игровым миром и уровнями работают как геймдизайнеры, так и дизайнеры уровней. Которые реализуют как задачи и архитектуру, так и последующую сборку с помощью предоставленных компонентов.

Игровые функции

Набор всех тех игровых правил, механик и доступных функций, которые определяют правила взаимодействия активных элементов и игрока. В комплексе выражается посредством игровых фичей. Иногда – уникальными механиками и подсистемами, которые в каком-то смысле тоже элементы игрового инвентаря и игровые фичи.

В подобных типизациях обычно принято выносить условия выигрыша и проигрыша в отдельный пункт. Но здесь я их отношу к элементу уникального игрового повествования, в рамках которого закладываются данные правила. Реализуются они, в любом случае, посредством игровой логики в рамках программирования игровых механик, привязанных к игровому персонажу («здоровье упало до нуля») или игровому миру («закончился лимит игрового времени»).

По типу компонентов

Рассмотрим, из каких компонентов состоят игровые фи-

чи и ключевые игровые элементы. Или – иными словами – как производится манифестация игровых правил, логики и акторов в игровом мире.

Код и скрипты

Код, как известно, – это цифровая жизнь. Однако конкретно в этом подразделе мы не рассматриваем его с точки зрения реализации глобальных архитектурных задач, таких, как, к примеру, написание 3D-рендера (я всячески надеюсь, что вы все-таки используете какой-то лицензированный движок). Здесь мы смотрим на код и – как альтернативу – на визуальные скрипты (которые в основе все равно код) как на компонент реализации разнообразных игровых механик, правил взаимодействия. То есть как на метод описания и программирования любых игровых действий. Все, что попадает в определение функции, действия и «глагола» в вашем игровом повествовании, – это код. Именно он является скелетом, на который впоследствии навешиваются все остальные компоненты (исключением является, пожалуй, только такое понятие, как «не-интерактивная сцена» – но даже эти сцены активируются, проигрываются и завершаются по каким-то условиям, которые определяет код). Пишут код программисты, а задачи формируются посредством описанного выше алгоритма отработки брифов игровых фичей.

2D/3D-арт

В зависимости от игры в 99,9 % случаев (исключение – полностью текстовые игры) вы будете использовать либо 2D, либо 3D-графику (или же их комбинацию), для того чтобы реализовать репрезентацию персонажей и игрового мира. Производством игровой графики занимаются художники и 3D-моделеры, которые используют для этого специализированные софтверные пакеты. Уникальный графический стиль и концептуальное видение обычно формируется на препродакшене арт-директором проекта. После оно декомпозируется сначала в производственные скетчи ключевых игровых элементов, а затем – с размерностью, проекцией и правилами производства, которые формируются совместно с техническим директором на стадии R&D – отдаются в производство. Если речь идет о таких сложных компонентах, как игровые уровни, то на уровне задачи гейм- и левел-дизайнеры сначала составляют документацию, карты и схемы локаций, а далее реализуются производственные скетчи и лишь после утверждения декомпозируются на ассеты, которые будут отданы в производство. Делается это для того, чтобы обеспечить корректность реализации сборки изначально запланированных уровней с точки зрения дизайна и концепции. Принципиально важно понимать, что производство моделей и единиц 2D-арта – это объем задач, который должен диктоваться изначальным видением и арт-концепцией, а также необходимостью производства игровых функций.

Анимации

Собственно, в зависимости от того, что за проект, если в нем есть 2D/3D-графика, с огромной долей вероятности в нем будут и анимации. Анимируются, в первую очередь, персонажи и акторы, а также любые активные игровые элементы, которые совершают те или иные действия, то есть меняют свое положение в пространстве в рамках игровых функций. Анимации – это крайне широкое поле действия в игровом проекте. От каких-то простых штук, вроде открывающихся дверей и лифтов, которые с помощью скриптов может реализовать и геймдизайнер, до сложных систем, снятых посредством захвата движений действий (motion capture), взаимодействующих (посредством персонажа) с игровым миром и друг с другом. Анимации необходимо производить тогда, когда их комплексы описаны с точки зрения игровой механики, сняты и найдены референсы, произведены персонажи и объекты (которые и будут анимироваться), запрограммированы действия и рассчитаны на близком к правдивому уровню тайминги этих действий. Анимации являются задачей, нуждающейся в большом количестве предварительно выполненных элементов. Для эффективного выполнения они не могут быть запущены в работу совсем с наскока.

Визуальные эффекты

Они же VFX – все происходящие в игре эффекты взрывов, выстрелов, огня, погоды и так далее. Условно можно

разделить на привязанные к действиям (и функциям персонажей-актеров) и глобальные. Несмотря на то что неискушенному читателю может показаться, что это достаточно простой аспект работ и существует множество библиотек, которые можно тут использовать, хороший – действительно хороший – эффект взрыва (скажем, метеорита) – это сложная многослойная и часто филигранная работа на много часов. Как и в ранее описанных случаях, специальные эффекты стоит производить только после того, как выполнены все предварительные задачи. То есть если у вас есть движущийся робот, который стреляет ракетами, желательно построить циклы производства так, что сначала вы сделаете персонажа с его логикой, моделями и анимацией, а только потом производите эффекты и цепляете их на специальные сокеты оружия, из которого эти самые ракеты по определенным правилам летят, оставляя за собой красивый специальный эффект дыма и огня из сопла, а потом не менее красиво взрываются, попадая в произведенные до этого разные типы объектов с разными типами разрушения.

Звук

Или SFX – крайне важный и часто почему-то недооцененный в приоритетах элемент игровой разработки (как и последующее музыкальное сопровождение), который оставляют чуть ли не на финальные этапы и в процессе пользуются заглушками. Которые – страшно сказать – иногда бы-

вают упущены и даже забыты в окончательной игровой версии. Игры по определению являются аудиовизуальными произведениями, и упускать аудио в какой-то степени преступно, особенно учитывая, что звук и музыка часто являются важными элементами игровых механик. Звук – как компонент из семьи эффектов – живет примерно по тем же правилам, что и эффекты визуальные. А значит, должен производиться по таким же правилам. Стоит учитывать, что VFX/SFX, привязанные к действиям, зачастую могут влиять на геймплей даже в большей степени, чем дизайнеры изначально себе представляют, и могут нуждаться в существенной настройке и отладке.

Камеры

Почему-то часто упускаемый из вида элемент, хотя игровые камеры, принимающие участие в репрезентации спектра механик хорошо реализованного персонажа, их поле деятельности, смена ракурсов, количество и так далее – это часто десятки позиций. Как пример, в современной 3D-игре это может быть камера движения, камера ускоренного движения, камера в укрытии, камера прицеливания, набор камер в комплексе акробатических движений и сложный набор правил плавного перехода между ними. Также отдельная тема – настройка камер в интерактивных и неинтерактивных сценах. Если игра целится в сторону кинематографического опыта – это огромный блок работы, который будет настра-

иваться режиссером проекта достаточно ощутимое количество времени.

User Interface (UI)

Или же графический интерфейс, функциями которого является отдача игроку данных об игровых состояниях объектов и механик. Сюда попадает как информация, находящаяся на игровом экране большую часть времени (окна здоровья, энергии, типы оружия, патроны, количество оставшихся ходов и так далее), так и все вспомогательные окна игровых состояний и игрового цикла – от открывающего экрана до экрана паузы. Интерфейс является относительно независимым элементом, может быть спланирован и продуман отдельно. Может быть – с точки зрения задач – сделан сначала отдельно, а потом под него уже дотягиваются элементы и механики, заменяя заглушки. Очень часто в процессе разработки может меняться, так как могут добавляться или убираться какие-то из фишек.

Неинтерактивные сцены

Неинтерактивные сцены могут являться относительно независимым элементом и планироваться с точки зрения раскадровок, ресурсов, анимаций и режиссуры – хотя бы на уровне прототипа – параллельно с разработкой игрового процесса. Производство данного аспекта является заимствованием из кино пайплайнов в большей степени, чем лю-

бой другой аспект игровой разработки. При этом финальная сборка этого элемента осуществляется ближе к бета-версии игры, так как при наличии всего произведенного объема графического контента и анимаций делать это банально проще. Со своей стороны, могу отметить, что при наличии существенного объема сцен стоит выделять для работы с ним отдельный юнит. На уровне превизуализации делать сцены сильно заранее, а финальную визуализацию – на финальных стадиях.

Музыкальное сопровождение

Как и говорилось в пункте о звуке – важный аспект, который может в совершенно разной степени влиять на все производство в зависимости от типа игры. Существует целый жанр музыкальных игр, в которых без производства саундтрека и понимания того, какие будут использованы композиции, невозможно следовать курсом разработки. В играх с насыщенной историей, драматической составляющей и глубоко проработанными персонажами музыка является методом передачи истории и создания эмоционального фона. В играх динамичных жанров музыкальное сопровождение подчеркивает и задает динамику процесса. Наиболее эффективные результаты получаются тогда, когда с музыкальным сопровождением работа ведется почти с самого начала разработки, у игры есть сильные референсы, возможно, лицензированный или профессионально написанный саундтрек для ис-

пользования в ключевых точках и отдельный игровой score, написанный для поддержки постоянного игрового процесса.

В завершение данной главы стоит отметить тот факт, что игры являются настолько динамичной и развивающейся средой, что каждый год к указанному выше списку ключевых элементов добавляется существенный объем экспериментальных компонентов и систем взаимодействия с внешними решениями, которые обладают огромной важностью для игр разнообразных жанров. Скажем, для онлайн-многопользовательских игр глобальным фактором и модификатором любых работ будет наличие серверного решения и его взаимодействия с клиентом. Для free-to-play-игр с развитыми моделями монетизации дополнительными ключевыми компонентами будут модули взаимодействия с сервисами аналитики, привлечения пользователей, интеграции с социальными сервисами и платежными решениями для микротранзакций и так далее. Однако с точки зрения производства именно игрового продукта, в своей основе вы все равно будете сталкиваться с базовой связкой «игровой опыт (повествование, условия проигрыша/выигрыша, основная дизайн-концепция) – основные игровые акторы – игровой мир – игровые механики – методы взаимодействия игрока с ними». Это достаточно универсально, а работать вы будете в рамках общей парадигмы «концепция – декомпозиция – задачи – тестирование – релиз» посредством реализации пе-

речисленного списка компонентов для реализации глобального инвентаря вашего продукта. Платформы, жанр, направление, используемые технологии, целевая аудитория и ваше уникальное творческое видение определяют специфику ваших производственных цепочек и внутренних приоритетов проекта – и именно с ними вы будете работать.

2.4. Интеграционные процессы и работа с билдами

Давайте посмотрим на прошлые главы немного под другим углом – с точки зрения классического определения производства. В первой главе раздела мы описали то, как устроена «фабрика», во второй – как устроены на ней процессы и в предыдущей – какие детали и «полуфабрикаты» на ней собираются. Теперь настало время уделить внимание тому, как полуфабрикаты собираются на предприятии сначала в промежуточные, а потом в финальные изделия. То есть речь пойдет об интеграции компонентов в работающие версии игры (билды), о том, каким образом устроены и работают команды интеграции и как они взаимодействуют с внутренними или внешними заказчиками конечного продукта.

В отличие от цепочек производства контента и разнообразных игровых элементов (вплоть до фичей), задача команды интеграции – не просто интеграция всего этого по имеющимся спецификациям, но и коммуникации с руководством проекта и работа с процессами, связанными с фидбэками.

Вообще любая сборка в процессе разработки игры является самым тонким и критическим моментом, потому что после обкатки производственных процессов, пайплайны отработки контента и фичей имеют свойство *отдельно* работать

нормально и выдавать на-гора отличные результаты четко по планам, в то время как почему-то, когда все собрано вместе, вещи перестают функционировать как положено, приводят к падению версии, да и вообще получается какая-то фигня с точки зрения игрового процесса. Идентифицировать причины этого бывает просто, а бывает не очень. Но в любом случае именно те, кто сделает сборку, оказываются на линии перекрестного огня между теми, кто придумывал видение, и исполнителями в отделах производства компонентов. Поэтому принципиально важно, чтобы от первых были представлены четкие спецификации, а результат работы от вторых был принят проектными менеджерами четко по ним — перед тем как любая сборка будет закончена.

Состав команды и типовая интеграция

В команде интеграции ведущие роли зачастую занимают программисты и игровые дизайнеры. Здесь же находятся дизайнеры уровней, технические художники, а также прочие вспомогательные функциональные роли вроде релиз-менеджеров. В зависимости от основного пайплайна, возможного наличия лицензированной технологии, специфики жанра и платформы, произведенные ассеты и элементы собираются в какой-то степени внутри отделов, но на определенном этапе все равно отдаются на интеграцию в билд. В этом разделе мы предположим, что в нашем производстве отделы созда-

ют только компоненты и отдают их для сборки выше, в интеграционный отдел. Итак, вот как будет работать процесс в таком случае.

Компоненты

Предполагается, что компоненты отданы в движке, четко по спецификациям производства и по описанным производственным цепочкам отдела. Компоненты являются на этом этапе собранными сущностями. То есть графический ассет будет состоять из самой модели, текстур, всех материалов, эффектов и так далее, собранных в один функциональный объект. Либо если это делается на уровне, то содержащий все необходимые материалы по указанным путям или в папке ассета – еще раз, *в движке*. Одна из распространенных проблем состоит в том, что компоненты отдаются в пакетах и средах их производства как набор элементов. И после сборки получается в общем-то что-то совсем другое. Казалось бы, это крайне логично предположить, потому что системы просчета графики и освещения в любой технологии – проприетарной или лицензированной – отличаются от условных V-Ray и прочих рендеринг-инструментов графических пакетов. Но человеческий фактор срабатывает как обычно: и художники, и моделлеры обычно предпочитают заканчивать весь свой цикл работы как раз в пакете. Особенно если до этого долго работали с аутсорсом – и потому что такой результат проще положить в графическое портфолио. Прояс-

няйте данный моменте на старте и настаивайте на сдаче компонентов в максимально собранном виде в движке.

Фичи

Написанные программистами игровые механики компилируются в игровой движок и предоставляются геймдизайнерам как инструментарий, в то время как игровые сущности, связанные с программным кодом и игровыми механиками, также собираются в целостные системы. Условно говоря, дробовик – это собранный компонент дробовика со всеми элементами, на который назначается специальный функционал фичи «дробовик» со своей спецификой стрельбы, перезарядки, эффекта попадания, и уймы других характеристик. Частой практикой является сборка фичей в специальной среде, предназначенной для их тестирования, далее утверждение – и только потом перенос в рабочий билд. То есть если мы говорим, например, об акробатике персонажа, то это комплекс движений и взаимодействий с внешним миром и специально маркированными объектами, которые обкатывались на каком-то специально собранном уровне, где персонаж скакал, прыгал, цеплялся, падал и валялся. Это набор запрограммированных действий, за которым закреплен ряд компонентов, документ с описанием и некий инструментарий, который отдается геймдизайнеру и состоит из ряда функций на стороне персонажа и ряда функций, закрепленных за элементами дизайна уровней. Именно в таком виде

он и отдается для интеграции.

Персонажи

Большинство ваших игровых функций будет так или иначе сводиться к персонажам. И интегрировать новые элементы в них (и в уровни) вы будете в процессе всей разработки. На главном персонаже будет находиться весь комплекс, связанный с передвижением, боевыми действиями, взаимодействием с уровнями, какие-нибудь там головоломки, взаимодействие со всеми другими персонажами в рамках крайне непростых систем – часто посредством оружия, которое само по себе тоже мини-персонаж. Обычно персонажи всегда находятся в своем актуальном состоянии и билд постоянно апдейтится их новыми функциями. В каком-то смысле большая часть вашего проекта – это взаимодействие персонажей друг с другом, с игровым миром и уровнями.

Уровни

С уровнями примерно такая же история: они являются платформой для расстановки всего – от статических мешей²⁹ и неинтерактивных объектов до триггеров действий, сцен, расстановки персонажей, раскладывания оружия, усилений и еще кучи всего. Также над уровнями работают технические художники, которые настраивают глобальные эффекты,

²⁹ Mesh (полигональная сетка) – набор вершин, граней, многоугольников, составляющих форму трехмерного объекта. – *Прим. ред.*

свет, дополнительные эмиттеры³⁰ чего угодно, чтобы получить максимально красивую сцену, работающую при этом на функционал уровня. Именно через редактор уровней, кстати, осуществляется большая часть фактической высокоуровневой сборки билда. После чего остается только обновить игровой цикл – если в том есть необходимость.

Игровой цикл

Игровой цикл – это глобальная последовательность и архитектура всех игровых механик и последовательных действий в игре: от загрузки первого экрана с выбором старта игры, продолжения и опций, до последовательности загрузки уровней и глобальных условий проигрыша/выигрыша, определяющих переход между ними. На сборке билдов – при наличии новых элементов – те добавляются в игровой цикл, настраиваются и проверяются. В игровой цикл также входят дополнительные системы и подсистемы, влияющие на глобальные игровые процессы. Частным примером тут является жанр ролевых игр со всеми его сложными моделями развития способностей, систем интерфейсов и многочисленных переменных.

Деплой на платформу

После того как на игровом движке собран игровой цикл, версия компилируется под специфику конкретной выбран-

³⁰ Эммитер – источник, испускающий частицы. Например, свет. – *Прим. ред.*

ной платформы (deploy). В финале этой процедуры получается играбельный исполнительный билд, который можно запустить и тестировать. По сути, каждый из них – это игра на ее текущей стадии развития.

При правильной отладке процедуры и постановке процессов производства компонентов вы можете (если захотите) получать новый билд раз-два в неделю. После того как билд собран, запущен и функционирует, необходима процедура первичного тестирования. Рассмотрим ее в следующем подразделе.

Тестирование билдов

Прогонка и итерации тестирования рабочих билдов – одна из основ процесса разработки, позволяющая отслеживать изменения игры, поддерживать общую культуру качества и избегать системных кризисов, которые рано или поздно случаются, если проблемы не замечаются или замалчиваются. В каком-то смысле после сборки первого билда интеграционной командой тестирование – как параллельный процесс – никогда не заканчивается.

Кардинальным отличием тестирования билдов от тестирования компонентов является то, что любой элемент в билде тестируется не как отдельная сущность, соответствующая заданным параметрам, а как частность в системе цельного

организма игры – со всеми существующими зависимостями модулей и элементов друг от друга. Тестируя билд, вы тестируете именно систему. И если находятся какие-то неисправности или ошибки, только тогда идентифицируете, что именно не так – концепция, дизайн, архитектура, механики или отдельные элементы. Принципиально важно в тестировании билдов смотреть на задачу с точки зрения высокого уровня и воспринимать игру как нечто целое, уже созданное в будущем, но на данный момент находящееся в процессе становления. Этот принцип также является одной из основных причин, почему билды должны регулярно тестироваться интеграционной командой, продюсером проекта и носителями его основного видения – наемный или внешний QA не способен решать эту часть задачи без достаточного погружения в проект. В остальном можно выделить следующие аспекты тестирования.

Тестирование на работоспособность

Самый очевидный тип тестов, который проводится, я думаю, абсолютно всеми, в том числе не очень опытными командами разработчиков. После сборки билда тот проверяется на разных конфигурациях целевого железа (и на платформах, если их несколько), чтобы создать максимальный спектр игровых ситуаций и оценить устойчивость продукта. С ранних стадий разработки и вплоть до старта беты *в игре будут* критические баги, хотите вы этого или нет, и одна из

задач регулярных тестов – как можно раньше идентифицировать все ситуации, их создающие, и справиться с ними с помощью оптимизации, правок кода, управления доступом пользователя к разнообразным игровым элементам и так далее.

Тестирование на производительность

Чуть более тонкая процедура, которая часто игнорируется или натывается на печально известную формулировку «пока так сойдет, потом все равно будем оптимизировать». На самом деле, чем дольше откладывается этот момент, тем больше вероятность возникновения конфликта с концептуальным видением проекта – и пространство для возможного маневра для правок будет существенно уже. Тестирование на производительность как определение означает то, что ваша игра как софтвер должна соответствовать заданным минимальным параметрам качества для осуществления комфортного пользования на конкретных платформах и их модификациях. Несмотря на то что самым известным параметром является FPS (количество кадров в секунду), их может быть несколько десятков, от очевидных, вроде возможности сервера выдерживать заданное правилами игры количество игроков и запросов между ними, если это онлайн-игры, до не совсем очевидных, например – влияние на скорость поглощения батареи и ее температуру в случае с мобильными устройствами. Определение данных параметров – это од-

на из задач, которые должны быть выполнены как отдельное упражнение в процессе стадии исследования и разработки и поддерживаться в актуальном состоянии техническим директором (либо тем, кого техдир специально определит на эту задачу).

Соответствие концепции

В виду разнообразных причин, в первую очередь того, что в вашей команде работает чуть больше одного мозга (и каждый из них – это комплекс уникальных факторов воспитания, влияния внешней среды и собственной шкалы приоритетов), ваша игра медленно, но верно – сначала в деталях, а потом и в более крупных аспектах – начнет отклоняться от основной концепции. Задача людей, которые за эту концепцию отвечают, посредством целого инструментария разнообразных методик работы с командой и продуктом эту самую концепцию (или то, что называется пресловутым понятием «уникальное видение») поддерживать, корректировать и возвращать на место. Это может быть крайне непростым, а местами даже конфликтным процессом. Один из относительно бескровных и культурных методов работы с поддержанием концепции – это, с одной стороны, постоянный скрупулезный доступ к билдам для ключевых лиц проекта, которые за концепцию отвечают, а с другой – наличие понятной документации и спецификаций, которые ее определяют и дают четкие инструкции к задачам. На основании объеди-

нения этих двух факторов и регулярности тестирования, руководство может сформировать понятный процесс обратной связи, который позволит мягко и без кардинальных правок возвращать курс разработки в правильное русло.

Соответствие спецификациям

Мы уже выяснили, что этот элемент плотно связан с предыдущим, однако является более функциональным и приближенным к жизни. Для примера: в то время как выполнение определенного персонажа в общем комплексе может полностью соответствовать спецификациям и все сделано верно (концепт, анимации и озвучка), итог может не выполнять концептуальной задачи с точки зрения сюжета. Иногда происходит и наоборот, концептуально выглядит все хорошо, как единая игровая сущность, но не соблюдены какие-то из спецификаций, и все равно понадобятся правки, потому как, возможно, в рамках самой игры (общий арт-стиль, элементы, влияющие на производительность, и так далее) этот подход работать не будет. В каких-то моментах, когда данные элементы упрямо конфликтуют, стоит задуматься о дополнении или даже легком изменении спецификаций в сторону актуальных, диктуемых объективной реальностью. Очевидно, что подобные изменения стоит делать не ежеминутно, а приурочивать к переходам между стадиями.

Тестирование на конфликты между игровыми эле-

ментами

Аналогично, часто происходит ситуация – конкретно в секторе игровых механик – когда вроде бы все выполнено по документации, механика реализована по плану, оттестирована на специальном, предназначенном для этого уровне и всем нравится. Но, попадая в игру, она вдруг начинает работать принципиально иначе с точки зрения ощущений. Если все предыдущие фазы были проведены верно, причин для этого может быть не то чтобы очень много. И самая вероятная – проблемы на пересечении с прочими механиками, интегрированными в билд, в частности на стороне других персонажей и игрового мира. В качестве примера можно привести классический случай с идеально отработанной механикой передвижения и идеально настроенной физикой, которая не выдерживает сопряжения с механикой стрельбы по принципу нанесения моментального урона в зону мишени по лучу. Или, скажем, акробатика – как механика – позволяет персонажу попадать в зоны уровня, которые для этого не предназначены. Иногда механики противоречат друг другу критически и потребуют концептуальной доработки. Иногда конфликт приводит к минорным игровым ошибкам и может быть решен их настройкой или исправлением багов.

Тестирование на минорные баги

Финальная стадия отработки билда – это проверка на небольшие ошибки, мелкие досадные недочеты и разнообра-

разные отклонения от задумки, которые постоянно появляются в игре и портят игровой опыт. Выявление данного типа ошибок может быть поставлено по-разному, но, опять же, наиболее распространенная практика – итеративный, постоянный процесс, повторяющийся из билда в билд.

Вся описанная выше последовательность действий финализируется посредством отчетов и так называемых баг-репортов от интеграционной команды. Помимо их прямого участия, билд также может тестироваться со стороны иных источников, которые логически, с точки зрения построения процесса разработки – а часто и в контрактном порядке, когда это партнер-издатель, – будут иметь право обратной связи. Давайте рассмотрим, как построено это внешнее взаимодействие, привязанное к игровым билдам, как интеграционная команда взаимодействует в их рамках и каким образом собирается финальный отчет по каждому них.

Взаимодействие и фидбэки

В последнем подразделе этой главы мы рассмотрим, какие внешние взаимодействия происходят с билдом, каким образом они могут повлиять на внутренние процессы разработки и как их правильнее всего интегрировать, чтобы избежать трения с основным планом разработки и текущим пулом задач.

Цепочка «сборка – тестирование – фидбэк – распределение задач – сборка»

Для соблюдения порядка в планах принципиально важно соблюдать принцип вышеуказанной цепочки. После сборки вы проводите тестирование, получаете внутренний репорт, собираете фидбэк из всех внешних источников, распределяете задачи по приоритетам таким образом, чтобы не ломать основной план стадии – что-то остается в текущем этапе, что-то уходит в бэклог, проделывается работа, происходит следующая сборка. Важно держать в голове, что вы никогда не сможете запустить в задачи весь фидбэк после тестирования в рамках одной итерации. Но вы должны понимать свой план и знать, где поставить правки или изменения будет наиболее комфортно и целесообразно. Также принципиально важно, чтобы вся обратная связь была просеяна, обсуждена, что-то отброшено, что-то принято. Какие-то пункты ушли в задачи, какие-то ушли в задачи на потом, некоторые остались в списке вещей, которые вы, *возможно, сделаете*, если останется время, но, главное, все было учтено.

Взаимодействие интеграционной команды и внутреннего продюсера

Мы подчеркиваем здесь роль внутреннего продюсера (или их команды), который является внутренним владельцем проекта, обладает широтой выданных полномочий для фи-

нальных решений и, как мы предполагаем, огромным индустриальным и игровым опытом, позволяющим ему постоянно делать проект лучше. Хороший продюсер вмешивается в проект на разных этапах по-разному. Его участие будет достаточно интенсивным в начале проекта с точки зрения постановки сильного фундамента, относительно незначительным – на стадии производства контента и крайне большим – на этапе беты и доводке проекта до необходимого результата. Продюсерский фидбэк по билду – это, по сути, оценка текущего состояния продукта внутренним заказчиком и, соответственно, он обладает как максимально высоким приоритетом, так и фактором лояльности и мотивации сделать проект лучше. Также продюсер работает с уже сформированным до него фидбэком интеграционной команды и принимает его в расчет. Это как облегчает его работу, так и дает ему срез понимания командой разработки проекта. На основе собственного теста и предварительных данных продюсер формирует апдейт отчета и прямое руководство к действию на его основе.

Взаимодействие с потенциальными партнерами

Если у проекта уже есть издатель и на его стороне присутствует внешний продюсер, то ситуация несколько усложняется. В общем-то все зависит от того, до чего вы договоритесь в контракте. Но вам хотелось бы выдержать баланс между авторитетом своих лидов, наличием экспертизы со сторо-

ны издателя и все-таки застолбить управление креативным процессом за собой. Издатель часто хочет ровно обратного – в его интересах договориться так, чтобы его продюсер имел право распоряжаться вашими процессами как собственными – но вы, несомненно, допускать этого не будете. По контракту вы в любом случае станете сдавать билды на ключевых стадиях разработки проекта и получать по ним фидбэк. По опыту, наверное, имеет смысл отдавать билды внешнему продюсеру на отсмотр чаще, чтобы сдача стадий вдруг не превратилась в шкатулочку с негативными сюрпризами. Вы при этом точно не хотите отдавать им каждый билд, сделав часть из них исключительно внутренними. И вам явно не стоит выстраивать коммуникации таким образом, чтобы с продюсером издателя плотно общался кто-то, кроме внутреннего продюсера проекта. Также внутреннему продюсеру это лучше делать после формирования его внутренних комментариев, фидбэка и рациональных предложений по правкам. Это часто будет давать возможность внешнему продюсеру уважительно покивать, согласиться с большей частью задач и, возможно, что-то предложить подкорректировать – часто скорее из принципа, чем по делу (если работа ведется профессионально). При этом учитывайте, что если издатель платит вам авансы на разработку по стадиям, то внешний продюсер в общем-то может продавать свои решения в момент приемки этапов. Дружите с ним и выстраивайте хорошие производственные отношения, показывая клевые ре-

зультаты – ему по ним тоже отчитываться.

Взаимодействие с фидбэком от внешнего тестирования

Не стоит забывать, что на какой-то из стадий – по распространенным практикам, чаще всего с беты и далее – вы можете начать пользоваться услугами внешних QA-компаний. Причин, почему это происходит, несколько. Но основная – это тот факт, что они *массово и детально* могут оттестировать ваш продукт и отдадут вам сотни, если не тысячи отловленных багов и ошибок, преимущественно в категориях средней тяжести и мелких. При попытках объединять это с насыщенным рабочим процессом вы утонете. На это нужно выделять определенные периоды, и главный – на глобальное тестирование и полировку – перед релизом. Также все более распространена практика – в особенности в случае с онлайн играми – когда на этапах закрытой беты с привлечением игроков часть нанимается за деньги, и они постоянно играют и тестируют игру на уже высокой стадии готовности. Их фидбэк постепенно аккумулируется в общей базе и доступен, в первую очередь, внутреннему продюсеру проекта.

Формирование новых задач

После того как билд будет оттестирован интеграционной командой, рассмотрен продюсером и потенциальными внешними источниками (а на финальных этапах – после гло-

бального тестирования), проектное руководство совместно с продюсером должны определить приоритетность задач и распределить их в планах. Срочные задачи так или иначе будут интегрированы в текущий план на текущей стадии. От этого трудно убежать, но таковых задач зачастую мало. Приоритетные задачи будут введены в следующую стадию, а часть задач и планов стадии будут модифицированы с точки зрения сроков и ресурсов. Задачи и пожелания, которые можно разнести на последующие стадии с наименьшим ущербом для текущих планов, следует распределить именно таким образом. Условно говоря, все задачи, связанные с комментариями к окончательному качеству и неконцептуальной составляющей контента, должны и могут быть вынесены на бегу. Часть пожеланий будет сброшена в бэклог. При том, что очень часто тут приходится идти на достаточно сложные компромиссы с командой и, опять же, возможным заказчиком. Наиболее сложный элемент – это не перераспределение задач, а модификация существующих и их стадий в результате полученного фидбэка.

Модификация имеющихся задач

Достаточно филигранная работа, для проведения которой, собственно, и нужен заложенный на проработке фичей и компонентов глубокий уровень декомпозиции (описанный нами выше). Если у игровой фичи или, скажем, у персонажа, есть правильно распределенные в рамках проекта 2–3 стадии

развития, гораздо проще сделать первую и потом применять информацию по обратной связи к последующим стадиям.

После того как все задачи скорректированы и модифицированы после отработки билдов по описанному алгоритму, они корректируются в рабочем плане и влияют на общий курс разработки. По итогам этой главы может показаться, что билды практически управляют курсом разработки, но это правда лишь отчасти. На самом деле эффективное производство всегда находится на тонкой линии между эффективным планированием, заложенным в проект с самого начала, и умением адаптироваться и принимать решения в зависимости от обратной связи, промежуточных результатов и возможности команды гибко реагировать на разнообразные внештатные ситуации. Одним из необходимых инструментов для осуществления данной деятельности является детальное понимание именно с точки зрения производства, что происходит на каждой из стадий и какова роль каждой из них.

2.5. Стадии разработки предварительного производства

В этой, в некотором роде финализирующей соображения всего раздела главе, мы попробуем применить полученные знания и процессы к линейной прогрессии стадий в таком виде, в каком они происходят в большей части процессов разработки. Еще раз обращаю ваше внимание, что здесь мы рассматриваем процесс, связанный с премиум-продуктом, который разрабатывается в связке с издателем. Процесс может немного отличаться в зависимости от типа проекта, и некоторые из этих особенностей будут рассмотрены дальше по ходу книги. А сейчас давайте начнем с процесса сдачи стадий – как внутреннего, так и в работе с внешними партнерами.

Процесс сдачи стадий

Стадия – это достаточно сложное композитное понятие, на которое нужно смотреть с точки зрения нескольких аспектов. Как минимум двух: функциональное назначение, либо задача, которую стадия выполняет, и объем задач, который ее составляет. Также условия сдачи стадии могут усложняться с появлением ряда параметров, таких как минимальные требования железа для специфических платформ, наличие

или отсутствия определенных модулей в спецификации (порой достаточно экзотических) по запросу издателя или же с появлением совсем необычных сценариев из области партнерских договоров с определенными софтверными или железячными компаниями, из-за которых потребуется вносить изменения в продукт. Если смотреть на стадию с точки зрения процесса, то внутри разработки он может быть насколько угодно причудлив и заточен под команду – при условии, что он детально зафиксирован и утвержден со всеми ключевыми участниками процесса. Если говорить о внешних сдачах – тому же издателю или, скажем, на прилавок какой-либо из консолей (а возможно, и на физическую печать) – этот процесс будет детально прописан в контракте, и поверьте, даже если вам говорят, что «на самом деле все будет быстрее и проще» на какой-то из стадий, нет, не будет. А будет именно так, как написано. И на это нужно настраиваться с самого начала как на рабочий сценарий вашего сотрудничества. Давайте отдельно разберем параметры и условия сдачи стадии.

С точки зрения концепции

Исторически сложилось так, что каждая стадия продукта выполняет определенную концептуальную функцию. Бывает, что даже если выполнены все остальные аспекты плана или контракта, эта функция не отрабатывает – и стадия оказывается не сдана. Особенно этот момент может смущать на ранних этапах, когда приходится иметь дело с такими ме-

тафизическими или субъективными понятиями, как «фан» или «интересность», еще на стадии прототипа. Мы отдельно распишем в каждой из стадий, что должно быть реализовано с точки зрения концепции и что под данными понятиями обычно понимается в индустрии. Важно держать в голове то, что в нашем конкретном случае – это часть концепции, та самая суть и содержание, превалирующие над формой. Есть примеры стадий с интересными сданными прототипами или вертикальными срезами, которые не соответствуют на 100 % описанию этапа. Но нет примеров дотошно выполненных по контракту или плану стадий, которые не оказались интересными и непоказательными с точки зрения основного игрового процесса (прототип) или не смогли показать 80 % игры и контента за пять минут (вертикальный срез). В контракте у каждой стадии обычно есть формальное юридическое описание, но оно не всегда про эту суть.

С точки зрения контракта

Помимо формального описания и разъяснения, стадии обычно в той или иной степени прописаны в договоре в специальном важном приложении к контракту – про график платежей и сдачи этапов. Вообще вы принимаете непосредственное участие в его составлении вместе с продюсером издателя, но в итоге конечной инстанцией будут они. Тут очень важно смотреть на формулировки, уточнения про стадии сложных фишек и игровых элементов – и вообще, чем

детальнее вы все там распишете, тем лучше. Потому что иначе, в случае спорных ситуаций, право обычно на стороне того, кто должен заплатить деньги. Ну или это решается в суде – но в таком случае это похороненный проект, в чем тоже никто не заинтересован. Совершенно логично, что ваш производственный план должен отражать написанное в графике стадий. Звучит странно, что я об этом говорю, но есть множество команд, которые заявляют примерно вот такое: «Ну, не сделали, что написано в стадии, зато сделали другую штуку вместо заявленного, отдадим ее». Издатели этого крайне не любят. И вы можете остаться без платежа.

С точки зрения плана

Здесь все несколько проще: план подразумевает в сдаче стадии какое-то количество задач, которые привязаны к ключевым позициям в графике. Беда с задачами и сдачей планов состоит в том, что, даже если вы по каким-то причинам сдали этап, но какие-то видимые или невидимые задачи остались и перекочевали в следующую стадию и это не было запланировано, вы на прямой дороге к стрессам, переработкам команды и системному кризису. Второй важный момент здесь – это то, что с закрытием стадии оставшийся план ужимается и с каждым разом и последующей корректировкой от фидбэков, если они введены в работу правильно, становится более реалистичен, чем предыдущая версия. И, соответственно, вы понимаете, чего ожидать. Если какие-то

задачи из прошлых стадий остаются незакрытыми, никакого дополнительного понимания у вас не будет. А будет рост бюджета и рисков – и куча неизвестных переменных на фоне сокращающихся сроков и ресурсов. Это неизбежно приведет к панике, разброду и шатаниям. Поэтому не сдавайте стадий по плану до того, как она реально сдана – даже если у вас появится такая возможность (обычно появляется периодически).

