

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой ЭПиУП,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Н.С. Дзензелюк/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Проект Создания Компании по Производству Фильмов

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.231. ВКР

Руководитель,  
к.э.н., доцент каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/Р.Ш.Закиров /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор,  
студент группы ЭУ-597/Д  
\_\_\_\_\_/Е.С.Енева/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/Е.Н. Машкова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Енева Е.С. Создание Предприятия по Производству Фильмов: Выпускная квалифицированная работа. - Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-597, 2019. - 64 с., 28 табл., библиогр. список – 7 наим., 1 прил., 1 рис.

В выпускной квалифицированной работе на основе маркетингового анализа российского кинорынка, предложен бизнес-план инвестиционного проекта по созданию компании по производству фильмов. В ходе данной работы рассмотрены теоретические и методологические основы разработки проекта по созданию кинокомпании. Выполнено исследование внешней среды для создаваемой организации, проведен анализ потребителей и дистрибьюторов, произведена оценка рисков и конкурентоспособности предприятия, а также применены методы PESTEL и SWOT-анализа.

Предметом дипломного исследования является создание нового бренда, внедрение американской технологии кинопроизводства в российские фильмы, для развития уровня кинопродукции и культурного уровня населения.

Объектом исследования является разработка бизнес-плана по созданию фильма на основе русских сказок и мифологии.

Цель проекта: стать самой успешной компанией на российском рынке по разработке, развитию и производству контента на основе русских народных сказок.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ФИЛЬМОВ	
1.1 Анализ внешней среды.....	5
1.2 Анализ конкурентов.....	21
1.3 Анализ потребителей и дистрибьюторов.....	31
1.4 SWOT - анализ.....	36
1.5 Анализ рисков.....	42
2 БИЗНЕС – ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА.....	43
3 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА .....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ А Отчет о финансовых результатах.....	63

## **ВВЕДЕНИЕ**

В данной работе представлен маркетинговый анализ российского кинорынка, а на его основании предложен бизнес-план инвестиционного проекта, по созданию новой кинокомпании на территории РФ. В ходе анализа были определены необходимые шаги из теории киномаркетинга для продвижения фильма, исследование внешней среды, в котором были использованы следующие инструменты: PESTEL-анализ, SWOT-анализ, модель конкурентных сил Майкла Портера. Были выявлены сильные и слабые стороны проекта, возможности и всевозможные риски, и угрозы. Используя данные, составленные Фонд кино, были установлены такие показатели, как число зрителей, процент посещаемости кинотеатров, доля кинотеатров на рынке. Были рассмотрены все компании конкурентов и производителей, как государственных, так и частных. Обозначены все критерии формирования цен на билеты в кино, предпочтения потребителей и их ожидания.

Так же был составлен бизнес-план на один год – время реализации и окупаемости продукта, в ходе которого был составлен финансовый план, показывающий необходимую сумму инвестирования и срок окупаемости. Экономическая эффективность была обоснована после расчета таких показателей, как рентабельность продаж, срок окупаемости, чистый приведенный доход, средняя норма рентабельности, индекс прибыльности, и обоснование хорошей конкурентоспособности даже в период внешне экономических рисков на примере реальной статистики. Для оценки рентабельности проекта были произведены необходимые расчеты в главе финансового анализа проекта, а также произведены подсчеты необходимых вложений.

Актуальность выбранной темы оправдана быстроразвивающимся направлением кино в России, большим спросом на новое, наполненной смыслом кино, а также высокий спрос на материалы русской мифологии у зарубежных кинокомпаний.

# **1 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ФИЛЬМОВ**

## **1.1 Анализ внешней среды**

### **1.1.2 Теория киномаркетинга**

Российская индустрия кинематографии является одновременно отраслью культуры и экономики. Это, прежде всего, бизнес. С точки зрения культуры, создать фильм – нечто творческое, нематериальное. А вот с точки зрения экономики, — это всегда продукт, который должен принести доход, причем не маленький, ведь на хорошие фильмы уходят миллионы. И потому, как правило, в самом начале только еще творческого процесса, на уровне зарождения идеи, просчитываются всевозможные риски, предпочтение аудитории, чтобы максимально прикинуть худший вариант окупаемости и дистрибьюции, и если в самом начале нет позитивных расчетов, то как правило эта идея остается идеей. Будем говорить честно, - Российская киноиндустрия, мягко говоря, страдает. Причем страдает и то, и другое – и экономическая составляющая, и творческая оставляет желать лучшего. Тем не менее, развитие данной отрасли вполне прогрессивно, и уже можно заметить, как за последние пять лет мы хорошо выросли, и даже выходят на зарубежный рынок некоторые картины. Очень важное значение имеет именно маркетинг, без которого невозможна реализация кинопроектов, особенно в условиях рыночной экономики. А применение различных видов маркетинговых стратегий, в зависимости от какого-то конкретного проекта, позволяет дифференцированно подходить к каждому из них и успешно реализовывать как культурную, так и экономическую составляющие.

