

**А.П. Антонов**

## **Кинобизнес в США и России: стратегия, история и перспективы**

Американская модель кинопроизводства для исследования была выбрана неслучайно: именно в США кинопроизводство функционирует как индустрия, не уступая, а часто и превосходя классические столпы американской экономики – строительство, энергетику, военную промышленность, автомобилестроение. Кроме американской киноиндустрии можно выделить индийскую, которая, однако, ориентирована в основном на объемный внутренний рынок и не стремится к выходу на внешний, оставаясь самобытным явлением. Опираясь на данные компании AMR, одного из лидеров маркетинга в российской киноиндустрии, можно предположить, что у отечественного кинобизнеса есть один путь успешного развития – адаптированная модель, прижившаяся в США. Иначе российский кинобизнес обречен на то, чтобы в ближайшее будущее достичь потолка развития и существовать за счет дотаций государства и меценатов.

Поскольку речь идет не о финансировании творческих замыслов кинорежиссеров, студий и продюсеров, то полагаем, что бизнес-модель, апробированную в США и постепенно приживающуюся в нескольких крупных кинокомпаниях России, можно считать оптимальным выбором.

### **Революция «от поп-корна»**

Стагнация киноиндустрии в России в 1990-е г. привела к пересмотру возможностей организации кинопоказов. В этот период отечественный кинобизнес подошел к необходимости заимствования мирового опыта в данной сфере. Новый этап развития рынка начался в 1996 г. с появлением первого современного кинотеатра «Кодак Киномир». К моменту открытия «Кодака» в Москве уже существовало два относительно современных зала – в гостиницах «Рэдиссон» и «Олимпик». Но они не были ориентированы на кинопоказ как на работающий бизнес. «Кодак» же предложил комплексный продукт. Бизнес-план проекта был выстроен по примеру американских

однозальников. Объем инвестиций 1,9 млн долл. планировалось «отбить» за 5 лет при средней цене билета 4 долл. То, что происходило в течение следующего года, мало кто мог ожидать – официальная цена на билет достигла 50 долл. Причем на некоторые сеансы попасть можно было, лишь заплатив спекулянтам 250 долл. В итоге кинотеатр окупился менее чем за год и стал стабильно приносить прибыль. Объяснить это можно, во-первых, новым уровнем кинопоказа: с появлением «Кодака» зрители почувствовали разницу между просмотром домашнего видео и кинотеатром; во-вторых, широчайший набор сопутствующих услуг и товаров, без которых сегодня уже не обходится ни один современный кинозал (бары, магазины, рестораны). Именно в «Кодаке» впервые во время сеанса можно было купить поп-корн и Кока Колу. Нельзя забывать и о таких атрибутах цивилизованного отдыха, как чистота, комфортная температура, вежливый персонал. Позже революцию продолжило открытие 3D кинотеатра I-Max, однако его эффект слабее. Успех «Кодака» подтолкнул бизнесменов к реконструкции старых залов и постройке новых, что позволило, как и в США, создать национальный рынок кинопроката и связать его с рынком производства художественных фильмов.

### **Этапы большого кино**

Развитие американской киноотрасли можно разделить на четыре этапа. Первый этап – становление кино со всех точек зрения – технической, технологической, творческой, потребительской и т. д. Этот этап начался с конца XIX в. и продолжался до 1915 г. Важнейшим достижением стал приход кино к широкому кругу зрителей. Проекционная техника достигла уровня, когда стало возможно ее массовое производство. Одновременно с этим предприимчивые иммигранты увидели перспективу нового вида деятельности. В стране стали открываться кинотеатры с доступной ценой на билет – в районе 0,05 долл. Позже именно владельцы кинотеатров создадут первые киностудии.

Важно отметить, что владельцы кинотеатров в лице американского зрителя нашли благодатную почву: до этого в стране не было культуры посещения классических театров. Зачастую у зрителей существовала неприязнь к театрам. Они отдавали предпочтение мюзиклам, ирландским певческим постановкам и французским кабаре. Именно это породило Бродвей с его легкими и красочными музыкальными представлениями. В результате американский зритель был приучен к получению максимально широкого набора развлекательных услуг в рамках любого шоу. Эта схема была перенесена в кинобизнес. Теперь как минимум 30% прибыли обеспечивает продажа напитков и фаст-фуда.