В случае пересдачи стадии

Если по каким-то причинам вы не сдали стадию (и это тоже случается абсолютно со всеми, в этом нет ничего страшного), в договоре обычно указана процедура ее пересдачи. Зачастую это будет что-то вроде: «Издатель берет две недели на то, чтобы выписать фидбэк и передать его в команду, дабы его выполнение закрыло стадию». Команда указывает срок правок, выполняет их и пересдает стадийный билд. Еще до двух недель его могут принимать. Тут нужно понимать вот что: при том, что оно не трагично, вопрос в целом упирается в финансовое планирование. Чтобы покрывать такие (очень реальные) риски, вам нужно как минимум пару месяцев (лучше три-четыре) бюджета в запасе. Без этого вы, опять же, рискуете тем, что вам нечем будет платить людям. Вы запаникуете, все запаникуют, стадию не сдадут еще раз – и тут уже можно задумываться всерьез о том, чтобы сворачиваться.

Утверждение и оплата

Говоря об удачном исходе сдачи стадии, вы отдаете отчетный билд, его смотрят две недели (или указанный в контракте срок) и – если все хорошо – уведомляют вас о том, что стадия пройдена. Но здесь тоже следует учитывать два момента: любой договор оперирует добавочным сроком платежа, и на это нужно обращать внимание. И еще вы все равно получите фидбэк, который необходимо вводить в рабочий процесс. По поводу первого момента: деньги будут отправлены после приемки не «завтра», а в течение 30–60–90 рабочих дней – внимательно читайте контракт. В случае с фидбэком, учитывая, что вам платят и только что приняли стадию, это самый вероятный момент, когда вам попробуют накатить побольше работы до кучи. И нужно быть крайне осторожным, корректным и дипломатичным партнером, чтобы вежливо этого не позволить.

Данный цикл в партнерских отношениях обычно происходит примерно 5–6 раз – в зависимости от того, на какой стадии подписан контракт. Чаще всего это вертикальный срез. Очень редко – концепт или прототип (но это бывает при работе на заказ по полному циклу). Некоторые издатели подписывают продукты только на поздней альфе. Для простоты мы пройдемся по каждому из этих этапов и детально рассмотрим их с рядом полезных советов и комментариев.

Прототип

Итак, первая стадия, которая начинается либо сразу после документального препродакшена (который можно в данном случае считать нулевым этапом), либо одновременно с ним, либо – иногда – вообще без него. Преимущественное функциональное назначение прототипа – это основной игровой процесс и базовый игровой цикл. Прототип является главной механической визуализацией концепции и отвечает на вопрос «во что будет играть пользователь большую часть времени и почему ему это будет интересно». Основные принципы разработки прототипа являются следующими.

От концепта к прототипу

Для производства прототипа вам не нужен весь объем документации препродакшена. По сути, вам нужен концепт и понимание игровых основ – или, как мы описывали ранее, – столпов. Очень часто возникает соблазн задействовать все имеющиеся на руках ресурсы и сразу начать разрабатывать игру. Но этого делать не стоит, так как на самом деле вы пренебрегаете важным первым шагом и размываете фокус разработки.

Игровые механики

В прототипе разрабатываются только основные игровые

фичи, ключевые компоненты и сущности. Все, что относится ко второму и третьему уровню и выходит за определение основ и общего игрового скелета, в прототипе не делается. Принципиально важно сконцентрироваться на двух вещах: увлекательность игрового процесса и общие ощущения от взаимодействия пользователя с игрой. Иными словами, если вы делаете шутер о, скажем, бравом американском археологе с хлыстом и пистолетом, сражающемся против нацистов, вам понадобятся: археолог, настроенная механика передвижения, механика хлыста, револьвера, нацисты, уровень, на котором все происходит. И ничего более.

Контент

Вы услышите множество историй о том, что прототип можно делать вообще на тестовом контенте, с помощью кубиков и прочих простых геометрических фигур. И это действительно так. Более того, это действительно так с точки зрения внутреннего прототипирования – потому что при фокусе работы на механике вас ничто не отвлекает от основных задач. Однако если вы выносите прототип наружу и собираетесь его кому-то показывать, помните, что лучше или действительно никакого контента и общая стилизация под абсолютный минимал плюс суперинтересный игровой процесс, или вам все равно придется сделать хоть какой-то контент в приложении и в реализованной механике, так как любая третья сторона редко способна визуализировать все то, что у

вас в голове и документах. Помните, что в текущих рыночных условиях вы всегда можете подобрать контент для целей прототипа в разнообразных маркетплейсах и магазинах контента. Он достаточно дешево стоит и часто предоставляется в качестве более чем необходимого для общей визуализации.

Приоритеты

Опять же, стоит держать в голове такую штуку, что если у вас в голове есть какая-то совершенно убойная киллер-фича, то она должна быть максимально поддержана и выпячена в этом самом прототипе. То есть, если у вас мобильная игра, в которой танчики ездят и пуляют снарядами с уникальной, самой реалистичной невероятной физикой в мире, тут можно не стесняться и максимально поддержать этот элемент и взрывами, и разрушением окружения, и так далее. Если у вас в команде вдруг затесался самый невероятный аниматор в мире, и у нас описанный выше пример про Индиану Джонса – имеет смысл сделать максимально проработанную механику и анимации прыжков с хлыстом, ударов хлыстом и всего в таком духе. И поддержать это как собственно физикой, так и элементами уровня. При этом нужно не растрачиваться на все остальное и сфокусироваться ТОЛЬКО на важных и интересных составляющих.

Презентационные функции

При том что прототип – это такой черновик, все равно он

должен быть показательным по целому ряду позиций. На самом деле вы хотите прогнать его через какое-то количество рук как внутри команды, так, возможно, и снаружи, чтобы посмотреть на реакцию потенциальных игроков и их фидбэк. Принципиально, что прототип должен быть самодостаточен как явление. Вы не должны стоять над плечом играющего в него человека и говорить, как и что делать. Игрок должен запустить билд, игра должна представить информацию о том, как с ней взаимодействовать. Пользователь должен успешно начать это делать и увлечься. Если это происходит – вы на верном пути.

Интерфейс и управление

Понятно, что вам нужно разрабатывать прототип на ту платформу и под ту целевую среду, которая является для игры приоритетной. Если в случае с консолями вы еще можете разрабатывать на ПК, но тестировать игру с помощью подключенного геймпада, то в случае мобильных игр, VR или, скажем, Nintendo Switch, невозможно сделать и качественно оттестировать прототип в условиях какой-либо другой платформы.

Сила малых групп

На этом этапе вам совершенно не нужно много людей для разработки. Все ровно наоборот – именно взаимодействие в малых группах до пяти-семи человек, скорость, эффектив-

ность и плотность персональных коммуникаций плюс увлеченность игрой способны делать настоящие чудеса. Общая мотивация участников в малых группах обычно также существенно выше, что позволяет получить гораздо более высокий уровень качества с точки зрения работы как индивидуальных механик, так и общей честной обратной связи внутри коллектива по поводу целостного впечатления от продукта.

Вполне возможно, что вы его выбросите

Часто прототип играет свою роль с точки зрения фиксирования ощущения, каким должен быть игровой процесс, настройки, принцип взаимодействия элементов и... никаким иным образом не принимает участие в разработке и выбрасывается из проекта. Это в целом нормально, так как вероятность того, что вы не закладывали в него полноценную архитектуру, нужные вам структурные моменты, возможности оптимизации и прочие проектно-производственные штуки, стремится приблизительно к 80–90 %. Здесь крайне важно не пытаться натягивать сову на глобус из соображений «жалко выбросить», продолжая разработку на фундаменте, который для этого не предназначен. Такое происходило множество раз – всегда в итоге все приходится переделать. Вам не стоит попадать в эту психологическую, а после и производственную ловушку.

Прототип против R&D

Достаточно сложный вопрос без очевидного ответа: стоит ли объединять прототип со стадией разработки и исследования, проводящейся в рамках препродакшена проекта? Автор считает, что не стоит, потому что, несмотря на кажущуюся логичность этого шага, прототип как стадия разработки и R&D ставят перед собой принципиально разные задачи. R&D – отбор стека технологий, технические тесты и, возможно, выбор движка. Прототип – основная игровая механика и ощущения от игры. Многие при этом делают прототип и, скажем, нагружают тестовый игровой уровень контентом для производственных тестов. Это экономит совсем немного времени, но в итоге размывает функции прототипа. По уму, стадия разработки и исследования должна быть проведена ДО прототипа – с независимыми тестами в отдельных, предназначенных для этого средах или игровых локациях.

Прототип и вертикальный срез

Как и в прошлом пункте, прототип можно планировать как основу для вертикального среза. И это выглядит разумной мерой и экономит время. Но это тоже иллюзия, потому что функциональные назначения различные. Структура, на самом деле, тоже. Показать основу с упором на механику и продемонстрировать 80 % игрового контента за 5–10 минут – это принципиально разные подходы. Исключения, конечно, бывают, но крайне редко. Наиболее разумно оттестиро-

вать в прототипе основу игрового цикла и ключевые механики – и далее уже экспортировать их, с учетом R&D-тестов и документации, в конкретный игровой уровень, локацию или серию сцен.

В итоге правильно сделанный малыми силами прототип может на ранних этапах разработки (и с небольшими затратами ресурсов) ответить, на правильном вы пути или нет. Ключевые механики и игровой процесс – это в любом случае почти всегда основа вашей игры. И если вы не можете на старте сделать что-то интересное с ней, то, возможно, стоит задуматься об изменениях в игровых механиках и попробовать поработать с прототипом снова. Как показывает вся практика игровой индустрии, если на этом этапе вы сделали набор механик с управлением, общими правилами и необходимыми компонентами таким образом, что игроков «цепляет» и хочется повторить процесс, это и есть та самая магия, которая лежит в основе любого успешного проекта.

Вертикальный срез

Повторимся, вертикальный срез входит в работу после утверждения игрового процесса в прототипе, прохождения стадии R&D, определения окончательного стека технологий и полного прохождения всех аспектов препродакшена. Задача стадии вертикального среза состоит в том, чтобы в ка-

ком-то смысле обогнать время и на небольшой части игры показать качества готового продукта. Функциональное назначение вертикального среза в том, чтобы продемонстрировать, что ваша команда в принципе способна достигнуть запланированного качества, как это указано в спецификациях. Нужно это для того, чтобы снять риски (в том числе финансовые) перед стадией масштабирования разработки.

Изменения в процессах

На этой стадии ваши производственные процессы меняются от относительно свободной и либеральной работы над прототипом на четкие цепочки действий (они описаны выше) с четким логированием и контролем задач. По сути, разработка вертикального среза – это разработка мини-игры. 1–5 золотых процентов вашей окончательной версии. И с этой точки зрения это тестовая территория и финальная проверка боем (и последующая коррекция) как всех ваших планов, так и основного пайплайна. В каком-то смысле на это стоит смотреть как на отдельную разработку отдельного и очень высококачественного проекта. Просто небольшого по объему.

Работа с игровым процессом

В большинстве случаев ваша задача на этом этапе – интеграция игрового процесса из прототипа в линейную структуру. Причем таким образом, чтобы игрок мог максималь-

но легко усвоить эту информацию. В зависимости от жанра, платформы и подхода вы будете использовать для этого разные техники. От последовательной выдачи информации и доступа к новым механикам до нарративной рационализации нестандартных игровых ситуаций, в которых объяснять, что делать будут другие игровые персонажи. Иногда вы станете импровизировать, например позволяя игроку при каждом начале игровой сессии собрать нового персонажа с доступом к разным элементам ролевой системы. Также учтите, что в целом здесь работает следующий подход: если есть даже неключевая, но существенная механика, в которой много разных компонентов, вы должны ее показать в необходимом для понимания, но сокращенном виде. У персонажа есть специальные способности? В процессе прохождения уровня нужно, чтобы он открыл парочку. Есть стелс и активная часть? У вашего уровня будет несколько смысловых зон в рамках этого разделения. Возможность настраивать оружие? Нужно дать игроку максимально настроить хотя бы один его тип.

«Вертикализация» контента

Ту же самую логику необходимо приложить и к контенту: вам нужно ровно столько, сколько нужно для среза. Максимум позиций по типам, ничего лишнего в рамках презентации конкретных игровых аспектов. Если у вас есть в игре уровни – возьмите один, но показательный (однако если в

игре одна из ключевых фишек – это разнообразие сеттингов, то пусть игрок проиграет немного на одном, а потом «перенесите» его в часть другого). Покажите персонажей, оружие, эффекты, звук – все компоненты в небольшом количестве, но в максимальном качестве. Еще раз: с точки зрения контента все относительно просто – ваша команда или умеет его делать в высоком качестве и так, чтобы оно жило вместе в рамках уникального графического стиля, или не умеет. На вертикальном срезе это нужно показать.

Аудиовизуальная презентация

Говоря о «показать», не будем забывать о том, что сделать – это половина задач. А вторая половина – эффективно презентовать с точки зрения гармонично работающих друг с другом картинки, звука и интерактивных игровых элементов. Тут необходимо добавить, что крайне важна синергия всех этих элементов. Как и умение обратить внимание пользователя на самые сильные стороны, замаскировав слабые. Здесь принципиально важны такие умения, как режиссура (в широком смысле) с точки зрения постановки камер как в интерактивных, так и не очень моментах игры, понимание того, как работают глаза и уши, а также общее восприятие игрока и его психологии, умение работы со светом и цветом и так далее. Например, банальный случай, произошедший от необходимости: в одной из игр по хорошо известной вселенной при обнаружении брака в анимациях просто выкрутили

яркость лазерных сабель, переделав базовую стойку так, чтобы они были с правой стороны и смотрели вверх. И игрок просто не обращал внимания на дефекты. Понятно, что это скорее некий индустриальный анекдот, но он хорошо передает суть хорошей презентации продукта и тот факт, что она способна закрывать собой кучу более мелких проблем.

Какую часть игры лучше брать?

В случае игр с линейным повествованием принято отвечать, что это не первая и не последняя глава. Потому как первая зачастую содержит слишком большую часть элементов обучения и неудобна с точки зрения небольшого объема игровых элементов, а последняя ровно наоборот – перенасыщена. По личной практике – если у вас в игре 15–20 последовательных уровней или локаций, берите где-то между 4 и 7 – или делайте синтетику с разными кусками. Понятное дело, вы можете временно модифицировать уровень в презентационных целях (или даже сделать специальный уровень, а финальные потом собирать с нуля), чтобы срез выполнял свое функциональное назначение. Эти изменения потом всегда можно откатить – или вообще все переделать при выходе в производство. Также не стесняйтесь условностей: если вам нужно в той или иной степени применить монтаж – делайте это. В некоторых случаях вы даже можете совсем уж мухлевать, к примеру, в конце поставив босса – который в самой игре будет вообще в другом каком-то месте, но сейчас вам

так удобнее. Если это открытый мир, то вам придется брать какой-то кусок локации с рядом задач и миссий. При этом все равно снимая технологические риски, показывая, что у вас много пространства и все, в общем-то, нормально работает. Если у вас что-то с элементами rogue-механик или вообще что-то, ориентированное на ролевую систему и повторение действий с нарастанием сложности, наград и так далее (например, RPG) – берите любой уровень, но стройте «показательное выступление» по механикам, развитию и сборке персонажа на старте.

Важность для сюжетных игр

Конкретно с точки зрения игр, которые претендуют на драму, сюжет и интересную историю: основную канву и развитие станет диктовать именно повествование, вокруг которого будет строиться весь остальной процесс, в котором все элементы гармонично дополняют друг друга. Действительно хорошо поставленная драматургия, сцены, правильное развитие с хорошим клиффхэнгером (открытой концовкой), поддержанные *пристойными* механиками и базовыми системами взаимодействия, способны заставить закрыть глаза на пробелы и ошибки здесь и там множеству не только игроков, но и издателей. Если все это сдабривается отличным арт-стилем и правильным управлением – многие игроки побегут за предзаказами. Вопрос в том, что действительно хорошая драматургия и сюжет – это сложно. И вы обязаны продемон-

стрировать свои умения в вертикальном срезе.

Реструктуризация команды

Если работу команды на момент прототипа можно квалифицировать как работу творческой, слегка организованной артели, то здесь речь идет уже о сборке прообраза производственной команды и абсолютно самодостаточного ядра специалистов. Которое впоследствии можно будет отмасштабировать в горизонтальные функции на альфе. Смотрите на это следующим образом: сейчас вам понадобятся специалисты всех профессий, специализаций, направлений и отделов – просто в малых количествах (снимайте управленческую нагрузку и растущий на объемах человеческий фактор) и лучшие в своем деле. После вы будете нанимать им в отделы людей, которые станут следовать не просто за концептами, описанными задачами и спецификациями, а еще и за уже декомпозированными успешными примерами.

Бенчмаркинг

Для выхода в полноценное производство вам, конечно, может хватить планов, прототипов, уровня специалистов и почти телепатического понимания между ними, но правда жизни состоит в том, что большинство людей *на самом деле мыслят наоборот* и понимают принцип производства любой единицы исключительно если дать им пример уже собранной сходной модели, с подробной инструкцией ее пол-

ной декомпозиции, а потом такой же инструкцией обратной сборки. На вертикальном срезе вам необходимо получить пакеты подробных инструкций в общем-то на все описанные выше сущности и компоненты. Они должны быть зафиксированы полным самодостаточным циклом: от креативного брифа до интеграции в билд и написания закрывающей задачу сопровождающей документации (или комментирования кода по принятым в компании стандартам). Назовем этот процесс – слегка импровизированно – «внутренним бенчмаркингом» или установкой внутренней системы примеров и эталонов.

Распределение приоритетов

Все описанное выше звучит как достаточно сложный и амбициозный набор задач, в котором – в теории – надо бы определить приоритеты и понять, что важно, а что не очень. Однако из всего, что мы описываем и рассматриваем в этой книге, это как раз тот момент, когда из песни слов не выкинешь: все важно, пренебрегать нельзя ничем, так как это ваше показательное выступление, определяющее, будете ли вы интересы со своим проектом как студия. Проблема еще и в том, что даже если на миг отбросить презентационные функции и попробовать рационализировать все обстоятельствами, недостатками бюджета и так далее, то стоит помнить о том, что абсолютно любой упущенный или сделанный наполовину аспект на этой стадии ровно так же будет отмас-

штабирован и на всю разработку. Что, на мой взгляд, звучит достаточно трагично.

Не забываюте соображать

Помните много раз упоминаемый нами принцип: показывайте сильное, прячьте слабое. Кроме того, одного и того же запланированного результата обычно можно достигнуть как минимум несколькими способами. Но для того чтобы понимать, какие из них наиболее оптимальные, нужно всячески воспитывать в себе высокоуровневое целеполагание – чтобы не делать лишней работы исключительно ради лишней работы. Постоянно задавайтесь вопросами, зачем вы делаете конкретно эту фичу, модель, сцену и как конкретно она положительно дополняет игру. Часто вы обнаружите себя в ситуации, когда разумного ответа на этот вопрос нет, а жернова запущены и все зачем-то пилят гири, при том что они в итоге совсем не золотые. Учитесь делать то, что надо делать, в то время, когда это действительно нужно. И старайтесь это сделать максимально хорошо. Это универсальный совет, может сильно помочь в жизни.

На этом мы заканчиваем главу о предварительных стадиях постановки производства, совершающихся до того, как вы выйдете на полномасштабные циклы работы с *игрой целиком и одновременно*. Что – если так подумать – должно бы вызывать ужас как концепция. И это в целом правильное старто-

вое ощущение. Однако в следующей главе давайте попробуем разобраться, каким образом реализовать планы без паники – технично и качественно.

2.6. Стадии линейного производства

Эта глава является логическим продолжением цикла, описанного в предыдущей, однако касается стадий, которые начинаются после того, что в индустрии иногда принято называть «выходом в линейное производство». Иными словами, после того как проведен препродакшен и планирование, утвержден прототип, сдан вертикальный срез, который, кроме всего прочего, вводит фактические коррективы во все предыдущие позиции, проект готов к полноценному масштабированию команды и запуску процессов в полном объеме. По принятым в индустрии стандартам, чтобы выйти на рынок, проект должен пройти четыре глобальные стадии, имеющие четкие причинно-следственные связи: альфа, бета, релиз-кандидат и релиз.

В рамках этого процесса, вместе с проектом, ваша команда пройдет процесс достаточно сложной трансформации от небольшого функционального ядра, способного сделать небольшую качественную демку, до комплексного организма, функционирующего (не всегда идеально и подчас на грани выживания) по четко регламентированным правилам с целью сдачи сложного кросс-дисциплинарного аудиовизуального продукта.

Мы разберем как функциональное назначение каждой из упомянутых стадий, так и определяющие их производствен-

ные особенности и концептуальные элементы.

Альфа-версия

Итак, начнем с главного – целью альфа-версии игрового продукта является получение игры в состоянии полностью готового игрового цикла. То есть со всеми основными запланированными фичами и сущностями, которые на момент принятия версии «замораживаются» и зачастую уже не меняются до конца разработки. Функциональным назначением альфа-версии является получение готового во всех отношениях – с точки зрения механики – внутреннего продукта, в котором есть всякого рода погрешности: нет окончательно контента, каких-то непринципиальных элементов, однако его можно сесть и пройти с самого начала и до конца – и желательно не встретить при этом совсем уж критических багов, вроде подвешивания системы в синий экран смерти.

Pre-alpha vs. Alpha

Вам, возможно, встретится такое определение как «пре-альфа», которое – как и многие другие понятия – перекочевало из софтверной разработки и периодически вносит определенное количество сумятицы в мозги молодых разработчиков. Формально в софте пре-альфа – это вообще все, что произошло до первого глобального тестирования продукта. Однако в случае разработки игры и конкретно описы-

ваемой нами методологии, правильнее определять эту стадию как все внутренние назначенные командой или контрактом этапы между вертикальным срезом и сдачей альфа-версии.

Разбивка на внутренние стадии

Так как альфа-версия является крайне масштабным этапом по срокам – вероятно, самым масштабным в вашем плане – для удобства его принято разбивать на 2–3 майлстоуна³¹, каждый со своим специфическим списком требований и условиями приемки. Обычно эти критерии будут опираться на игровые фичи – иногда, впрочем, с перечислением конкретного объема компонентов или повинаясь структуре продукта (если у вас в игре 10 эпизодов, вы, скорее всего, будете сдавать три альфы по 3–4 эпизода в каждой, делая проход по имплементации новых фичей в уже завершенные эпизоды в рамках каждой последующей альфы). Разработчики обычно стараются сделать таких стадий поменьше (потому что меньше контроля и больше аванс на более длительную стадию на старте – соответственно, больше маневра для финансового планирования), а издатель – наоборот, пытаясь заложить больше инструментов менеджмента и максимально снизить свои риски. Я бы сказал, что правда и здравый смысл, как

³¹ Майлстоун (от англ. milestone – столб с указанием количества миль на шоссе) – так принято называть промежуточный этап разработки проекта. – *Прим. ред.*

обычно, где-то посередине. Вы наверняка не хотите оказаться в ситуации, когда у вас платежи привязаны к ежемесячным сдачам на альфе, но и не то чтобы разумно закладывать девять месяцев на альфу целиком. Ведь если вы мало общаетесь в процессе с продюсером издателя именно с точки зрения формальных процедур, вы, вероятно, их не сможете сразу пройти после настолько длительного этапа.

Логика в рамках глобального цикла разработки

Раз уж мы затронули вопрос бюджетов и финансов, альфа – это самый длительный, но не самый дорогой период вашего плана (в разработке это обычно бета). Что логично и подчиняется главной мысли всех производственных процессов индустрии развлечений: каждый предыдущий этап должен быть дешевле и снимать риски – если не получилось, всегда можно закрыть. Исходя из этого принципа и описания стадий вы и должны строить процессы и планы, а также масштабировать команду.

Масштабирование команды

Выходя в альфу, в первую очередь вы должны масштабировать технический отдел, доукомплектовать и расширить интеграционную команду, добрать людей в отделы, работающие с компонентами, – все это исключительно в необходимых масштабах для задач поддержки альфы – и... и все. Помните, что ваша текущая задача – это программирова-

ние механик, сборка основных игровых сущностей, игрового мира (либо уровней) и отработка крайне специфического контента, абсолютно необходимого для игровых основ, максимально повторно используемого, либо произведенного в ограниченном инвентаре – с целью разнообразить его в дальнейшем. Далее вы уходите в описанный выше процесс постоянной сборки билдов интеграционной командой и получения по нему обратной связи – с дальнейшим ее внедрением в производство. Ваши прочие представители команды – такие как, например, люди, отвечающие за производство сцен, – либо еще не появились, либо существуют в очень ограниченном варианте «человек-отдел» и занимаются производством такого же альфа-контента (в случае упомянутых сцен это будет превиз на кубиках или временных моделях).

Горизонтальная или вертикальная интеграция

Терминология «горизонтальная интеграция против вертикальной» пришла к нам из производства и, по сути, она о том, что вертикализация – это замыкание процессов внутри студии, а горизонтальная интеграция – работа с внешними экспертизами, контракторами, процессами и так далее. Как вы будете развиваться и какой подход использовать, вы должны решить прямо сейчас, в момент масштабирования команды в альфу. Будете ли вы наращивать в перспективе крупный арт-отдел или ограничитесь небольшой компетентной группой и аккаунт-менеджерами и работой с аутсорсом?

Будете ли вы делать анимации внутри либо заказывать снаружи? Какова вообще стратегия масштабирования команды? Это важно понимать по целому ряду моментов (включая очевидные: внутренний и внешний сотрудник – это две большие разницы), но с точки зрения производства нас это интересует в первую очередь по причине распределения задач для производства компонентов поддержки.

Поточные производственные циклы

Это могут быть рабочие группы или юниты, которые работают конкретно над назначенными фичами или уровнями, это могут быть разнообразные отделы, это могут быть гибридные сочетания – но в любом случае это какая-то масштабируемая модель, которая отдает полуфабрикаты продукции интеграционной команде из разных источников. И для эффективности эти самые задачи и работы нужно группировать (внутри команды либо снаружи). Просто потому что альфа характеризуется одновременностью большого количества задач, сформированных в потоки по каким-либо признакам. Ну то есть если у вас в игре есть мини-сцена снайперской стрельбы, которая повторяется там пять-шесть раз, то имеет смысл ее разработать как фичу один раз и одной командой, а потом отдать на внедрение – с вариациями – дизайнерам уровней и игровым дизайнерам в интеграционной команде. И они это делают один раз. Или пример с задействованием внешних источников. У вас в игре наверняка

есть табуретки. И их, возможно, 20–30 штук. Имеет смысл сделать одну внутри – максимально качественно, еще на вертикальном срезе – и со всеми инструкциями отдать в заказ специалисту по табуреткам – один раз и именно как партию табуреток. Это сильно упрощает процессы и делает их максимально эффективными.

Актуальность использования

Для того чтобы понять, когда правильно формировать подобные заказы – внутри или снаружи, на альфе или бете – относительно чего угодно, обычно используется принцип актуальности использования того или иного элемента в игре. С точки зрения фичей, очевидно, первыми вы начнете делать вещи, которые используются постоянно. Например, такие, как передвижение, камеры, взаимодействие с внешним миром, противниками и доступ к игровым подсистемам. Потому что без этого игра – в концептуальном смысле – не работает. С точки зрения контента вы тоже начнете с часто повторяемых элементов, таких как конструкторы зданий, формирующих локацию, используемое оружие (особенно если это игра от первого лица) и ключевые вещи, вроде главного персонажа. В самом конце списка приоритетов окажутся уникальные, дорогие и редко используемые элементы. С точки зрения механик это будут, скорее всего, какие-то уникальные игровые сцены и предметы вооружения, а также мини-игры. С точки зрения контента – все неинтер-

активные сцены, уникальные ключевые строения и дорогостоящие, редкие, но важные money shots³². В общем, вы всегда пытаетесь найти баланс и лавировать между часто/дешево и редко/дорого.

“Feature complete”

Я специально использую здесь кавычки, чтобы обратить внимание, что это, с одной стороны, принципиально важный момент, а с другой – касается он только фичей и игровых сущностей первого и второго порядка (какие-то совсем мелкие косметические вещи, которые обособлены с точки зрения зависимостей с другими элементами, к ним могут не относиться). Это не касается идей и различных элементов инвентаря, возникших в бэклоге проекта, или обратной связи издателя – все еще может меняться. Обычно разумным является примерно следующий подход: у фици есть свои стадии, и, если изменения касаются беты либо конкретных компонентов, – это приемлемый уровень изменений. Если изменения касаются базовой концепции и функционала – все не очень хорошо.

И все-таки про контент

Хитрость в том, что любой издатель – согласно кивающий на то, что любой контент не финальный и его может в целом не быть, – на самом деле точно так же зависит от визуальных

³² Лучшие кадры, так называемые продающие кадры. – *Прим. ред.*

впечатлений, как любой другой человек. И как бы несправедливо это ни звучало, но на альфе от вас почти всегда хотят видеть в некотором смысле бету. Чтобы побороть такой подход, вам нужно делать контент в альфу, исходя из описанного выше принципа актуального использования. Всегда стараться – если уж вы его производите – целиться в поддержку актуального арт-стиля либо вертикализировать часть сдач. Под последним я имею в виду следующее: максимально сопровождайте контентом первые 10–15 % локаций и игровых сущностей, а дальше можете уже опираться на стандартное альфа-качество. Также хорошо работает использование прокси-контента высокого качества, либо повторения серийного контента с комментариями, что разнообразие будет внесено позже. Помните: мало кто из издателей готов принять версию, в которой по серым коробкам бежит не до конца выполненный персонаж. Даже если там на месте все фишки и версия работает. Ищите разумные производственные компромиссы в этом аспекте.

Взаимоотношения

Не забываем о важности отношений: помимо всех прочих сложностей, альфа – это еще и самая сложная стадия с точки зрения контактов между разработчиком и издателем, на которой с самой высокой степенью вероятности могут начать конфликтовать видения концепции проекта с обеих сторон. Кроме того, альфа – это стадия, которая все еще слиш-

ком удобна, чтобы закрыть проект в случае овеществления каких-либо рисков, нарушения коммуникаций либо сломанных ожиданий со стороны издателя и не нести крупных расходов на дорогую бету и, впоследствии, маркетинг и релиз. Постарайтесь помнить об этом во время диалогов с потенциальными партнерами и не слишком лезть в бутылку, пытаясь продать свою точку зрения, либо излишне меняя рабочий процесс или концепцию по ходу разработки.

Еще раз оговоримся, с точки зрения определений и майлстоунов, особенно в случае альфы или нескольких стадий, охарактеризованных так, обязательно внимательно читайте и заранее обсуждайте контрактные определения. Существует множество минимальных, но достаточно важных различий в трактовках, вроде наличия или отсутствия специфических типов ошибок кода, определенного контента, который все равно должен быть готов в окончательной форме на момент сдачи стадии, каких-то характерных особенностей, связанных с внутренними процедурами издателя (например, специфики подготовки версии для закрытого внутреннего тестирования с его стороны).

Альфа-версия – это в некотором смысле первая точка идеологического невозвращения после ее приемки. И любые глобальные изменения – как со стороны креативного центра студии, так и со стороны издателя по каким-либо рыночным причинам – будут

даваться очень большой кровью.

Считается, что этого просто нельзя допускать и исходить нужно из соображений «это мы сделаем в следующей части игры, если она станет успешной». Но реальность иногда вносит свои коррективы. Подводя итог в одну фразу: альфа, по сути, – здание, в котором пока что нет проводки, сантехники и не поклеены обои, но оно уже состоялось и, будучи принятым, уходит в отделку.

Бета-версия

Целью бета-стадии является получение предфинального продукта, готового для публичного тестирования, полностью укомплектованного как всеми игровыми фичами, так и полным инвентарем игрового контента, и содержащего все изначально запланированные элементы. Функциональное назначение бета-версии состоит в получении окончательного игрового билда, который не содержит критических багов и может в таком виде *технически* выйти на рынок. Однако бета все еще может содержать не критические ошибки, проблемы в оптимизации и проходить через финальные правки баланса. При работе над бетой код уже заморожен, и новые фичи не добавляются. Но, как мы и писали выше, зачастую это не так – даже если существует подобное благое намерение. Как минимум мы подразумеваем, что существующие механики будут получать правки по ряду направ-

лений, а также что-то может быть добавлено из бэклога. При этом на 80 % работа над бетой – это все же завершение работы над контентом и правка некритических багов в игре плюс добавление дорогостоящих элементов в финальный билд. Но давайте пройдемся отдельно по пунктам.

Завершение работы над контентом

Одна из основных ваших задач, которая будет состоять из целого ряда позиций: от производства финальных игровых моделей дорогостоящих персонажей и сетов анимаций до замены временных моделей, использованных в альфе (плейсхолдеров), на финальные. То же касается всех звуков, эффектов, производства дополнительного контента для сборки финальных сцен и так далее. Собственно, потребность в работе с этим аспектом приводит вас к потребности снова масштабироваться внутри команды – на этот раз достаточно массово, по всем компонентным отделам, чтобы поточно производить контент для насыщения существующих и функциональных уровней. Это можно делать, как мы и оговаривали выше, либо внутри, либо снаружи. О втором способе давайте скажем отдельно.

Работа с аутсорсом

По работе с аутсорсом можно было бы написать отдельную книгу, настолько это непростой и местами увлекательный опыт (на самом деле нет). Мы ограничимся лишь рядом

ключевых моментов. Во-первых, если вы это делаете, убедитесь, что у вас достаточно понимающих производственную специфику заказов аккаунт-менеджеров. Во-вторых, вы должны выстроить на своей стороне крайне прозрачные и эффективные процессы как постановки задач наружу, так и их оперативной приемки и обратной связи для контракторов. В-третьих, существенно закладывайтесь как по срокам, так и по ресурсам, потому что аутсорс – это гарантированно более дорогое и рискованное занятие (пока вы не найдете несколько проверенных контрагентов, а это может наступить нескоро, и, в любом случае, вы все равно никогда не застрахованы от рисков). Не стесняйтесь использовать больше одного контрагента, учитывайте временные зоны, осторожнее работайте с подрядчиками из принципиально иных культурных контекстов, внимательно изучайте портфолио, дробите заказ на стадии и учитывайте описанный в разделе про альфу принцип поточности.

Дополнительный лицензионный контент

Если у вас в игре есть лицензионный контент, такой как музыка или озвучка известных актеров, он появится у вас на этой стадии – потому что с 99 % вероятности внесен в бюджет он именно на ней. Проблема с данным типом контента состоит в том, что у него могут быть легальные ограничения на использование, его нужно адаптировать и настраивать для использования в игре, и в некоторых случаях вы не сможе-

те предсказать точно до недели, когда он у вас появится. К примеру, музыкальные треки могут зависеть от переговоров представителя вашего издателя с музыкальным лейблом – и все может пройти как быстро, так и занять месяцы. Будьте к этому готовы.

Оптимизация версии

Если вы в процессе оставляли «на потом» момент с оптимизацией производительности и совместимости, то это «потом» наступает именно здесь. После того как в игру добавлен финальный контент, посчитан финальный свет, наложены финальные пост-фильтры и работают все последние версии специальных эффектов, вы можете удивиться значениям FPS. Помимо этого, актуальная версия может неожиданно начать конфликтовать с определенными конфигурациями железа на ПК, либо с консолями. Снова повторюсь: это один из тех элементов, который обязательно будет, над ним надо работать постоянно, и чем раньше вы начнете – тем лучше. Закончить вы, вероятно, не сможете никогда – разве что зафиксировать какие-то промежуточные победы и необходимые минимумы до релиза. Обязательные вещи – это частота кадров, скорость и стабильность соединения в онлайн, а также любые параметры, которые могут оказать влияние на игровой процесс.