Необходимым является полномасштабный анализ продвижения кинопродукта, особенно в самом начале развития проекта. Фильм, как правило, начинают продвигать еще задолго до начала самого производственного процесса. Это, безусловно, делается для привлечения аудитории, чтобы к моменту выхода в кинотеатры, скупалось максимальное количество билетов. Кстати, если

внимательно следить за распространением трейлеров и постеров, как маркетинговый ход, в самом начале процесса развития, то к выходу фильма можно заметить много не состыковок, к примеру, не все, что вы видели в трейлере, вы увидели в фильме. Конечно, все стараются избегать этих моментов, но никогда не знаешь, что может вдруг измениться в съёмочном процессе.

Сам киномаркетинг является деятельностью по удовлетворению потребностей зрителей в культурно-эмоциональном плане, и в получении прибыли от реализации проекта. Маркетинг ставит перед собой задачу выявить потребность рынка, ту самую, которая приносит миллионы, и стимулировать участников рынка реагировать на нее.

На сегодняшний день можно смело сказать, что в иерархии важности шагов к реализации фильма, киномаркетинг занимает первое место, он даже важнее, чем процесс кинопроизводства. Любая киностудия, или кинокомпания скажет, что снять фильм, — это одна песня, а вот продать — совершенно другая. Можно создать замечательный фильм, однако, если мы в самом начале не знали, как его правильно продать, - можно считать данный проект провальным. Фильм должен стремиться собирать внушительные кассовые сборы.

Особенностью маркетинга рынка кино является то, что кинокомпаниям должны учитывать не только платежеспособность потребителей, но и их готовность потратить свое время на поход в кино, просмотр фильма.

Целью киномаркетинга является коммерциализация отрасли кино и достижение той точки, когда фильм становится хитом, принося хорошие деньги, это будет означать только одно, - эффективность всех денежных вложений. Но не стоит забывать и про искусство, следует считаться с культурной и социальной функцией кино, и ориентироваться на спрос зрителей, их желания увидеть что-то конкретное. Это умение, понять своего зрителя, - тоже искусство. И стоит отметить, что именно эта составляющая оставляет желать лучшего в нашей стране. На плечах, создающих искусство, лежит огромная ответственность за уровень развития нашего общества, ведь кино — самый мощный источник влияния на людей.

В настоящее время продвижение фильмов поручают небольшим группам маркетологов, которые как раз и пытаются оценить потребности рынка. Маркетинговая разведка – ориентир стратегического планирования развития организации в условиях конкурентного рынка, ее цель в сборе информации о нуждах, интересах и предпочтениях потребителей.

Такая разведка позволяет определить, насколько рынок кино вообще развит, на той или иной территории, возможности рынка и стратегию поведения. Но для принятия верных решений, этого, конечно же, мало, требуется анализ и факторы развития внешней и внутренней среды. Маркетинговая разведка – лишь малая часть сложнейшего процесса.

Маркетинговое исследование – это система поиска, сбора информации, анализа и обработки данных, необходимых для решения маркетинговых проблем и обеспечения принятия решений в компании на любом уровне. Сбор данных о нуждах потребителей, о конкурентах, о характере товара на рынке для разработки новых идей и стратегий маркетинга.

Маркетинговое исследование в киноиндустрии позволяет:

- определить реальную и потенциальную емкость рынка (количество зрителей);
- проанализировать поведение аудитории (анализ посещаемости кинотеатров, распределение количества зрителей по времени года, регионам, возрасту, полу, социальному статусу, доходу и другим показателям в зависимости от проекта);
- провести анализ конкурентов (анализ предложений, какие фильмы сходных параметров, жанров и тем находятся одновременно в производстве, анализ кассовых сборов фильмов, уже вышедших в прокат);
- определить свою долю на рынке (оценить потенциальный уровень кассовых сборов фильмов и рентабельность кинопроекта).

Маркетологи проводят исследования и анализируют сильные и слабые стороны проекта. Для решения этих задач используют сегментирование, позиционирование и другие инструменты маркетинга, но прямого влияния на спрос ничто из всего перечисленного не оказывает. Есть еще такой инструмент, как маркетинг-микс, он выделяется из других потому, что его использование

оказывает прямое влияние на спрос, и способность стимулировать зрительский интерес к фильму. За исключением цены на билет в кино (цены на билет в кинотеатр варьируются между кинотеатрами и не всегда зависят от фильма) другие 3 «Р» являются основными элементами продвижения фильма.

«Product» – проект, представляющий ценность или интерес у потребителя. Формирования, непосредственно, самого предложения, от идеи до уже готового снятого фильма. Должным образом должна оформляться классификация при продвижении – жанр, кто в главной роли, сценарий, точнее его рецензия. Именно на этой основе зритель, как правило. Формирование предложения потребителю, начиная от идеи фильма и заканчивая готовым продуктом.