В определенной степени такие различия американского и российского зрителя обусловили невозможность перенять американскую модель в чистом виде. Российский любитель кино, не отказываясь от дополнительных услуг в кинотеатрах, остается требовательным к художественному содержанию продукта. Для россиян кино – это в первую очередь искусство и только потом сфера развлечений. С экономической точки зрения, искусство представляет прекрасный способ получить сверхприбыль, поскольку оно высоко ценится, как вещь элитарная.

Российский кинобизнес прошел свой «первый этап» в начале 1990-х гг. и гораздо быстрее, чем в свое время индустрия США. Причины этого очевидны: кино как искусство в СССР было хорошо развито, технику и технологии не пришлось изобретать, а лишь позаимствовать. И хотя очевидно, что с технологической стороны российский кинобизнес практически не отстает от американского, с точки зрения развития индустрии он находится где-то между 1925 и 1935 г. относительно США. Это становится очевидным при сравнении ключевых показателей: числу кинозалов, объему производства в денежном выражении, степени проникновения кинопоказа в регионы и т. д.

Тем не менее в СССР киноиндустрия была хорошо развита, обсуживала интересы государства и оставалась одним из самых мощных

пропагандистских ресурсов. Сейчас система Госкино сохранилась, хотя претерпела определенные изменения. Каждый год выделяется сумма на поддержку большого числа фильмов. Правда, сегодня эта система является сильнейшим источником коррупции. Вот мнение главы гильдии кинопродюсеров России Рената Давлетьярова: «Финансируется по списку 110 картин каждый год, но только 40 из них выходит в прокат».

В США работает аналогичная система государственной поддержки кино. Но принцип действия изначально другой: бюджетные средства не распределяются на большое число картин. Вместо этого при ФБР и сенате существуют комиссии, отслеживающие сценарии кинофильмов, а также влияющие на их содержание. Цель – пропаганда американского образа жизни, а также привитие определенных фобий, например в настоящий момент – исламистская угроза.

Второй этап в американской киноиндустрии – эпоха становления «студийной системы» – золотая эра Голливуда, продлившаяся с 1920 по 1950 г. В это время сформировались вертикально интегрированные холдинги, контролирующие весь процесс – от создания, продвижения до продажи кинофильмов. Студии обладали значительными ресурсами, пользовались государственной поддержкой, обладали собственными производственными площадями и мощностями. Они практически полностью контролировали кинопрокат, поскольку, как уже отмечалось, выросли из кинопрокатчиков. В этот период были стандартизированы технологии производства и показа, возникло звуковое кино. Американская киноиндустрия вышла на 2-е место после военной по объему задействованных средств. Число кинотеатров перевалило за 3000.

Аналогичный этап переживает сейчас российское кинопроизводство. Для сравнения: в России сейчас не более 900 постоянно действующих кинотеатров. Значительная часть проектов реализуют три крупные вертикально-интегрированные структуры – «ЦентралПартнершип», «Каро», Russian World Studios. Кроме того, до недавнего времени весьма активно

велось строительство кинотеатров. Ежегодно число залов увеличивалось на 100. Практически ни один российский проект (фильм) не снимается без государственной поддержки.

Третий этап американского кинобизнеса начался после кризиса 1948 г. Частично сказались последствия Второй мировой войны. Восемь крупнейших американских киностудий контролировали от 75 до 95% рынка кинопродукции, что не могло не вызвать две разнонаправленные тенденции: со стороны студий – желание использовать монополистический ресурс для максимизации прибыли. Они продавали фильмы пакетами по 20 проектов, из которых лишь 3–4 имели коммерческий потенциал. Вторая тенденция – противодействие монополизации, которая в итоге вылилась в судебный процесс антимонопольного ведомства США против студии «Парамаунт». Итогом процесса стало разделение кинопроизводителей и кинотеатров, возникновение независимых дистрибьюторов, отмена практики долгосрочных контрактов на студиях, запрещение продажи фильмов пакетами. Это дало независимым кинопроизводителям возможность получения доступа к кинотеатрам на практически паритетных со студиями условиях. В результате появились новые кинопроизводители, независимые выдающиеся режиссеры (Джордж Лукас, Стивен Спилберг, Фрэнсис Коппола, Мартин Скорсезе). Появление новых технологий позволило создать первые блокбастеры – фильмы с небывалыми бюджетами, ориентированные на мировой показ и сверхприбыль. Частично эти характеристики оказались присущи следующему этапу.