Исправление некритических багов

Второй основополагающий для стадии процесс, который займет львиную долю времени и ресурсов. Основное противоречие реальности и терминологии здесь состоит вот в чем: по идее, вы уже заморозили полностью код на альфе, а к окончательному тестированию должны приступить к концу беты или на следующей стадии, которую в графике майлстоунов отдельно определяют как тестирование. На практике, скорее всего, код «как бы в основном заморожен», а по тестам со стороны издателя вас уже начали гонять. Исходя из практики, я постоянно проводил бы работу по фидбэкам от билдов, внутреннего тестирования и курирования качества продюсером, а также закладывал какое-то количество ресурсов на внешнее тестирование по сдачам ключевых стадий. Подобный подход сделает количество багов на моменте правок в бете относительно разумным. То есть скромные сотни и тысячи, а не десятки тысяч. К слову, личный рекорд автора на одном из проектов после внешнего тестирования на релизе – шестнадцать тысяч багов, правок и замечаний. Но, да, это был крайне масштабный проект. Очевидно, что если вы занимаетесь разработкой премиум-продукта, то все в целом относительно проще: где-то можно что-то перенести, договориться и подкрутить процессы. Если у вас онлайн-продукт, то вы вполне можете выйти в состоянии открытой беты или так называемой perpetual beta (релиз, но игра называется бетой), и тут все становится резко сложнее.

Открытая бета

Открытая бета подразумевает, что в какой-то момент вы выкладываете игру в доступ пользователям, собираете фидбэк от них, работаете со складывающимся комьюнити, тестируете нагрузки вживую и вообще проверяете работоспособность продукта в боевых условиях. Несмотря на то что открытая бета всегда проводится в условиях определенных ограничений (предоставлен не весь контент, ограниченное количество времени, можно управлять количеством пользователей через раздачу ключей и так далее), это все равно крайне ответственная стадия, которая может как быть весьма полезной по сбору информации и усовершенствованию игры, так и зайти в аудиторию крайне негативно – и несмотря на свой статус неокончательного релиза убить рыночные ожидания. В целом к открытой бете правильно относиться как к промежуточному релизу и выносить ее в отдельную стадию.

Постоянная бета

Тот вариант, когда онлайн-игры выходят в открытую бета, остается в ней либо на годы, либо вообще навсегда. Это в целом удобная стратегия, позволяющая кивать на статус неокончательного продукта, при этом постоянно его усовершенствуя – как по результатам тестирования, так и по запросам пользователей. Учтите, что на самом деле это тоже такая форма релиза – и она содержит в себе скрытые опасно-

сти, вроде вероятности не удовлетворить аудиторию, потерять контроль над оперированием или получить плохие отзывы в прессе.

Локализация

После того как вы ввели весь финальный контент в сегменте текста, интерфейса и озвучки, вы готовы локализовать вашу игру на прочие языки. Локализация зачастую является одной из функций издателя и – в зависимости от продукта и пропорции переводимых элементов – может стоить, скажем мягко, немало. Со стороны разработчика для выполнения задачи принято готовить так называемый «лок-кит», либо локализационный пакет. Данный внутренний продукт (а это именно он) должен учитывать пайплайн локализационного процесса, который включает в себя гораздо больше, чем просто перевод. Он обычно состоит из перевода, редактирования, вычитки, интеграции, окончательного лингвистического тестирования и релиза. Ключевым моментом здесь является интеграция в движок. Если вы используете какую-то из лицензированных технологий – этот инструмент там уже есть. Если вы пишете движок самостоятельно, то и этот инструмент вам придется писать руками. В случае самостоятельного выпуска игры весь сыр-бор с локализацией ложится также на вас. И тут я бы рекомендовал как минимум прочитать пять-шесть профессиональных блогов и прочих материалов от тех, кто этим зарабатывает на жизнь.

Финальные правки баланса

При том что баланс можно править, тестировать, крутить и перебивать бесконечно, к итогу беты я бы крайне рекомендовал прийти к некому логическому финалу и общему согласию внутри команды разработки. Это важно еще и потому, что на стадии релиз-кандидата произойдет массовое внешнее тестирование со стороны издателя, и результатом его может быть достаточно разнообразный фидбэк. Вам будет хорошо иметь некую консолидированную позицию по поводу основных моментов, связанных с балансом, внутри команды. Вопрос немного упрощается, если у вашей игры есть разные режимы сложности и очень четкое понимание продюсером проекта своей аудитории, а фокус-группы для тестирования подбирались правильно, с разумным подходом (часто это происходит относительно наобум). Всегда хорошо, когда вы подписали продукт на издателя, который специализируется на таком типе игр, и у вас с ним взаимопонимание по этому поводу. Держите в голове тот факт, что фидбэк по поводу игрового баланса – это всегда достаточно тонкий лед, потому что и сложность является частью уникального творческого видения игры (хороший пример – это серия Dark Souls).

По итогу беты у вас должен появиться полностью готовый, *с вашей точки зрения*, продукт, у которого все еще могут

быть незначительные огрехи, но он полностью готов с точки зрения кода и ассетов и не содержит ни критических ошибок, ни большого числа багов. Также одно из определяющих качеств вашего результата – готовность к публичному показу (даже если это и ограниченная публика), окончательному тестированию и выводу на рынок. На этапе сдачи беты вы готовы к окончательной отладке игры совместно с издателем для того, чтобы подготовить финальную версию продукта, которая и отправится в релиз. В большинстве случаев данный объем операций будет сформулирован как майлстоун с названием «Релиз-кандидат».

Релиз-кандидат

Это финальная стадия разработки, предшествующая выходу игры на рынок. Целью является получение продукта, готового к тиражированию и распространению среди широких масс потребителей. Функциональным назначением стадии является избавление продукта от всех шероховатостей и багов, приведение его к коммерческим стандартам и упаковка до состояния, которое ранее характеризовалось как «готовность к печати» и которое можно и нужно формулировать шире: готовность ко всем и любым каналам дистрибуции и инструментам маркетинга в распоряжении издателя. Очень часто на подготовке релиз-кандидата команда также совершает большое количество деятельности, которая не имеет

непосредственного отношения к игре, но имеет отношение к самому релизу и его обслуживанию. В данном разделе мы разберем основные из этих пунктов и некоторые их особенности.

Глобальное тестирование

Главным определяющим фактором стадии является проводимое издателем или работающим с ним крупным подрядчиком глобального многофакторного тестирования продукта. Это процесс, который обычно проходится в несколько шагов и стадий и в современных боевых условиях его часто начинают еще до старта релиз-кандидата, выстраивая в 3–4 итерации. Формально процесс будет поставлен такими образом, что у вас будет две градации – по полю нахождения ошибки или небрежности (игровой процесс, общая производительность, ассеты, локализация и так далее), и критичность ошибки, которая может быть от критической до мелкой (по пяти-семи позициям). Критических ошибок у вас на этой стадии уже как бы быть не должно, но они могут возникнуть после того, как на бете будут добавлены все компоненты. А крупных ошибок может оказаться достаточно много. Зачастую издатель указывает в контракте, какие необходимые параметры должны быть достигнуты на этой стадии, чтобы продукт считался готовым к коммерческому релизу.

Оптимизация по спецификациям

Как мы и говорили в прошлом разделе, вы, скорее всего, не сможете идеально вычистить прямо вот все 100 % багов, ошибок и недоработок в игре. Вполне вероятно, что и при тестировании абсолютно все они не будут выявлены – игроки могут быть крайне изобретательны в создании необычных ситуаций, которые игрой не предусмотрены. Также у вас в любом случае на этом этапе есть сроки. И эти сроки достаточно жестко ограничены, а возможно, и вполне горят. Плюс на релиз-кандидате их особо двигать никто не позволит – разве что в случае исключения на неделю-две. И если это произошло – значит что-то пошло всерьез не так и альтернатив нет. Основная масса ваших правок пойдет в текущий подготавливаемый к запуску игровой билд, часть будет сброшена на так называемый патч первого дня (о чем чуть позже), часть отложена для дальнейших правок как совсем некритические (либо спорные). Но важно понимать, что существует набор принципиальных позиций, которые, скорее всего, прописаны в контракте и графике стадий. Там обозначены поля и критичность багов, которые обязаны быть вычищены до того, как игра отправится в релиз. И вы будете обязаны с ними справиться на релиз-кандидате.

Подача на сертификацию запуска консолей

Отдельный момент – это подача версии и релиз-кандидата для консолей на соответствие требованиям запуска и возможной физической печати. Компании-производители кон-

солей (Microsoft, Nintendo, Sony), как вам наверняка уже известно и как мы частично обсуждали, сертифицируют свои продукты. И, более того, не допускают их к выпуску без соответствия своим внутренним требованиям, которые наверняка будут прописаны вашим издателем изначально – но не на том уровне детализации, на каком вам хотелось бы. Это могут быть совершенно разные штуки, вроде списка уникальных для консоли ачивок – который придуман и утвержден в процессе и по которым не собирается почему-то информация. Либо экспериментальная функция нового устройства – которая работает не так, как запланировано. Опять же, с консолями раньше все было значительно строже и хуже. К примеру, не сдать версию на релиз оборачивалось штрафами по 50 и более тысяч долларов – и возвращением в конец очереди разработчиков (что ужас по срокам и лучше заплатить в два раза больше). Сейчас все сильно проще и либеральнее, тем не менее, пока вы не пройдете по внутреннему чекбоксу вашего аккаунт-менеджера, вас будут разворачивать обратно. Отчасти именно поэтому одновременный запуск на несколько платформ – это крайне сложная задача. Вы одновременно проходите несколько подобных процессов.

Подключение к API и сервисам

Какую бы игру вы сейчас ни разрабатывали, в большей или меньшей степени вам необходимо будет интегрировать ее с разнообразными внешними сервисами, вроде цифровых

магазинов, служб сбора статистики и аналитики, социальных сетей, решений для привлечения пользователей и так далее. Обычно это утверждается совместно с издателем и включает в себя обширный список лицензированных, а также внутренних решений партнера. Там в любом случае будет какое-то количество внешних сервисов, с которыми необходимо взаимодействовать. Постарайтесь не откладывать этот момент на самый финал: он звучит просто, но очень часто скрывает в себе огромное количество мелких проблем и потенциальных несостыковок, которые могут вылиться в недели дополнительного времени.

Работа над патчами

Как мы и упоминали выше, если без иллюзий, то как минимум над Day 1 Patch вы начнете работать еще на стадии релиз-кандидата. Уловка здесь в том, что в него зачастую помещается объем правок, который можно успеть реализовать за разницу во времени между подачей релиз-кандидата, его приемкой и фактическим релизом (что обычно составляет от двух до шести недель времени, и это много). По контракту вы будете обязаны сопровождать правки в игре на протяжении определенного периода и должны учитывать это в распределении ресурсов. Если речь идет об онлайн-игре, то новые версии и апдейты продукта – это вообще отдельная история, и там это все происходит с определенной регулярностью. Также принято выжидать какое-то время, пока обрат-

ная связь от аудитории с ее замечаниями соберется в достаточный для правок список – и далее идти уже по нему.

Дополнительные маркетинговые материалы

В каком-то виде вы будете производить разнообразные материалы по игре на протяжении всего периода разработки. От вертикального среза – для подписания с партнерами, если это стоит в целях – до специальных видео и билдов для выставок. Однако на этом этапе вас ждет регламентированный и достаточно массивный кусок работы. В зависимости от платформ, их количества, специфики игры и прочих параметров – это может быть достаточно разнообразный пакет материалов. Но я в любом случае предполагал бы, что там будет новый видеотизер, релизный трейлер, набор из актуальных скриншотов высокого качества, снятых профессионально и в большом объеме (ключевая пресса будет просить эксклюзивы), плюс дополнительный рекламный арт самого разного пошиба: от концептов для обложек журналов до баннерной рекламы для привлечения траффика. Я крайне рекомендовал бы уточнять у издателя чек-лист того, что будет необходимо, заранее и постарался бы выделить на производство материалов отдельные ресурсы. Очень часто разработчики стараются выполнять эти запросы одновременно с разработкой и правками багов, что крайне неудобно и в целом порочная практика, потому что эти два процесса достаточно плохо уживаются вместе.

Подготовка к печати

Если вы издаете игры не только в цифровой версии, но еще и на физических носителях, у вас будет отдельный процесс подготовки игры для печати, который включает в себя как моменты, связанные с подготовкой версии, так и дополнительный набор маркетинговых материалов – от коробочного арта до концептов наружной рекламы для сетей дистрибуции. Кроме того, если у вас есть физические носители (а возможно и без них), вы будете производить дорогие лимитированные и коллекционные издания. Несмотря на то что обычно этим процессом заведует издатель, производство всех макетов дополнительных материалов, составляющих эти версии (фигурки персонажей, карты мира, сувенирная продукция и так далее), лежит на разработчике – и это также может стать достаточно большим и потенциально недооцененным элементом в разработке. Также учтите тот момент, что, несмотря на то что упоминаемые нами в этом разделе элементы могут казаться мелкими и не столь значительными, контракты работают таким образом, что если у вас есть двадцать пунктов для сдачи версии и вы не сдали один из них – формально стадию можно завернуть. А вам этого не хотелось бы, так как к сдачам стадий привязаны платежи. Держите в голове, что чем ближе к концу разработки, тем издатель дотошнее смотрит на пункты контракта: после последнего платежа нажимать на вас – и вообще что-то тре-

бовать – становится сильно сложнее.

Планирование дальнейшего курса разработки

Уже на стадии релиз-кандидата (а желательно сильно заранее) вы должны понимать, чем ваша команда будет заниматься в дальнейшем. Здесь есть два глобальных пути направления, и звучат они так: планируете ли вы далее работать в рамках тех же самых авторских прав и производить дополнительный контент к игре, развивать ее в оперировании или же делать вторую часть – либо вы собираетесь работать над чем-то принципиально другим. Возможно, вы делаете *и то и другое*, масштабируя студию и существенно разрастаясь. Чем раньше вы поймете свою дальнейшую стратегию, тем лучше – вам нужно принципиально понимать, что происходит с вашей командой.

Снова масштабирование команды

Вариантов здесь достаточно много: от сокращения производственного штата до необходимого минимума для оперирования до крупного роста компании для сопровождения растущего спроса существующего, предположим, онлайн-продукта. В любом случае вы должны понимать, что даже до первичного старта продаж вы финансово застрахованы в существующем или запланированном кадровом составе и со всеми сопутствующими расходами как минимум на квартал, а лучше дольше. Имейте в виду, что вы, скорее всего, не

останетесь в прежнем составе: так или иначе в течение квартала игра либо начнет тащить и будет рост, либо нет – и будут сокращения. Если вы смогли заранее начать разработку альтернативного проекта и обеспечить финансирование из другого источника – вы большой молодец, риски сняты, и вы не слишком зависимы от продаж продукта. Мы рассмотрим этот аспект в отдельной главе этой книги.

По итогам приемки версии релиз-кандидат переходит в категорию релиза. Студия по контракту передает все необходимые материалы, как связанные с игрой, так и нет (помимо маркетинга, это, например, может быть передача в ограниченном или полном виде каких-то исходников), доделывает патчи и апдейты, и в конце концов игра выходит на рынок. Далее происходит период изначальных продаж, сбор издателем денег, отчетность и разделение прибыли. Мы вернемся к общему алгоритму всех шагов на продакшене и препродакшене в рамках главы о глобальном сведении всех процессов в четвертом разделе книги. А в третьем предварительно рассмотрим структуру сделок и как работает бизнес-девелопмент. Однако перед тем как переходить к этому важному моменту, мне хотелось бы уделить внимание такому важному моменту, как лицензирование движка.

2.7. Особенности работы с движками

В книге мы много раз упоминали о возможности лицензирования игрового движка – почему это может быть выгодно и правильно для проекта. В качестве небольшой вводной давайте вообще рассмотрим, что такое игровой движок и из каких модулей он состоит.

Итак, стандартным определением игрового движка является примерно следующая формулировка: *софтверное обеспечение, которое пригодно для повторного использования и расширения и тем самым может быть рассмотрено как основание для разработки множества различных игр без существенных изменений*. С моей точки зрения, эта формулировка принципиально является верной, но описывает объект только с одной из сторон. В контексте игры – и для полного понимания – необходимо добавить следующие моменты.

С точки зрения лицензируемого продукта и его структуры игровой движок это: движок 3D-графики и ее рендеринга, набор релевантных жанровых библиотек кода, редактор уровней, редактор материалов, редактор скриптов, инструмент работы с AI/поведением, редактор анимаций, специальных эффектов, звука, режиссуры и видео, редактор визуального интерфейса, прочие релевантные инструменты.

Здесь важно учесть, что помимо базовой архитектуры, кода и скелета, на котором можно собрать

игру, современные движки также предлагают весь необходимый набор инструментов для этого.

Еще одна перспектива, которую неизменно нужно держать в голове, это тот факт, что любой современных движок также дает доступ к своей экосистеме и дополнительным «мягким» преимуществам, которые могут оказать существенное влияние как на планы разработки, позиционирования и релиза вашего продукта, так и на процесс его подписания с возможными партнерами и, как следствие, его экономику. В некоторых случаях это могут быть какие-то явные вещи из области снижения затрат за счет доступа на ранних стадиях к маркетплейсам графических ассетов, возможность рекламы вашего продукта через сеть и сервисы движка или доступ к целой серии агностичных³³ сервисов через плагины. В других случаях это могут быть более тонкие вопросы, связанные с возможностями технических евангелистов, агентов и маркетинговых отделов компаний, лицензирующих игровой движок, усилить позиции вашей игры.

Все эти факторы формируют для вас на стадии выбора технологии комплексную возможность и набор конкурентных преимуществ, но накладывают определенное количество ограничений и предполагают дополнительные расходы. Ниже мы и постараемся подробнее рассмотреть все эти аспекты.

³³ В данном случае имеется в виду, что они доступны для представителей любых технологий.

Что есть на рынке?

Для начала просто перечислим основные технические решения, которые доступны всем и каждому для лицензирования, с их кратким резюме, преимуществами и специфическими особенностями.

Unreal Engine 4

Движок компании Epic Games, которая является одновременно как технологической компанией, так и разработчиком компьютерных игр. Наиболее известны из них Fortnite, Gears of War и Unreal Tournament. UE4 известен как надежная мультиплатформенная технология, обладающая широким набором инструментов, позволяющим реализовать любой проект для любых платформ. Также стоит учитывать тот факт, что Unreal Engine является технологией, делающей упор на профессиональных девелоперов, ввиду чего порог входа для начинающих разработчиков может быть чуть выше, чем в прочих случаях. Основным программным языком разработки является C++, однако в комплектации движка поставляется редактор скриптов Blueprint, который позволяет снизить нагрузку на программирование как функцию за счет возможности реализации части игровых механик игровыми дизайнерами с помощью этого инструмента. Наиболее уверенно Unreal Engine 4 чувствует себя на ПК, консолях и

в VR, но в последние годы сумел застолбить достаточно уверенные позиции и на мобильных платформах, и в AR. Как и все остальные ведущие технологии, UE4 активно используется не только для разработки игр, но и для энтерпрайз-продуктов. Доступен условно-бесплатно, открытый код скачивается через GitHub, однако необходимо платить 5 % gross revenue раз в квартал с каждого вышедшего продукта. Как вариант, Epic предоставляет ряд альтернативных моделей лицензирования, которые можно обсудить, подписав NDA. Unreal Engine4 обладает ультраразвитой инфраструктурой дополнительных сервисов, собственным маркетплейсом ассетов и системой премиум-поддержки, активируемой в рамках любой из альтернативных моделей лицензирования.

Unity

Игровой и энтерпрайз-движок компании с одноименным названием, известный своим низким порогом входа в технологию и преимуществами разработки для мобильных платформ. Unity в своей базовой комплектации – условно-бесплатная технология, однако премиум-версия движка продается по местам, каждое со своей зафиксированной стоимостью, а доступ к исходникам может стоить дополнительных затрат (без запроса и обсуждения этого аспекта Unity поставляется как black box, то есть без доступа к исходному коду). При теоретической возможности разработки на консоли PS4 и Xbox One, движок не может похвастаться большим коли-

чеством удачных примеров. Впрочем, он успешно доминирует в секторе iOS/Android, да и вообще в секторе казуальных игр. Основным языком движка является C#, что, с одной стороны, упрощает дело для начинающих программистов, с другой – это более высокоуровневый язык, чем C++, что может приводить к высокой частоте достаточно поверхностных решений. Два наиболее привлекательных аспекта Unity – это собственный маркетплейс ассетов, который крайне активен и массивен с точки зрения контента (хотя и слабее некоторых конкурентов по качеству) и программа рекламной поддержки приложений Unity Ads, позволяющая разработчикам монетизировать свои продукты.

CryEngine

Достаточно известный и мощный движок компании Crytek, рассчитанный на производство игр, в первую очередь, на ПК и консоли. Основная проблема CryEngine состоит в том, что компания, владеющая технологией, на данный момент находится не в лучшем финансовом состоянии. Она потеряла ряд активов, сосредоточилась на разработке своего ключевого проекта Hunt и не может выделять много ресурсов на поддержку лицензиатов. Движок обладает мощным профессиональным инструментарием, и в умелых руках может выдавать великолепную картинку. Но, к сожалению, по динамике развития он выпал из гонки между первыми двумя лидерами. Есть условно-бесплатная версия, есть

возможность договорного лицензирования – в этом смысле все очень похоже на UE4, с которым движок ранее успешно конкурировал какое-то количество лет.

Lumberyard

Интересная технология с точки зрения истории своего появления на рынке. На самом деле Lumberyard – это определенная версия CryEngine, выкупленная игровым подразделением компании Amazon для использования во внутренних продуктах и для внешнего лицензирования с целью привлечения новых студий под свои мощности. Во всех своих проявлениях это все тот же CryEngine, однако на самом старте операции и после, в несколько раундов, Amazon был готов раздавать деньги и инвестировать в студии, которые адаптировали движок под процессы. Что и привело под их флаги несколько студий. Стоит держать в голове, что у технологии есть сложности с поддержкой.

Corona, Cocos 2D, Marmalade, Ogre, Game Maker и так далее

Часто полукоммерческие технологии и библиотеки, во многом для казуальных игр, мобильных платформ и ПК – с гибкими условиями лицензирования, не очень развитым инвентарем инструментов, но достаточно удобные с точки зрения нишевых решений и не слишком требовательных к графике продуктов. Как и в случае с написанием собствен-

ного движка, данные решения часто могут подойти в случае четко и узко сфокусированных с точки зрения фичей и механик продуктов. На рынке также существует порядка двадцати-тридцати относительно известных в узких кругах условно-бесплатных технологий, которые могут пригодиться начинающим разработчикам. Как минимум с точки зрения изучения подходов к разработке инструментария и архитектуры. Как максимум – для каких-то хобби или несложных коммерческих проектов.

Проприетарные движки

Отдельно стоит упомянуть об игровых движках, которые вы не можете лицензировать напрямую, однако столкнетесь с ними, если по каким-то причинам будете работать со студиями, которые ими владеют. Сюда входит огромное количество технологий, от Snowdrop компании Ubisoft до Frostbite от Electronic Arts. Эти технологии зачастую используются для продуктов внутренних студий больших издателей, обладают собственной спецификой и историческими особенностями развития внутри компаний – вплоть до зависимости от физической инфраструктуры офисов студий.

Также стоит помнить и о том, что помимо бесплатных и shareware-технологий на рынке есть огромное количество свободных или ставших свободными со временем, а ранее коммерческих технологий, таких как IdTech 4, которые мо-

гут вам подойти, но если говорить о перспективах, возможности масштабирования и дальнейшего планирования развития игры и компании — я бы все равно сначала смотрел на лидеров рынка.

Как правильно выбрать движок?

К сожалению, очень часто настолько важное и ответственное решение, как выбор игрового движка, принимается не посредством анализа со стороны технического директора и ключевых лиц, управляющих концепцией проекта, а на основе интернет-мифотворчества и сарафанного радио. Которые редко бывают в чем-то правы, особенно в ситуациях, где каждая студия и игра — это свой отдельный контекст. В этом разделе я хотел бы представить простой алгоритм действий, проверенный временем и разнообразными ситуациями, который позволяет системно отобрать варианты и сократить короткий список опций по лицензированию движка до одной-двух позиций.

Изучение рынка

Для начала вам необходимо изучить рынок со стороны всех параметров, условий и опций по лицензированию технологии, которые соответствовали бы концепции игры на высоком уровне. Здесь имеется в виду совсем первое приближение с точки зрения таких параметров, как платформа,

жанр, наличие экспертиз в команде. Это первый просев, на котором вам нужно отбросить откровенно неподходящие варианты, собрать всю доступную информацию как в интернете, так и через контакты с представителями компаний, лицензирующих технологии. И составить общий документ со всеми данными.

Соответствие проекту и задачам

Этот документ передается руководству студии и техническому персоналу для дальнейшей обработки. На данной стадии важно понять, соответствует ли технология конкретным ключевым фичам и особенностям проекта (в частности, это может быть игра про корабли, море и океаны для консолей – и не все технологии умеют эффективно и красиво работать с большими массивами воды), возможностям компании и существующей среде окружения (насколько процессы и инструментарий движка, к примеру, ложатся на железо и типы компьютеров в офисе) и прочие моменты, связанные с возможной интеграцией технологии в компанию.

R&D

Несколько отобранных вариантов технологий скачиваются техническим отделом, либо – если такой имеется – отделом разработки и исследований и подвергаются, собственно, этим двум процессам с точки зрения ключевых параметров проекта и задач. Обычно на этой стадии происходит иссле-

дование инструментов, оценка способностей движка и его разнообразные стресс-тесты и нагрузки (например, если планируется открытый мир – сможет ли уровень рендерить и выдерживать 10 километров пространства с типовыми локациями с таким-то объемом полигонов в объекте) или же – если у арт-директора специфическое видение – можно ли его воспроизвести в движке. Данные операции проводятся с двумя-тремя технологиями-кандидатами, вся информация логируется, выписываются все риски, замечания, параметры тестов и так далее.

Базовое прототипирование

Помимо этого, посредством типовых или тестовых ассетов собираются тестовые уровни для общей проверки сборки, интеграционных процессов, оценки таких параметров, как вес билда, возможность проработки процессов с технологиями ведущими лицами таких отделов, как арт, дизайн, левел-дизайн и прочих – с финальными результатами в виде собранного тестового билда. В некоторых случаях команды совмещают это с предыдущей стадией, ограничиваясь прототипированием конкретных фичей в нескольких отдельных билдах и их оценкой. В целом это тоже рабочая история, и вы можете выбрать для себя оптимальный вариант.

Сравнительный анализ

После проведения всех предыдущих шагов делается срав-

нительный анализ исследуемых технологий по всем ключевым дисциплинам, параметрам и глобальным задачам проекта. Обычно это аспекты и дисциплины разработки вроде рендера, инструментов, арта и так далее – с оценкой сложности интеграции в текущие планы производства, соответствия задачам проекта, сравнения по данным категориям, стоимости необходимых ресурсов и влиянию на экономику проекта и предприятия. То есть все собранные положительные и отрицательные элементы, связанные с возможностью использования той или иной технологии.

На основании подготовленного пакета документов глава проекта, продюсер и ключевые специалисты обычно собирают отдельную встречу, на которой технический директор проводит подробную презентацию с обоснованием принятых техническим отделом решений и предлагает какой-либо из вариантов как основной. Если это предложение в достаточной мере рационализировано и поддержано остальными участниками группы, процедура лицензирования уходит в отдел развития бизнеса (или руководству) и те связываются с компанией-владельцем технологии для последующего диалога. Также в процессе ревью анализа и предложения для лицензирования, помимо технических аргументов, стоит особо учитывать то, как игровой движок повлияет на производственные процессы. Сейчас мы рассмотрим этот момент.

Как движок повлияет на производственные процессы?

При том что в глобальном смысле ответ на данный вопрос звучит как «вообще на все», мне хотелось бы выделить ряд позиций и пройти по ним как по наиболее существенным. Ряд из них может показаться достаточно очевидным, но, как показывает практика, далеко не всегда даже опытные разработчики учитывают некоторые из них – в итоге расплачиваясь в процессе разработки временем и ресурсами.

Глобальное влияние на среду окружения

У каждого набора софтверных инструментов есть свои сложившиеся приоритеты по взаимодействию с прочим программным обеспечением, железом и любыми другими сторонними решениями. Как пример, на UE4 хорошо бы иметь два монитора для удобной работы с редактором и остальными инструментами, определенное железо на борту. Этот движок больше любит Nvidia, чем AMD, использует как дефолтную систему контроля версий Perforce, для распределенного просчета компиляции использует Swarm (который лучше всего проставить на все машины в офисе) – и все это стоит держать в голове. Если ваш технический директор и ключевые лиды правильно провели R&D-процесс, вы учтете эти моменты и используете знание как свое преимущество. Ес-

ли же упустите, будете небрежны в первичной оценке и пропустите существенные аспекты на стадии интеграции, то в лучшем случае потеряете в возможной оптимальной эффективности. В худшем – понесете незапланированные расходы ресурсов в самый неудобный для себя момент.

Нативные пайплайны

В документации каждого движка прописаны оптимальные и нативные для него процессы работы и их последовательности, причем зачастую достаточно детально. Идти против них без достаточной на это причины (возможно, у вас какое-то из ключевых и важных конкурентных преимуществ требует вот конкретно такого намеренного «костыля», что повлечет при этом в 90 % случаев еще и переписывание базовых модулей) на самом деле глупо. Если в документации сказано, что процессы работы с контентом ну вот такие и вам лучше бы экспортировать базовую модель, диффузную текстуру, потом настраивать все внутри материалами, а не делать все, условно, в Maya и экспортировать в полной готовности, потом ковыряя результат, то лучше поступать именно так. Опять же, это может показаться вполне очевидным, но очень часто некоторые ключевые специалисты в командах не любят отходить от привычных и удобных им практик, даже в сторону более правильных. В итоге складываются достаточно странные контринтуитивные процессы и тратится много нервов. Старайтесь учитывать настройку под существующий

технологический пайплайн команды на самых ранних этапах.

Форматы контента

Говоря о пайплайнах, давайте не забывать о том, что движки зачастую работают пусть и с широким, но все равно ограниченным списком форматов разнообразного контента. В частности, в случае с моделями это зачастую будет `*fbx` – ну или его настойчиво рекомендуют использовать как основной. Когда речь идет, например, о видео, то здесь вообще достаточно сложная история, потому что дефолтно – насколько мне известно на момент написания книги – тот же `*bik` никуда не встроен, и его надо лицензировать отдельно (если вашей игре нужны видеовставки). В общем, все, что касается любого экспорта и импорта в движок, тоже необходимо внимательно изучать заранее. Вы наверняка не хотите оказаться в ситуации, когда вы заказали, к примеру, на бете большой объем контента аутсорсом, но ваш аккаунт-менеджер не учел, что сдавать его нужно конкретно вот в таком виде, чтобы нормально интегрировать в движок. Учитывая специфику производственных контент-бюджетов, работа с пайплайнами и форматами также подтолкнет вас к ряду здравых мыслей. Например, к тому, что нужно использовать компактные библиотеки стандартных типовых материалов (дерево, асфальт, бетон и прочие), а не экспортировать каждый раз новый, добавляя очередной ассет, бездумно уве-

личивая затраты на просчеты и вес приложения.

Работа с саппортом

Несмотря на то что движки – это оптимизация, унификация, снижение рисков и вообще благо, для команды это «чужой» софт, который разработан (и вообще находится в постоянном процессе разработки) совершенно другими людьми. Как бы хорошо ни была составлена документация и прокомментирован код, у ваших сотрудников все равно останутся вопросы, непонимание и сложности на разных этапах. Именно по этой причине у лицензируемых технологий есть такая штука, как поддержка пользователей. Практически у всех технологий она реализована с помощью какой-то онлайн-службы для всех и – в случае премиальных лицензий – будет содержать отдельные аккаунт-элементы, задача которых – ускорение коммуникаций и предоставление релевантной информации. В любом случае на предварительных этапах планирования при принятии решения об интеграции технологии нужно прояснить опции поддержки и заложить время на первоначальное ознакомление и последующие вопросы, которые станут возникать в процессе. Многие студии невольно делают допущение, что поддержка технологии в каких-то из случаев будет фактически за них разрабатывать фичи и решать какие-то из задач проекта, – это не так. Задача любого саппорта, в первую очередь, информационная.

Новые версии и фичи

Еще один момент, который обязательно повлияет на ваши сроки – это тот факт, что любая технология раз в какое-то время проводит массовые апдейты, обновляя существующие модули, добавляя новые уникальные инструменты и особенности. Здесь основным конфликтом интересов всегда является то, что на определенной стадии можно просто заморозить версию ради стабильности – и проблем никаких. Но поступая так, вы теряете все новые возможности, которые предоставлены в актуальном апдейте. Если вы делаете наоборот и с каждым новым апдейтом стараетесь включить все новые графические возможности, перекраивая пайплайн и откусывая слишком много пирога, вы рискуете угодить в условную бесконечность разработки и сжечь все ресурсы без результата. Скорее всего, вы найдете некий компромисс, и будете апдейтить технологию до беты, а потом заморозите версию. Также вы, вероятно, станете вводить в пайплайн релевантные новые фичи – но не все. Время на обновление версии движка также нужно закладывать в планы: в зависимости от размера команды это будет плюс неделя-две раз в квартал.

Зависимость от рынка кадров

Как мы и упоминали выше, каждая из технологий оперирует собственными языками программирования, наборами инструментов, требованием к определенным навыкам в ко-

манде (желательно использование этой самой технологии в прошлом). Рынок труда везде разный, и у вас есть определенный предел найма и воспитания ключевых кадров. Единственное, о чем хотелось бы тут предостеречь, – не нужно вестись на известную логическую ошибку и искать конкретно <название технологии> + <название специальности> через фильтр поиска, хотя это и кажется логичным. Позиционирование себя таким образом для специалистов – это просто элемент добавочной стоимости к их пожеланиям по зарплате. В то время как похожие – или даже более квалифицированные – специалисты зачастую указывают язык программирования или специализацию с конкретными примерами работ. Совсем коротко: если вы ищете программистов, не надо искать Unreal-программистов, надо искать C++ программистов и с их набором уникальных навыков встраивать в свои процессы, учитывая специфику технологии.

Влияние на риски проекта

Все описанное выше будет иметь влияние как в положительном, так и отрицательном смысле на риски проекта. То есть, если обобщать, движок – это ни плохо, ни хорошо. Это просто инструмент и достаточно комплексный фактор влияния.

Из многочисленных производственных примеров можно сказать, что лицензирование технологии при этом мно-

гократно перевешивает написание собственного движка по преимуществам. За парой редких исключений, связанных с небольшими проектами, построенными вокруг нескольких конкретных фичей, либо же с ситуацией, когда собралась команда сильных инженеров и имеется какой-то объем работ. Одна из причин – тот факт, что помимо производственных и технологических преимуществ, лицензирование движка позволяет вам установить партнерство с мощными промышленными игроками, которые могут вам дать сильно больше, чем просто код и инструменты.

Дополнительные преимущества

Под дополнительными преимуществами мы имеем в виду такие, которые не имеют прямого отношения к самому движку и его использованию в производстве продукта. На данный момент технологические компании-гиганты понимают, что просто продавать свой товар на рынке им недостаточно и, следуя концепции технического евангелизма, стараются создать вокруг своих продуктов целые системы преимуществ, доступов, благ и привилегий.

Экосистемные преимущества

В данный тип преимуществ входит, в первую очередь, эксклюзивный или – чаще – привилегированный доступ лицензиатов к проприетарным сервисам, торговым площадкам,

магазинам, службам поддержки, контенту и прочим продуктам. Даже если какие-то из элементов экосистем технологических компаний агностичны – доступны для представителей любых технологий – в случае использования собственных решений компании все равно стараются это каким-то образом поощрять. Это могут быть какие-то процентные скидки, финансовая мотивация, а иногда банальное удобство в использовании уже адаптированного и подготовленного под движок контента. Если вы правильно рассчитаете этот элемент, то сможете как существенно сократить производственные затраты, так и получить возможность снижения затрат на стадии дистрибуции продукта.

Содействие в маркетинге

Маркетинговые отделы технологических вендоров постоянно проводят работу в отношении создания дополнительных возможностей для лицензиатов движков, причем в самом широком спектре. Здесь речь идет и об организации бесплатного присутствия на спонсированных выставках и мероприятиях, и о размещении информации о продукте, компании и уникальных рабочих подходах команды на популярных площадках в интернете (пресса, блоги), и о содействии в работе с социальными медиа, и множестве других инструментов. Важно понимать тот факт, что крутой продукт, сделанный на технологии компании вашей командой, это лучший тип рекламы, который может вообще существо-

вать для движка. В этом смысле у вас общие интересы с компанией, лицензирующей вам технологию.