«Placing» – предлагаемый фильм должен быть доставлен заинтересованному в нем зрителю. Выбор интенсивности распространения фильма, принятие решения по выбору каналов продвижения. Необходимо также выбирать подходящую дату выхода в прокат, если фильм, к примеру, о Рождестве, то он не может выйти летом. Также дата выпуска в прокат будет зависит от того, какие еще фильмы выходят в это же время, так как фильмы будут конкурировать между собой в прокате. Нет никакого смысла выпускать в прокат боевик, если таковой на данный момент имеется в репертуаре, нужно немного подождать, иначе зритель начнет выбирать между двумя боевиками, и один из них точно потеряет часть выручки. Гораздо более разумно будет выпустить романтическую комедию, для тех, кто не любит боевики.

«Promotion» – необходимая коммуникационная политика. Включает в себя промоушен микс, куда входят: реклама и PR. PR создают медиафон, который засядет в головы зрителей, это та картинка, которая у них складывается, как представление о фильме.

«Promotion» может выпускаться на различных носителях:

- печатная реклама (постеры + реклама в газетах и журналах);
- анонсы (показываются в кинотеатрах + по ТВ/радио);
- интернет-сайты (включая “фан” странички на Facebook);
- вирусные ролики;



- мерчандайзинг – здесь список может быть бесконечен.

Он включает в себя: книги, майки, еду, саундтреки, компьютерные игры, игрушки, машины, мобильные телефоны, все, что может хоть как-то ассоциироваться с фильмом.

«Publicity» – отдел публицити использует состав группы – актеры, режиссер, сценаристы. Они сотрудничают на договорной основе, и обязаны выполнять требования студии. Таким образом, студия будет пытаться получить максимальную выгоду от следующего:

- интервью со звездами – в печати, онлайн, по ТВ, радио;
- документальных фильмов, записей с закулис, фильм о фильме;
- отзывы и статьи – обложки известных журналов;
- новости – что было во время съемок, куда фильм отправился с премьерой, сколько собрал.

В процессе применения концепции маркетинг-микса не раз предпринимались попытки ее дополнения или изменения. Был сформулирован целый ряд дополнительных или альтернативных классификаций, которые часто отражали особенности конкретной сферы применения комплекса маркетинга. В частности, существующая тенденция предлагает дополнить ее еще двумя «Р» – «people» и «product placement»:

«People» – человеческий фактор, включающий в себя и людей, которые делают кино, и тех, кто его смотрит; необходимо «удостовериться, что и фирма, в целом, и все ее работники внушают целевым потребителям чувство уверенности в качестве товара, высоком классе обслуживания и выгоды цен предприятия». Так Ф. Котлер говорит об очевидности распространения сферы контроля за пределы рекламных бюджетов. Данное утверждение отлично подходит и к киносфере, но в качестве товара тут предстает – кинопродукция, а в роли фирмы – кинокомпания.

«Product placement» – создание взаимодействия с участниками других рынков, показ в кино товаров определенных марок по предварительной договоренности; обычно проводится на бартерной основе – за показ товаров в

кинопроизводитель рекламирует фильмы совместно со своей продукцией. Продакт плейсмент не только увеличивает производственные бюджеты, но и расширяет горизонты промо-кампаний и, в конечном итоге, расширяет целевую аудиторию фильма за счет аудитории бренда, участвующего в продакт плейсмент.

Грамотное применение элементов комплекса маркетинг-микс может обеспечить успех будущего кинофильма. Необходимо также сопоставлять расходы на маркетинг с результатами реализации проекта.

Современный киномаркетинг требует гораздо большего, чем просто создать хороший фильм, назначить на него привлекательную цену за билет или DVD и обеспечить его доступность для целевых потребителей. Кинопроизводители и дистрибьюторы должны осуществлять коммуникацию с потенциальными зрителями. При этом в содержании коммуникаций не должно быть абсолютно ничего случайного.

Таким образом, киномаркетинг – «механизм и практика современной рыночной концепции управления кинопроцессом, в основе которой лежит гораздо более совершенная, чем прежде, связь продукта духовного производства с его массовым, поистине планетарным потребителем».

Киномаркетинг является закономерным этапом укрепления связей между производством кинофильма, самими кинофильмом и рынком кино. Результаты изучения меняющегося спроса становятся определяющим элементом управления как творческим процессом, так и планированием продвижения готового кинофильма. Хорошо отлаженная обратная связь с огромной зрительской аудиторией создает цикличную модель кинопроцесса, где кинодеятель постоянно находится в продуктивном диалоге с кинозрителем.

Рынок кино имеет свои специфические отличия от других рынков, где уровень предложения товаров и услуг напрямую зависит от объемов их производства, - если, например, в промышленности для удовлетворения спроса широкого круга потребителей необходимо затрачивать сырье, материалы и денежные средства пропорционально росту объема продукции, то в киноотрасли процесс насыщения рынка происходит иначе.