Четвертый этап развития киноотрасли в США датируется 1980-ми гг. и характеризуется, во-первых, появлением и укреплением большого числа смежных с кино отраслей, а во-вторых, становлением профильных ассоциаций. Кинобизнес приобретает все черты, присущие современной индустрии. С развитием телевидения в 1950-х гг. у кинотеатров появился первый конкурент, а у кинопроизводителей – новый канал сбыта собственной продукции. С конца 1970-х гг. началось внедрение домашнего видео, которое

позже, с середины 1990-х, сменилось DVD. Также с конца 1990-х гг. появляется еще один серьезный канал сбыта – Интернет. Кроме того, широкое развитие получают платные кабельные сети, видео по запросу «прокат видеоносителей» и т. д.

Такое усложнение рынков сбыта потребовало координации активности различных производителей визуального контента, тем более что с 1990-х гг. стало очевидным, что кинобизнес значительно интегрирован с индустрией звукозаписи, а также индустрией производства компьютерных и видеоигр. Для регулирования бизнес-процессов в индустрии, а также для лоббирования собственных интересов в США начали создаваться ассоциации, объединяющие различных участников кинобизнеса (Приложение 1).

### **Европейские киноиндустрии**

Между тем Америка – неединственный пример в мире кино. Уровень концентрации капитала не менее высок и в киноиндустрии Франции, где доминируют три крупных интегрированных комплекса, возглавляемые кинокомпаниями Pathe, Gaumont (также связана с телевидением) и UGC, имеющими соглашения по прокату. Государство играет решающую роль в производстве и распространении кинофильмов как внутри страны, оставаясь посредником между производителями и кинотеатрами, так и на европейском уровне. В результате доходы от проката отечественных фильмов во Франции в процентном соотношении выше, чем в других европейских странах – 35,4%, но существенно ниже американских – 54,2%.

Итальянская модель демонстрирует высокую степень географической централизации ресурсов. Около 80% всех профессиональных и технических ресурсов сосредоточены в Риме. Остальные хотя и разбросаны по стране, но часто достигают значительных успехов (например, фильмы Бенини или Сальваторес). Большинство решений по финансированию кинопроектов принимается небольшим числом лиц, контролирующим также общественные и частные телеканалы (последние, кстати, обязаны определенную часть

дохода от рекламы вкладывать в кинопроизводство). Существует мнение, что итальянские кинопродюсеры ежегодно получают 50 млн евро от телевидения и еще столько же от государства благодаря заказам, которые исходят от уважаемых в мире киноискусства персон. В результате средства, затраченные на производство, к примеру, «Терминатора», значительно превышают годовой бюджет всей итальянской киноиндустрии. Кинобизнес Италии, традиционно занимающий привилегированное положение, в условиях международной конкуренции выглядит слабым и уязвимым как в производстве, так и в распространении продукции. 80% итальянских кинопродюсеров выпускают по одному фильму в год, 10% – по два, 5% – по три фильма. При этом из 5 ведущих мировых дистрибуторов лишь один – итальянец, остальные американцы, контролирующие до 80% рынка. Это еще одна причина наряду с явно недостаточным числом кинотеатров в стране, почему до 40% независимых кинопроектов, создаваемых в стране, так и не появляются в прокате. Кассовый сбор от проката отечественных фильмов в Италии в процентном соотношении значительно уступает Франции (23,7%), тогда как доход от американских фильмов в итальянском прокате значительно выше (62,8%).

Киноиндустрия Германии, в отличие от Италии, характеризуется значительной степенью фрагментарности в управлении и финансировании и опирается на децентрализованную сеть, складывающуюся из независимых структур, контролируемых местными телекомпаниями и политическими деятелями. В результате процентный уровень дохода от проката отечественных фильмов здесь крайне низок (6,3%), тогда как американских еще выше (87,1%).