Содействие в бизнес-девелопменте

Здесь немного другая мотивация, но снова – это целый список эффективных инструментов, который может вам предоставить отдел бизнес-девелопмента технологической компании. Стратегически они хотят агрегировать рынок (снижение издержек), поэтому знакомить вас с издателями и партнерами – выгодный тип деятельности. Это может происходить как в почте, так и в процессе глобальных либо специально предназначенных для этого ивентов, которые компании устраивают. Также биздев вендоров движков зачастую заинтересован в том, чтобы создавать большое количество рыночных инициатив, увеличивающих возможность франчайзинга ваших продуктов в прочие сферы: кино, книги, музыка, настольные игры и вообще любые доступные способы расширить вашу аудиторию. Здесь тоже все держится на взаимном интересе и позволяет максимизировать прибыль на моменте роялти-отчислений в сторону владельца технологии. Если и не с вами (скажем, вы выкупили технологию), то посредством прочих участников данных инициатив.

Премиальная поддержка

Отдельно хотелось бы еще раз вынести, но немного под

другим углом. В случае специальных сделок вы можете получить доступ к гораздо более эффективному саппорту, и, в общем, это зачастую того стоит. Начиная с этапов онбординга³⁴ и возможности приезда специалистов к вам в офис (или посещения офиса технологической компании) для установочных сессий и заканчивая тем, что, в отличие от стандартной поддержки, скорость ответов на ваши вопросы вырастет до максимум 48 часов, а зачастую будет и значительно быстрее.

Программы грантов

Очень часто у технологических компаний есть собственные программы грантов для выдающихся и оригинальных продуктов на их собственных технологиях. К примеру, у Epic Games есть программа на 100 миллионов долларов – с грантами от 50 до 500 тысяч долларов в одни руки. Для участия надо подать заявку, состоящую из презентации, видео проекта и игрового билда. Ее рассмотрит специальное жюри на предмет возможной выдачи финансового приза. По сути, это бесплатные деньги без отдачи роялти, процентов и так далее. Также подобные гранты являются отличным инструментом дополнительного маркетинга, рекламы и методом привлечения новых партнеров.

Как можно заметить, совокупно технологические и «мяг-

³⁴ Onboarding – процесс знакомства и вовлечения. – *Прим. ред.*

кие» преимущества настолько существенны, что могут сформировать стратегию всего продукта и компании – и таких примеров на современном рынке достаточно много. В заключительном разделе этой главы мне также хотелось бы отдельно обсудить самые распространенные варианты лицензирования. Иными словами, во сколько обойдутся компании и продукту все эти замечательные штуки.

Варианты лицензирования

Итак, из всех типов лицензионных продуктов мы можем выделить пять основных, доминирующих на данный момент на рынке.

EULA/ Free

Так называемая бесплатная лицензия, распространяемая на правах публичной франшизы. В подавляющем большинстве случаев это означает, что пользователь не совершает никаких авансовых платежей, однако потенциально может быть обязан по выпуску продукта уведомить об этом и платить отчисления от продаж. EULA – она же End User Licensing Agreement – зачастую вывешена на сайте технологии и содержит всю необходимую информацию о данной модели лицензирования. Эта бизнес-модель введена и используется технологическими компаниями для роста аудитории и расширения базы пользователей в инди-сегменте. Учитывайте,

что отчисления от продажи и прибыли (gross и net соответственно) – это две большие разницы, и движковые EULA обычно оперируют именно первым понятием. Принимая во внимание массовость данного сегмента лицензирования, часто эта опция не содержит никаких дополнительных премиальных опций. Этот вид лицензии может подойти начинающим инди-студиям с небольшими бюджетами на разработку и расплывчатыми прогнозами продаж.

Продажа по местам

Одна из самых старых и консервативных моделей на рынке лицензирования вообще чего угодно: от графических пакетов до операционных систем. Суть в том, что вы заявляете количество разработчиков, по этому количеству покупаете количество софтвера. Зачастую носит название Pro и по отношению к бесплатной версии, скорее всего, содержит какую-то из версий премиального саппорта. Иногда может принимать форму не единоразовой выплаты, а ежегодной подписки за указанную сумму. Очень часто это, по сути, форма продажи поддержки. Во многих случаях данная модель используется либо когда продукт является черной коробкой (не дает доступа к исходникам), либо же в энтерпрайз-сфере, где нет продукта как такового и лицензированная технология используется для оказания услуг. Что обычно подразумевает отсутствие роялти в модели, но, повторимся, очень часто там отсутствует и продукт – а если он и есть

и, скажем, хотя бы немного комплексный, то без исходников работать над ним крайне тяжело. И на каком-то этапе все равно приходится переходить к так называемой кастомной сделке.

Кастомные сделки

В переводе на русский, это сделки, настраиваемые по параметрам. И означает это именно то, что означает, – сделки, собранные конкретно под ваш запрос. Это обычно подразумевает настраивание, в первую очередь, двух «ползунков» – объема аванса и процента отчислений с продукта после выпуска (с его изъятием не с продаж, а с прибыли). Кастомные сделки позволяют вам обсудить любые дополнительные параметры: от премиальной поддержки до маркетингового и биздев-саппорта, структуры платежей, статуса партнерства и еще пары десятков моментов. Я рекомендовал бы во всех случаях связываться с менеджерами компаний и интересоваться возможностью такой сделки. Как минимум потому, что они подразумевают опции и торг. Не начав торговаться, вы никогда не узнаете, что реально смогли бы получить.

Полный выкуп

Не стоит забывать о том, что если вы в том или ином виде не хотите платить роялти, но все равно хотите получить все премиум-функции, исходный код, возможность модифицировать его, оставлять права на модификации за собой и так

далее, у вас всегда есть возможность выкупа полной лицензии. Обычно это достаточно ощутимые деньги (за которые, впрочем, можно тоже торговаться или как минимум дробить на транши), однако в долгосрочной перспективе оно того в любом случае стоит. Именно данный тип сделок предпочитаем большими компаниями и любыми продуктами, полагающимися на бесплатную модель распространения и микро-транзакции – если, конечно, они обладают такой возможностью.

Зонтичные сделки

Данный тип сделок практикуется тогда, когда у контрагента или уже имеется, или планируется какое-то существенное количество продуктов. И с целью оптимизации и унификации процессов их все можно подписать под одну сделку. Зачастую здесь речь идет об издателях, инвестиционных фондах и крупных компаниях-разработчиках, у которых есть – или планируется – больше пяти продуктов на одной и той же технологии. Обычно технологические компании охотно идут на это, потому что они также оптимизируют их добавочную нагрузку на процессы. По структуре сделок это обычно звучит как «X денег в год, минимум на Y лет, процент на все продукты Z от прибыли, такой-то пакет премиум-функций – любое количество проектов в год». Достаточно выгодно для обеих сторон – если лицензиат уверен в объемах.

Использование движка существенно повлияет на весь процесс разработки, стратегию студии и компании, но он позволит вам не делать одновременно две жутко сложные задачи – разрабатывать игру и разрабатывать движок. Многие почему-то недооценивают сложность такого хода событий, особенно для молодой и небольшой команды с ограниченным количеством ресурсов. Также учтите, что использование технологии – помимо всего прочего – повлияет и на ваши коммуникации с потенциальными партнерами, в частности, с точки зрения их оценки технических рисков. Боюсь, что собственный движок и, скажем, многочисленные платформы продукта не звучат для инвесторов и издателей как что-то надежное.

В любом случае, каким бы ни был ваш выбор в итоге, я всячески рекомендовал бы изучить возможность лицензирования игрового движка, а также, при положительном прохождении оценки со стороны технического директора, всего разнообразия опций его лицензирования. Возможно, вы найдете что-то для себя, что позволит вам выпустить проект с гораздо меньшими проблемами и нервами.

Подводя итоги раздела, мы рассмотрели контекст производства, его ключевые понятия, глобальные вопросы и стадии, с которыми вам приходится иметь дело в процессе реализации продукта. Также мы прошли по достаточно большому объему проблематики, возникающей в процессе про-

изводства – с предоставлением разнообразных опций решений.

Теперь переходим к третьему разделу книги, посвященному бизнес-девелопменту, коммуникациям и, в какой-то степени, инфраструктуре игровой индустрии и человеческим отношениям вообще. Мы рассмотрим, в результате каких шагов совершаются сделки, как функционируют игровые выставки, как работать с каналами взаимодействия (а также как их формировать), и уделим отдельное внимание формальной части процесса, а именно – договорам и этикету общения в сфере.

Раздел 3

Поиск партнеров

3.1. Предварительные шаги

Как и говорилось в главе *«Организация рабочей среды»*, учитывая одновременность некоторых процессов, связанных с циклом игровой разработки, настало время перемотать время немножко назад из раздела «Производство», в котором мы обсудили как основные принципы работы с производственными процессами, так и специфику каждой из стадий, и вернуться на момент наличия у команды вертикального среза.

Итак, он у вас есть, зафиксирован, утвержден, по его результатам вы еще раз прошлись по планам и скорректировали все свои цифры, сроки, бюджеты и ожидания. Игра находится в разработке, и вы готовы отправиться в road show по городам и весям с целью найти клевого партнера в издательском секторе или попытаться счастья в венчурной части рынка. Однако перед тем, как набросить на плечо сумку, надеть ботинки для путешествий и распланировать следующий год по выставкам и мероприятиям, давайте еще раз пройдемся по таким важным вещам: что конкретно на данном этапе со-

бой представляет ваш продукт, как именно вы собираетесь его продавать и кому конкретно. Эти вопросы кажутся простыми и крайне тривиальными, с очевидным ответом: «Ну, игру партнерам покажу, расскажу, как видим сделку, обсудим». Но все на самом деле не так просто. Давайте начнем с пакета, а вернее, с пакетов (если вы намерены показывать продукт представителям разных формаций на рынке).

Процесс подачи продукта для издателя

Для удобства я также буду разбивать данные именно по тем шагам и необходимым объемам документов, по которым его станут рассматривать внутри. И оформлю это все в пять шагов + подготовительный этап.

Шаг 0: назначение встреч

Задача: заявить базовые материалы и понять, существует ли интерес для дальнейшей встречи и обсуждения возможного сотрудничества.

Контекст: рассылка по интро/рекомендациям, слепая рассылка по издателям, назначение встреч на выставке.

Материалы: максимально краткая информация о проекте и студии, ссылка на тизер.

Где: почта или выставочные системы для встреч.

На этом этапе вам необходимо отправить письма с краткой информацией по проекту, команде и представиться. Желательно добавить ссылку на какой-то открытый источник с тизером проекта. Будьте вежливы и формальны. Понятно, что письма по рекомендации имеют гораздо более высокий шанс на ответ. Также постарайтесь на этой фазе не вкладывать в письма файлы, особенно привязанные к каким-то сервисам, где требуется регистрация. Никто не пойдет в Европе делать себе аккаунт на Яндекс. Диск или в WeChat только потому, что вы к ним привыкли. Всем лень. Идеальным ответом является назначение личной встречи на какой-то из ближайших выставок или мероприятий.

Шаг 1: первый контакт

Задача: понять, существует ли интерес у обеих сторон для совместного сотрудничества по данному конкретному проекту.

Контекст: встреча с бизнес-девелопмент-офицером/ скаутом/third party relationships.

Материалы: видеотизер, видео геймплея,

презентация о команде и продукте.

Где: личная встреча на выставке, на стенде издателя, у вас на стенде или в удобном для собеседника месте.

Это очень важный этап, на котором вы не только показываете проект, но и производите первое впечатление на кого-то, с кем вам, вероятно, видеться в игровой индустрии еще долгие годы. Ваша задача на этом этапе – показать проект и рассказать о студии. И понять, существуют ли в данный момент реальные возможности сотрудничества с потенциальным контрагентом. После того, как вы представились, покажите тизер, оцените реакцию собеседника. Если ему интересно – покажите ролик игрового процесса. В процессе рассказывайте об игре и студии. Если он впечатлен, скажите, что готовы прислать вертикальный срез, расскажите кратко о планах и о том, что ждете от сотрудничества. Все это не должно составлять более 15–20 минут. Если вы все сделали правильно, вам предложат связаться после шоу и дослать необходимые материалы.

Шаг 3: после шоу

Задача: передача полного пакета материалов для полноценной оценки со стороны издателя. Если у него есть интерес – подтверждение намерений.

Контекст: точечная досылка материалов тем, кто заинтересовался в сотрудничестве по вашему проекту.

Материалы: презентация о команде, презентация проекта, концепт-документ проекта, тизер, видео игрового процесса, дорожная карта разработки проекта, бюджет проекта, билд вертикального среза.

Где: почта, FTP, протоколы обмена информацией издателя.

Вернувшись домой и выждав неделю-две, вы либо получаете письмо от издателя, либо связываетесь с ним самостоятельно. Если интерес подтвержден, вам предложат подписать соглашение о неразглашении информации и выслать материалы на рассмотрение. Подписывайте, высылайте.

Если запросят выслать что-то дополнительное — тоже высылайте. Будьте готовы к тому, что в среднем срок рассмотрения со стороны издателя занимает от 4 до 16 недель, в зависимости от кучи факторов. Бывает, что и быстрее, но обычно сроки такие. Часто после рассмотрения вам предложат встретиться на следующем ивенте, чтобы уже обсудить сотрудничество. Если вы чем-то очень привлекательны, вам предложат приехать к издателю в офис либо захотят приехать к вам. На этой же стадии будут как минимум

приблизительно обсуждены цифры и условия.

Шаг 4: персональный визит / первый драфт контракта

Задача: личная встреча, презентация команды и локации, более детальная презентация продукта, обсуждение условий сотрудничества.

Контекст: по сути, фаза перед подписанием. Частный визит представителей издателя в офис разработчика или наоборот. Возможно, повторная встреча расширенного формата с издателем на шоу.

Материалы: сильно зависит от разных обстоятельств. Возможно, обновленные материалы по игре, подготовленные бизнес-условия, понимание графика разработки. Если есть новый билд – тоже хорошо (в условиях если встреча проходит в офисе издателя или разработчика).

Где: офис издателя, офис разработчика, выставки.

Принципиальный шаг возможного преподписания, на котором обсуждаются условия сотрудничества, происходит торг, проясняются тонкости и детали, упущенные на предыдущих стадиях. У нас будет целая глава, посвященная тому, на что смотреть в

договоре и на что обращать внимание, дабы избежать недобросовестных практик и невыгодных для себя условий. Можно сказать, что вот этот шаг, когда контракт кажется близким как никогда, содержит в себе максимальный риск. Если вы проходите его успешно, ваш следующий шаг – подписание.

Шаг 5: подписание договора о сотрудничестве

Задачи: подписание взаимовыгодного договора о сотрудничестве.

Контекст: онлайн-работа юристов, вычитки договоров, корректировки приложений, работа с условиями и так далее.

Материалы: соглашение о сотрудничестве.

Где: исключительно в онлайн и почте.

Формальная фаза юридического подписания договоров, утверждения финальных правок в приложениях, корректировки второстепенных условий и так далее. Опять же, у нас будет специальная глава о том, на что смотреть в первую, вторую и третью очередь, чтобы потом не сожалеть о невнимательности, наблюдая, как из рук уплывают либо права, либо деньги,

либо и то и другое. После подписания – поздравляю, вы находитесь в сотрудничестве с новым партнером, и обе ваши стороны юридически обязаны выполнять все то, о чем вы договорились и что написано в контракте. Далее вы должны двигаться по графику разработки, сдавать стадии в рамках указанного протокола, получать платежи за эти стадии (если это есть в договоре, но зачастую да, есть) и стремительно приближаться к релизу. Издатель обязан выполнить возложенные на него функции и, помимо авансов на разработку, решить для продукта все задачи, связанные с дистрибуцией, маркетингом и локализацией.

Также стоит отметить, что в среднем этот процесс займет у вас от трех до девяти месяцев – в зависимости от того, в каком сезоне индустрии вы начнете прорабатывать издательский сегмент. Лучше всего рассчитывать таким образом, чтобы нулевой шаг выпал либо на вторую половину февраля, либо на июль, так как с марта-апреля начинается первый активный индустриальный период в году (с GDC), а с середины августа – второй (с Gamescom). Учитывайте в своих расчетах, что зачастую между каждым шагом у вас будет как минимум пара недель простоя. И не забывайте, что общаться вы будете не с одним, а с десятком потенциальных партнеров – каждый из которых станет намеренно (или не очень) морочить вам голову. Если у вас есть возможность, я бы рекомендовал закладывать на период общения и просеива издателей год: с одного крупного ивента по следующий,

плюс 2–3 месяца на завершение процесса.

Опять же, если мы говорим о работе с венчурными фондами, тут ситуация будет несколько иной.

Процесс подачи продукта для фонда

В отличие от издателей, специализированные венчурные фонды мало привязаны к каким-то ивентам или графикам, не очень хотят глубоко вмешиваться в ваши процессы и готовы к рассмотрению заявки на инвестирование по сути тогда, когда вы в состоянии податься. Основная особенность фондов состоит в том, что они не про «игры как искусство» и все такое, а исключительно про бизнес, KPI, ROI и в целом про деньги. Второй важный момент: инвестиции в долевое участие студий – это не совсем контракт на право издания продукта, как это происходит в случае с паблишерами. Смотреть на вас, команду и игру будут исключительно с этой точки зрения. По шагам процесс будет выглядеть немного проще, но будет существенно отличаться в подаче материалов и сроках рассмотрения.

Шаг 1: подача материалов

Задача: предоставить фонду максимально полные данные об учредителях, продукте, компании и стратегии развития на следующие 3–5 лет.

Контекст: установка контакта посредством подачи заявки в онлайн-режиме либо по каналам, указанным представителями фонда.

Материалы: вся документация о компании: от бизнес-модели и кейс-стади до детальной информации об учредителях и ключевых членах команды. В том числе концепт-документ, оба видео, дорожная карта развития проекта, прогнозы прибыльности в трех вариантах, анализ рисков, планы по масштабированию.

Где: онлайн-формы или почта.

С самого начала ваша задача – подать максимальный объем информации о продукте, компании и ваших планах на то, как все это будет расти, расширяться и приносить деньги. Не забудьте также обосновать, почему вы считаете, что ваша компания готова для инвестиций, почему они вам нужны, как помогут ускорить рост и масштабирование и почему это все должно быть вообще интересно. Информация по проекту должна быть максимально полной – чтобы аналитики смогли составить профиль игры, сравнить ее с похожими успешными и не очень продуктами и сделать выводы. Информация по компании и планам роста компании должна быть максимально понятна, оперировать существующими примерами на рынке и полагаться на какие-то существующие данные, тренды

и закономерности. Несмотря на то что разработка игр – это индустрия развлечений и творческая среда, фонды являются достаточно прагматичными организациями.

Шаг 2: рассмотрение материалов

Задача: быть готовым ответить на дополнительные вопросы, произвести дополнительные материалы, системно общаться по бизнес-части и проводить встречи.

Контекст: многочисленные треды в почте, созвоны, личные встречи и прочие приключения.

Материалы: любые, какие запросят: от SWOT-вариаций и разнообразных РІ во всяких форматах до детальных резюме и расшифровки стадий разработки.

Где: в основном в онлайн и звонках, но иногда выливается в серию встреч по разным поводам.

Несмотря на то что, как я и говорил выше, да и как все утверждают, фонды не любят вмешиваться в операционную деятельность после того, как они вложили деньги в студию. Но до этого они попытаются прояснить все неизвестные для себя переменные, привлечь экспертов для оценки и подойти к вопросу с максимального количества сторон и углов.

Для многих студий это крайне стрессовый и нервный период, потому что приходится готовить много незнакомых до этого материалов, а также прояснять вроде бы очевидные для себя вещи. Если всерьез заинтересованы в инвестициях, я предложил бы на этой стадии набраться побольше терпения и понимания. Потому как если все пройдет успешно и внутри дадут положительную оценку, фонд будет готов двигаться дальше с предложением и захочет провести due diligence. Иными словами, проверить, что все так, как вы говорите, все законно и компания в состоянии принять их инвестиции.

Шаг 3: интервью и due diligence

Задача: ваша задача – быть к этому процессу максимально готовым и в полной степени сотрудничать с аудиторами фонда в этом процессе.

Контекст: общение с офицерами фонда, коммуникации с аудиторами.

Материалы: вообще любые материалы, которые могут запросить, в том числе финансовая отчетность.

Где: зачастую на локации бизнеса.

Это абсолютно технические процедуры, задача которых убедиться в том, что не существует никаких обстоятельств и проблем, которые смогли бы препятствовать осуществлению сделки. Часто офицеры фонда будут проверять какие-то вещи, которые вы заявляли в процессе, в том числе посредством интервью как с вами и вашими партнерами по бизнесу (если таковые имеются), так и с ключевыми сотрудниками. Собственно, поэтому, как и говорилось пару раз выше, лучше ничего особо не приукрашивать и уж тем более ни о чем не врать. Это все равно вылезет наружу в максимально неудобном для вас свете. Однако предположим, что эти процессы успешно завершены и вы перешли непосредственно к сделке.

Шаг 4: сделка

Задача: с обеих сторон задача одна и та же — юридически финализировать сделку.

Контекст: онлайн-работа юристов, вычитки договоров, корректировки приложений, работа с условиями и так далее.

Материалы: учредительные документы и договоры.

Где: почта, звонки, онлайн и оффлайн.

После всех описанных выше моментов: подписание сделки, изменение состава учредительных документов, увеличение уставного фонда предприятия за счет инвестиций и дальнейшее продолжение работы, но – уже с новым составом директоров.

В случае со специализированными венчурными фондами рассмотрение и диалог обычно занимают до шести месяцев (принято считать, что если это занимает больше времени, то не имеет смысла дальше заниматься), но бывают и исключения.

Также учтите тот момент, что вариаций сделок и схем сотрудничества – в отличие от издателей, где все более или менее стандартизировано – у фондов может быть гораздо больше. И в зависимости от этого будет различаться состав беседы.

Теперь, рассмотрев последовательность шагов, которые нам нужно будет совершить в каждом из этих двух направлений, давайте перейдем к конкретике. А именно к тому, как инициировать и строить коммуникационные и переговорные процессы с представителями обеих формаций, какие особенности лучше всего держать в голове, какие практики применять, а каких, наоборот, стоит избегать.

3.2. Налаживание связей и назначение последующих встреч

Разобравшись с общим глобальным алгоритмом последовательности действий, приступим к деталям и пойдем от нулевого шага – сбора, анализа, наработки связей и рассылки первых материалов по контактам.

Для начала немного общей теории. Источники контактов бывают двух типов: пассивные – те, которые вы так или иначе находите самостоятельно и совершаете некое действие в их отношении в ожидании реакции, и активные – или же те, которые приходят самостоятельно, каким-то образом узнав о вашем продукте, и уже обладающие определенным интересом. Первые собираются посредством общих рекомендаций, открытых данных и онлайн-каналов – и зачастую являются достаточно «холодными». Это не отменяет необходимости работы с ними. Вторые более интересны и работать с ними проще, так как интерес уже задекларирован со стороны возможного партнера. Также существует понятие прямого канала рекомендаций со стороны авторитетных промышленных лиц, агентов или же коллег контакта из его же отрасли. Такой тип представления является наиболее эффективным, но, что логично, их тяжелее всего получить. Перед тем как мы по пунктам рассмотрим, какие пассивные, активные и дополнительные источники контактов существуют в индустрии и

как с ними работать, обратим внимание на один критически важный момент.

Ищите только релевантные для себя контакты, которые обладают определенной целесообразностью с точки зрения разрабатываемого продукта. К примеру, если у вас не мобильная игра, не нужно слать письма мобильным издателям.

Прежде чем вообще набивать контакты, вы обязаны пройти по рынку и собрать сначала лонг-лист, а затем шорт-лист релевантных контрагентов, которые, как вы считаете, подходят вашему продукту. Даже если вы плохо знаете рынок, это достаточно просто определить, проведя исследование материалов и бэкграунда издателей, ознакомившись с их линейкой и выпущенными или выпускаемыми продуктами.

Только после того как у вас это понимание сложилось, сделайте эксель-список и простенькую систему учета состояния беседы. Или используйте любую простую онлайн-CRM, примеров полно. И когда у вас есть понимание того, куда конкретно вы идете, только тогда начинайте собирать данные.

Источники генерации контактов и связей в игровой индустрии

Мы пойдем от наименее эффективных до наиболее эффективных мер и мероприятий, кратко рассказав о возможностях, преимуществах и недостатках каждого из каналов.

Само собой разумеется, что выбрать нужно не один, а по мере возможности задействовать максимум.

Формы на сайтах

Практически у каждого издателя существует некий раздел сайта или специально выделенный электронный почтовый адрес, на который – в теории – можно написать письмо о желании встретиться, обсудить продукт и, возможно, посотрудничать. На практике вероятность того, что после такой рассылки вам ответят чем-то, кроме вороха вежливых писем вроде «мы рассмотрим ваш проект», крайне низкая. Причин этому достаточно много, и основная состоит в том, что практически все бизнес-девелоперы, скауты и прочие персонажи живут в графике «выставка – обработка данных с выставки», и канал подобных внешних запросов для них малоинтересен. И смотрят они туда или случайным образом, или совсем уж со скуки. Это не отменяет того, что рассылать все равно стоит пытаться – это как минимум может дать вам пусть и не прямой, но отвечающий контакт, который впоследствии может пригодиться.

Социальные сети

Социальные сети могут помочь контактами, но являются крайне спорным источником ввиду того, что большая часть нужных вам людей воспринимает свои профайлы в FB и «Инстаграме» как личное пространство. И вы имее-

те стабильный пятидесятипроцентный шанс – как незнакомый стучащийся персонаж – огрести под плохое настроение небольшую лекцию о том, как нужно себя вести в интернете, и оставить крайне негативное первое впечатление. Как общая рекомендация: если вы хотите пользоваться этим каналом, ждите постов или объявлений контакта о том, чтобы по каким-то деловым вопросам можно было бы писать в личные сообщения. И тогда пробуйте. Ну, совершенно очевидно, делайте это только в рабочие часы.

LinkedIn в частности

Всем известная сеть, которая как бы предназначена для дел и именно для таких связей и контактов, но на практике, конкретно в случае игровой индустрии, это скорее «холодильник»³⁵, чем что-либо другое. Однако он все равно эффективнее с точки зрения вероятности получения контакта, чем два предыдущих канала.

Доступные в закрытом онлайн-базы контактов представителей издателей

В интернете достаточно много мест, таких как закрытые группы в FB или на Reddit, куда можно попробовать попасть и получить доступ к конкретным электронным адресам и именам релевантных контактов. С этим источником все хо-

³⁵ Холодные письма, холодные звонки – это сообщения, которые отправляют потенциальным клиентам, с которыми еще не было контакта. – *Прим. ред.*

рошо, помимо того, что некоторые очень сильно не любят, когда им пишут незнакомые люди. Также если вы вдруг будете пользоваться подобным источником, не надо врать из области «мы с вами встречались, вы просто не помните». Поверьте, у всех все хорошо с памятью, и за такое легко влететь в черный список – ну как и за любое вранье и излишнюю смекалку.

Предварительное посещение выставок

Это хороший, активный и надежный источник, которым автор в свое время крайне часто промышлял. Суть здесь такова: можно уже на этапе первого тизера начать посещать мероприятия, вежливо знакомиться с людьми, показывать контент с рук, пробовать назначать какие-то встречи через внутренние системы шоу, посещать ужины и стартовые часы вечеринок. Относиться к этому нужно именно так, как тут написано, – пока еще не как к конкретным целевым встречам, а как к сбору данных и первым знакомствам.

Наличие собственного сайта, групп в социальных сетях и твиттера

Тут можно ограничиться чем-то одним, но лучше, чтобы у вас было представительство на всех этих площадках. Вам абсолютно точно нужен сайт (даже если это визитка-заглушка с логотипом и почтовым адресом). Контент о проекте может быть выложен минимальный (и совершенно точно луч-

ший) либо вообще никакой. Все может быть в жуткой секретности, хотя после наличия вертикального среза смысла в этом особого нет. Если вы намереваетесь искать издателя, то рекламировать и всячески сверхагрессивно растить комьюнити вам сейчас не надо – весь этот-онлайн контент служит исключительно b2b целям. На него удобно давать ссылки. И вам, и тем, кто может это сделать за вас, поэтому озаботьтесь.

Участие в конкурсах и инициативах

В году проводятся десятки самых разных конкурсов для игр – как с приставкой «инди», так и без – плюс у каждого второго крупного игрока на рынке есть своя программа грантов, акселератор, академия поддержки юных талантов – нужно подчеркнуть. Там везде есть определенные призы и поощрения, которые могут быть вам полезны (но на которые никогда не нужно рассчитывать), однако целевой ресурс у всех этих мероприятий – маркетинг. Любые победители и лауреаты подобных инициатив получают ресурс узнаваемости в индустрии в целом и в профессиональной медийной среде в частности. Что помогает привести к вашим дверям издателей или сделать их гораздо более отзывчивыми в общении.

Работа с индустриальными знакомыми

Здесь как раз все просто: в любой сфере хорошо, когда у тебя есть друзья – особенно такие, кто может рекомендовать

знакомство или представить нужным людям, добавив немного положительных личных рекомендаций. Так называемые solicited introduction и правильные связи до сих пор остаются залогом многих успешных сделок и операций. Ну, конечно, при условии, что у одной из сторон действительно есть хороший продукт, а у другой – возможности его финансировать и эффективно распространять.

Наем бизнес-девелопмент директора

Если вы не уверены в своих силах, согласны делегировать и хотите ускорить процессы, связанные с реализацией сделки, наймите или привлечите себе в команду хорошего бизнес-девелопмент-директора. Держите в голове, что это дорогостоящая, важная и отчасти партнерская позиция, потому что этот человек будет вашим лицом в индустрии и, по сути, проводником стратегии и политики студии вовне. Второй важный момент – биздев, если он хороший, редко занимается одной конкретной функцией и будет постоянно приводить дополнительные возможности для развития. В зависимости от того, как вы видите развитие компании, это может быть как плюс, так и минус. Потому что если вы будете прожигать этот потенциал вхолостую, нормальных отношений у вас не сложится.

Наем профессионального индустриального агента

И наоборот, если вашей задачей является единоразовая

точечная сделка конкретно с этим продуктом (или в дальнейшем с другими, но сильно не сейчас), попробуйте нанять профессионального агента. Они держат в руках всю сеть контактов, десятилетиями знакомы со всеми ключевыми игроками рынка и в состоянии помочь вам с контактами любой сложности, быть полезными в сопровождении сделки и последующих этапов сдачи стадий. Агенты зачастую берут за свои услуги проценты – как от аванса бюджета, так и от роялти. Это тоже нужно помнить.

Так или иначе, вы сможете собрать список необходимых контактов или получить доступ к специалистам, у которых эти контакты имеются. После этого вам необходимо готовить то, что в некоторых прочих аспектах развлекательной индустрии называется query letter. Иными словами – письмо-заявку с материалами о продукте.

Как правильно готовить первое письмо и выходить на связь

Существует огромное количество рекомендаций, как осуществлять бизнес-переписку и писать письма-заявки в индустрии развлечений. Я попробую собрать здесь основные, выполнение которых носит критический характер.

Исключительно хороший и – что важно – формальный и вежливый английский язык. Никакой фамильярности, тем более попыток юмора – это бизнес-коммуникации, вы общаетесь не с приятелями, а с потенциальными партнерами по сложной международной дорогостоящей операции.

Структура письма

В зависимости от того, отправляете вы письмо самостоятельно или вас представили, вам нужно – или не нужно – представиться, описать состав вашего запроса, кратко рассказать о компании, продукте, ваших планах, предоставить ссылки на материалы об игре (тизер, видео игрового процесса, ссылку на презентацию компании и игры), завершить разговор вежливой готовностью ответить на любые вопросы и созвониться/встретиться – если материал представляет интерес. Все остальное, как правило, избыточно, и вообще старайтесь, чтобы ваше письмо было не больше четырех абзацев. Длинные письма действительно мало кто читает.

Формат и подача материалов

Все ссылки должны быть представлены как открытые линки на всем доступные международные сервисы. Если что-то под паролем (хотя это тоже считается таким себе моментом), высылайте пароль под ссылкой. Вы должны быть четко уверены, что сервис, на который помещены материалы, работает в стране получателя. Видео не должно быть закодировано

в какие-то дикие форматы, Впрочем, как и презентация, которая должна быть исключительно в формате *.pdf.

Материалы в целом

Тизер не должен превышать по продолжительности минуту, ролик игрового процесса – три минуты, презентация команды и игры должна составлять не более 12–15 слайдов. Все эти материалы не приемлют воды, и, если вы шлете это профильным издателям, там не должно быть никаких рыночных вставок, соображений по этому поводу и так далее – они все это знают лучше вас. Смотреть материалы будут именно в той последовательности, в какой они перечислены, поэтому тизер должен быть минутой чистого восхищения, геймплей показывать лучшую часть билда с основными фидами, презентация – носить вспомогательный характер, и она нужна, чтобы зацементировать интерес крутыми фактами об игре и команде.

Время отправки

Письмо должно быть выслано в рабочие часы с понедельника по пятницу. Если вам делали интро, отвечать нужно сразу после представления. Если вы шлете письмо сами, я бы рекомендовал высылать с первой воловины вторника по вторую половину четверга. Понедельник обычно практически полностью расписан под внутренние встречи, вопросы и срочные дела с приоритетными клиентами, а в пятницу с

утра уже мало что происходит, люди добивают звонки. Также выучите график выставок и мероприятий и старайтесь не присылать материалы во время шоу и в течение 2–3 дней после них. Все остальное время – ваше.

Будьте профессиональны

Используйте стандартный шрифт, ровно один на все письмо, не подкрашивайте ничего разными цветами, не меняйте его размер, не вписывайте огромные блоки капсом про то, что если кто-то использует материалы из этого письма, его засудят все юристы мира, а потом черти утащат в ад (это неправда, и вы не огромная корпорация, чтобы делать такой дисклеймер), не используйте неформальных приветствий и идиотизмов из области «Доброго времени суток». Максимально просто и формально. Половина успеха тут в том, чтобы не показаться со старта слишком странным или излишне экстравагантным.

Не продавайте

Не стоит излишне питчить и продавать с самого начала общения. У большинства представителей развития бизнеса в издательстве огромный иммунитет к любым попыткам что-то продать на ровном месте. Наиболее правильной тактикой является создание контекста и вежливое предоставление информации на рассмотрение. Поверьте, если там есть вокруг чего что-то придумать, за вас это сделает тот, кто ваше пись-

мо читает, и сам все предложит.

Помимо упомянутых пунктов добавлю: запаситесь в подобных делах терпением. Нормальной паузой в общении в этом поле является неделя (раньше не стоит о себе даже напоминать), вы не должны по этому поводу кипеть и нервничать. Продолжайте спокойно собирать реакции и ответы, вежливо общаясь с собеседниками. После того как данные по вашему ключевому списку будут собраны и обработаны, вы так или иначе упретесь в факт назначения личных встреч.

Как правильно назначать последующие встречи

Из всех многочисленных форматов вам доступна всего пара вариантов, и, скорее всего, встречу будет назначать ваш собеседник. Считается, что так вежливо. Если вы взаимодействуете с крупной компанией и это большая выставка, в тред добавят специального администратора, который предложит 2–3 слота в графике вашего собеседника – и, скорее всего, встреча будет происходить на стенде издателя. И наоборот – часто на ивентах поменьше – собеседник может предложить зайти на стенд к вам (если он есть, а зачастую его нет – сейчас это совсем не обязательно) или же встретиться где-то в специально отведенных для этого местах – возможно, в одном из расположенных рядом отелей или баров. Мы кос-

немся этого момента отдельно в блоке про анатомию выставочного пространства и логистику мероприятий. Вам могут предложить выбрать время встречи – в этом случае предложите 2–3 варианта. Также на этом этапе важно понимать следующие моменты.