Для расширения кинообслуживания потребителей затрачивается значительно меньшая сумма средств, которая используется преимущественно на печатание дополнительных копий фильма. Поэтому обеспечение потребности зрителей в киноуслугах может быть расширено и без числа производимых фильмов. Кроме того, возможность дублирования кинокартин на иностранные языки позволяет экспортировать их за границу. При этом спрос и предложение на отечественную кинопродукцию не снижаются.

В основе маркетинга рынка кино лежит принцип создания такой продукции и оказания таких услуг, которые необходимы потребителю и удовлетворяют потребности в них. Маркетинг охватывает практически все сферы деятельности рынка кино в той мере, в какой они влияют на производство, реализацию и продвижение продукции и услуг. Предмет потребления вообще, кинопотребления в частности, современному человеку доставляет производство. И это означает, что кинопроизводство сегодня порождает кинопотребление и существует для него.

Кинопродукция является неотъемлемой и определяющей частью рынка кино. Следуя маркетинговой концепции, действия производителей кинопродукции и посредников должны быть направлены на удовлетворение культурных потребностей и обеспечение досуговой деятельности населения. Определяя концепцию маркетинга рынка кино, необходимо подчеркнуть, что маркетинг в кино – это двуединый процесс: с одной стороны – это тщательное изучение мотивов и желаний многомиллионной аудитории, ориентация фильмпроизводства на ее требования, адресность выпускаемых фильмов, а с другой стороны, это активное воздействие на рынок и существующий спрос при помощи рекламно-информационной деятельности, формирование потребностей и зрительских предпочтений.

Рассмотрев киномаркетинг, его роль и функции, сделаем вывод:

Чтобы правильно создать предприятие, минимизировав всевозможные риски, обязательно нужно собрать необходимую информацию о рынке, что мы и сделаем в последующих главах.

### 1.1.3 PESTEL АНАЛИЗ

PESTEL-анализ — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social), технологических (Technological), экологических (Environmental) и правовых (Legal.) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

#### Политические:

- государственное регулирование конкуренции в отрасли;
- изменение законодательство (например, рассматриваемый закон о показе в кинотеатрах преимущественно отечественных фильмов), цензура.

#### Экономические:

- изменение покупательной способности граждан вследствие высокого уровня инфляции, нестабильности и падения курса национальной валюты;
- общая характеристика экономической ситуации в стране.

#### Социальные:

- изменения уровня доходов населения;
- половозрастная структура населения;
- активность потребителей;
- платежеспособность населения.

#### Технологические:

- скорость обновления оборудования;
- развитие новых технологий в этой сфере (применение инноваций).

В настоящий момент присутствует тенденция к росту негативных моментов. Страна с 2014 года находится в кризисной ситуации. Ухудшилось состояние экономики в целом, произошел рост цен на большинство товаров. Люди стали больше фокусироваться на покупке лишь необходимых товаров, стараться экономить. В случае с кинобизнесом это привело к тому, что посещаемость кинотеатров в некотором объеме сократилась. В Таблице 1.1 представлено подробное описание факторов PESTEL – анализа.

Таблица 1.1 - PESTEL - анализ

Политические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиленная защита интеллектуальной собственности</li> <li>2. Изменение политики свободной торговли</li> <li>3. Стабильные политические условия на основном рынке</li> </ol>
Экономические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономическое рост развивающихся рынков</li> <li>2. Уменьшение уровня располагаемых доходов</li> </ol>
Социальные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Благоприятное отношение к отдыху</li> <li>2. Увеличение онлайн активности</li> <li>3. Увеличение культурного разнообразия</li> </ol>
Технологические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень исследований и разработок в отрасли кино</li> <li>2. Увеличение использования мобильных устройств</li> <li>3. Увеличение популярности дополнительной реальности, например, видеоигры</li> </ol>
Экологические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение и ухудшение циклической погоды</li> <li>2. Увеличение доступности возобновляемой энергии</li> <li>3. Увеличение поддержки промышленности</li> </ol>
Правовые	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закон об охране окружающей среды</li> <li>2. Улучшение правовой защиты прав потребителей</li> <li>3. Расширение защиты интеллектуальной собственности</li> <li>4. Усиление государственными органами контроля за производимым контентом</li> </ol>

Данный анализ позволяет оценить внешние факторы, которые представляют собой возможности или угрозы в отдаленной или макросреде. Рассмотрим различные условия, например – угрозы, связанные с технологическими тенденциями в среде массовой информации, с социокультурными тенденциями. Стратегии должны учитывать последствия этих различных отраслевых тенденций.

Для оптимизации долгосрочной стабильности предприятия менеджеры должны использовать наиболее значимые из факторов PESTEL анализа. Например, политика в области интеллектуальной собственности влияет на глобальный бизнес.

В сфере индустрии развлечений и средств массовой информации на стратегическое управление предприятия влияют следующие политические внешние факторы:

- Усиленная защита интеллектуальной собственности;

- Изменение политики свободной торговли;
- Стабильные политические условия на основных рынках.