### **В погоню за эталоном**

В целом современная американская экономическая система представляется наиболее близкой к идеальной модели организации киноиндустрии благодаря своей способности объединять рассеянные

творческие ресурсы с централизованным финансированием и контролем. Сильный интеграционный механизм в Соединенных Штатах основан на системе крупных корпораций, которые из иерархических регуляторов превратились в финансовую базу с мониторинговой функцией. Чтобы выжить в постоянно изменяющейся среде, они принимают на себя обязанность предоставления системы контроля, поддерживающей равенство профессиональных отношений.

Одной из важнейших проблем российского кинобизнеса сегодня является переко́с в сторону творческой реализации при отсутствии грамотного менеджмента в киноиндустрии. Большая часть современных российских продюсеров – бывшие или действующие режиссеры, реже выпускники экономического факультета ВГИКа. Однако этот путь пагубен для киноиндустрии и может привести к результату, который получила Италия, когда в начале 1990-х гг. подавляющее большинство итальянских киностудий было выкуплено крупными телеканалами. Это привело к резкому сокращению выпуска полнометражных художественных фильмов, а итальянская киноиндустрия сосредоточилась на производстве телевизионных фильмов низкого художественного качества, но оправданных с точки зрения инвестиций.

Как уже отмечалось, отечественный кинобизнес отстает от американского по ключевым показателям на 70–80 лет. Однако это не означает невозможность ускорения в развитии; скорее наоборот, он неизбежен. На данный момент наиболее вероятным является процесс создания вертикально интегрированных холдингов. Действующие сегодня в России холдинги имеют те или иные слабые стороны, так как все создавались стихийно.

Так, компания RWS ориентирована на производство телевизионных продуктов, не предназначенных для показа в кинотеатрах и имеющих небольшие тиражи DVD. Тем не менее компания владеет двумя крупными киностудиями и планирует инвестировать в них не менее 300 млн долл.,



причем это будут привлеченные вложения. Нельзя не обратить внимание на тот факт, что в конце 2007 г. компания вошла в состав АФК «Система». Всего с момента своего основания в 1997 г. RWS реализовало более 400 телепроектов и лишь один заметный, но при этом неудачный, с точки зрения капиталовложений, – кинопроект «Антидурь».

Компания «Каро» владеет собственной сетью кинотеатров, включая 20 кинотеатров в Москве, 8 в С.-Петербурге и 6 в регионах. Всего в кинотеатрах сети имеется 165 залов на 38 033 мест. Доля российского рынка компании оценивается в 10,5%, а московского – в 20%. Кроме того, у компании есть собственное прокатное подразделение. С недавних пор «Каро» предпринимает попытки участвовать в производстве. Из заметных продуктов, в производстве которых задействовано «Каро», – «Меченосец», «Вий», «На море», «Любовь–Морковь-3». Но у Каро нет собственных студий, а также телеканала. Однако в последнее время появилась информация о том, что Российские всемирные студии и «Каро» могут косвенно объединиться: интерес к компании проявляет подразделение АФК «Система» – «Система Масс-медиа». Может быть образован и второй полностью интегрированный вертикальный холдинг в отечественном кинобизнесе.

Компания ЦППШ входит в холдинг «ПрофМедиа», также владеющий крупной сетью кинотеатров «Синема Парк», несколькими телеканалами, издательским домом, интернет-порталом. В сеть кинотеатров входит 4 мультиплекса в Москве, один в Санкт-Петербурге, а также кинотеатры в 8 городах России. Общее число залов – 117. Доля рынка компании оценивается в 7%. Этот холдинг является одним из наиболее серьезных участников рынка. «ЦентралПартнершип» была основана в 1996 г. как дистрибьютор телепродукции. В 2000 г. сделана попытка телепроизводства, а с 2002 г. началось регулярное производство полнометражных художественных фильмов.

Одним из последних примеров укрупнения собственной структуры, а следовательно, и укрепления позиций на рынке можно считать объединение продюсерских компаний «Профит» и «Красная стрела» с последующей покупкой прокатной группы «Наше кино». Это позволит им сэкономить как минимум 15% валового сбора, который прежде приходилось отдавать прокатной структуре.