Получасовой и часовой слот

Зачастую вам будут ставить получасовой слот на встречу, но иногда это час. Потому что совсем взрослые биздевы предпочитают или не назначать официальную встречу вовсе и быстро переговорить пять минут (а их обычно хватает на самом деле на 90 % вопросов), или общаться уже основательно в течение часа. Ну либо закладывать час на начало, завершение, паузу и так далее. Вообще всегда предполагайте и готовьтесь к активному периоду в полчаса, ставьте встречи на полчаса, но всегда старайтесь приходить немного заранее и заканчивать их соответственно тоже немного раньше. Напомним еще раз: приветствие – тизер проекта с параллельным рассказом об игре и команде – если интересно, то видео игрового процесса. Ну а если уж совсем интересно, можно предложить показать билд – но до этого не дойдет в подавляющем большинстве случаев.

Лучшее время для встреч

Это больше вопрос ощущения, чем науки, и ритм каждого мероприятия полностью чувствуется после нескольких

его посещений. Но есть определенный набор базовых замечаний. Старайтесь чтобы со второго дня выставки и далее ваши встречи начинались после двенадцати. Во все дни – не позже четырех. Учтите, что с часу до двух обычно обед. Таким образом, можно сказать, что в первый день идеальное время – с 10:00 до 11:30 и с 13:30 до 16:00, а во второй и третий дни – с 13:30 до 16:00. Опять же, если по каким-то причинам вас приглашают на завтрак, обед или ужин, это на самом деле очень клево и скорее хороший знак, чем какой-либо другой.

Учет логистики

Мы детально рассмотрим этот аспект в следующей главе, но если кратко, то держите в голове два фактора: некоторые выставки занимают огромные пространства, и если встречи в разных холлах – между ними можно бежать минут 20–30, и второе – на b2c-выставках вы будете пересекать между бизнес-зонами пространства, которые заняты тысячами посетителей, так что считайте, что это бег по пересеченной местности с препятствиями. Я никогда не рекомендую «максимизировать присутствие и отрабатывать посещение», забивая график под завязку, отчасти по этой причине. В календаре это все выглядит плотно и красиво, но вы просто будете везде опаздывать и производить ужасное впечатление. Исключением является только тот случай, когда у вас есть стенд и все ходят к вам.

Рассчитывайте свои силы

Рассчитывайте свои силы, когда составляете график. Нет ничего крутого в том, что вы поставили себе на день 16 встреч, ничего не ели, выглядите к концу дня как красноглазое чудовище, сбиваетесь и проваливаете последние четыре беседы. Вы должны оставлять в своем выставочном дне время на завтрак, обед и ужин. Хорошо, когда они все деловые, хотя хорошим советом является оставлять хотя бы один прием пищи для отдыха. Учтите также, что мозг будет утомляться быстрее, чем ноги. После первой пары лет мероприятий вы очень тонко прочувствуете на себе, что такое «сенсорная перегрузка», но пока поверьте на слово и старайтесь делать паузы между встречами, если вы без стенда, не делать в день больше 6–8 встреч, ну и держаться молодцом все три дня.

Менеджмент свободных слотов

Есть множество специалистов, особенно наемных, которые – когда у них остается свободное пространство в графике – начинают забивать его встречами «для нетворкинга». Это ужасная, отвратительная и раздражающая всех привычка, которую можно объяснить набивкой отчета перед руководством, но для всех остальных это просто глупость и стремление к бессмысленной псевдопродуктивности. Оставьте свободные слоты для отдыха и прогулок по выставке, чтобы посмотреть, что вообще происходит в индустрии.

стрии, а также – если вдруг кто-то в последний момент запросит встречу – у вас, ура, окажется на это время.

Определение приоритетов

Если вдруг окажется так, что у вас забиты все слоты, график полностью заполнен, встреч оказалось больше, чем есть времени, – выбирайте те, которые для вас важнее. А в случае остальных не стесняйтесь говорить о том, что график полон, ну и, если есть желание, можете предложить быстро переговорить-встретиться на вечеринке, каком-то общем ужине, в баре между выставочным днем и ужином и так далее. Выбирать, что важнее, вам придется много в чем, и помните – вы не можете охватить все. Если такая ситуация повторяется раз за разом, возможно, вам стоит действительно нанять агента или ездить на выставки более расширенным составом.

Финализация графика

Старайтесь финализировать график хотя бы за три-четыре дня до мероприятия и оперировать в дальнейшем только оставленными «под паром»³⁶ слотами, которые можно заполнить в срочном порядке лишь действительно важными встречами. Перекраивание, добивание десятка встреч за день до ивента и прочий бардак скажется скорее негативно в

³⁶ Подразумевается, что вы сами заблокируете себе несколько слотов, которые потом можно открыть и назначить встречу в случае чего-то срочного. – *Прим. ред.*

долгосрочной перспективе и ломает вам один или два выставочных дня.

Итогом всей этой деятельности для вас должна стать распланированная неделя в любом календарном софте, в которой расписано все: от выезда в аэропорт до отправки обратно домой. С детально подготовленными материалами, графиком, пометками и контекстом встреч, краткой информацией как об издательстве, так и – по возможности – с кем вы встречаетесь. Убедитесь в том, что ваш календарь учитывает разницу во времени, а также – просто на всякий случай – распечатайте табличку с графиком в бумажном виде и положите в карман. Сейчас я вам спас очень много нервов и как минимум избавил от столкновения с общеизвестными граблями, на которые в нашей индустрии наступало большинство.

3.3. Как устроены выставки и как принимать в них участие

Итак, ваш график составлен, все встречи назначены, вы готовы путешествовать в другую страну и встречаться потенциальными бизнес-партнерами. Несмотря на то что дальнейший ход действий кажется тривиальным, на практике первые два-три мероприятия, скорее всего, будут содержать в себе большое количество ошибок и, в общем, окажутся не слишком эффективными. Даже у людей достаточно опытных – в зависимости от формата, страны проведения и уровня организации – случаются проколы. Что уж говорить о начинающих бизнесменах и бизнес-девелоперах. Задача данной главы – в какой-то степени предотвратить большинство стандартных ошибок и проблем, которые могут подстеречь вас в поездке.

Что нужно сделать до поездки

Многое из этого списка может показаться банальным, но если бы вы знали, сколько нервных потрясений и неприятностей случается вокруг именно этих простых пунктов, то, вероятно, очень удивились бы.

Паспорт

Найдите свой паспорт. Здесь я имею в виду то, что в каждой конкретной стране гражданство и наличие основного (или заграничного) паспорта дает право посещения какого-то количества стран без визы, какого-то количества стран с получением визы по прибытии, ну а в определенные страны вам нужно визу получить. Базовое понимание, знание или умение заранее проверять, в какую категорию попадает страна визита, способны сэкономить много нервов. Опять же, если вам нужен международный паспорт для осуществления путешествий за границу, вам хорошо бы его получить, если вы по каким-то причинам этого не сделали.

Виза

Если вам нужна виза, постарайтесь получить ее в достаточной мере заранее. В идеале вообще путешествовать в ключевые страны по прочим поводам – до бизнес-целей – и как минимум иметь пару «накатанных» страничек с Шенгеном и американской визой. Под «заранее» я имею в виду пару месяцев, а не откладывать на последние три недели. Потому что все посольства очень разные, и если некоторые европейские страны дадут вам визу относительно быстро и просто, то условная Англия может мариновать и требовать дополнительные документы недели четыре. Помните, что в пакете документов на подачу вам может понадобиться бронь авиабилетов и резервирование жилья в поездке. Также вам может потребоваться приглашение из страны визита – и в

этом в 90 % случаев вам может помочь организационный комитет мероприятия. В общем, изучите визовые требования и пакеты необходимых документов.

Авиабилеты

Помимо того что авиабилеты лучше покупать заранее (потому что это почти всегда дешевле), старайтесь, чтобы даты выпадали на выходные – если позволяет график мероприятия. Если вы совершаете трансатлантический перелет, у вас будет джетлаг³⁷. Это значит, что вам лучше прилететь минимум за день-два до начала ивента, потому что иначе вы будете спать на встречах. Если вы можете позволить себе бизнес-класс в трансатлантическом перелете, вы значительно меньше устанете и будете эффективны практически сразу по прибытии – но вообще это уровень рассуждений скорее для топовых корпоративных менеджеров. До 4–5 часов перелета бизнес-класс не имеет практически никакого смысла. Помните о том, что во всяких экономавиалиниях багаж нужно покупать отдельно, и старайтесь максимально избегать сюрпризов во всем, что связано с перелетами, – они и так будут, увидите.

Бронирование жилья

³⁷ Синдром смены часового пояса, десинхрония/десинхроноз – рассогласование ритма человека с природным суточным ритмом, вызванное быстрой сменой часовых поясов при авиаперелете. Усталось, бессонница, как правило, в комплексе. — *Прим. ред.*

Тоже все нужно делать заранее, особенно в случае больших выставок. Все, кто давно в этой теме, к примеру, стараются выкупать гостиничные номера вокруг таких мероприятий, как GDC, E3, Gamescom и прочих в ДЕНЬ ЗАВЕРШЕНИЯ мероприятия, сразу на следующий год. В отелях неподалеку цены имеют свойство увеличиваться в 3–4 раза за квартал до мероприятия. В отеле в 10–15 километрах (в Америке, к примеру, в принципе очень большие расстояния между чем угодно и чем угодно) – это плюс 40–50 долларов в день, если это машина, поэтому многие предпочитают брать ее в аренду. Крайне не рекомендуется пользоваться общественным транспортом в Сан-Франциско и Лос-Анджелесе – это может быть местами опасно. В Сан-Франциско, в частности, не нужно жить нигде за границами Шестой авеню в центре и, конкретно, в районе Тендерлоин. Это тоже может быть опасно. Вашей альтернативой также является Airbnb. Насколько мне известно, многие скидываются и снимают недвижимость уровня премиум-класса. Хотя мне обычно с этим как-то не очень везло, и я все-таки предпочитаю отели рядом с шоу. Кстати, многие из шоу поменьше проводятся в гостиницах. Ну и излишне говорить о том, что крайне удобно жить в них же. Периодически организаторы могут помогать вам со скидками.

Материалы

Тут работает правило, что лучше быть параноиком и мно-

го раз проверить, чем наоборот. С годами я разработал для себя относительно рабочий метод, позволяющий обходить большинство потенциальных неурядиц, и выглядит он следующим образом. Все ваши материалы должны находиться: в облаке в постоянном интернет-доступе, на железе, которое вы везете с собой, и на отдельном цифровом носителе (как резервная копия – если вдруг что-то случится с железом или будут проблемы с доступом к интернету и нужно будет импровизировать). При этом я вам почти гарантирую, что проблемы будут: от севших ноутбуков или неожиданно подвешивающих их апдейтов до ужасного выставочного интернета и отсутствия вай-фая в самый нужный момент. Поэтому готовым нужно быть ко всему.

Железо

Для презентационных функций, не связанных с производительностью (не билд), лучше всего подходят макбуки – причем чем легче, тем лучше. Оптимально – Air, либо совсем быстро и по-пиратски можно показывать с телефона. Для показа билда международным индустриальным лидером являются лэптопы линейки Razer. В некоторых странах их при этом не купишь и приходится либо ввозить, либо заказывать схожие конфигурации кастомной сборки. Опять же, если вы не показываете билд, для вас важно, чтобы все запускалось моментально, без долгой загрузки, не оттягивало плечо (попробуйте потаскайте восемь часов лишние пять

кило с собой на дистанции 15 км, что является средним выставочным забегом за сутки) и было симпатично. Если для показа билда вы используете какой-то кастомно выглядящий мощный аппарат гробоподобного размера, как минимум отработайте вопросы, связанные с зарядкой или доступом к розетке (они быстро садятся), и варианты быстрой развертки и сборки. Но вообще я просто не рекомендовал бы так делать.

Визитки

При том что лично автор считает (и он в этом не одинок), что это все вчерашний день, и не понимает, почему мы до сих пор это делаем, визитки все равно нужны. Нужно, чтобы они были хорошими. Оригинальные визитки как бы запоминаются, но, если вы выступаете совсем как-то экстравагантно (неразмерные кислотные треугольные куски бумаги с диким шрифтом), на вас по-особенному, конечно, посмотрят – но дел, возможно, иметь не будут. Ознакомьтесь также с правилами этикета, связанными с визитками, – они для некоторых могут быть важны. Например, условно говоря, с азиатскими компаниями принято давать и принимать их двумя руками и не класть в задний карман.

Power Banks

Здесь все очень просто: пауэрбанк вам нужен, и на выставке он должен быть постоянно заряжен, потому что заряда телефона не хватает при высоком уровне интенсивности ком-

муникаций на мероприятии. Если ваш телефон сел в три-четыре дня, а розетки под рукой нет (или все заняты, а будет именно так), вам нужно идти в отель или куда-то поблизости и заряжать телефон. Также нет ничего более нервного, дерганого и производящего плохое впечатление, чем современный человек с зарядом на трубке 5 % – и это будет влиять на вас на встречах и переговорах. Так что лучше все-таки таскать портативную зарядку.

Переходники

Возможно, вы пока не в курсе, но в разных странах мира используются разные стандарты розеток электрической сети. И на самом деле вам лучше бы купить необходимое их количество (например, в аэропорту – их там полно), потому что они вам гарантированно понадобятся. В самом крайнем случае, в отеле могут быть нужные вам переходники. Но это далеко не факт.

Местная сим-карта

Интернет на мероприятии, скорее всего, будет (хотя далеко не факт). Но почти наверняка он будет ужасным. Кроме того, интернет вам потребуется и за пределами конференц-залов – ответить на почту, позвонить, посмотреть карту города, вызвать такси и так далее. Так что в большинстве случаев вы снимете с себя огромное количество головной боли, просто купив местную pre-paid сим-карту с мобильным

интернетом. Иногда (но не всегда) это можно сделать прямо в аэропорту.

Предметы первой необходимости

Помимо стандартных «зубная паста, щетка, одеколон, дезодорант» и так далее, я бы все же рекомендовал брать с собой лекарства, которые вам привычны (от головы, от желудка, антисимптомные, против аллергии, если что-то там свое особенное, то их тоже). Потому что аналоги в некоторых странах могут работать странно (и это достаточно индивидуально). Как пример, автор однажды выпил привычный ему вроде бы бренд от головной боли, в котором оказалось такое конское количество кодеина и кофеина, что, смешавшись с болтающимися внутри тремя бокалами пива, это привело к потерянному вечеру, потому максимум, что я мог, — лежать и что-то бредить.

Завершить этот пункт хотелось бы одним крайне важным замечанием: все описанное выше обязательно должно находиться в ручной клади и никогда в багаже (впрочем, как и все дорогое вашему сердцу и необходимое для нормального самочувствия). Начав активно путешествовать, вы удивитесь, насколько часто теряется багаж. А также будете шокированы, узнав, что иногда его даже и не находят — ну или находят через пару недель. Но предположим, что вы подготовились, справились с тем, чтобы заранее прибыть в аэро-

порт, долетели, вас не обдурили в местном такси (потому что вы дальновидно взяли Uber), заехали в гостиницу, у них не было проблем с системой, с вас сняли деньги за бронь плюс столько же резерва (и вернут через месяц – если не звонить и не ругаться), и вот вы на месте за день-два до ивента. Что дальше? Дальше мы будем разведывать территорию.

Проводим предварительную рекогносцировку

Любое трейд-шоу – это достаточно сложный организм объектов, географических локаций, связей и событий, помноженный на традиции и личные взаимоотношения принимающих в них участие людей. Если вы только начинаете посещать ивенты и нарабатывать сеть контактов, большая часть всего, что действительно происходит под видимой поверхностью, окажется вне ваших глаз – но это логично, и все это проходили. Однако вашей задачей является произвести в том числе минимальный набор действий для того, чтобы хотя бы примерно ориентироваться на местности и в событийности предстоящей недели. Давайте в этом разделе попробуем привязаться географически, а с точки зрения смысловой нагрузки – в следующем. Итак, локации.

Тип локации проведения

Если говорить о текущих основных 15–20 мероприятиях

в году, есть два типа локаций, в которых они проводятся: гостиницы и специальные городские выставочные центры. Есть некая привязка к тому, будет ли это мероприятие открыто публично (b2c, business to customer) или же оно закрытое (b2b, business to business), и того, где оно проводится. Первые обычно проходят в огромных выставочных центрах, их посещают какие-то страшные сотни тысяч людей, бизнес-часть обычно открывается раньше и огорожена от общего пространства. Если существует такая возможность (а она существует не всегда, зачастую застройка идет до последнего, и, если вы без стенда, до открытия бизнес-дней вас туда не пустят), то лучше обойти все внутри заранее, ощутить расстояния, понять, сколько требуется времени на то, чтобы пройти между холлами, и в целом примериться. Если такой возможности нет – изучите карту и побродите вокруг, чтобы понять масштабы. Если мероприятие проводится в гостинице, то все гораздо проще – можете утром первого дня все обойти и посмотреть перед встречами, этого будет достаточно.

Холлы

Если это большой ивент, у него будет много холлов (т. е. залов). Часть из них под бизнес, часть под посетителей. Но даже те, которые под бизнес и закрыты или полузакрыты (скажем, только для индустрии и прессы), обладают своей внутренней логикой и особенностями. Так как у вас есть гра-

фик встреч, вы можете примерно прикинуть, как будете передвигаться по холлам между вашими встречами. Обратите внимание на расстояния. Потому что на условной ChinaJoy³⁸ это может быть полчаса пешком. Это важно, распланируйте свои передвижения.

Соседствующая инфраструктура

Когда вы так или иначе понимаете масштабы мероприятия, как расположены холлы и кто-где находится, прикиньте, где внутри и снаружи вы будете покупать и пить кофе, перекусывать, ходить в туалет и, скажем, курить (что вредно и не надо этого делать), если вы курите. К примеру, существуют выставки с агрессивным в отношении курения законодательством, и туда-обратно на «место для курения» вы будете бежать от первого рабочего холла минут тридцать-сорок. Важный момент – бейджи участников обычно выдают за день-два до начала. Озаботьтесь тем, чтобы забрать их как можно раньше, чтобы не стоять в первый день в огромной очереди. Раз уж зашла речь об инфраструктуре как таковой, то учтите, что на выставках КАК БЫ есть интернет, но по факту он зачастую настолько плох, что самым правильным решением будет купить местную карточку с дата-планом и пользоваться в поездке ею (о чем уже упоминалось выше).

³⁸ China Digital Entertainment Expo & Conference – крупнейшая выставка в Китае и Азии в сфере компьютерных игр и цифровых развлечений. – *Прим. ред.*

«Прибитые» места для бизнес-встреч

Вокруг или рядом с каждой выставкой есть специальные, уже традиционно оформившиеся места в виде отельных или просто известных баров, где агенты и бизнес-девелоперы любят проводить встречи. Считается, что так удобнее, там можно встречаться, не регистрируясь на выставку (и так делают многие), можно свободно выпить, перекусить и так далее. Сложность тут для вас одна и носит она следующий характер: так как встречи у вас будут и в холлах, и в этих барах, это достаточно много беготни, плюс время на поиски. Если у вас полчаса на встречу, это не то чтобы сильно просто. Поэтому за день-два до ивента узнайте, что это за места, и тоже побегайте между холлами и этими заведениями. Посидите, выпейте там и сям (если пьете), оставьте бармену побольше чаевых, освоитесь – вам это пригодится.

Места проведения ключевых вечерних ивентов

Важно понимать с самого начала, что это будет за собрание. Если это до четырех-шести человек – это одна история. Если более шестнадцати – совсем другая. Места, которые про Мишлен и прочий пафос, мало того что займут весь ваш вечер (таков формат подачи блюд, вы проведете там часов 5–6), еще требуют определенного минимально приличного дресс-кода. Более либеральные места не требуют, и там все относительно проще (2–3 часа, поговорили, разбежались). Вечеринки в клубах – это отдельная история. Они обычно

кем-то спонсируются, то есть бесплатные либо для всех, либо для определенного типа участников выставки. Лучше заранее уточнять, насколько много будет людей, что за место, будут ли очереди (в Америке гарантированно будут, в Европе – где как, в СНГ почти нет, но случается). Исходя из этих данных, ориентируйтесь по графику после выставочных часов.

Прочие лэндмарки

По-хорошему, вам необходимо знать места, куда вас МОГУТ позвать и где они расположены, чтобы ориентироваться в возможности принять приглашение или вежливо отказаться – если место, например, попросту очень далеко. Ну, как пример, в Лос-Анжелесе это могут быть Санта-Моника и Малхолланд-драйв, в Сан-Франциско – пирсы или полужакрытые вечеринки за городом, скажем, в Халф-Мун-Бэй. Тут простое правило: перед тем как соглашаться или планировать куда-то спонтанно ехать, посмотрите по карте, где оно расположено, и уточните, надолго ли это. На этапе предварительной подготовки просто почитайте о популярных местах в городе и их примерном расположении.

Все это нужно для того, чтобы более-менее акклиматизироваться на территории, наложить график встреч на географию, максимально снизить объем всяких неприятных неожиданностей и сюрпризов. Учитывайте, что когда вы гу-

ляете по территории за пару дней до ивента, то там относительно пусто. А вот с началом ивента людей будет очень много, они станут толпиться и препятствовать передвижению – на это нужно делать скидку. И, разобравшись немного с территорией, давайте теперь пройдемся по типам взаимодействий на мероприятиях, с которыми вам придется иметь дело.

Типы встреч и взаимодействий на мероприятиях

Мы не берем здесь формальные встречи на протяжении рабочего дня, с которыми мы в целом разобрались – 30 или 60 минут, презентация материалов и обсуждение дальнейших возможных планов. В этом разделе мы рассмотрим, какие типы взаимодействий происходят после пяти-шести часов, когда работа на шоу-флоре заканчивается, и что нужно держать в голове, ориентируясь на общераспространенные термины и обозначения.

Mixer

Распространенный и, вероятно, самый ни к чему не обязывающий и либеральный формат. Обычно это легкие напитки и закуски, а само мероприятие организовано одной из компаний-спонсоров. Идея состоит в том, что все ходят, общаются друг с другом вокруг центральной темы, имея

возможность обсудить с представителями устроителя всякое-разное. Приходить можно в любое время. Идеальный формат для новых в индустрии людей, нужный, чтобы порадовать визитки, снять первые контакты, показать себя приятным собеседником, продолжить общаться в почте, свести дела к встрече на следующей выставке. Обычно проводятся в промежутке времени между 5 и 8 часами вечера. Имеет смысл заглянуть примерно на час-полтора перед дальнейшими планами на вечер.

Reception/Cocktail Reception

Это как миксер, но мажорнее: по приглашениям, в местах получше, с более плотно отобранной организаторами демографией. Тоже очень полезный формат, по сути являющийся аналогом званого приема или раута, устраиваемый для партнеров и специальных гостей. Традиционно в индустрии «вечеринка без танцев» устраивается также в определенном временном интервале и является изящной и более осмысленной заменой вечеринкам, о которых позже.

Bar Mingle

Тусовка в тех самых сигнатурных и ключевых барах отелей вокруг выставок (например, в случае GDC это будут Marriott, W и Intercontinental, а во время проведения Gamescom – Hilton и Marriott), где между прочими активностями либо уже после них зависает биздев-тусовка и девело-

перы проводят встречи с контрагентами. Звучит круто, но проблема в том, что вероятность резко с кем-то выпить и подружиться или быть посланным далеко и надолго (так как игровая индустрия очень вежливая, и это будет сделано так, что будет непонятно, что это было именно туда) примерно 50 на 50. Я рекомендую приходить и пробовать работать в этих темах или с кем-то из старшего поколения, или из биздева, либо предварительно договорившись.

Party

Честно говоря, личное мнение автора состоит в том, что это бессмысленный, беспощадный и иногда скатывающийся в загул пережиток индустрии, который не несет никакой практической ценности, устраивается в 90 % случаев в местах с плохой акустикой, так себе алкоголем и плохо фильтруемой аудиторией. Скорее всего, там слишком забито/скучно/невозможно разговаривать, любой осмысленный люд оттуда имеет тенденцию уходить, даже если случайно оказался каким-то образом в этом всем замешан. Вечеринки до сих пор организываются или «потому что надо проставиться», или потому что должно же быть место, которое совсем допоздна и где, если совсем припекло, можно окончательно напиться. Как вы поняли из абзаца выше, да, я субъективно терпеть не могу вечеринки – в первую очередь из-за их бесполезности и хаотичности.

Dinner

Дружеские деловые – и не очень – ужины, возникающие случайно или забронированные до этого на небольшую компанию друзей. Формат «пойти вечером поесть и побеседовать». Тут мы вступаем на крайне хитрую территорию, поэтому прошу внимательно следить за руками. Ужины тоже бывают разными, и различать их подтипы важно.

Стихийный Dinner

Вообще, в плане формата это не то чтобы ужин, не совсем про работу и возникает он в одном случае: когда происходит диалог примерно такого типа: «А какие у тебя планы? Никаких? У меня тоже, пойдем поедим в хорошей компании». Ввиду того, как он собран, обычно никаких суровых обязательств на гостя не налагается, это «все чилл, ха-ха и поехали». Подразумевается, что все наравне и сели поесть. Если не вызвался кто-то со старта (до заказа) или в итоге (когда принесли счет), считается, что все платят за свои блюда, остаток суммы за напитки и обслуживание делится на количество людей. Занятые люди проводят за вечер по 2–3 ужина, кстати. Потому что это частая история перед основным запланированным ужином.

Бизнес-Dinner

Организованный ужин с бизнес-партнером обычно на небольшую группу людей. По сути, это такая растянутая

встреча, где все обсуждают дела, потом доедают, немножко пьют, жмут руки и расходятся. Здесь можно или исписать страницы про правила, или пожать плечами – такие ужины организовываются при вашем участии, все правила и тонкости уточняются заранее. Нужно прояснять детали и смотреть контекст, место, кто там будет присутствовать и какое у этого всего расписание.

Званный ужин (RSVP Dinner)

Сложный формат ужина, зачастую на 10–30 участников, всегда проводимый в снятых залах шикарных мест с прекрасным выбором блюд и напитков. Проводится он для установки взаимоотношений, подтверждения связей, установки рабочего процесса между партнерами, для введения в узкие круги людей новых представителей. Мероприятие требует понимания определенных полужформальных норм этикета, о которых мы поговорим в отдельной главе.

Gala/Charity/Award-ужин

По сути, это не ужин, а проводимое для примерно 200–300 человек относительно помпезное мероприятие с какой-то центральной темой. В шикарных холлах, с ведущими, благотворительными аукционами, обязательным дресс-кодом, пронумерованными под людей местами за столами и женщиной с арфой или квартетом. Внимательно читайте все требования и соответствуйте им.

Как и было упомянуто пару раз, в отдельной главе мы еще коснемся темы посещения неформальных мероприятий с точки зрения внутреннего индустриального этикета. Здесь же, в завершение данного подраздела, хотелось бы разве что отметить, что пусть вы приехали сюда с рабочими целями, не стоит забывать и о том, что, в частности, западная культура очень сильно разделяет работу и отдых. И все эти ивенты (за исключением согласованного делового ужина – и то, даже там нужно держать этот тезис в голове) предназначены не для того, чтобы на них что-то продавать, а для того, чтобы познакомиться получше с коллегами, обменяться точками зрения по текущим трендам и присмотреться друг к другу. Совсем уж деловые моменты оставьте для формальных встреч. Но не забывайте о том, что люди работают в первую очередь с людьми. И именно на таких мероприятиях вы производите львиную долю впечатлений.

Прочие полезные советы

Как и примерно во всем в жизни, 90 % успеха – это подготовка и понимание контекста, с которым вам предстоит иметь дело. Исполнение – это остальные 10 %, отточенные опытом. Все со временем вырабатывают свой стиль и особенности проведения мероприятий. Кто-то мастер выставочного холла, кто-то блистает в барах, проводя большую часть

деловых встреч там, кто-то славится устройством запоминающихся крутых ужинов, кто-то умеет это все балансировать. С годами вы выработаете свой узнаваемый почерк, если захотите развивать публичную часть своей персоны, однако на первом этапе стоит придерживаться следующих общих советов.

Вставайте рано, уходите не слишком поздно

Идеальный график на выставках: проснуться в районе семи утра, душ, завтрак, почта, к девяти на мероприятие, встречи до ланча, ланч, встречи до пяти, бар-мингл или ресепшен, переодеться на ужин, ужин, возможно, второй ужин, отель до полуночи. В первые годы можно отрываться на вечеринках, особенно если вам до тридцати, но до двух ночи. Это потолок, иначе следующий день будет сложным.

Одевайтесь или неброско, но хорошо, или «индустриально»

Индустрия не любит костюмов, галстуков и суперформального дресс-кода. Если вы одеты в костюм, то, с точки зрения индустриальных людей, вы или юрист, или что-то продаете (и это явно не игры). Понтоваться одеждой тоже считается достаточно дурным тоном, но одеваться хорошо, без броских брендов, в достойные шмотки, не зазорно. Вообще, большинство людей на выставках будут носить что-то брендированное, связанное с их компанией, или прикольное.

ное, исторически связанное с игровой индустрией и индустрией развлечений вообще. У меня, к примеру, есть забойная футболка с черепашками-ниндзя. И мне может и тридцать семь, и вообще я вроде как при определенной позиции, но я ее настойчиво ношу – и это крайне одобряемый тшорт, периодически вызывающий уважительное кивание и легкую зависть. Короче, вы поняли.

Соблюдайте меру во всех жестах

Казалось бы, банальность, но весьма актуальная. Касается действительно всего. Старайтесь особо не говорить на повышенных тонах, но и не шептать. Шутить лучше или вежливо, тонко и нейтрально и в сторону игры слов, или про индустриальные события – или не шутить вовсе. Будьте уверены в себе, но не отталкивающе-самоуверенны. Вообще консервативный сектор игровой индустрии в основном состоит из людей «на чилле», многие из которых так не выглядят, но вполне состоялись и более чем успешны. И вам не надо их ничем удивлять, как-то так впечатлять и уж точно не нужно ничем мериться. Просто будьте нормальным и приятным собеседником по делу – и люди к вам потянутся.

Если пьете, не перебирайте

Игровая индустрия – как и любой энтертейнмент – в основном, как принято говорить, «социально пьющая». То есть в целом пьет много, но не до скотского состояния. Сейчас

этот тренд с употреблением алкоголя, скажем так, ослабевает. Но все равно ужины, хорошее вино, бары и коктейли, вечеринки и водка с содовой все еще на месте. Если вы не умеете пить, останавливаться или вас как-то жестко несет – лучше вообще не пить. Ну или пить для вида, потягивая один стакан полвечера. Так тоже делают – условно, из вежливости.

Не обсуждайте публично слухи и вчерашние приключения

Строго говоря, вы пока еще просто не в том статусе и не с теми людьми общаетесь, чтобы, подталкивая локтями, рассказывать друг другу анекдоты такого характера. Если вы мало знакомы с людьми, просто возьмите за правило не обсуждать третьих лиц – это дико некультурно и не добавляет вам очков в глазах собеседников. Обсуждать вчерашние гулянки (если такие были) на условно-формальных встречах или в присутствии малознакомых людей тоже не круто – не делайте так.

Никогда не подтасовывайте факты и не врите

Я прекрасно понимаю, что хочется подтасовывать и всегда немного приукрашивать факты, сроки производства вашего контента, ожидания, соглашаться на любые, даже самые нелепые авантюры и говорить, что обязательно получится. Но я просто вам гарантирую, что даже если пару раз это сойдет с рук, то в какой-то самый неудобный момент вы сфор-

мируете ожидания, на которые не сможете корректно ответить, или просто завретесь в фактах, и это больно ударит по вашей репутации. Обещайте то, что можете сделать. Не говорите, что знаете кого-то, кого вы не знаете. Не увеличивайте объемы вашей команды на словах, собираясь ее нарастить после разговора. Будьте максимально корректны.

Делайте заметки и базовые оценки встреч

Так как плотность событий на мероприятиях подобного типа крайне высока, после каждой встречи вечером или на следующее утро лучше делать пару предложений-заметок, отмечать важные моменты. При том что я сам не большой любитель всего этого, и вообще «да отстань, я все помню», потом неизбежно теряются разные нюансы, и иногда это превращается в неудобные ситуации или даже финансовые проколы.

Не гонитесь за количеством, качество важнее

Что, на самом деле, касается как встреч, так и вообще активностей и событий на ивенте. Позже, через какое-то количество лет, у вас появится совсем другой график, который будет содержать штук 15 встреч на три дня, девять из которых станут совместными завтраками, ланчами и ужинами, а остальные – просто очень важными пересечениями. Каждая из них при этом будет стоить десяти случайных или будет про первое знакомство. В целом стремиться нужно именно

к такому результату.

Выбирайте равнозначных по лиге партнеров

Изначально у всех такое одно желание – сразу же подписаться со своей игрой и с издателем из большой пятерки. И чтобы моментально почет, уважение, все дела и сразу в дамки. Однако даже если вам будут предлагать контракт на первый продукт условные Activision или Ubisoft, я бы подумал пару раз перед тем, как соглашаться. Потому что на самом деле вы ни по опыту, ни по бюрократии, ни по процессам не соответствуете на данный момент издателю такого уровня. Часто в деловых отношениях, как и в романтических, вместо явного мезальянса лучше найти быстрорастущего, перспективного издателя с подходящими для вас возможностями и планами и расти вместе.

Будьте на стиле и классе, соблюдайте баланс работы и удовольствия

Умейте преподнести себя, будьте легки в общении, доброжелательны, эрудированы, знайте о последних игровых новостях, говорите на хорошем, интересном языке. Повторюсь еще раз: умейте разделять работу и социально-приятное и полезное общение. Это великое искусство, которое необходимо стремиться познать.

Следуя всем этим правилам, вы, предположительно, про-

вели выставку. Хорошенько отдохнули еще один-два дня в стране, посмотрев на город (потому что, ну а собственно почему бы и нет), и успешно вернулись домой, вдохновленные ворохом впечатлений, надеждами на светлое будущее и заряженные на успех священными землями международных ивентов. Что дальше? Каким образом содействовать развитию событий, как правильно вести дальнейшую переписку, каких стоит ожидать событий?

3.4. Поддержка коммуникаций и продолжение жизни после игровых шоу

Итак, все встречи проведены, заметки составлены, вы успешно добрались домой – если выставка была где-то далеко, то пару дней шатались от джетлага – и, успешно отдохнув, со свежими силами приступили к работе с новыми надеждами и ожиданиями. Вам предстоит много онлайн-общения с людьми, с которыми вы провели кучу прекрасных встреч по поводу вашей игры, и вы надеетесь на результат. Однако я рекомендовал бы немного спуститься с небес на землю, максимально остудить голову и подойти к следующему шагу также максимально прагматично и с соблюдением формальностей. При этом не забывая готовиться уже к следующей поездке, потому как крайне высока вероятность того, что первый ивент – это всего лишь промежуточная стадия.

В этом разделе мы обсудим, как правильно написать фоллоуапы (follow-ups – письма после встреч) и вести беседу после первого контакта, а также не позволить выставочному хайпу сбить вас со взятого темпа в секторе производства и подготовить следующие внешние шаги. Начнем, пожалуй, с более глубокого пояснения о ваших контрагентах и объяснения, как все работает с их стороны, дабы составить в голове

реалистичную картину происходящего.

Основы коммуникаций с западными контрагентами

Существует базовый набор принципов и сложившихся за десятилетия практик на стороне компаний в индустрии, которые во многом определяют их деятельность. В поведении, во внешнем нарративе и в ожиданиях от вас. Они все очень разные, как по типу компании, так и по таким факторам, как географическое расположение и индустриальный профайл (скажем, многие издатели существуют на рынке очень много лет). Для начала совсем уж основополагающие моменты – или немного из общей антропологии и культуры.

О важности и разнообразии культурного контекста

Компании из Америки, Европы и Азии оперируют коммуникациями из принципиально разных соображений. Америка зачастую более оперативна, но напирает на большее количество контроля. Европейские компании значительно более медленные и требуют больше встреч для установки общего рабочего процесса. Азиатские компании работают более шаблонно, требуют очень много времени на операционку в работе с внешними контрагентами – в принципе, к ним тяжело пробиться в рамках их культурно обусловленного контекста. Также я давно и часто говорю о том, что для того, чтобы

правильно работать с людьми из разных стран, вам необходимо, в первую очередь, учить культуру, общую и промышленную историю этих стран. Помните, вы в первую очередь пытаетесь стать партнерами с конкретными людьми, а не с брендами – это важно. Общий формат переписки и последующих отношений после первых встреч должен учитывать эти особенности, поэтому – еще раз – учите культурный бэкграунд. Почитайте, как строились и развивались в условиях своих стран и международного рынка компании, с которыми вы общаетесь, избегайте тем, мало приемлемых в рамках диалога с точки зрения этого фактора, учитывайте происходящие на данный момент в стране события, когда общаетесь. Классический пример: китайский Новый год происходит совсем в другое время года, длится три недели и ожидать ответов в это время было бы странно. Ну или, общаясь с немецкой консервативной индустрией, не стоит ожидать готовности к экспериментальным бизнес-моделям, а также, скажем, шутить о событиях Второй мировой войны.