Политическая поддержка для усиления защиты интеллектуальной собственности является внешним фактором, который создает возможности для роста. В этом анализе PESTEL такая защита создает более благоприятную отраслевую среду, которая сводит к минимуму нарушения прав ИС в отношении глобального бизнеса. Например, мы можем ожидать улучшения защиты интеллектуальной собственности для своих сказочных фильмов, их героев и сопутствующих продуктов на многих рынках. С другой стороны, изменение политики свободной торговли является внешним фактором, который имеет угрозу в виде нестабильности деловой среды.

В экономических факторах можно выделить экономическое развитие развивающихся рынков и увеличение уровня располагаемых доходов

В рамках анализа PESTEL экономическое развитие — это возможность для роста и развития бизнеса. Например, компания может ожидать быстрого роста доходов от развлечений и средств массовой информации в развивающихся городах России. В связи с этим растущий уровень располагаемых доходов позволяет большему количеству клиентов платить за продукты компании.

Основное внимание уделяется социальным тенденциям (факторам), которые влияют на макросреду компании через поведение клиентов и работников. В данном анализе более подробно рассматривается поведение потребителей к фильмам, видеоиграм. Верная стратегия должна прокладывать путь к сознанию наших зрителей – управлять их поведением и предпочтением.

Благоприятными факторами можем считать благоприятное отношение к отдыху, увеличение онлайн активности зрителя, и культурного разнообразия.

Перейдем к экологической части анализа. Доступность необходимых ресурсов и климатические погодные условия прямо влияют на процесс съемок, и производство фильмов в целом. Изменение и ухудшение циклической погоды, безусловно, является угрозой для процесса съемок. А вот поддержка промышленности, доступность возобновляемой энергии – возможности.

Постоянное население России на 1 января 2019 года составляет 146,8 млн. человек. На развитии отрасли сказывается нейтрально, единственное, что в стратегическом планировании может быть задействована огромная рабочая сила, а это положительно влияет на развитие компании, создания новых проектов, увеличение их количества и так далее. Стиль жизни на просмотр фильмов не влияет. Единственное, что может сократить число посещающих кинотеатры, — это смена способа отдыха. Людям попросту может надоест сидеть по 2 часа в кинотеатре, и они предпочтут другой вид развлечений.

Менталитет в данном случае нам на руку, так как мы развиваем модернизацию русских сказок, создаем сюжеты, выстроенные на русской культуре, мифологии, то скорее всего, люди в России это оценят, и даже те, кто не ходил в кино ранее, начнут смотреть эти фильмы, и за рубежом они, вероятнее всего, будут хорошо окупаемы, так как это что-то интересное и новое в мире кино.

Уровень социальной мобильности достаточно высокий, люди могут и онлайн смотреть, не выходя из дома.

Рассмотрим технологические факторы. От технологий сильно зависит развитие кинобизнеса и успешность кинокомпании. Этот компонент анализа PESTEL учитывает технологии, используемые в сфере производства кино. Наиболее значимыми факторами являются высокий уровень исследований и разработок в данной отрасли, большой спрос на видеоигры, а также прорыв технологий и наличие высококлассного профессионального оборудования.

Государственные затраты на развитие технологий в данной отрасли – по запросу. В России, на данный момент нет, тех локаций, оборудования, монтажеров, для такого же качественного кино, оно стоит невероятно дорого, однако, если обратиться в государство, которые поддерживает данную отрасль, то можно и добиться оснащения предприятия всем необходимым для высококлассных фильмов.

Однако, отрасль успешно и быстро развивается, так что стоит ожидать в скором времени отличные фильмы, успешно конкурирующие на зарубежном рынке. Возможности финансирования существуют, и большие.

Государство охотно поддерживает развитие искусства, особенно, если это коснётся развития русской культуры, думаю поддержка нам обеспечена. Новых программ, как таковых нет, но есть структура организации и технологии, которые успешно применяются в Голливуде, однако не известны на Российском рынке, от того и качество фильмов, зачастую, страдает.

Правовые факторы относятся к правилам и положениям, которые применяются к бизнесу и его отраслевой среде. В данном случае такие внешние факторы основаны на правовых системах, которые определяют досуг и отдых в отдаленной среде. Закон об охране окружающей среды, улучшение правовой защиты прав потребителей и расширение защиты интеллектуальной собственности предоставляют возможности для развития, но и накладывают некоторые ограничения.

Например, строительство новой площадки для съемок приводит к изменениям в экологии участка. Кроме того, этот внешний анализ рассматривает лучшую правовую защиту прав потребителей. Эта защита предоставляет стратегическую возможность повысить удовлетворенность клиентов, что является показателем успеха в управлении бизнесом. Более того, расширение защиты прав интеллектуальной собственности является юридическим внешним фактором, который делает отраслевую среду более благоприятной для предприятий, так как мы извлекаем выгоду из интеллектуальной собственности, такой как патенты и авторские права на свои товарные знаки, фильмы и персонажей фильмов, а также товары.