Кроме того, в последнее время активно обсуждаются слухи о том, что продюсерская компания «ФаворитМедиа» ведет переговоры с потенциальными партнерами для создания вертикально интегрированного холдинга полного цикла. В качестве партнеров может выступить независимая прокатная структура, а также одно из рекламных агентств, специализирующихся на работе с кинофильмами.

### **Настройка бизнеса**

Таким образом, в качестве оптимальной модели компании, действующей в киноиндустрии в нашей стране, можно считать вертикально интегрированный холдинг, контролирующий кинопроект на всем протяжении его реализации, по примеру крупных американских корпораций середины 1930-х гг. Схема организации холдинга приведена в Приложении 2. Отметим, что схема объединения в холдинг не подразумевает абсолютную сосредоточенность компании на основных продуктах. Каждая из входящих в структуру фирм может генерировать дополнительный денежный поток извне, действуя в определенной степени как самостоятельная структура.

Размер вложений в комплексный кинопродукт пропорционален объему выпуска. Срок окупаемости в зависимости от сложности продукта может варьировать от года до 3 лет. Минимальные вложения, необходимые для реализации одного проекта полнометражного художественного фильма составляют не менее 3 млн долл.

Вместе с тем для организации холдинга и извлечения максимальных возможностей из новой компании необходимы стартовые вложения в

размере около 100 млн долл., направляемые по следующим основным статьям.

1. Создание собственной сети кинотеатров с общим числом экранов не менее 50. Общие затраты на эту часть составляют около 55 млн долл. Инвестиционный период – 2 года, период возврата средств – 4 года. Прогнозная прибыль до налогов, начиная с 7-го года, – 25% годовых.
2. Запуск производства полнометражных художественных фильмов – 15 млн долл. Инвестиционный период – 1,5 года, период возврата средств – 8 мес., целевая прибыль от реализованного проекта – 35% (15% годовых).
3. Выкуп прав на дистрибуцию на территории России и стран СНГ лучших европейских картин, в перспективе – американских. Рекламная активность, маркетинг, PR. На эту обобщенную часть необходимо 20 млн долл. Инвестиционный период – 1,5 года, срок возврата средств – 2 года. Целевая прибыль – 15% до выплаты налогов.