Специфика компаний и типов корпораций в беседах

Если говорить о типах компаний, вам нужно скорректировать свой график, исходя из того, с кем конкретно вы будете общаться. Это небольшой издатель? Наверное, это более быстрые коммуникации, простой просев почты после выставки, одно-два утверждения контента после просмотра по-

лученных предложений и далее относительно простое общение с одним продюсером и, возможно, кем-то из маркетинга. С ростом размера и общего уровня корпоративной культуры внутри, людей в общении станет больше. У них наверняка есть какие-то внутренние взаимоотношения, которые надо бы как-то прочувствовать или иным образом понять (бывает так, что проще всего спросить). Чем больше компания и чем больше она корпорация, тем больше формальных требований вам необходимо соблюсти. Ну и в совсем больших организациях это могут быть полгода общения, размазанные в том числе по последующим выставочным встречам.

Формальность и ограничение по тематикам и общему тону

Об этикете общения в почте и лично можно говорить бесконечно, и я даже оставил место под одну небольшую главу по этому поводу, но здесь хочется сказать об одном важном общем правиле. Чем вы формальнее, сфокусированнее и чем больше говорите по делу (конкретно о той теме, по поводу которой вы встречались), тем быстрее и с большей вероятностью успеха пойдут дела. Отчасти тут вам поможет все то, что мы обсуждали в первом разделе: у вас есть конкретный продукт и конкретные стратегия и план, вы ищете соответствующего партнера. Попытки вбрасывать в диалог любые другие темы и ненужные для диалога вопросы будут просуммированы, взяты в скобки и умножены ровно на то количе-

ство раз, сколько в компании-контрагенте есть внутренних формальных утверждений и людей с регламентированными полями ответственности. Если вы вдруг сильно размазываете диалог, то с вами, скорее всего, никто не захочет списываться дальше – просто потому, что вы формируете слишком сложный и непонятный контекст.

Типичный алгоритм проработки контента после шоу со стороны контрагента

Предположим, что он примерно таков: первый контакт – встреча – NDA – обсуждение возможных бизнес-условий – утверждение контента внутри (или отказ, хорошо, если с обоснованием) – требование перехода на следующую стадию, если вы действительно интересны. После того как требования соблюдены, через какое-то количество обмена мнениями и документами, последует обсуждение юридических условий, стадий разработки и переход к сотрудничеству. При этом фонды, как мы уже говорили, будут работать принципиально иначе. Мы рассмотрим чуть подробнее некоторые из этих шагов далее. Ну и да – эта цепочка может быть чуть короче или чуть длиннее в зависимости от страны и типа компании.

Прослеживание преемственности связей текущих коммуникаций

Собственно, это одна из причин, почему вашим лучшим

другом в переговорах является именно почта – как единый инструмент сборки и агрегации любых бесед и обсуждений потенциальной сделки. Даже если вы что-то обсуждали в мессенджере, обобщенные результаты должны быть в соответствующем тред в почте. У вас был какой-то звонок – его краткую выжимку тоже нужно добавить в диалог в почте. Если переговоры выходят на новый уровень и открывается новый тред с дополнительными участниками с новыми полномочиями со стороны потенциального партнера, зачастую он начинается с краткого резюме сформированного контекста – либо ссылается на предыдущий тред. По поводу ссылок на предыдущие беседы – и это касается всех стадий коммуникаций – никогда не ссылайтесь на то, чего не было (уже упомянутое «я вас видел на выставке, но вы, наверное, меня не помните»), потому что, еще раз напомним, у всех очень хорошая память. Логирование процессов в общем и целом – ваш главный лучший друг, который поможет избежать кучи недопонимания и не потерять важные данные.

Общие ожидания с точки зрения методов и стиля подачи информации

Переговоры подразумевают вежливый формальный стиль общения. Несмотря на общую либеральную атмосферу в индустрии, на самом деле все, что касается бесед о продукте, деньгах и контрактных взаимоотношениях, достаточно строго формализовано. Опять же, важен фокус и уважение ко

времени собеседника – учитесь думать пунктами и тезисами (bullet points) без воды. Никто не читает запутанные длинные письма – они утомляют. Никакого пассивно-агрессивного поведения и странных необоснованных подозрений. Если вам что-то непонятно – лучше просто вынести в отдельный вопрос. Предоставляемые вами данные должны быть легко доступны, отдаваться в универсальных форматах, по ссылкам, открываемым во всем мире, если через FTP – должны быть доступны долго и по одному и тому же паролю. Общая задача для потенциального партнера – максимально быстро просеять заявку с понятным «да» или «нет» в итоге.

Более долгие циклы между принятиями решений

Глобальное правило звучит примерно так: после выставок вам будут отвечать примерно в течение месяца, а если ответа нет – можно написать еще раз. Между шагами в общении ответ может занимать от 24 часов до недели – это нормально. Если вам не ответили в течение недели, когда вы уже в процессе, можно о себе напомнить. Эти задержки связаны в первую очередь со сложенностью процессов и особенностью графиков и иерархического управления в западных компаниях. Здесь нет абсолютно ничего личного: если вам отвечают с задержками, это, скорее всего, означает ровно то, что кто-то спросил кого-то о дальнейших шагах и ждет ответа. Ну или вы стоите в очереди. Вы один, а запросов и задач много.

Если совсем кратко и по существу, то так называемый фоллоуап – это коммуникационная воронка и процесс, в котором обе стороны формально обмениваются данными с целью перехода между стадиями.

Они регламентируются принятием решения: следовать дальше или нет. Контекст и – если хотите – окружение этого процесса носит формальный вежливый характер. Общая задача – не всеми силами добиться положительного результата, а получить четкое понимание, возможно ли взаимовыгодное сотрудничество конкретно по вашей игре. И если да, то прекрасно. Ну а если нет и вы пришли к этому пониманию быстро – это тоже очень хорошо, потому что экономит всем время и усилия. Можно прорабатывать другие контакты, сужая список потенциальных партнеров.

Тактические шаги и меры

От общих моментов давайте перейдем к частным, рассмотрев ряд ключевых действий и решений на вашей стороне, которые так или иначе произойдут и которые так или иначе повлияют на переговоры.

Определение ценности сотрудничества как составного понятия

Большинство неопытных разработчиков в сфере смотрят

на издателя как на источник двух ресурсов: аванс на разработку и возможность запуска проекта. При этом они упускают, что аспектов потенциальной ценности для успеха игры может быть гораздо больше, и многие из них не совсем очевидны. Вы можете получить предложение по авансу ниже ожидаемого с возможностью сократить затраты на контент, но это будет издатель, в линейку которого ваш продукт становится как влитой – соответственно, конверсия аудитории будет выше. С другой стороны, вы вдруг можете получить предложение от издателя большой пятерки, но быть неготовым ни с точки зрения команды, ни с точки зрения игры для подобного системного сотрудничества (в котором вы, условно, «одна из ста студий»). Может оказаться так, что ваша игра оценена с большой вероятностью успеха на конкретные ключевые рынки. Нужно держать в голове, что каждая обсуждаемая вами сделка уникальна, как и возможные отношения. Необходимо расписывать все за и против и продумывать схему развития игры в его рамках, сравнивая все эти опции.

Стадия подписания (M)NDA

Этот документ обычно подписывается вами, и его готовит издатель. Поверьте, вам точно не стоит заявлять, что NDA будет ваше, и без него вы ничего не покажете никому, даже если вы думаете, что у вас что-то будут красть. Красть никто ничего не станет, зачастую документ носит формальный

характер. Иногда бизнес-условия обсуждаются после него, но очень часто предварительно можно проговорить порядки цифр, процентов и бизнес-модель уже на первых встречах. Высланный от потенциального партнера NDA при этом все же лучше прогонять через юриста на предмет каких-то специфических моментов, но в целом не увлекаться с его перекройкой. Все они достаточно стандартны и говорят о том, что обсуждаемые предметы не для посторонних ушей. Для компаний побольше NDA – это документ, который является входной точкой в CRM-процесс, то есть именно с него данные индексируются в базе, и значит, он пошел уже официально.

Специфика обсуждения предварительных бизнес-условий

90 % всех издательских контрактов заключаются на право дистрибуции вашей игры на указанных платформах и на указанный в договоре период. В подавляющем большинстве случаев разработчик не передает интеллектуальное право на продукт издателю, хотя зачастую издатель пробует его получить. Передавать его (за исключением случаев каких-то невероятных выплат, бонусов и суперусловий) я бы не рекомендовал: риск остаться ни с чем после первой же части игры, в общем-то, есть. И местами он достаточно высок. Еще ключевой параметр – это так называемый revenue share, доля разделения прибыли после затрат на разработку, выданных

студии в качестве аванса (и, собственно, объем этого самого аванса). Также важным параметром является объем предполагаемого маркетингового бюджета на продвижение вашего продукта. Однако сейчас практики таковы, что получать гарантии на эту статью расходов в контрактном порядке не получается. Но намерения нужно понимать. Все остальное, вроде графика сдачи стадий и платежей, плюс установка порядка взаимоотношений между продюсерами издателя и командой разработки – вопрос следующих стадий.

Возможность внесения изменений в существующие материалы

В некоторых случаях в процессе переговоров издатель может попросить внести разнообразные изменения, которые помогут ему принять решения о сделке. Что касается самой версии игры – если изменения оплачены в рамках отдельного договора и вы высоко оцениваете возможность данного партнерства – вероятно, в этом есть некоторый смысл (конечно же, предполагая, что изменения не слишком противоречат творческому замыслу продукта). Если изменения не оплачиваются, я не рекомендовал бы менять курс разработки, исходя из комментариев из одного конкретного источника – вам необходимо следовать своему собственному плану. Сохраняя вежливость, вы можете предложить вернуться к диалогу через пару месяцев с новой версией – если игра еще не будет подписана с кем-то еще. Но когда речь идет об изме-

нениях и дополнительных материалах, связанных с документацией и какими-то арт-презентационными материалами, а также всем, что условно попадает в детализацию процессов и видения игры, это стоит предоставлять.

Подведение промежуточных результатов между стадиями диалога

Как было упомянуто выше, у переговорного диалога есть стадии, и вы не должны стесняться или тянуть кота за хвост в надежде на лучшее, если, скажем, между первой стадией подачи материалов, правок, второй стадией и вообще по общему ощущению от беседы сложилось четкое понимание того, что не складывается. Вежливо предложите потенциальному партнеру финализировать предложение, если таковое имеется, и если да, то рассмотрите, а если нет – переходите к прочим опциям. По общепринятым стандартам, если на этом этапе не получается договориться с издателем за 3–4 месяца – лучше не тратить на это силы и, возможно, попробовать вернуться к разговору с более поздней версией. Максимальным сроком на утряску сделки и продажу на вертикальном срезе, я бы сказал, является 6–7 месяцев. Все, что дольше, скорее трата времени.

Идентификация возможных компромиссных и нестандартных решений

При всем при этом выслушивайте предложения и не пре-

небрегайте потенциальными побочными вариантами, которые могут возникнуть в диалоге. Самым показательным примером тут является история, в которой издатель может предложить вам отложить собственный проект и на основе разработанного вертикального среза сделать игру на базе существующего IP (прав на какой-либо другой продукт, мир, персонажей и так далее). С одной стороны, вы, конечно, горите своей игрой. Но, может быть, ваш путь в мир и на большую карту игровой разработки лежит через условные Warhammer, Star Wars, Walking Dead или что-то еще. Держите в голове тот момент, что, хотя в этом предложении может быть зашит крутой репутационный скачок и не менее приятный чек – это не ваша интеллектуальная собственность. И после разработки издатель может вас поблагодарить, а вы снова вернетесь на изначальные позиции без возможности развивать успех вышедшей игры с привязкой к бренду студии.

Обязательно слушайте команду

Какой бы соблазнительной ни являлась мысль, что разработка – это одно, а бизнес-беседы – совсем другое, правда жизни в индустрии такова, что особенно на этом стартовом этапе и в работе со своей игрой вы должны держать команду разработки в курсе и учитывать ее мнение во всех вопросах. Если вы решите, что это не обязательно, в следующую стадию работы вы войдете с демотивированными разработ-

чиками, которые, чувствуя себя обманутыми, и работают намного хуже. Никогда не стоит забывать, что разработка игр – это все-таки не завод, а продуктовые истории особенно чувствительны к фактору вовлеченности разработчиков и веры в игру, которую они делают.

Здесь, как говорится, происходит этап прощупывания почвы, наведения мостов и попытка собрать общее видение со сторонней структурой. В зависимости от успешности этих мероприятий, сделка в итоге или состоится, или нет. Подходить к данному вопросу нужно с базовым пониманием процесса и, как говорится, с холодной головой, чистым сердцем, но ногами в тепле. Плохим советчиком на этой стадии является чувство срочности и вынужденной необходимости – именно поэтому планировать нужно так, чтобы быть в состоянии продолжать разработку, общаться с множеством источников, но в случае чего отказаться от невыгодного предложения. Говоря о продолжении разработки, давайте посмотрим, что у нас происходит в девелопменте, пока ведутся разнообразные беседы с новыми знакомыми после поездок на ивенты.

Что происходит в это время с производством

Одной из основных сложностей данного периода для но-

вых команд разработчиков является попытка совместить процессы бизнес-девелопмента и запланированного развития разработки. Так или иначе, любые более или менее глубокие переговоры – и вообще внешняя деятельность – имеют свойство влиять или пытаться влиять на внутренние процессы. Причин этому множество, начиная с первой реакции внешних источников на проект и намеренных или случайно оброненных комментариев о демоверсии до новых объявленных игр конкурентов, которые включают в головы учредителей и руководителей проекта синдром «все пропало, все надо переделывать». В этом подразделе мы попробуем разобраться с тем, как здраво реагировать на внешние раздражители и выдерживать существующую стратегию без ущерба для внешних коммуникаций.

Изолирование от выставочного аффекта

Ивенты и выставки устроены таким образом, чтобы впечатлять людей и создавать хайп. Более того, почти гарантированно факт доступа к эксклюзивной информации на мероприятии нет-нет да и заставит вас подумать о том, что вы можете диктовать команде, как изменить план в угоду увиденному или услышанному на мероприятии. Возможно, вы даже встретите каких-то своих героев детства или местных индустриальных «звезд», которые абстрактно что-то вам посоветуют. Проблема здесь в том, что большинство этих рекомендаций производятся без уникального контекста и по-

нимания вашей текущей ситуации и поэтому малоприменимы к реальной жизни. При том что вам нужно собирать информацию, фильтровать, адаптировать и делать выводы, которые позволят мягко направлять разработку в рамках текущих планов, вы практически никогда не должны менять курс своих действий и существующих планов. Как минимум потому, что еще рано и запас вашего плана еще не исчерпал себя.

Не стоит формировать ожидания на основе встреч, не имеющих конкретного результата

Еще один крупный соблазн – это влияние на мотивацию команды в стиле «мы встретились с самим вот этим вот» или «нам сказали, что у нас крутой проект, мы точно будем работать с этими парнями». Западная культура и ивентный этикет работают таким образом, что вежливо убеждать вас в правильности пути и советовать всякое – это, скорее, норма. Половина или больше собеседников просто не ответят вам в почту, а ложные надежды, сформированные в коллективе, хоть и дадут краткосрочный рост морали, уже в самой короткой перспективе обернутся разочарованием, апатией и подрывом вашего авторитета, когда ничего не произойдет.

Изменение производственных планов без утверждения ответственности контрагента

Немного развернем момент с тем, что потенциальный

контрагент может попросить вас внести существенные изменения в существующий проект. Ярким примером является, к примеру, изменение технологии, на которой разрабатывается игра. Такие акции необходимо проводить только после промежуточно подписанного договора на стадию, и они должны быть оплачены потенциальным партнером – хотя бы по минимальному чеку. Из опыта автора: в 2009 году мы разрабатывали проект на Source Engine с достаточно насыщенной историей, миром, персонажами и неплохим вертикальным срезом. Потенциальный издатель был согласен на подписание контракта размером в хорошие шесть нолей при условии, что проект будет переведен на Unreal Engine 3. Причин было несколько: снятие технических рисков со стороны портирования на консоли и наличие у издателя лицензии на технологию. Было решено заключить договор на три месяца, по которому потенциальный издатель оплачивал работы костяка команды, и с условием подписания полного договора на издательство в случае соблюдения перечисленного списка условий. Работы были выполнены, договор подписан. Это хороший пример. А история в стиле «сделайте за свои» – это плохой пример. Также не надо путать оба примера с третьим, достаточно частым, называемым «приносите позже». Он означает ровно то, что означает, – игра находится на слишком ранней стадии, разрабатывайте в рамках текущих планов, мы будем рады посмотреть потом.

Возможность реакции на фидбэк по высланным материалам

Не стоит совсем уж становиться в позу и нужно быть готовым импровизировать в рамках, которые кардинально не повлияют на производственные планы. Хорошим примером здесь является производство презентационных материалов вроде москир-видео, – показывающих визуально то, что вы понимаете предложенные корректировки в видении и способны их реализовать, но пока не реализовываете их программно. Это могут быть концепт-арты и собранные руками скриншоты, видеоматериалы и, в некоторых случаях, так называемые грязные прототипы, собранные на скриптах, без кода. Это может быть видео частично фейкового геймплея, где на правильно подобранную нарезку из реального прохождения билда наложены эффекты, элементы интерфейса и так далее. Для подобных историй не зазорно использовать разрешенный арт-контент из прочих игр, интернет-маркетплейсов и так далее. Эти материалы в итоге не попадут в игру и будут выкинуты, но сейчас они выполняют свою задачу – показывают ваше понимание и физическую возможность выполнения пунктов из обратной связи.

Подготовка материалов, попадающих в рамки текущего планирования проекта

Отдельным пунктом хочется выделить ситуацию, когда вас просят показать сейчас что-либо, что у вас и так заплани-

ровано, но все еще находится на дальнейших стадиях производства. Эта ситуация является маловероятной, если вы правильно подошли к вертикальному срезу, но все равно периодически возникает. Здесь ключевой вопрос стоит так: можете ли вы сдвинуть планы и поменять задачи местами таким образом, чтобы выполнить запрос в следующей стадии планирования, не ломая план? Если да, то примите предложение и сориентируйте следующий раунд переговоров на сдачу последующей стадии. Если нет – просто скажите, что эти задачи у вас запланированы на тогда-то, и, если проект все еще не подписан, вы с радостью покажете билд, когда они будут готовы.

Производство новой порции адаптированного маркетингового контента

Несмотря на любые переговоры и процессы, происходящие после посещения индустриальных ивентов, вы должны сразу же планировать и готовиться к следующему, на котором вы должны показать пакет материалов, который будет лучше, чем предыдущий. Оптимально – это производство нового ролика с новым контентом и фичами, новый пакет скриншотов, обновленная презентация проекта и новый билд. Именно поэтому практически всегда имеет смысл держать в штате пару человек или как минимум сильно заранее выделять время в планах в существующем штате только под эти задачи. Очень часто разработчики пренебрегают

этим фактором и бросаются нарезать новый контент и готовить вертикализацию из текущего горизонтального плана за пару недель до ивента. В итоге получаются сырые материалы, вероятно, все перерабатывают ночами – последствия всегда негативны. Уделяйте особое внимание этим задачам, так как помимо общего презентационного эффекта вам стоит учесть встречи с потенциальными партнерами, которые видели предыдущую версию и им будет очень интересно замеры прогресс.

Постмортем ивента, работа над ошибками

Через две – четыре недели крайне рекомендуется сесть и разобрать в деталях проведенное на выставке время, чтобы понять, что прошло хорошо, что пошло не так, какие ошибки было совершены и как их исправить в дальнейшем. Опять же нужно быть максимально честным с собой и признавать слабые моменты, потому что объективно стесняться здесь нечего. Абсолютно все, вне зависимости от степени подготовки, наступают на свою порцию граблей, и гораздо глупее притворяться, что их не было, и продолжать делать это снова и снова. Постарайтесь зайти с максимально широкой перспективы, речь идет как о неудачно зашедших материалах (слишком темная картинка, материалы показывали слабые места, плохо выбранное музыкальное сопровождение, юмор оказался неуместным и так далее), так и с точки зрения логистики и организации встреч и проведения меропри-

ятий (кто-то сильно много пил вчера и пропустил встречу, не учтены расстояния, отель слишком далеко, много лишних встреч не дали увидеться с несколькими действительно важными людьми, и все в таком духе), или любые прочие моменты.

Основным тезисом этого раздела является необходимость с вашей стороны, несмотря на большой объем внешних вводных, соблюдать текущие планы и стратегию.

При этом, в случае особо выгодных предложений, вы должны иметь под рукой ряд рычагов для того, чтобы удовлетворить спрос потенциального партнера – при условии его готовности покрывать расходы, либо же посредством дополнительных материалов, которые не повлекут слом планов. Также смотрите на текущий этап как на первый важный чек-пойнт в вашем дорожном приключении, задачей которого является нахождение партнера для выпуска игры. Сделайте выводы, исправьте ошибки, скорректируйте презентационные материалы и подход к проведению встреч с учетом первого опыта – и продолжайте двигаться к следующей стадии сдачи продукта и следующему ивенту.

Конечно, может быть, вы оказались экстремально везучи и уже после первых встреч нашли партнера, с которым переходите к контрактным взаимоотношениям. Но такие случаи крайне редки, поэтому давайте предположим, что вы обычный смертный и вам предстоит еще два-три раунда

встреч, но вы четко усвоили данный алгоритм. Между встречами вам придется его придерживаться, увеличивая качество, объемы, коммуникационный капитал и вероятность хорошей сделки.

С каждым новым витком будут возникать важные минорные отличия, которые нужно учитывать в дальнейших процессах и подводить переговоры к выбору образовавшегося у вас партнера. Предполагая, что после очередного раунда и дальнейших встреч с контрагентами вы все-таки переходите к ключевой стадии «договор», мы уделим особое внимание тому, на что стоит пристально смотреть в документах, как избежать основных подводных камней и какие рыночные практики существуют сейчас в этом поле.

3.5. На что обращать внимание в договорах

Итак, после очередной выставки, приглашения к вам в гости или посещения офиса предполагаемого партнера вы наконец-то определились по всем принципиальным бизнес-условиям, пожали руки, и теперь настало время закрепить ваши отношения в документальной форме – ввиду чего вас ждет восхитительная работа с кучей бумажек. Звучит тоскливо, но надо делать – партнерство подразумевает тесное касание рукавами в течение нескольких лет, так что лучше отнестись к вопросу серьезно.

Для начала несколько совсем общих штук и практик, которые касаются абсолютно всех случаев и типов взаимоотношений в рамках разных жанров и продуктов.

- › Шаблон договора имеет обыкновение исходить от более крупной компании (той, что дает деньги).

- › Язык договора будет определяться юрисдикцией компании. Как правило, все компании, зарегистрированные за пределами РФ, используют англоязычную версию. Вы можете попросить перевод на русский, но подписывать, с большей долей вероятности, будете документ на английском, и в случае любых споров и разбирательств именно английская версия будет считаться имеющей силу.

› Как правило, издательский договор носит название лицензионного (licensing agreement), так как вы предоставляете лицензию на дистрибуцию своего продукта на определенные платформы на указанный срок.

› Чем крупнее компания, с которой общаетесь, тем сложнее и запутаннее там бюрократическая система внутри – запаситесь терпением, согласование может занять несколько недель и даже месяцев. Особенно если с вашей стороны будет много правок.

› Скорее всего, вы будете иметь дело с биздевом/аккаунт-менеджером компании либо контрактным администратором. Он/она уже будут внутри вертеть ваш договор с юристом.

› Есть пункты, которые изменению не подлежат – юрисдикция или параграфы, которые «выживают» и после расторжения договора (вопросы конфиденциальной информации, обязательства не говорить гадости друг про друга, иногда – политика взаимного не-хантинга сотрудников), – смиритесь.

› Все свои правки к имеющимся формулировкам и комментарии оставляйте сразу в документе, обязательно в режиме «записывать исправления» (track changes). Какие-то общие вопросы можно вынести на обсуждение письмом.

Типов договоров существует огромное множество, но мы предполагаем, что вы в первую очередь будете сталкиваться

с договорами на издательство, которые – как и было сказано выше – по сути являются лицензионным договором на ваш продукт, на определенный срок, на определенные территории, на определенные платформы. С вашими обязательствами предоставить продукт в такие-то сроки для дистрибуции и издательскими обязательствами предоставить вам аванс на разработку по определенному графику сдач (или нет – если вы сами финансируете продукт), а также обеспечить маркетинг, локализации и дистрибуцию. Также вы можете столкнуться со следующими ситуациями и договорами.

› Заказчик-контрактник (Work for Hire agreement) – покрывает аутсорс, взаимодействие с различными сервисами, может относиться к отдельным задачам или разработке проекта под ключ, то есть подразумевать полный цикл производства.

› Покупка-продажа IP – приобретение всех исходников продукта, торговой марки, прав на создание деривативов, сиквелов, приквелов, с отчислением процента в сторону компании-родителя данной франшизы (вас) или без него – если денег дают очень много.

› Покупка-продажа доли в компании – определяет также степень вмешательства и контроля со стороны инвестора. Бывает, что просто вкладываются и раз в три месяца просматривают отчеты с цифрами. А бывает, что стоят над душой, и никто уже ничему не рад – потому степень свободы

нужно понимать до подписания.

› Покупка студии – ну тут все понятно, взяли вас под крыло, и становитесь вы теперь частью большой дружной семьи (скрестим пальцы).

Я особо, **КРАЙНЕ** рекомендовал бы в случае последних трех позиций не полагаться на собственные навыки, интернет и внешних советчиков и сразу же обращаться к профессиональным юристам именно в юрисдикции договора. Ведь все, что касается полной или частичной передачи прав на интеллектуальную собственность, это просто сложная и невозвратная тематика, а покупка-продажа долевого участия или студии целиком – еще и отдельный ультрасложный процесс, нуждающийся в детальном сопровождении.

Нужно понимать, что задача большинства издателей/инвесторов – застолбить за собой права на потенциально-успешный продукт на лучших для себя условиях и на как можно более длительный срок. Ваша задача как разработчика – защитить свою интеллектуальную собственность (если вы не планируете ее продавать, конечно). В идеале всем хочется получить на выходе равноправное партнерство, основанное на доверии и взаимопонимании. Но это не отменяет того факта, что нужно читать то, что вы подписываете. И, как говорится, договариваться на берегу.

Итак, какие пункты договора вас должны заинтересовать в первую очередь.

Срок действия договора

Как правило, указывается некий понятный промежуток времени (3–5 лет), в течение которого у вашего издателя есть лицензия на дистрибуцию вашего проекта. Убедитесь, устраивает ли вас срок (в целом, до 5 лет – нормальная практика по индустрии), во-вторых, посмотрите, как сформулировано продление договора – издатель может использовать формулировку, позволяющую ему продлить договор в одностороннем порядке, просто послав вам уведомление о таком решении – или же вообще предусмотреть автоматическое продление, если разработчик не сориентировался вовремя сообщить о своем несогласии. Оптимальным вариантом здесь будет предложение о продлении по взаимному согласию.

Право первой руки (first refusal right)

За издателем закрепляется право на первоочередное издательство деривативов (производных) от вашего проекта – сиквелов, приквелов, да и любого продукта, созданного на основе того, который является предметом вашего договора. Как правило, формулировка подразумевает, что все наработки на основе подписанной игры вы должны в первую очередь предлагать текущему издателю. Причем условия сотрудничества не должны быть хуже, чем прописанные в данном договоре.

Возможно, вы как независимый разработчик и владелец

IP захотите предусмотреть вариант, когда вы по каким-то причинам не захотите продолжать сотрудничество с этим же издательством с вашими последующими проектами. На этот случай желательно сразу определить, что является деривативом, и, возможно, заложить некие параметры, достижение которых позволит вам обоснованно решить, что данный партнер хорошо справляется со своей задачей (или нет).

Revenue share

Издательства работают на основе разделения прибыли после вычета доли площадок (Revenue Net). Зачастую это 50/50, но процент «продающей» стороны может значительно варьироваться. Зависеть это может от следующих факторов.

→ *Наличие/отсутствие авансов.* Авансы отбиваются потом или из общей прибыли (gross), или – в некоторых случаях – из доли разработчика (разница, как вы понимаете, здесь очень существенна). Если издатель/инвестор полностью покрывает бюджет разработки (и последующих апдейтов – если они предполагаются в вашем случае), он может захотеть оставить IP за собой, и это все немного превращается в контрактную разработку.

→ *Маркетинговый бюджет.* Издатель может (и обычно должен – это одна из его основных функций) инвестировать в маркетинг из своего кармана. Он может включить упомянутые выше модели возврата подобных средств себе (из общей доли или из доли разработчика). Иногда он мотивирует

это тем, что проект принадлежит не издателю (если он действительно ему не принадлежит), так что подобные инвестиции должны ложиться и на плечи студии тоже. То есть это, по сути, как некий беспроцентный кредит со стороны паблишера. Можно себя подстраховать, установив, например, некий лимит, который издатель может возвращать в месяц. И вообще согласовывать маркетинг-бюджет заранее. Иначе при плохом развитии событий есть риск, что там будут появляться произвольные и непроверяемые (кроме как через аудит) суммы.

Платформы и территории

Вы должны четко понимать, права на какие платформы – и в некоторых специфических случаях территории – вы отдаете. И если вы хотите с этим партнером выпустить основные, а вторичные поковырять самостоятельно, ваш договор должен эту возможность предусматривать.

Регистрация торговой марки

Зачастую издатель берет эту головную боль на себя, так как занимается копирайтом, заведением приложения на платформы и так далее. Но проект ваш, и, если это произошло, договор должен предусматривать передачу вам всех прав на торговую марку по вашему запросу. Вероятно, при этом все расходы, связанные с такой передачей, лягут на вас, и это тоже нормальная практика.

Копирайты

Если вам важно, чтобы название вашей студии и доблестные имена сотрудников где-то указывались, убедитесь, что такая возможность в договоре отражена.

Локализации

В зависимости от проекта и объема/сложности материалов, это может быть долго и дорого, а может быть быстро и дешево. Обычно этим занимается издатель, а вы все интегрируете. Убедитесь, нет ли пункта, гласящего, что стоимость за переводы будет каким-то образом вычитаться из общей или вашей доли продаж. Потому что в некоторых случаях – скажем, мобильный f2p-проект в оперировании – это могут быть десятки тысяч долларов при каждом апдейте.

Креативный контроль

Иногда издатели – как товарищи, отвечающие за продажи игры и маркетинг – стремятся закрепить за собой право последнего слова по креативным решениям в отношении маркетинговых материалов. И, в общем, в этом есть смысл. Но отнеситесь к этому пункту внимательно – он не должен позволять издателю полностью менять игру по своему усмотрению.

Исходный код

Существует вариант, по которому разработчик обязывается предоставлять исходники издателю на основных этапах производства (и при каждом апдейте – если они есть). Зачем это делается? Официальная версия: чтобы, если вдруг вы сойдете с ума, другая команда могла подхватить ваш проект и продолжать его разрабатывать (или поддерживать) дальше. Это такая подстраховка для издателя. Обратите на это внимание, чтобы потом не грустить, когда продюсер со стороны издателя придет, вытянет руку и будет ждать исходный код игры и весь арт.

Обязательства издателя

Здесь должен иметься в виду фактически выпуск продукта, потому что у автора был опыт работы с договором, который подразумевал, что проект может быть выпущен, ну или не выпущен – на усмотрение издателя. Это все славно, конечно, но если вы сдали релиз-версию и у вас ее приняли, а игра потом просто лежит и ждет, то вы теряете время и деньги. Нормальная практика, что у издателя есть определенный период на релиз после утверждения готовой к выходу игры (пока пройдет ревью сторов и вот это все). Если же после указанного срока пациент скорее мертв, чем жив, то у вас должна быть возможность что-то сделать по этому поводу (например, вернуть права).

Коммуникации

Обычно указываются некие рамки, например вы отдаете билд, и у издателя есть 10–15–20 – как договоритесь – дней на его оценку и возвращение вам с фидбэком. На вас будет давить по срокам ваше расписание майлстоунов, на вашего партнера – его обязанность вам отвечать в оговоренные сроки. Хорошо бы получать письменное подтверждение, что этап принят.

Выход из договора

Помимо понятных причин – нарушения условий одной из сторон, банкротства и так далее – когда становится очевидно, что пора расходиться, нужно все же предусмотреть опцию разрыва отношений, если ну вот совсем у вас никак не получается и не лежит душа. На такой прискорбный случай, опять же, можно заложить некие параметры, без достижения которых вы не обязаны дальше все это терпеть. Сразу скажу, что издателю это очень не понравится, поэтому будьте реалистичны в своих требованиях и ожиданиях.

Дорожная карта проекта

Если игре еще предстоит пройти некий путь до релиза, и вестись работа уже будет совместно с командой издателя, от вас попросят график майлстоунов (к нему обычно привязаны и платежи). Узнайте, какие требования к таким этапам существуют на стороне издателя, чтобы потом не попасть на срыв сроков со своей стороны. Желательно, чтобы это тоже

было отражено в договоре.

Обязательства по апдейтам

Если у вас онлайн-проект (например, мобильный), в контракте может быть прописано некое число апдейтов, к которому стоит стремиться (например, ежемесячно, 12 штук в год, и чтобы и контент, и ивенты, и фишки). Но, пока вы еще вместе не работали и не знаете, в каком объеме от вас будут требовать обновлять игру на регулярной основе, лучше попробовать сторговаться на что-то более реалистичное с искренним заверением, что постараетесь и больше, если это будет коммерчески обоснованно.

Аналитика

В случае мобильных проектов издатель захочет прикручивать аналитику/другие сторонние решения к вашей игре. Хорошо бы иметь к ней доступ, чтобы понимать, что происходит, – просто по умолчанию такой доступ может не предполагаться.

Гарантии по продажам / маркетинговым инвестициям / установкам вашего проекта

Для премиум-продукта это актуально только в смысле расходов на маркетинг (о чем мы говорили выше), но в случае мобильной разработки факторов больше. Если у вас мобильная игра, то вы должны понимать, что маркетинговый

бюджет, как и количество загрузок, направлены на общую цель – сделать проект коммерчески успешным. Поэтому я рекомендовал бы опираться именно на гарантии по деньгам. Ну просто потому, что могут вам пригнать 2 миллиона пустых инсталляций, которые никак не монетизируются – условие вроде бы выполнено, а толку от него никакого. Что касается требований из разряда «потратьте на user aquisition 500 тысяч долларов за первые полгода» – желание понятное, но спорное. Без доведения показателей игры до определенного уровня есть риск эти деньги просто слить. В идеале опытный издатель обладает своей экспертизой в работе с трафиком и сможет разумнее распорядиться подобным бюджетом. Ну а если вы ему не доверяете в этом отношении, то, может, и ну его, и стоит поискать другой вариант.

Не стесняйтесь просить внести в договор все то, чего там нет, но чем вас устно/почтой завлекали – выделением продюсера, опытной команды со стороны издателя, согласованием с вами маркетинговых планов и так далее – это нормальный запрос, лучше закрепить все на бумаге.

И дайте все это дело посмотреть нормальному юристу, который разбирается в тонкостях игровой разработки и, еще раз, релевантной юрисдикции. Это будет гораздо дешевле, чем расплачиваться за ошибки в процессе.

В итоге составления, утверждения и подписания договора вы приступаете к четкой, понятной и регламентированной

работе, которая закреплена документально и предельно понятна обеим сторонам. На этой стадии вы можете произвести финальную коррекцию ваших планов разработки в соответствии с подписанным графиком стадий и платежей – и двигаться по нему к релизу проекта в совместной работе с продюсерским отделом издателя.