Предполагается обязать всех кинопрокатчиков платить из своих доходов отчисления, чтобы собранную сумму, оцениваемую в 3-4 млрд рублей, направить на поддержку отечественно кинематографа. Так же, налоговый сбор - 13 процентов от проката фильма. Главным нововведением последних двух лет стало возвратное финансирование производства и проката фильмов через Фонд кино. В



2012 году были утверждены первые правила для отчислений лидерами отечественного производства доли доходов от реализации фильмов, созданных при господдержке: они варьировались от 5% до 50% доходов. Однако с 2013 года эти правила стали более строгими, а в бюджете появилась строка «финансирование на условиях стопроцентной возвратности». В 2013 году безвозмездные субсидии Фонда составили 63% от его бюджета, а финансирование на условиях полного возврата средств – 12%; в 2014 году – 39% и 40% соответственно. Таким образом, российских продюсеров стимулируют к созданию более востребованного на рынке продукта и к самокупаемости.

Стоит отметить, что с 2019 года ужесточились правила поддержки производства документальных фильмов: с целью повышения их качества и зрительской востребованности было предложено в качестве условия получения поддержки требовать у продюсеров договор о предварительной продаже картин телеканалу, общедоступному на территории как минимум половины субъектов РФ.

Подводя итоги PESTEL – анализу, следует выделить основное заключение, имеющее весомую силу, без которой сложно создавать проекты такого масштаба. Государство все-таки старается поддерживать создание фильмов, выделяя деньги и идя на уступки по экстерьерным съемкам. В среднем, если обращаться в фонд кино с четко составленным проектом, то нередко они спонсируют на безвозвратной основе хотя бы 30% нужных на реализацию затрат. Несмотря на многочисленные недовольства подобных организаций на нововведенные законы Минкульта о кинопрокате, ситуация на кинорынке изменится к лучшему. Анализ данных факторов помогает лучше понять и оценить с разных сторон необходимость того или иного действия. Влияние государства, например, на данную отрасль – очень важно, это важнее, чем желания потребителей, потому необходимо знать и учитывать все риски и возможности со всех тех сторон, способных повлиять на реализацию и распространение выпускаемой продукции.

Проанализировав все факторы, заносим и упорядочиваем полученную информацию в таблицу 1.2, для дальнейшей оценки выявленных факторов.

Таблица 1.2 – Анализ факторов макросреды PESTEL-анализа

Наименование фактора	Направленность влияния	Значимость фактора	Вероятность реализации в стратегической перспективе	Взвешенная оценка
2	3	4	5	6
Усиленная защита интеллектуальной собственности	+	0,10	8	0,80
Появление законов, мешающих развитию отрасли	-	0,08	6	-0,48
Стабильные политические условия на основных рынках	+	0,09	6	0,54
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	-	0,01	4	-0,04
Налоговая нагрузка на предприятие	-	0,08	6	-0,48
Уменьшение уровня располагаемых доходов	-	0,09	6	-0,54
Общая характеристика экономической ситуации в стране	-	0,05	7	-0,35
Изменение покупательной способности граждан	-	0,08	3	-0,24
Увеличение онлайн активности	+	0,10	9	0,9
Увеличение культурного разнообразия	+	0,09	9	8,1
Изменения уровня доходов населения	-	0,07	7	-0,49

Окончание таблицы 1.2

Наименование фактора	Направленность влияния	Значимость фактора	Вероятность реализации в стратегической перспективе	Взвешенная оценка
Использование передовой технологии трансляции	+	0,09	8	0,72
Увеличение использования мобильных устройств	+	0,10	10	1
Увеличение популярности дополнительной реальности	+	0,10	8	0,8
Развитие новых технологий в этой сфере	+	0,10	10	1
Изменение и ухудшение циклической погоды	-	0,05	5	-0,25
Увеличение доступности возобновляемой энергии	+	0,06	5	0,3
Увеличение поддержки промышленности для устойчивости	+	0,10	9	0,9
Много бесплатных локаций вне студии	+	0,10	10	1
Закон об охране окружающей среды	+	0,8	7	0,56
Улучшение правовой защиты прав потребителей	+	0,10	10	1
Расширение защиты интеллектуальной собственности	+	0,10	10	1
Усиление контроля контента государственными органами	-	0,08	8	-0,64

Вывод по данному разделу можно сделать следующий, - на сегодняшней день в данной стремительно развивающейся отрасли существует немало факторов из внешней среды, влияющих на создание, развитие и существование

создаваемого предприятия. Государство стремится поддерживать кинопроекты, с целью развития русской культуры и творчества, однако не всегда нововведённые законы таким компаниям на руку. Несмотря на мобильность современного мира, люди не всегда будут готовы платить деньги и тратить свое время сидя в зале, когда можно погулять в парке или заняться чем-то более по душе.