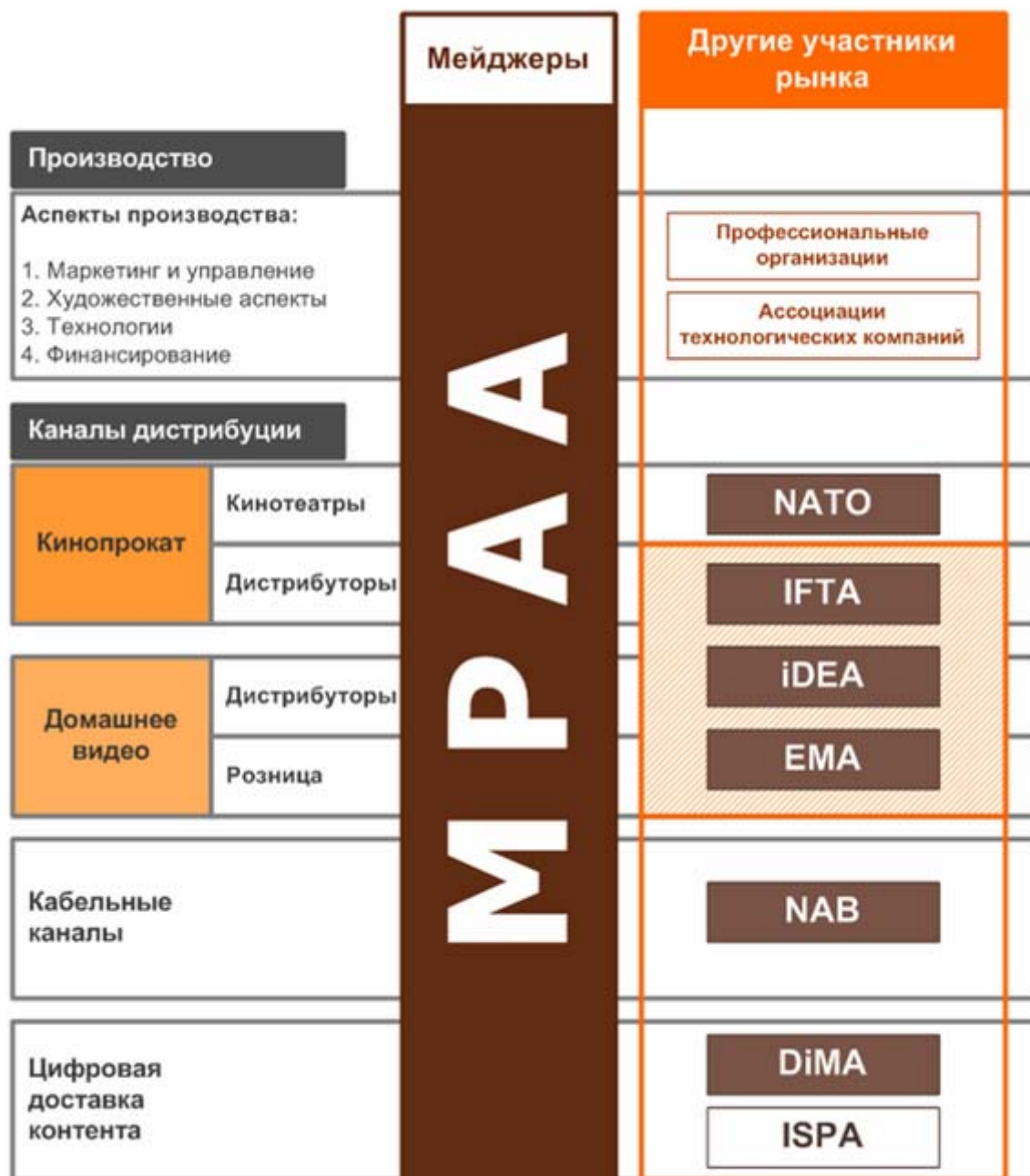
Одной из особенностей инвестирования в кинопроизводство остается нерегулярность денежного потока. Инвестиции осваиваются в течение всего срока реализации проекта, вплоть до релиза художественного фильма. Одновременно поступления средств могут начаться задолго до окончания производства продукта. Художественный фильм приносит доход как минимум пятью независимыми путями (в хронологическом порядке, по мере реализации проекта):

1. Получение государственной поддержки (от 0,9 млн долл. на фильм).
2. Product placement (размещение товара или торговой марки в киноиндустрии).
3. Реализация прав на выпуск DVD.
4. Реализация телеправ.
5. Бокс-офис кинотеатров.

В любом случае целевая усредненная норма прибыли составляет 20% годовых, начиная с 7-го года функционирования холдинга. Причем данный

сценарий является относительно пессимистичным. При оптимистичном варианте развития вложенные средства могут быть возвращены через 4 года, а доналоговая прибыль компании, начиная с 5-го года функционирования, будет составлять 25% годовых. (Во всех приведенных выше цифрах не учитывается доходность от роста капитализации холдинговой структуры.)

Приложение 1. Схема рынка кино и домашнего видео с участием торговых ассоциаций (по данным исследовательской компании AMR)



MPAA – Motion Pictures Association of America (Кинематографическая ассоциация Америки)

NATO – The National Association of theatre Owners (Ассоциация владельцев кинотеатров)

IFTA – The Independent Film & Television Alliance (Альянс независимого кино и телевидения)

iDEA – The Independent Dealers of Entertainment Association (Ассоциация независимых дилеров на рынке домашних развлечений)

EMA – Entertainment Merchants Association (Ассоциация поставщиков домашних развлечений)

NAB – National Association of Broadcasters (Национальная ассоциация вещания)

DiMA – Digital Media Association (Ассоциация цифровых медиа - компаний)

ISPA - Internet Service Provider Association (Ассоциация интернет-провайдеров)

Приложение 2. Схема вертикально интегрированного кинопроизводственного холдинга