3.6. Общие правила поведения в бизнес-девелопменте

Итак, подводя некий краткий итог раздела, давайте еще раз пройдемся по важным моментам, связанным с общими нормами поведения, принятыми в индустрии, разбавленными универсальными хорошими советами, которые спасут много ваших нервов и, вероятно, денег. На этот блок, наверное, можно смотреть как на общую коммуникационную шпаргалку.

➤ Еще раз, внимательно читайте контракты. Казалось бы, сто раз проговорено, 2020 год, но это же уже какая-то порочная практика: прочитать два-три пункта и забить на основные. За что вы так с собой? Поверьте, те, кто их отправляет, знает их наизусть. И когда вы начинаете задавать вопросы, которые явно указывают на то, что вы их не читали – это просто повод воспользоваться вашим незнанием. И для многих – даже относительно хороших людей – это слишком большой соблазн. Кроме того, если вы приучите себя вдумчиво работать с документами, это банально позволит вам получить более выгодные условия или как минимум избежать совсем неподходящих.

➤ На стадии привлечения денег у вас должна быть компания, нормально оформленные учредительные документы,

договоры с сотрудниками (или оформление в штат), зарегистрированные интеллектуальные права и прочие необходимые для данного разговора предварительные условия. Потому что иначе непонятно, что, собственно, является объектом вложения. Если у вас нет оформленного юридического лица или хотя бы пресловутого ИП, не очень понятно, с кем заключать даже элементарный договор. Если же вы приступили к общению в расчете на то, что откроете все что нужно, когда договоритесь, вы можете просто потратить чужое время, будучи не готовыми двигаться сразу после договоренности о бизнес-условиях.

➤ Не надо пассивно-агрессивного отношения вообще нигде и никогда. Все понимают, что вы там в окопах, вам очень дорог ваш продукт и хочется, чтобы любили моментально, уважали и так далее. Но когда речь идет о вложении денег, люди склонны испытывать некую осторожность и проверять источники. Часто люди отвечают за деньги своих организаций. Если вы включаете такой тип общения сразу, проект с вами или не сделать, или сделать будет очень тяжело. Помните, что есть много других компаний с проектами похожего качества. И человеческий фактор никто не отменял – при прочих равных работать будут с тем, с кем приятнее и легче общаться. Никто не станет вступать в деловые отношения на несколько лет с ожиданиями «Ох, как же здорово, он/она будет есть мне мозг все это время».

➤ Оставьте, пожалуйста, ваш swag, искрометную иронич-

ность и невероятный сарказм за дверью, когда общаетесь с контактом, который рассматриваете как своего контрагента. Вы просто произведете плохое впечатление. Если оно еще и первое, вы рискуете никогда больше не общаться с этим человеком по деловым вопросам.

➤ Если вас не просят, не предлагайте людям советы в поле их работы. Если вы лучше, займите их место, с прилагающейся ответственностью. Если не собираетесь – зачем вы советуете? Когда разработчик приходит к человеку (или структуре), выставившему четкие условия того, что он ищет, и живую, в Facebook или как-то еще начинает советовать, что ему **НА САМОМ ДЕЛЕ СТОИТ СДЕЛАТЬ**, то это просто какой-то невероятный ад, невежество и отсутствие банального уважения к деньгам, ситуации и процессу инвестирования в целом.

➤ Если вы видите, что чего-то не можете сделать сами и вы в этом не специалист – наймите кого-то и обсудите нормальную компенсацию, чтобы человек вам сделал что-то хорошо. Не нужно все уметь и во все лезть, это никогда не работает.

➤ Не надо, я вас очень прошу, кроме первого контакта (сиречь – «узнал e-mail») вести дела в мессенджере с малознакомыми людьми. Ну как минимум это неудобно для многих менеджеров и операционщиков. Просто поверьте на слово – все, что не в почте, тем можно пренебречь.

➤ Помните про то, что у вас может быть свое мнение по любому вопросу, но, если решение находится на стороне дру-

того человека, это его право – прислушаться или нет.

› Не нужно жонглировать связями и пытаться перепродать влияние, пообщавшись с кем-то, а потом рассказывать на рынке, что вы друзья и вы сейчас преподнесете все в лучшем виде или, заручившись вашей поддержкой, там кто-то решит все вопросы. Даже если это правда, подобные вещи обычно делаются не так, как многие это пытаются изобразить.

› Не фамилльярничайте в интернет-паблике с людьми, с которыми вы мало знакомы. Я знаю десятки сделок, когда люди отказались работать с другими людьми, которые в комментариях на Facebook позволяли себе неуместные похлопывания по плечу в ситуации, когда они близкими друзьями совсем не являются. Если вы начинаете это все, перестаньте накатывать и писать в интернете.

› Если вы во что-то ввязались, доведите это до конца. Необходимо принимать решения и четко их озвучивать, а не морочить людям голову. Потому что в противном случае с вами просто перестанут общаться.

› Вам понадобятся простые, классические, качественные визитки. Несмотря на участвовавшие в последнее время обсуждения в комьюнити о том, нужны ли они вообще, поверьте, они вам нужны. Нет никого беспомощнее молодого специалиста, пытающегося объяснить пожилому бизнес-девелопмент-офицеру крупной, а возможно, еще и азиатской компании (традиционно протягивающему ему визитку двумя

руками), что у него их нет. Или предлагать достать уважаемому человеку телефон и сфотографировать QR-код. Также я гарантирую вам, что на выставках, вроде GDC, где встреч у вас за три дня 50 штук и больше, без визиток вы будете так или иначе терять контакты.

› Можно приглашать к себе в гости, на вечеринки, на встречи, но никогда не стоит первым агрессивно напрашиваться на приглашение. Допустимы некие куртуазные заходы из области «А, вы в этом городе, я там бываю пару раз в год» для того, чтобы намекнуть на возможность встречи, но если вы не чувствуете, что владеете контекстом настолько, чтобы уместно такие обороты вворачивать, – не надо.

› При том, что в индустрии нет как таковой формы одежды, необходимо всегда быть опрятным и хотя бы базово следить за тем, как вы одеваетесь с точки зрения корректности и уместности контекста. Здесь я скорее имею в виду даже не общеизвестные правила и тенденции, а конкретную специфику. Например, костюмы не приветствуются нигде, кроме званных ужинов с дресс-кодом и юридических саммитов, как, впрочем, и затасканные свитера – вообще везде. Условно, все любят прикольные футболки и разный мерч на мероприятиях, а также – на всяких нейтральных ивентах, митапах и обычных стихийных ужинах – это некий smart casual.

› Как бы банально ни звучал этот совет, но чтобы пить и веселиться, нужно уметь пить и веселиться. Если вы не очень умеете наступать на стакан и тусоваться всю ночь, оставаясь

интересным, веселым и вменяемым, лучше не пить или сокращать количество нетворкинга до комфортного. Также в международных масштабах и по общему настроению, игровая индустрия достаточно либеральна и вообще открыта с точки зрения употребления разнообразных веществ, особенно легких, в зонах, где это декриминализировано, и я бы рекомендовал этих штук всячески избегать. Существует много, очень много историй пропущенных встреч и выпадения людей из работы из-за неумения оценить эффект съеденного в Амстердаме кекса или шоколадки в Сан-Франциско. Как возможный негативный результат – плохая репутация и упущенные сделки.

› Будьте в состоянии заплатить за свою еду и напитки. Если вас приглашают на обед/ужин, то предполагается, что счет закроет организующая сторона. Но если вы просто оказались в компании людей, пусть в ней даже кто-то угощает других, по крайней мере, сделайте попытку заплатить за себя. Прибаваться к тусовке, пить пару коктейлей и тихонько уходить по-английски с уверенностью, что за вас заплатят, – такое себе поведение. Заплатят, но осадок может остаться.

› У вас может быть какое угодно мнение по этому поводу, но в международной индустрии шовинизм, расизм, гомофобия, выделение по любому признаку и публичные радикальные дискурсы на предмет политики и религии – это табу. Вообще эти темы лучше никак в принципе не затрагивать в любом публичном поле.

› Не кричите, пожалуйста, когда общаетесь на третий день большой выставки. Это иногда физически больно собеседнику. И еще вы, скорее всего, потеряете голос и вам завтра тоже будет не очень удобно работать с людьми.

› Не звоните без предупреждения. Согласовывать время и предмет звонка просто необходимо. Во-первых, человеку должно быть удобно говорить. Во-вторых, он должен иметь возможность подготовиться к обсуждаемым темам.

› Не пропадайте, особенно если речь идет о вашем заказчике/издатель/инвесторе – то есть когда имеет место ваша прямая материальная зависимость. Если что-то поменялось (все резко заболели, сдвигаются сроки сдачи проекта, вы хотите поменять концепцию), сразу сообщайте вашему партнеру о текущей ситуации и вероятных последствиях.

› Думайте о том, как упростить работу вашего партнера. Предоставляйте всю информацию сразу, цените время другой стороны. Если там не совсем бессердечные роботы сидят, то вам ответят взаимностью.

› Пользуйтесь здравым смыслом и развивайте в себе чувство такта – лучше промолчать, чем ляпнуть неуместную глупость. Вообще, в новых компаниях – молчание, в целом, золото. Особенно если люди вас старше и опытнее. Возможно, стоит послушать и попробовать поучиться чему-то.

› Не сплетничайте с малознакомыми людьми про общих знакомых – для этого существуют лучшие друзья! Сфера разработки игр – большая деревня, вам не нужна репутация

человека, которого лучше не приглашать на тусовки, потому что потом он разнесет кучу слухов и разной фигни, которая при этом может быть далека от правды и поставит вас в очень неудобное положение.

› Нормальный русский и английский языки. Грамотность, хотя бы на базовом уровне (жи-ши пиши с буквой «и»). Никто не будет обращать внимание на неправильную запятую, но, еще раз, **ХОТЯ БЫ НА НОРМАЛЬНОМ УРОВНЕ**. Доверяйте хотя бы подчеркиваниям в «Ворде», ничего сложного же. Откровенно неграмотные письма сильно портят впечатление. Вы выглядите или необразованным, или настолько ленивым, что не потрудились даже проверить за собой. Оба варианта работают не в вашу пользу. В случае английского языка поставьте себе какой-нибудь Grammarly – он существенно помогает обходить кучу дурацких ошибок.

› Представляйтесь в первом письме: имя, какую компанию представляете, на какой должности находитесь. Удобно понимать, с кем имеешь дело.

› Если делаете интро между двумя людьми в почте, пишите имя, должность и компанию одного, потом второго (если не уверены, посмотрите в LinkedIn или на визитке), состав представления, каков предмет знакомства, пожелайте приятного диалога. Хорошим тоном является в конце упомянуть, что вас можно удалить из переписки, но всегда можно обратиться в случае вопросов, в которых вы в силах помочь.

› Создайте себе нормальную подпись в почте – имя, фами-

лия, должность, компания. На случай, если вы по какой-то причине не представились в первом письме – не заставляйте человека, которому пишете, неловко уточнять, как к вам обращаться.

› Заведите себе нормальный человеческий e-mail. Адреса типа `sexmachine85@gmail.com` оставьте для личного использования. То же самое касается всех альтернативных методов общения, например, имени пользователя в Skype.

› Разумно напоминайте о себе. Не нужно через два часа после первого письма писать «Ну что?» – этим можно вызвать разве что легкий закат глаз. Как правило, нормой считается ответ в пределах 24 часов, но в крупных компаниях обработка вашего запроса может растянуться на несколько дней.

› В случае возникновения проблемы сразу предлагайте варианты выхода из кризисной ситуации. Самым удобным и эффективным форматом здесь является перечисление возможных решений с указанием вашего предпочтения и аргументацией, почему именно так лучше всего поступить. Письмо вида «Мы не успеваем» не несет в себе ничего, кроме встречного вопроса: «И что мы с этим будем делать?» Или же выглядит как предложение подумать за вас.

› Не злоупотребляйте вопросительными и восклицательными знаками – в деловой переписке нет места неимоверному возмущению и истеричным вбросам. Та же тема с капслоком – не нужно кричать на собеседника. Если необходимо

выделить какую-то мысль, используйте подчеркивание, цвет, жирный шрифт (что-то одно, все сразу не нужно).

› Следите за аккуратностью письма – шрифт должен быть одинаковым, иначе создается впечатление горы копияста, которую вы даже не удосужились привести в нормальный вид.

› Разделяйте свой поток мыслей на абзацы, применяйте буллиты. Вопросы ставьте последним предложением в абзаце. Нет ничего утомительнее, чем вылавливать их в стене сплошного текста.

› Используйте call to action в письмах – завершайте обращение призывом к действию. Так вы дадите понять, что знаете, чего хотите, и побудите собеседника на вас реагировать.

На этом мы закончим с разделом о бизнес-девелопменте и пожелаем вам удачи как со сделками, так и с осознанием тонкой школы премудростей деловой дипломатии, умения вести себя в компании, производить приятное впечатление и создавать образ корректного профессионала с превосходной репутацией, с которым приятно иметь дело.

Далее мне хотелось бы перейти к четвертому и заключительному разделу книги, представляющему собой один глобальный чеклист. Некий эксперимент «для лентяев», описывающий по шагам потенциальный кейс, в котором максимально чисто и идеально успешно произошло взаимодействие разработчика и фонда/издателя с целью выпуска про-

дукта на рынок.

Раздел 4

Пример идеального взаимодействия

4.1. До вертикального среза

Итак, давайте попробуем поставить умозрительный эксперимент, в котором некий разработчик – возможно это вы – на какой-то из стадий разработки решил начать взаимодействовать с игровым фондом или издателем. Принципиально важными для нас являются следующие ключевые установки.

- › Вы ознакомились со всем материалом прошлых глав и отдаете себе отчет, что, когда вы подаете заявку на сотрудничество, у вас должны быть подготовлены внутренние данные, даже если не все из них вам понадобятся.

- › Даже если вы находитесь на стадии вертикального среза или альфы, мы предполагаем, что вы решили подаваться на уровне идеи. Либо строим процессы, как будто вы – внутренняя студия издателя. Это может быть очень далеко от реальной жизни, но многие фонды и издатели все равно проведут вас по процедурам, *как будто бы у вас есть только питч*. Как минимум – для порядка, как максимум – чтобы

потратить меньше ресурсов и срезать потенциально не попадающий в квалификацию продукт.

➤ На многие описанные выше стадии партнер смотрит с других позиций нежели студия-разработчик. Это в целом нормально и вообще, мы пишем данный раздел, чтобы вам проще было понять разнообразные ситуации и почувствовать себя в чужой шкуре.

С точки зрения структуры главы, мы представим материал в качестве некоторого количества шагов, сгруппированных в разделы и обозначенных основными вопросами и задачами, которые издатель перед собой ставит на каждой из стадий. В каких-то ключевых моментах мы постараемся делать замечания, чтобы убрать возможную двусмысленность и внести ясность.

Питч и базовое предложение

Он же базовый sanity check или, говоря по-русски, «тест на дурака». Первым главным вопросом, который задает себе партнер на этом этапе, является: **«Над чем мы планируем вообще работать?»** И для того чтобы на него ответить, ему нужно два относительно небольших документа.

1. Описание на одну страницу, или питч

Выжимка на одну страницу. Это как раз тот случай, ко-

гда, помимо содержания, важна и форма. Документ также часто используется, чтобы понять, в состоянии ли команда выражать мысли лаконично, профессионально и по существу. Есть ли в команде понимание фокуса проекта, позволяющее собрать самую важную информацию в доступной и краткой форме? Является ли питч профессиональным и стоит ли тратить время на этот проект?

2. Бизнес-задачи и параметры проекта

Помимо игровой составляющей, у любого проекта есть бизнес-параметры. Данный краткий документ необходим для того, чтобы понять, какими прогнозами оперирует команда (в количестве игроков, проданных копий, заработанных денег) и каким образом она планирует достигнуть этого результата (стратегия, рынки, платформы, каких экспертов планирует привлечь и вообще почему и как эти цели будут реализованы).

Если эта информация представляет интерес, попадает в фокус глобальной стратегии партнера и проходит базовые внутренние фильтры квалификации (партнер, к примеру может не работать с определенными бизнес-моделями или платформами), следующий вопрос, который становится на повестку: **«Что необходимо для того, чтобы качественно реализовать проект и достигнуть поставленных целей?»** Для ответа на него обычно запрашивается два-три

дополнительных документа (все подходят к этому вопросу немного по-разному).

3. Дизайн-документация/Концепт

Собственно, основной концепт-документ и вся дополнительная информация, которая, как вы считаете, формирует высокоуровневое видение проекта. Полный производственный дизайн-документ сейчас не нужен (читать его никто не будет), от вас требуется презентовать концепцию, основные фишки, сеттинг, историю, базовые игровые петли. Хорошая логическая подача, которую стоит держать в голове, это: «Что игра пытается передать игроку?» (концепция) и «Каким образом она это делает?» (основные механики).

4. Предварительный график разработки

Выжатый из кеш-флоу график разработки и дорожная карта с описанием стадий и необходимого количества времени и ресурсов для достижения поставленных бизнес-целей.

5. Риски

Документ с описанием рисков, которые могут помешать в реализации поставленных целей, а также запланированных методов их нейтрализации командой.

Эти первые четыре-пять позиций будут отработаны и переподготовлены по внутренним форматам, скорее всего, ак-

каунт-менеджером, который вынесет их на регулярное обсуждение с продуктовыми советниками – либо неким внутренним советом фонда (если вы подаетесь в фонд), отвечающим за просев отобранных проектов на уровне базовой квалификации. Если ваша заявка проходит этот первый тест, вы переходите на следующую стадию, которую можно охарактеризовать как «Начало взаимодействия».

Начало взаимодействия

Важным моментом является то, что если заявка прошла первую стадию, то в этот момент у вас должен появиться специальный контактный человек, который будет заниматься конкретно вашим проектом. Это может быть как аккаунт-менеджер, с которым вы уже беседовали, так и специально назначенный продюсер или производственный адвайзор фонда, который специализируется на курировании проектов в данном конкретном фокусе. Кто бы это ни был, на данном этапе у этого человека будет к вам один конкретный и крайне важный вопрос: **«Каким образом мы можем проверить, насколько хорош дизайн проекта?»** Обычно ответ помещается в следующие пять позиций.

6. Дизайн-документ прототипа

Конкретные фишки и контент, которые необходимо реализовать для того, чтобы проверить интересность и каче-

ство запланированных дизайн-решений. Обычно это базовый игровой цикл, основные игровые столпы и повторяющиеся операции. Я бы крайне рекомендовал здесь воспользоваться советами из главы о стадии прототипирования и не совсем уж забивать на контент, помня о том, что вам нужно сформировать как интересный дизайн, так и общую притягательность и приятное впечатление от процесса.

7. План и бюджет прототипа

Это ваша главная тренировка в детализации стадий и документ, в котором вы аргументированно расписываете, сколько вам в точности нужно ресурсов, в какой последовательности и что конкретно вы сдаете в итоге стадии прототипа – как целостно, так и с точки зрения инвентаря. Держите в голове, что на этот документ смотрят не только с точки зрения порядка цифр и общей целесообразности, но и с точки зрения формы и вашей рационализации затрат. Будьте детальны, тщательны и благоразумны.

8. Анализ рынка и аудитории

ОК, у вас есть интересная концепция и дизайн, но на кого конкретно она рассчитана? Какая конкуренция уже существует в этой нише, как и чем вы планируете бороться за аудиторию в ней и какова стратегия завоевания любви и почта в определенной вами группе? Это может быть сделано как в форме пресловутого SWOT-анализа, так и в свободной.

9. Необходимые тесты и бюджет

Какие конкретно тесты должны быть проведены с прототипом, чтобы понять, что дизайн успешен, игра будет интересной и востребованной у аудитории. Их должно быть некое разумное количество (обычно это от 2 до 4), часть внутренние, а часть – закрытые тесты с фокус-группами. Вы можете и должны обсуждать этот вопрос с вашим супервайзером, потому что как минимум это хорошая идея – предложить использовать адвайзоров и специалистов фонда/издателя для одного из закрытых тестов и попросить о содействии с точки зрения формирования внешних фокус-групп.

10. Список ключевой команды

Если у вас еще не запросили на прошлом этапе, то сейчас точно потребуют презентацию команды и ключевых специалистов, задействованных в разработке прототипа. Далее эта команда будет рассматриваться как ключевая и в случае дальнейшего подписания контакта станет фигурировать в отдельном разделе как люди, смена которых должна происходить с уведомлением и считается риском.

После того как вы собрали все эти документы и утвердили их с вашим контактным лицом, он проделает ровно две вещи. Первая – проведет еще одну встречу с прочими специалистами, адвайзерами, продюсерами (или кто там у них

отвечает за продуктовую экспертизу), чтобы провести «тест на дурака» номер два и убедиться в том, что в заявке нет красных флагов, свидетельствующих о том, что с командой не стоит иметь дел (люди с плохой репутацией в описании команды, попытка завысить бюджет или заложить в бюджет производства маржинальность, неумение сфокусировать общий объем работ в прототип, десятки их). Если с заявкой все хорошо, она будет вынесена с предложением о финансировании на совет директоров издателя или фонда. Пройдя и этот этап, вы переходите к разработке прототипа.

Разработка прототипа

Прототип утвержден, и вы приступаете к реализации плана, заложенного предыдущим набором документации. Подписаны первые документы, перечислены деньги за первую стадию (или нет – как договорились), вы начали работать по утвержденному графику с вашим – вот теперь уже по сути – продюсером, как бы мы его ни называли до этого. Внутри этого этапа перед нами снова пять шагов и три важных вопроса. Первый: **«Работает ли дизайн как запланировано?»** Для ответа на него нам нужно проделать следующие шаги.

11. Играбельный прототип

Вы разрабатываете по предложенному вами плану игро-

вое приложение на ключевую для игры платформу. Ваша основная задача здесь – показать интересный и затягивающий игровой процесс и дизайн, который определяет вашу игру. Процесс должен происходить итеративно, и на этой стадии мы крайне рекомендуем общаться с вашим продюсером раз в неделю (в некоторых редких случаях, раз в две – тоже вариант) и получать от него комментарии. Когда цели достигнуты, вы переходите к тестированию.

12. Тестирование прототипа

Мы предполагаем, что билд постоянно тестировался внутри студии. Также он тестировался продюсером, и вы заложили несколько тестов из внутренних групп по обеим сторонам разработчик/партнер. Еще вы обязаны провести как минимум один (лучше два) внешний тест с фокус-группой. По их результатам вы вносите в процессе правки, и в финале внешних тестов у вас есть в какой-то степени объективный отчет от среза аудитории. На его основе, а также опираясь на резюме продюсера, вы переходите к следующему вопросу.

Этот вопрос звучит следующим образом: **«Нужно ли что-то поменять?»** Если менять ничего не нужно – это круто (но, как показывает практика, что-то менять нужно примерно всегда). Ну а если нужно (всегда, абсолютно всегда), мы переходим к следующему шагу.

13. Результаты тестирования и фидбэк

На основе обратной связи по результатам тестов у вас формируется некий дополнительный фронт работ, посредством которого вы можете улучшить прототип. Также у вас, возможно, появится необходимость проведения дополнительных тестов, которые не были заложены в процесс разработки изначально. Если это происходит, продюсер должен вынести данный вопрос на обсуждение с советом директоров фонда или издателя для получения дополнительного финансирования, либо вас могут завернуть на этом моменте. Со своей стороны, я настаиваю, что лучше всегда закладывать плюс один-два теста – вы вряд ли прогадаете.

Далее, если все хорошо, играть весело и интересно и результат был нами достигнут, возникает новый вопрос: **«Что мы хотим построить на этой основе?»** Ответ осуществляется посредством двух шагов, процедура сходна со стартовой заявкой, но более масштабна.

14. Формирование расширенного концепт-документа

Это уже почти дизайн-документ проекта, однако без наличия там совсем уж глубокой производственной детализации. Документ должен разъяснять всю игру целиком, как по сути (дизайн и ключевые фишки, скорректированные данными, полученными в процессе разработки прототипа), так уже и линейно (последовательность действий, уровней, хроноло-

гия в мире игры, игра от начала до конца).

15. Корректировка графика и бюджета

После завершения прототипа вы гарантированно измените свою точку зрения о сроках и затратах по целому ряду позиций, в частности во всем, что касается фичей и кода (с контентом эта операция произойдет чуть позже). На основе полученных данных вам необходимо скорректировать ваш кеш-флоу, по возможности провести оптимизацию ресурсов, привести финансовые планы и дорожную карту в соответствие с действительностью.

Затем ваш продюсер точно так же отправляется на встречу с людьми, представляющими производственную экспертизу внутри компании, для обсуждения сформированного пакета документов и сверки часов на предмет того, насколько результаты интересны и стоит ли продолжать. Если ответ удовлетворительный, дальше начинаются более сложные процессы и стадия утверждения подготовки вертикального среза.

Подготовка к разработке вертикального среза

На этой стадии вы формально прошли все предварительные грабли, вы интересны для партнера, а также – ввиду это-

го прекрасного события – вам необходимо понять, стоит ли вваливать в разработку количество денег, существенно превышающее относительно невинные затраты на прототипирование. Скорее всего, уже сейчас вы стоите партнеру дороже (особенно, если это фонд), так как последующие задачи и вопросы часто подразумевают привлечение сторонних и не очень дешевых экспертиз. Собственно, перед вашим партнером стоит один большой вопрос, который звучит так: **«Хотим ли мы ввязываться в полноценную разработку?»** И чтобы на него ответить, необходимо совершить следующие шаги.

16. Предоставление билда прототипа для внутренней презентации

Вы должны еще раз протестировать и, обсудив с продюсером, внести финальные правки в билд прототипа, который представите совету директоров фонда или издателя. Как показывает практика, могут быть разные особенности, и версия, использованная для тестирования и послужившая финалом, обычно дорабатывается как минимум с точки зрения сокращения некоторых элементов, введения опции бессмертия и так далее.

17. Дизайн-документ вертикального среза

Кратко повторим, что это документ, описывающий дизайн, фишки, технологии и контент, который вам необходим,

чтобы собрать условные пять процентов игры в ее окончательном или близком к окончательному качестве. Версия должна быть спланирована так, чтобы в ней было по несколько компонентов из каждого запланированного игрового элемента, поддержанных игровыми фичами и игровыми механиками. Иными словами, вертикальный срез представляет собой финальную версию небольшой части игры (линейно), полностью готовой к полноценному масштабированию.

18. План и бюджет вертикального среза

Точно так же, как и с прототипом до этого, отдельный бюджет и стадии производства вертикального среза.

19. Арт-дирекшен игры

Это отдельный и интересный момент, к которому есть несколько подходов. Во-первых, это еще не полноценный арт-документ проекта, но уже сформированное вашим арт-директором видение. Хорошим компромиссным вариантом обычно является сбор референсов и примеров из прочих игр по ключевым аспектам (персонажи, локации, прочие важные элементы и интерфейс пользователя), плюс несколько ключевых позиций (скажем, главный персонаж и пара скетчей локации, используемой в вертикальном срезе). Для дорогих игр с высоким бюджетом обычно также требуется FGF (fake game footage) собранный на основе прохождения прототипа ролик с наложенными эффектами и финальным качеством

звука, эффектов и картинок. Также с этим видео работают фокус-группы, на основе чего снимаются отчетные результаты.

20. Детальный анализ рынка

Углубленный анализ рынка, вашей аудитории и вот на этой стадии уже детальный анализ конкурентов и внятная стратегия/список преимуществ продукта, за счет которого будут достигаться продажи.

21. Описание тестов и бюджета вертикального среза

Аналогично ситуации с прототипом. И точно так же вкладывайте несколько итераций – они вам гарантированно пригодятся. Постарайтесь использовать опыт, полученный с предыдущим раундом тестирования – возможно, у вас сформировались хорошие отношения с выбранным внешним подрядчиком, плюс на этом этапе вы должны лучше понимать свою аудиторию и провести работу с настройками фокус-групп.

По реализации данного этапа продюсер проводит стандартную предварительную встречу с представителями продуктовой экспертизы, убеждается, что материалы соответствуют стандартам организации, и, если продукт утвержден к следующему шагу, он выносится на встречу совета директоров. Если стадия принята и партнер решает вкладывать

деньги дальше, мы переходим к производству вертикального среза.

Производство вертикального среза

Как мы уже знаем, в глобальном смысле задача препродакшена в том, чтобы сформировать все необходимые для полноценной разработки решения абсолютно в каждом аспекте и элементе игры. Поскольку достаточно большой подготовительный объем работ был проведен в рамках предыдущих шагов, вопрос, который сейчас перед нами, можно озвучить следующим образом: **«Каких решений все еще не хватает в проекте?»** С точки зрения опыта, примерно в половине и более случаев мы должны понимать для себя, сформированы ли решения в правильном едином формате. Это нужно просто потому, что заметок и отдельных документов наверняка произведено много, но они не унифицированы. Для решения проблемы нам важно будет зафиксировать следующие позиции.

22. Полный дизайн-документ проекта

Все документы проекта, собранные в одном месте, в одном формате, детально объясняющие, что за игру мы делаем с точки зрения дизайна, линейной прогрессии, элементов, игровой экономики, ключевых игровых сущностей и так далее. Я предлагаю брать за основу систему креативных, ди-

зайн и технических брифов – но подходы тут могут различаться. Совершенно точно можно сказать, что вы уже сделали огромный кусок работы на описании вертикального среза. И именно этот объем можно наращивать и расширять до полноценного дизайн-документа.

23. UI/UX-документ

Пишется после полного дизайн-документа и в значительной степени полагается на его основу с точки зрения формирования игровой информационной архитектуры, методик взаимодействия с пользователями, паттернов их поведения, шаблонов действий и компонентов графической репрезентации интерфейса в игре. Глубина проработки также зависит от того, собираетесь ли вы отдавать часть работы во внешние источники. Если да, соответственно, документы будут прорабатываться и подготавливаться дополнительным образом для отправки на аутсорс.

24. Арт-документ

Полный и исчерпывающий документ по арту, техническим иллюстрациям, материалам, методам подготовки и экспорта ассетов, цветовым палитрам и вообще всему, что имеет отношение к арту и техническому арту в игре. Содержит все ключевые концептуальные решения, определяющие арт-стиль по всем основным игровым элементам. Глубина проработки также зависит от того, будет аутсорс или нет.

25. Документ звукового дизайна

Документ, описывающий аудиоархитектуру игры, примеры звуков, музыкальных треков, референсы, технологии и инструменты, необходимые в реализации запланированного результата. Аналогичный комментарий про глубину и аутсорс.

26. Технический дизайн-документ

Документ, финализирующий все инструменты, технологии, технические рекомендации и компоненты, необходимые для реализации поставленных задач. Также описывает среду разработки – как программную, так и физическую – и во многом является (как мы уже говорили) результатом всех проведенных работ и дополнительных тестов в рамках R&D-процедур.

27. Ассет-лист для производства вертикального среза

Отдельно детализированный список всех контент-компонентов, необходимых для выполнения плана по вертикальному срезу. Сюда входят все ассеты, модели, материалы, анимации, визуальные и звуковые эффекты и элементы графического интерфейса.

Далее (часто одновременно) происходит разработка вертикального среза, запланированного на прошлой стадии. На

момент, когда внутренние задачи выполнены и собрана версия, проведено внутреннее тестирование и введен фидбэк от продюсера, перед командой встает следующий вопрос: **«Какие из выбранных решений работают хорошо, а какие плохо?»** Для ответа на него команда, собственно, подготавливает финальный билд, проводит внутренний контроль качества и прибегает к уже привычной процедуре очередного раунда тестирования.

28. Игровой билд вертикального среза

Игровая версия, отвечающая спецификациям и описанию вертикального среза, сданному на прошлой стадии. Билд должен дать возможность пользователю получить игровой опыт, сравнимый с финальным, на небольшом игровом участке, а также – в процессе данного опыта – иметь доступ ко всем ключевым игровым механикам и компонентам. По распространенным практикам считается, что в зависимости от графика разработки, команда обязана проводить внутренние раунды фидбэка с продюсером каждые 2–4 недели.

29. Контроль качества вертикального среза

На этой стадии мы говорим уже об официальном и обязательном QA-тестировании сторонним агентством (не командой) версии на ключевой запланированной платформе на предмет стабильности, совместимости, работоспособности и отсутствия критических вылетов.

30. Тестирование вертикального среза

В не менее в обязательном порядке – как минимум три последовательных теста со сторонним агентством (не разработчиком). Версия должна быть протестирована с учетом детального анализа рынка и аудитории игры (еще один раунд настройки фокус-групп) и по итогам показать, что играть как минимум так же весело и интересно, как было в случае прототипа, а желательно – сильно более захватывающе.

На основе данных тестов, как и в случае с прототипом, перед командой и продюсером встает вопрос: **«Необходимо ли модифицировать технологию и версию если играть неинтересно?»** Отдельное замечание на этом этапе и далее. Этот вопрос не совпадает с «Можем ли мы сделать игру абстрактно лучше?» Если речь идет об абстрактном «лучше», пришедшем в голову или возникшем как идея на стадии тестов, это может резко расфокусировать процесс и стать врагом хорошего. Точно так же ответ на нужный вам вопрос лежит в анализе результатов тестирования.

31. Анализ результатов тестирования вертикального среза

Вы проводите анализ всех раундов тестирования, получая финальный документ, который дает понимание картинку на предмет того, стоит ли что-то менять в версии. Если да –

производятся изменения. Если нужны дополнительные раунды тестирования – продюсер может подать заявку по процедуре выделения дополнительного бюджета.

Завершив стадию удовлетворительным результатом, вы получаете на руки полный объем документов и билд вертикального среза, который соответствует ожиданиям от продукта как с точки зрения многочисленных сформированных спецификаций, так и – что самое важное – с точки зрения бизнес-целей. Перед вами стоит финальная задача в рамках стадии препродакшена: **«Каким является определение игры как продукта?»** Для того чтобы ответить на этот вопрос и подготовить результаты работы команды для отсмотра в рамках следующего раунда утверждения со стороны партнера, вам нужно проделать два следующих шага.

32. Финальный пакет документов проекта

Глобальная презентация игры для совета директоров партнера, глубоко детализированная по результатам вертикального среза. Может содержать все и любые дополнительные материалы, улучшающие понимание игры как продукта, имеющего зафиксированные бизнес-цели и соответствующего им по результатам вертикального среза.

33. Финальный график и бюджет

Корректировка графика разработки, рисков, бюджета и

глобального кеш-флоу проекта по результатам вертикального среза. Как показывает практика, с большой долей вероятности к текущему моменту картина может существенно измениться. Поэтому рекомендуется провести предварительный раунд с продюсером с целью возможной оптимизации графика и ресурсов.

С этими материалами продюсер снова проводит предварительную встречу с представителями продуктовой экспертизы фонда/издателя, после чего данный пакет выносится на рассмотрение на регулярной встрече совета директоров партнера, чтобы решить, запускается ли продукт в полноценное производство.

4.2. От вертикального среза до релиза

Я хотел бы сделать небольшую паузу и обратить ваше внимание на один крайне важный момент. Как видите, все предыдущие шаги в рамках данного алгоритма направлены на последовательное снижение рисков, и на каждом новом этапе стоимость операций постепенно увеличивается. Происходит это не только из-за того, что банально тратятся деньги и теперь уже и ваш партнер постоянно подключает человеческие ресурсы и тратит большое количество дорогостоящего времени специалистов на оценку промежуточных результатов. Собственно, к чему я веду – именно поэтому в большинстве случаев ваш контрагент разговаривать захочет с вами именно с момента наличия вертикального среза и проведенного препродакшена. В значительной степени это касается издателей (в минимальной конфигурации от вас ждут сжатой версии стадий «прототип» или «вертикальный срез» и наличие результата препродакшена), но часто это будут и фонды – у которых банально не хватает мощностей на собственное производство и отсеивание студий по вот такому достаточно сложному алгоритму. Случаи, в которых вы попадете в процесс с самого начала (еще до прототипа), – это обычно ситуация с заказом проекта по какой-то сложной интеллектуальной собственности, либо вы почему-то крайне интерес-

ны как студия (и с вами интересно не просто сделать одну игру, а, скорее всего, в перспективе купить).

Если же мы говорим о подавляющем большинстве случаев подачи заявки на сотрудничество с издателем или фондом в момент наличия у вас проведенного препродакшена и вертикального среза, вы, по сути, начинаете с этой точки, но без сложившихся отношений с внутренним продюсером, глубокого понимания продукта внутри организации потенциального контрагента и наравне с десятками подобных заявок. Поэтому вашу заявку «просеют» на регулярной встрече представителей продуктовой экспертизы внутри их организации и вынесут на обсуждение с точно таким же вопросом: **«Стоит ли подписывать игру в производство?»**

С учетом озвученного фактора мы и продолжаем повествование.