В целом, немало факторов, способных замедлить или отяготить существование на рынке. Но вернувшись в начало, к киномаркетингу, можно заметить, что успех такой компании на остальные 90% зависит от идеи контента, ее подачи и тонкого ощущения, чего хочет зритель. Так что, смело можно заявить, что в этом имеем сильное преимущество, - создаваемое предприятие несет в себе уникальность контента, новое для рынка, или точнее, хорошо забытое старое, с целью развития культуры населения.

## **1.2 Анализ конкурентов**

### **1.2.1 Микросреда**

Или внешняя среда прямого воздействия, включает в свой состав совокупность субъектов и факторов, непосредственно воздействующих на возможность предприятия обслуживать своих потребителей. Модель пяти сил конкуренции (модель М. Портера) является и широко распространенным, и достаточно простым инструментом диагностики конкурентных сил, действующих в отрасли, к которому относятся следующие факторы:

- соперничество среди конкурирующих предприятий;
- конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями;
- угроза появления новых конкурентов;
- экономические возможности и торговые способности поставщиков;

экономические возможности и торговые способности покупателей.

На основании проведенного исследования наиболее значимыми являются факторы, представленные в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Факторы микросреды предприятия

Потребители	Конкуренты	Новые конкуренты	Поставщики	Товаро-заменители
Зрители, любители кино	Большое количество кинокомпаний на рынке	Низкая привлекательность для новых игроков	Надежные компании по реализации нашей кинопродукции	Другой вид проведения досуга, например, пойти в парк

Существует большое количество факторов, которые должны учитываться, при создании предприятия. Рассмотрим потребителей услуг предприятия.

Потребители выбранной отрасли (зрители) многочисленны, что благоприятно для предприятия, так как при прочих равных условиях при большом объёме оказываемых услуг предприятие получает большую прибыль, так как работает «эффект масштаба».

На конец 2018 года российское кино вновь обновило кассовые сборы и зрительские рекорда. Бокс офис отечественных фильмов превысил 13,8 млрд рублей, а посещаемость 57,9 млн зрителей, что на 6,1% и 5,8% превзошло предыдущий год. Доля российского кино в кинотеатрах достигла 28,9% по количеству посещений и 27,5% по кассовым сборам. Очевидно, что интерес кинозрителей возрос к отечественным фильмам и в целом, компенсировал снижение кинотеатральной посещаемости. Совокупный объём кинопроката в 2018 году сократился на 6,2% и по сборам, и по количеству зрителей. Общее количество проданных билетов составило 200,3 миллиона, а общий объём кассовых сборов – 50,3 млрд рублей. Снижение связано с падением показателей именно зарубежного кино на 10,3% по зрителям, и 10,1% по объёму бокс офиса. Среди важных факторов, повлиявших на снижение показателей, можно выделить чемпионат мира по футболу в России, и трагедию в ТЦ «зимняя вишня». [3]

Стоимость билета в кино устанавливает сам кинотеатр, но с учетом меморандума. То есть, когда фильм поступает в кинотеатр, к нему прилагается меморандум, в котором прописано, что, к примеру, первые две недели проката, цена не должна быть ниже 300 рублей. Тогда кинотеатр установит цену в 350

рублей за билет, и делает скидку студентам и пенсионерам в 25%. Кинотеатр делит выручку с дистрибьютором на договорной основе. Стоит отметить, что кинотеатры тратят огромное количество денег на электроэнергию, один зал на 145 мест может потратить 50 тысяч рублей в месяц только на свет и отопление. Все эти расходы влияют на ценообразование.

Внедрение нового направления в отечественные фильмы с применением американской технологии производства, должно привести к повышению качества фильмов, большой спрос как российского, так и международного рынка, к улучшению экономики страны путем продажи фильмов на территории других стран. Также, ожидается повышение культурного уровня у людей, и знание собственной истории.

Однако, существуют и сильные конкурирующие компании на рынке, их преимущество заключается, в основном, в более длительном существовании на рынке, а также количеством созданных фильмов. Была проведена проверка деятельности управляющих организаций по правовому, экономическому и техническому блоку. В результате получены следующие данные (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Рейтинг существующих кинокомпаний

Наименование кинокомпаний	Количество вышедших в прокат фильмов	Рейтинг (место)
Кинокомпания СТВ	45	1
ТаББаК (Базелевс)	26	4
Арт Пикчерс Студия	29	3
ТРИТЭ	8	7
Централ Партнершип	14	5
Интерфест (Реал-Дакота)	12	6
Энджой мувиз	33	2
Мастерская Марины Разбежкиной	14	5

Результаты проверок не всегда носят объективный характер. Известная кинокомпания «Базелевс», занимающая четвертое место в рейтинге, имеет хорошую репутацию и за рубежом, так как их главный и известный фильм, к слову, и самый кассовый (собрал 430 млн. долларов), был создан при совместном

участии российских и американских актеров, с Анжелиной Джоли в главной роли. Данная компания применяет технологии американского производства, четкая структура организации, большая команда, в основных требованиях – английских не ниже среднего уровня, и желателен опыт за рубежом. Компания действительно имеет достойные, и полюбившиеся всеми фильмы, например, «Ночной дозор», «Поиск», «Время первых», однако их основной репертуар составляют «Ёлки», «Горько», «Выкрутасы», которые не оставили зрителя довольным, а скорее из ограниченности выбора, были просмотрены. Это не говорит об успешности или сильных преимуществ конкурента, а скорее о том, как мало достойных фильмов снимается в настоящее время.