Утверждение производства

И снова перед издателем или фондом стоит вопрос, достаточно ли интересна игра, впечатляют ли результаты, соответствует ли ожиданиям вертикальный срез и стоит ли брать на себя риски, вкладывая ресурсы в полноценный производственный цикл. Стоит понимать, что на этом этапе совет директоров, принимающий решение о финансировании, несет уже крупные финансовые риски и цена ошибки значительно выше по сравнению со всеми предыдущими стадиями.

Именно поэтому ответ на вновь вставший вопрос «**Стоит ли вкладываться в разработку и дальше?**» требует более тщательной подготовки и может занять больше времени – и, в общем и целом, достаточно сложен для людей, несущих ответственность за финансовые риски. Для того чтобы подготовиться к этой стадии, нам понадобятся следующие материалы.

34. Билд вертикального среза

Билд вертикального среза, подготовленный для встречи совета директоров. Точно так же, как и с билдом прототипа, рекомендуется обсудить с продюсером, нужны ли какие-то изменения, связанные с презентационными функциями и особенностями процедуры в организации.

35. Определение продукта

Ключевое отличие от прошлой стадии состоит в том, что определение shippable product (продукт, готовый к дистрибуции и использованию финальным пользователем) должно включать в себя больше данных, чем условная «игра», – хотя и с этой точки зрения должны быть добавлены все элементы контента и оставшихся фичей, которые еще не описаны. Здесь же следует учесть моменты, связанные с возможным физическим производством, дополнительным маркетинговым артом и вообще всем, что составит окончательное определение единицы товара, получаемого пользовате-

лем в руки.

36. План разработки

Собственно, финальный кеш-флоу, план разработки, описание стадий, сроки на каждую из них, количество необходимых ресурсов. Плюс сведенный в пару страниц сокращенный вариант в формате «стадия – описание версии – стоимость». Это ваша последняя заложенная процедурой корректировка бюджета, от которого в дальнейшем будут зависеть все операции. Теоретически (и так случается) в процессе разработки может оказаться, что денег требуется больше, и нужно их запрашивать. Но в целом считается, что это уже произошло по причине каких-то сработавших рисков или совместных решений с партнером о коренном изменении курса разработки.

37. Финальная маркетинговая и бизнес-стратегия

Это финальная корректировка стратегии рекламы, маркетинга, вывода на рынок, список тактических мер и мероприятий, необходимый для достижения обозначенного охвата аудитории. План создается совместно с отделением, отвечающим за издательство (если это издатель, то тут все просто, а если это фонд – это может быть сторонний паблишер, либо же стратегия взаимодействия по запуску, скажем, будет выстраиваться напрямую с платформами и магазинами).

И снова продюсер проводит два совещания: первое – сверка с представителями продуктовой экспертизы внутри своей организации, второе – с советом директоров и людьми, отвечающими за финансовые решения. Если принято положительное решение, вы переходите на следующий этап.

Производство

Как мы обсуждали выше, производство является долгосрочной и дорогостоящей историей, формально состоящей из процесса «вертикальный срез – альфа – бета – релиз кандидат», но на практике, в зависимости от специфики продукта, часто включающей в себя в среднем до десятка стадий с разными промежуточными версиями альфы и беты. Задача, стоящая перед партнером на данном этапе, – получить полностью проходимую и готовую с точки зрения фичей версию игры, в которой может не быть какого-то контента или элементов, но которая самодостаточна сама по себе. Вопрос, встающий перед нами в результате этой стадии: **«Достигает ли продукт необходимого уровня качества?»** Так как мы уже детально обсудили условности процесса в соответствующей главе, мы не будем совсем уж лезть в детали, но пройдемся по чек-листу с точки зрения процесса, чтобы зафиксировать, какие элементы нам понадобятся.

После всех промежуточных стадий мы получаем финальный альфа-билд игры, представляющий собой полностью проходимую игру со всеми игровыми фичами и ключевыми сущностями. Билд не должен содержать критических ошибок либо ошибок, не имеющих запланированного решения в бете. Обычно, несмотря на количество промежуточных стадий в производстве, альфа так или иначе сверяется с продюсером и внутренним центром экспертиз компании партнера раз в 4–6 недель.

39. Контроль качества альфы

Финальная версия стадии нуждается как минимум в одном раунде внутреннего и одном раунде внешнего QA-тестирования на предмет стабильности и устойчивости. Итогом тестирования также должен стать отчет, в котором задокументированы все известные существующие дефекты в версии, для которых разработчик обязан предоставить подготовленные решения, которые будут имплементированы в бете.

40. Тестирование альфы

Как минимум два раунда тестирования со сторонним агентством, с учетом последней разработанной версии рыночного анализа и ключевой аудитории. По итогам версия должна соответствовать заложенным параметрам, быть интересной для игрока и целиться в выполнение заложенных в

продукт бизнес-параметров.

Примерно на этой стадии включается достаточно тонкий, гибридный момент, который, с одной стороны, можно охарактеризовать как «чистку багов и полировку» или «выход в бета-версию», а с другой – мы все еще продолжаем работать над альфой как минимум до заморозки кода. Предположим, что, получив результаты альфа-тестирования, вы проводите несколько стадий правок, на которых вашим основным вопросом является: **«Даем ли мы игроку интересный и захватывающий опыт, как это и было запланировано?»**

41. Анализ результатов теста альфы

Точно так же, как и на предыдущих стадиях, составляется глобальный отчет, и вы вносите правки, доводя продукт до отвечающего спецификациям и заложенным стандартам. Точно так же, как и на предыдущих стадиях, если нужны дополнительные шаги внешнего тестирования, вопрос об их финансировании выносится через продюсера и решается через принимающий финансовые решения орган партнера.

42. Определение беты

После того как версия сдана, разработчик составляет глобальный документ, описывающий, какие осталось сделать дополнительные шаги и задачи, чтобы альфа прогрессировала в бету, и каким образом это будет сделано. В состав-

лении данного документа должен принимать участие аналитик, либо лицо, ответственное за обработку данных и отчет альфа-теста. Документ утверждается с продюсером проекта.

43. Заморозка кода

Мне кажется, что в подавляющем количестве случаев операция заморозки кода и разработки новых фичей будет совершена на этой стадии, либо с небольшой задержкой после нее. Все последующие операции, производимые с билдом, не могут трактоваться как кардинальные изменения архитектуры проекта, технологий, ключевых игровых особенностей и механик.

После трех предыдущих шагов наш вопрос изменяется на: **«У нас есть все нужные элементы, и в это интересно играть, но соответствует ли качество продукта рыночным стандартам?»** Именно на него призвана ответить следующая стадия, включающая в себя вывод продукта в бета-версию, доработку контента, полировку качества и очередной раунд контроля качества и тестирования.

44. Бета-билд

Игровая версия, фактически являющаяся законченной игрой, содержащей абсолютно все ключевые элементы, но при этом все еще имеющая разнообразные мелкие дефекты и ошибки, не влияющие кардинальным образом на игровой

опыт. Более детально о бете мы уже говорили, здесь остается только добавить, что, как и в случае альфы, в совместном сотрудничестве билд бета-версии принято сверять с центром производственных экспертиз партнера раз в 4–6 недель.

45. Контроль качества беты

Зачастую это несколько раундов контроля качества, проводимых внутри и снаружи процесса, являющихся необходимыми для подтверждения того факта, что версия стабильна, критических ошибок нет, серьезные ошибки также исправлены. А разнообразные мелкие и допустимые на этом этапе внесены в отчет известных и имеют запланированные решения до релиза продукта.

46. Бета-тестирование, открытая бета и/или прочие виды беты

В зависимости от типа продукта, а также его маркетинговой и рыночной стратегии, он будет либо тестироваться внешним контактором со стороны партнера, либо будет загружен для публичного ограниченного доступа в магазины, либо выпущен в открытый доступ на ограниченных территориях. Так или иначе, данная процедура необходима для проведения окончательного раунда глобального тестирования в «боевых условиях» и финального тюнинга игры.

47. Тестирование и обкатка службы и операций поддержки

Примерно на этой же стадии разработчик формирует процессы поддержки пользователей, либо же выделяет аккаунт-менеджера и передает список известных и распространенных проблем сторонней службе проекта.

По итогам стадии снова формируется документ с анализом результатов тестирования, и разработка входит в стадию релиз-кандидата. По сути, сейчас проект находится на финишной прямой.

Релиз-кандидат

Основным вопросом, формирующим эту стадию, является: **«Достигли ли мы всех целей, которые ставит перед собой продукт?»** Ответ дается посредством трех элементов в рамках данного этапа.

48. Анализ результатов беты

Финальный анализ и отчет о результатах оперирования бета-версии, реакции игроков, внутреннего контроля качества и тестирования, в котором зафиксировано, что еще должно быть изменено в продукте, перед тем как он выйдет на рынок в полный доступ.

49. Финальный объем задач на релиз

Помимо задач, которые должны быть выполнены до релиза, данная стадия также должна включать документ, который обозначает, какие последующие задачи должны быть выполнены сразу после него (патч первого дня, последующие патчи, пакеты дополнительного контента и так далее).

50. Окончательное утверждение со стороны партнеров

Если в операции присутствуют какие-либо третьи лица и партнеры, необходимые для релиза (например, вы работаете с фондом и есть отдельный издатель), а также утверждение со стороны всех first party (партнеры-платформы) того, что продуктом пройдены все требования и квалификации для выпуска на платформы.

Убеждаясь, что все компоненты на своих местах, продукт отвечает спецификациям и запланированным целям, мы также должны убедиться, **«Готов ли продукт к запуску?»** На этой стадии уже мы в шаге от релиза, и осталось совсем немного.

51. Билд релиз-кандидата

Финальный билд игры, который отправится пользователям.

52. Работа над патчем первого дня

Команда приступила к патчу, который выйдет одновре-

менно с выпуском игры.

53. Дополнительные маркетинговые материалы

Стоит отдельно обратить внимание, что сюда входят не только арт, видео и иллюстрации, запрошенные партнерами, но и график интервью и вообще все активности, запланированные в работе с медиа, и необходимые для этих акций материалы.

54. Корректировка бизнес-модели и финансовых целей

Финальная правка и корректировка модели и ожиданий ввиду текущей рыночной ситуации.

По итогам проводится общая встреча между представителями команды, продюсером, представителями продуктовой экспертизы платформы и совета директоров, на котором обсуждаются дальнейшие планы, включающие в себя оперирование, постпродакшен, планы на портирование игры на прочие платформы, сиквелы – и все что угодно, связанное с последующим сотрудничеством, если здесь есть о чем говорить. В это время утвержденный продукт уходит в релиз.

Релиз продукта

Игра выходит в цифровом и/или физическом виде в назначенный день. Маркетинговая кампания, которая, ско-

рее всего, была запущена достаточно давно, достигает здесь кульминации. Одновременно происходит достаточно большое количество вещей, которые не всегда заметны снаружи, и о них хотелось бы упомянуть.

55. Релиз продукта

Тем или иным способом игра становится доступна широкому кругу пользователей, ее начинают скачивать и покупать в магазинах (если есть физический релиз).

56. Контроль релиза

Разработчик находится в состоянии повышенной готовности для решения каких-либо проблем, связанных с запуском, особенно если это онлайн-игра. Сюда входят вопросы, связанные, на самом деле, с чем-угодно: от масштабирования серверов до реакций на противоречивые месседжи в медиа, для чего издателю может понадобиться представитель команды.

57. Маркетинговая поддержка

На данном этапе работает активная стадия маркетинга и рекламы, поведение представителей всех участников в медиаполе обычно достаточно жестко регламентировано.

58. Сбор статистики

Разработчик и издатель собирают первичную статистику,

необходимую для понимания того, реализует ли игра заложенные бизнес-цели, а также способную помочь в правках и патчах игры, чтобы улучшить игровой опыт.

59. Реализация плана поддержки

Поддержка активно общается с пользователями, помогает в решении сложившихся вопросов, а также принимает и собирает информацию о разнообразных ошибках и багах, которая собирается в отчеты и передается команде для рассмотрения, приоритизации и последующих правок.

60. Финансовая отчетность

В последующие недели и месяцы (в зависимости от платформ и структуры релиза) разработчик получает финансовую отчетность о продажах игры или внутри игры. Это может быть совершенно разный срок: от одного дня (онлайновые игры, оперирование на стороне разработчика) до квартала (премиум-игра на консолях, с фондом и издателем). По заложенным параметрам договора разработчик получает выплаты от партнера.

На этом заканчивается полный цикл производства проекта в рамках взаимодействия между двумя или более партнерами. В зависимости от того, каков тип проекта, с которым вы работаете (что во многом определяет стратегию развития компании), как сложились взаимоотношения с партнером и

какие вы вообще строите для себя планы, перед вами может лежать ряд вариантов дальнейшего развития, о которых я и хотел бы немного поговорить в следующей главе раздела.

4.3. После релиза

Ситуация после релиза игры – это достаточно сложный момент для любого разработчика, так как львиная их доля все равно мыслит в парадигме «мы приложим все свои усилия, чтобы сделать крутую игру – она выйдет, станет в какой-то мере успешной, а потом посмотрим». Как показывает практика, «посмотрим» обычно застаёт врасплох. И когда продукт оказался не настолько успешен, как хотелось бы, и когда он оказался более успешен, чем представлялось в самых смелых мечтах. А хуже всего – когда он просто вышел как вышел: ни хорошо, ни плохо. Но что-то же нужно делать дальше.

Здесь я хотел бы посмотреть на данную проблематику с точки зрения трех перспектив: бизнеса, продукта и структуры. При этом сразу хотелось бы отметить, что каждый из описанных ниже пунктов не является объективно плохим или хорошим. У каждого есть свои применения и основания, и, по сути, вам стоит руководствоваться заложенной в развитии компании бизнес-стратегией, ощущением текущего момента и возникшими перед студией вызовами и возможностями, полагаясь на один из них.

Бизнес-перспектива

С точки зрения бизнеса вы прошли достаточно долгий путь от стартапа до состоявшегося предприятия с выпущенным продуктом, у которого уже существуют такие активы, как каналы взаимодействия с рынком, присутствие, репутация и партнеры. Также мы предполагаем, что вы выпустили свой первый проект в сотрудничестве с издателем/фондом, и это дало вам как минимум много опыта и понимание процессов (из первых рук, а не в теории), кроме того, у вас сложились какие-то отношения (если совсем кратко: вы или довольны, или не очень, либо «все сложно» – что скорее всего). Исходя из этих параметров, первых результатов и прогнозов, вы можете выбрать следующие направления движения в краткосрочной либо среднесрочной перспективе.

Дальнейшая работа с одним партнером

Вы намерены продолжать работать с одним партнером, с фокусом на один проект – либо на развитие франшизы – и для вас это сложившиеся, комфортные ключевые отношения. Вы отдаете себе отчет, что в целом складываете яйца в одну корзину, но для вас это оправданная стратегия, потому что вы целитесь в продажу/инвестиции именно с этим партнером, у вас все сводится к одному продукту, либо вам нравятся результаты вашего сотрудничества и вы не видите при-

чин искать добра от добра, либо терять фокус. Также держите в голове тот момент, что формально никто не против, что вы работаете с несколькими издателями или компаниями из одного поля. Однако в реальности партнеры бывают так же ревнивы, как и люди. Особенно если вы случайно начали делать что-то с явным или не очень конкурентом. Из преимуществ – вы работаете в стабильных устоявшихся отношениях, знаете все процедуры и протоколы. Если вы решили углублять сотрудничество, вам понятны ваши планы как минимум на следующие год-два (или на проект). Из недостатков – ваши опции лимитированы одной организацией, и любые их проблемы – это ваши проблемы. Плюс если вдруг в голову партнеру придет идея разорвать связи, вы окажетесь в ситуации, когда вам срочно нужно искать альтернативу и импровизировать в этих обстоятельствах.

Поиск нового партнера

По каким-то причинам вас не удовлетворил вариант сотрудничества с предыдущим партнером. Например, ваши амбиции выше либо вы решили начать работать над другим проектом и текущая организация-партнер не соответствует выбранному направлению. Здесь нужно учесть пару моментов, первый и основной из которых – у вас все равно есть контрактные обязательства, которые вы должны выполнять в рамках вышедшего продукта (это как минимум поддержка игры). Второй состоит в том, что организации – это в первую

очередь люди, а люди не любят, когда от них в принципе кто-то уходит, особенно если у них были на вас планы. Постарайтесь максимально мягко и обоснованно объяснить причины, предложить условия, при которых вы разойдетесь максимально безболезненно, и закладывайте на это сроки. Планируйте этот шаг сильно заранее и запускайте машину бизнеса и поиск варианта в новом направлении с упреждением, потому что времени на это меньше, чем в первый раз, не уйдет – если, конечно, к вам сами не пришли с более выгодным предложением.

Диверсификация списка партнеров

Очень частый сценарий, в котором вы сделали первую игру, она успешна, и вы продолжаете работать с вашим текущим партнером, но хотите расшириться, делать больше проектов, подключить или купить еще одну команду разработчиков – в общем как-то масштабироваться и работать над любым другим IP. И, соответственно, для этого ищете себе партнера в соответствующем поле. Достаточно логичный шаг, но я бы призвал здесь сразу же обратить внимание на то, насколько эта процедура проста юридически (читайте контракты, начинайте сразу думать о том, как станете разделять проекты и ключевых людей внутри). Также хорошим тоном будет обсудить с текущим партнером его право первой руки (возможно, тоже юридическое – тогда не только с точки зрения хорошего тона) и способен ли он вам помочь с пла-

нами диверсификации и расширения. Помните о ревности и возможной конкуренции организаций – несмотря на ваш формально независимый статус (если он у вас таковой), люди могут просто обижаться и усложнять вам жизнь, если вы заранее не обсудили с ними все варианты развития событий.

Самостоятельная работа

Ваш первый проект оказался очень успешен, и вы заработали столько денег, что в дальнейшем планируете сами издавать свои последующие продукты, обеспечивать им оперирование и, возможно, издавать прочие игры от сторонних студий-разработчиков. Довольно часто такие сценарии происходят с онлайн (и особенно в мобильной разработке). После первого проекта вы действительно получили боевой опыт и, если не щелкали клювом, то знаете, где найти на рынке необходимые вам экспертизы в маркетинге, локализации и дистрибуции, а еще способны теперь за них заплатить. При этом вам нужно будет выполнять контрактные условия по своему первому проекту, а также быть очень осторожным с точки зрения неконкуренции по отношению к нему. В целом ваш текущий (да и любой) издатель или партнер не хотел бы, чтобы вы становились еще одним конкурентом, и предпочел бы видеть вас своей студией и дальше. Но если вы очевидно пересекли некий уровень финансовой обеспеченности и экспертизы и юридически способны к подобному шагу – это естественный необходимый рост, и никто ничего по этому

поводу делать не станет, разойдясь цивилизованно или даже сохранив какие-то отношения (например, вы можете дальше использовать какие-то из функций партнеров, вроде слотов дистрибуции).

Продажа студии

Либо проект был настолько успешен, что ваш текущий партнер (или кто-то другой – вдруг у вас там вообще очередь под окном выстроилась) намерен купить вас с потрохами за безумные деньги, либо же у вас есть специальный пункт в контракте, в котором говорится о том, что после достижения определенных параметров ваш партнер в состоянии это сделать полностью или частично. Продажа студии не является чем-то абсолютно положительным или отрицательным и уж точно может являться частью вашей стратегии на старте. Если это происходит, вы, опять же, частично или полностью становитесь внутренней студией партнера. И в принятии решений вы теперь не то чтобы самостоятельны. Однако количество выплаченных денег основателям студии по контракту обычно позволяет мириться с этим фактом.

Добавлю, что вы уже могли обратить внимание на то, что одним из основополагающих факторов, влияющих (на самом деле это взаимно влияющие факторы) на данное решение, является дальнейшая стратегия компании.

Продукт

С продуктом ситуация крайне сложна еще и потому, что это такая точка приложения, к которой прямое и непосредственное отношение имеет желание команды делать его или нет. У вас может быть идеальная бизнес-стратегия на старте, однако после первой игры ваше мнение и мнение команды может поменяться от «делаем вот только ее одну дальше всегда» до «вообще больше никогда в этом жанре». Помимо этого, сам процесс разработки продукта мог повлиять на основателей и команду как в положительную, так и в отрицательную сторону – и теперь вам нужно понять, что делать дальше.

Оперирование и развитие одного флагманского проекта

Вы довольны как своим продуктом, так и – судя по всему – своим текущим партнером, и намерены максимально укреплять позиции вашей игры. Если это онлайн-многопользовательская игра, вы намереваетесь расширять круг пользователей, выпускать патчи, апдейты – миллионы игроков хотят жить в мире вашей игры, и это только начало. Вы считаете, что создали феномен уровня Dota, League of Legends, Fortnite, PUBG и прочих. Если у вас очень успешная игра в премиум-сегменте, вы собираетесь выпустить еще штук пять

пакетов дополнительного контента, портировать ее на все возможные платформы и сделать все, чтобы ее купило максимальное количество людей, точно так же наращивая аудиторию. Это наиболее простой и понятный способ движения в случае успеха. Однако не забывайте о том, что абсолютно все игры со временем проходят свой пик (какие-то через год, какие-то через десять, но это неизбежно), и вам все равно нужно будет думать о том, что делать дальше. Второй важный момент – это мера успешности и хотите ли вы продолжать работать с текущим партнером, искать нового на следующий проект, диверсифицироваться или издавать следующий проект самостоятельно.

Разработка в рамках заложенной франшизы

Ваш продукт успешен, и вы собираетесь выпускать больше игр в рамках данной интеллектуальной собственности. Здесь встает крайне важный вопрос, который звучит так: «За кем осталось IP при подписании контракта с вашим первым партнером?» Если за вами, то проблем у вас, в общем-то, нет. Все прочие игры – от прямых продолжений до любых возможных побочных продуктов – могут быть выпущены с другими партнерами или самостоятельно. Если же IP за издателем, вы обязаны выпускать такие продукты с вашим текущим партнером. Также тут стоит обратить внимание и на то, что речь зачастую будет идти не только об игровых продуктах, но и о прочих элементах условной франшизы: книги,

кино, сериалы, мерчандайз и так далее. Тот, кто владеет IP, владеет правами на все эти элементы. Именно поэтому интеллектуальная собственность является основной ценностью в игровой индустрии.

Разработка принципиально нового проекта

По каким-то причинам вы не хотите расширять успешность вышедшего продукта. Либо проблема в текущем партнере и за ним интеллектуальные права (и вы хотите разбежаться), либо результаты продаж оказались неудовлетворительными и в продолжении нет смысла, либо у вас есть субъективные причины, почему вы не хотите это делать. Вы намерены начинать с нуля и создавать новую интеллектуальную собственность. Если это проект примерно в таком же жанре и максимально использует все имеющиеся наработки и опыт – это, в целом, история, которая уже происходила не один раз. Единственный совет, который у меня для вас есть в данном случае, – начать до релиза вашего текущего проекта (в разумных рамках) и достигнуть понимания, будет ли это работа с текущим партнером или нет. Если вы решили делать что-то принципиально другое в новом жанре, в индустрии про это есть старая шутка в духе «это примерно как учиться заново ходить». И вам действительно придется пройти множество процессов с самого начала, что может быть достаточно болезненно.

Горизонтальное масштабирование в схожие проекты

Вы собираетесь делать похожие игры, потому что первая игра оказалась успешна, но вы либо не хотите сотрудничать с данным партнером по дальнейшим играм, либо хотите сократить риски, либо вы считаете, что поймали удачу за хвост, собрали эффективную жанровую и экспертную модель и можете ее масштабировать внутри или снаружи студии. Здесь надо быть принципиально аккуратным с точки зрения того, чтобы не нарушить контракт с издателем. Вы должны четко понимать, что ничего из разработанных технологий, решений и элементов интеллектуальной собственности вы не масштабируете, если у вас нет на это прав. Если есть – вперед на всех парах. Отдельный момент – строите ли вы новые юниты и рабочие группы внутри своей компании либо покупаете или еще как-то привлекаете прочих внешних разработчиков для реализации схожих проектов. В первом случае вам предстоит достаточно сложный кейс ознакомления с корпоративной культурой и роста компании, во втором – вам нужно строить модель аккаунт-менеджеров или продюсеров на основе внутренней сложившейся экспертизы. Во втором случае это может быть сложно с точки зрения распределения ресурсов и потенциального ущерба основному проекту, например если это онлайн-игра, зависящая от оперирования.

Горизонтальное масштабирование в прочие про-

ДУКТЫ

Эта история только внешне похожа на предыдущую, на самом деле являясь совершенно иным частным случаем, по сути, инвестирования в прочие игровые студии с целью разработки широкого спектра игр и расширения долевого участия в их прибыли. Если прочие продукты не имеют отношения к оригинальной интеллектуальной собственности, ваш текущий партнер, вероятнее всего, не может иметь каких-либо претензий к данным операциям. Минус этого сценария состоит в высоких рисках и в том, что вы, по большому счету, не можете эффективно реализовать значительную часть своей жанровой экспертизы. Часто данный вариант будет подразумевать открытие внутри компании центра продюсерских экспертиз, который станет вплотную работать со сторонними продуктами. В этом случае вы, в общем-то, уже делаете первые шаги в сторону самостоятельного издательства.

В каждом из этих пяти отдельных случаев (возможно, кроме первого, так как дальнейшие планы там защищены на релиз-кандидате), и особенно это касается всего, что не полагается на оригинальную интеллектуальную собственность, я бы рекомендовал начинать базовое прототипирование (а в пятом сценарии – стратегию и квалификацию сторонних продуктов) где-то сразу на моменте беты вашей первой игры. Мы говорим о достаточно длительных процессах подготовки и возможной закрытой рыночной презентации, которые

призваны защитить будущее вашей компании и в дальнейшем повлиять как на ее финансовую защищенность, так и на структуру, а значит, и на множество внутренних факторов, включая рабочие места, необходимость изменений в инфраструктуре и потенциально высокие накладные расходы.

Структуры

Изменения структуры и устройства команды являются прямым результатом ваших решений в аспектах бизнеса и продукта, за тем редким исключением, когда фактор формы для вас принципиально важен и, к примеру, некоторые моменты, связанные с ростом и распределением решений и ответственности, для вас являются неприемлемыми (существует множество команд, которые категорически не хотят расти больше 10–20–30 человек). Давайте рассмотрим основные сценарии, как и по каким причинам ваша команда может меняться после выпуска первой игры.

Идеология одной глобальной команды

Ваша команда нацелена и будет нацелена на один глобальный внутренний пайплайн, который, скорее всего, заложен одним успешным флагманским продуктом в рамках работы с одним устоявшимся партнером. В случае онлайн-проектов вы, вероятно, переформатировались в сторону оперирования и плана отработки регулярного дополнительного кон-

тента, но после запуска этих процессов команда, скорее всего, крайне стабильна и плавно растет. Если вы делали премиум-продукт, вы, вероятно, засели за разработку второй части, а кусок команды делает и сопровождает апдейты контента оригинала. Это проверенный штат, который четко знает, что делать, изменения также будут минимальны. Любые ваши дополнительные амбиции окажутся связанными с постепенным, медленным набором персонала, который даже не будет интегрирован в базовую команду, формируя основы новых продуктовых юнитов.

Рост штата для соответствия новой продуктовой стратегии

Классическое расширение штата, связанное либо с большим успехом вашего основного продукта, либо с полноценным стартом разработки проекта, который сильнее, больше, выше, масштабнее и сложнее предыдущего. Скажем, вы сделали хороший и успешный премиум-шутер на одну платформу. Аудитория его любит, нужно развивать успех, и вы делаете вторую часть с более широким спектром фичей, навороченным мультиплеером и сложной метой – и все это одновременно выйдет на три платформы с кроссплеем. Очевидно, что данный набор задач подразумевает существенный рост как количества персонала, так и качества привлеченных экспертиз. Учитывая масштабы бедствия, у вас гарантированно изменится структура управления, отделов и отчетно-

сти – и это все нужно планировать заранее.

Переформатирование с точки зрения продуктовых групп

Крайне распространенная история даже в случае варианта, когда это тот же партнер и работа над одним основным продуктом. После успешного релиза компании часто разбивают команду на группы А и Б, что дает возможность делать какой-то второй небольшой проект. Часто рекреационного характера, часто – который команде вот прямо-таки хочется делать. Если не брать этот случай как основной, разбивка на продуктовые группы является тактическим элементом, необходимым для реализации горизонтального масштабирования в разработку нескольких похожих на оригинальный проектов, либо подготовительной мерой для отхода от ключевого партнера и продукта во что-либо другое. Держите в голове, что основная сложность работы с юнитами состоит в дефиците экспертизы лидерства на рынке, и не стоит предполагать, что наличие в студии одного главного продюсера либо игрового дизайнера покрывает три-пять рабочих групп. Вам понадобятся сильные руководители и репликация ответственных лиц в каждом из юнитов, чтобы разработка была эффективной. И подбор или воспитание таких кадров – это, мягко говоря, не самая простая задача.

Горизонтальное масштабирование во внешние ко-

манды

Не самая обычная и относительно сложная тактика, связанная с поддержкой стратегии выхода из оригинальной компании, разделения компании на несколько юридических лиц – каждое со своей специализацией – либо реструктуризацией внутренних взаимоотношений между учредителями. Суть здесь такова: основная и привязанная контрактом часть команды остается на обслуживании главного проекта. Возможно, эта компания будет продаваться (и, вероятно, любые лишние люди, возникшие внутри экспертизы, могут быть чем-то, за что покупатель платить не захочет). Основатели считают бесперспективным создавать дополнительные группы и экспертизы внутри данного юридического лица, чему может быть несколько десятков причин, поэтому открываются свежие компании, специализирующиеся на других задачах. Нередко часть руководящего персонала выводится в свежесозданные внешние юниты для формирования процессов по новым проектам. Иногда во внешние юниты выводятся возникшие сервисные направления, которым нет места в структуре основной команды. При подобном подходе компания зачастую начинает трансформироваться в холдинг, однако это могут быть и полностью независимые компании, особенно если изначально планируется их раскатать и продать.

Сокращение штата после релиза

Ни в коем случае не является зазорным вариант, когда после того, как что-то пошло не так либо вы застряли между решениями или процессами, сделать шаг назад, оптимизироваться и перегруппироваться. Никто не любит увольнять людей или быть уволенным. Но если у компании нет ресурсов и четкого понимания будущего для всей команды, руководство обязано уведомить штат о проблемах, сообщить сотрудникам, которых не в состоянии более обеспечивать работой, о процедуре доработок, передачи дел и расчета, и оставить только основу команды, необходимую для следующей попытки создания и предложения продукта рынку. Этот вариант в жизни происходит чаще, чем хотелось бы, однако он все равно лучше, чем отрицание основателями ситуации, в которой проект провалился, вариантов быстро найти следующий раунд инвестиций нет, и студия начинает залазить в долги.

Для того чтобы не заканчивать на минорной ноте, мне хотелось бы тут добавить, что целая плеяда крупных и известных на данный момент студий находилась на грани закрытия, перед тем как мобилизоваться, сделать следующий прототип, подписать и выпустить игру, которая становилась международным хитом с миллионными продажами.

Также хотелось бы еще раз добавить, что каким бы образом вы ни решили продолжать развиваться в дальнейшем, все способы по-своему хороши и интересны. Часто вы не в

силах полностью просчитать или предсказать развитие событий и – еще чаще – вас запросто может занести в совсем уж необычные ситуации, вроде временной заморозки проекта, работы с проектами на заказ, или перебивания аутсорсом, портированием, или работой с сервисами. Это тоже нормально и, еще раз, даже самые успешные студии оказывались в таких ситуациях.

Мне кажется, что самым важным элементом для студии-разработчика вообще и в момент перехода между проектами в частности, является честность, общность целей и взглядов, а также умение найти компромисс между основателями, командой и внешними партнерами. С командой – потому что игровая студия в итоге будет успешна ровно настолько, насколько команде разработчиков нравится игра, которую они делают. С партнерами – потому как в индустрии нет более важного ресурса, чем репутация.

Послесловие

В процессе написания книги план ее развития, название и структура менялись несколько раз. В первую очередь, потому что игровая индустрия и оперирование в ней настолько масштабны и многообразны, что найти какой-то подход, системно описывающий абсолютно все, просто-напросто невозможно. В итоге, мне кажется, получился неплохой и местами ускоренный путеводитель, напоминающий очень долгую беседу между друзьями и коллегами, начавшуюся ближе к вечеру и закончившуюся уже к утру.

При этом я совершенно точно не сказал всего, что мне хотелось бы, и, завершая книгу, уже прикидываю расширенное издание на следующий год, в котором больше места можно будет уделить самостоятельному издательству, всякой спичечной информации, приложению по выставкам (что вам стоит о них знать, чего вы не прочтаете в интернете) и списку издателей с краткими комментариями о том, кто что конкретно ищет в 2020–2021 годах.

Что, мне кажется, удалось уже сейчас – это создать некий контекст и базовое понимание того, каким образом научиться задавать себе такие вопросы, чтобы быть в состоянии дать самому себе ответы. А они уже помогут совершать чуть более правильные решения в процессе поднятия с нуля новой студии – и чего ждать в процессе ее становления.

Также я хотел бы еще раз привлечь ваше внимание к тому, что особенностью разработки игр является странная сочетаемость параллельности и последовательности событий и процессов. Это делает ее удивительно сложным, но от того еще более интересным занятием. Часто вы будете ловить себя на мысли, что сначала нужно представить в своей голове полностью всю игру в мельчайших деталях – так же, как и весь путь развития студии – как нечто уже случившееся, чтобы декомпозировать это видение и конкретными действиями воплотить его в жизнь.

Еще чаще – предполагая, что вы условный основатель студии или намереваетесь им стать – вам придется решать десятки и сотни мелких и крупных конфликтов, которые возникают между творческими людьми в процессе разработки, учиться искусству компромиссов и усвоить множество новых вещей, протоколов, релевантных знаний и культурных особенностей. Разработка игр для тех, кто примеряет на себя роль лидера организации, создающей продукт. Это задача, которая требует пролить много пота и крови, и иногда – потерять веру в человечество. Однако неудачи и разочарования временны, а цели действительно стоят того, чтобы стараться.

Со своей стороны, я намереваюсь продолжать работать над полезными материалами для разработчиков, и вы можете подписаться на мой Facebook: <https://www.facebook.com/aleksey.savchenko>

Кроме того, вы можете писать мне напрямую по адресу aleksey.savchenko@gmail.com. Если я смогу оказаться вам полезен с точки зрения предоставления каких-то шаблонов, контактов или информации о текущем состоянии индустрии – буду рад помочь.

И напоследок самое важное: не столь существенно, сколько вы лет в индустрии, неважно, на какой стадии разработки и формирования бизнеса вы сейчас, успешны вы или временно на черной полосе, – никогда не переставайте играть в игры!

Без этого вы достаточно быстро потеряете все внутренние для индустрии ориентиры, внутреннюю мотивацию и ответ на главный вопрос: «Для чего вы вообще всем этим начали заниматься в первую очередь?»

Играйте, разрабатывайте и достигайте успеха!

*С наилучшими пожеланиями,
Алексей Савченко*

ЛУЧШИЕ КНИГИ О БИЗНЕСЕ С ЛОГОТИПОМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ЛЕГКО!

Удивить своих клиентов, бизнес-партнеров, сделать памятный подарок сотрудникам и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем стать партнерами выпуска актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает наиболее активная аудитория.

ПАРТНЕРСКИЕ ОПЦИИ:

- Специальный тираж уже существующих книг с логотипом вашей компании.
- Размещение логотипа на супер-обложке для малых тиражей (от 30 штук).
- Поддержка выхода новинки, которая ранее не была доступна читателям (50 книг в подарок).

ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги.
- Вступительное слово в книге от первых лиц компании-партнера.
- Обращение первых лиц на суперобложке.
- Отзыв на обороте обложки вложение информационных материалов о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты).



У вас есть возможность обсудить свои пожелания с менеджерами корпоративных продаж. Как?

Звоните:

+7 495 411 68 59, доб. 2261

Заходите на сайт:

eksmo.ru/b2b