Основным лидером на рынке остается кинокомпания «СТВ». Фильм по праву занимает первое место в рейтинге, и продолжает расти в качестве реализуемой продукции. Их сюжеты становятся интереснее с каждым фильмом, качество съемок не перестает радовать, как и, кстати, количество. Их фильмы ждут, и смотрят с удовольствием, например «Сердце мира», «История одного назначения», «Аритмия», также немало анимационных фильмов по мотивам русских сказок, которые по нраву детям.

Рассмотрим возможность выхода на рынок новых конкурентов. Области кино – достаточно непривлекательна для выхода новых игроков, в ней сильны конкуренты, это всегда огромные вложения, обязательно иметь хорошие связи, неимение хорошей творческой команды профессионалов – еще один сдерживающий фактор. Обычная ситуация, когда в это дело входят ради желания мнимой славы и больших денег, которых, к слову, нет и много, ведь чем больше зарабатывается, чем больше вкладывается, тем и больше тратится. Есть смысл выходить на этот рынок, только если, как в нашем случае, есть хороший зарубежный опыт, новые технологии производства для российского рынка, и уникальность идеи, чтобы завлекать зрителей, а не иметь целью войны с конкурентами. В целом, большое количество сейчас независимых авторов, которым не обязательно создавать компании, они просто создают фильмы, когда

бы того ни пожелали, на фрилансерской основе, вовлекая людей только лишь на фильм. И это, стоит отметить, тоже не плохо.

В выбранной отрасли, поставщиков не имеется, но имеются производители. Они делятся на два типа – государственные и частные. Для создания фильма, кинокомпания создает контент, а реализует его, непосредственно, в киностудии, в которой и оставляет основные затраты на проект. Основные интересующие именно нас по своему расположению, для потенциального сотрудничества производители представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Кинопроизводители

Государственные производители	Частные производители
Мосфильм (Москва)	Амедиа (Москва)
Киностудия им. Горького	Главкино (Москва)
Ленфильм (Санкт-Петербург)	Всемирные русские студии
Телецентр Останкино (Москва)	Димарт (Москва)
Санкт-Петербургская студия	ТВ-Фильм (Москва)

Выбрать надежного производителя очень трудно и очень важно. А длительные партнерские отношения с основными производителями, - преимущество, и дает возможность быстро собраться и приступить к съемкам, дает уверенность в понимании сторон.

К сожалению, в отрасли кино очень много обмана, когда права присваивают себе те, кто не имеет никакого право распоряжения или пользования продукцией, воруются деньги, имя, и часто услуги производителей не стоят ничего, а лишь организуются сообщества киностудий не ради создания и производства фильма, а для хищения денег, выставляя высокую цену за очень низкое качество съемок и монтажа. Поэтому, стоит пристально выбирать компании, и стараться не конкурировать, а объединяться, ради единой цели, понимания, что один тип предприятия без другого на рынке просто не выживет. Тарифы и цены на оказание услуг по производству фильмов индивидуальны, оговариваются лично,



иногда это фиксированная стоимость оплаты услуг и пользования локаций, иногда – процент от дохода, что, конечно же, хуже.

Далее рассмотрим товары-субституты. Это немаловажный фактор, представляющий собой угрозу для нашего предприятия, так как видов проведения досуга много, и иногда, процентность зрителей в зале падает не по экономическим причинам, а потому, что люди предпочтут поход в ресторан, в парк, выезд на природу, посещение выставки и так далее. Сложно оценить, насколько мы рискуем, ведь даже максимально завлекая зрителей, не прямо, конечно же, а побуждая в них интерес и любопытства, путем рекламы, и другим способами киномаркетинга, всегда есть шанс, что зритель не нас выберет.

Проведена оценка степени влияния полученных факторов. Определение существенности влияния факторов внешней среды на существование предприятия на рынке проводилась на основе заинтересованных лиц, желающих учувствовать в создании предприятия и уже занимающихся разработками контента, героев, вселенной и даже прикидывающих финансовые траты. Таким образом, общее количество человек составило 8. В качестве экспертного метода использовался метод «мозгового штурма». Предложенным факторам были расставлены вес в долях и оценка силы фактора. В итоге, оставили те факторы, взвешенная оценка которых была не менее 0,75. В дальнейшем, они будут использованы в SWOT-анализе. Взвешенная оценка была определена с учетом суммарного значения влияния группы факторов. Результаты ранжированной оценки влияния факторов внешней среды представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Оценка степени влияния факторов внешней среды

Факторы	Оценка степени влияния	Вероятностная оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Наличие новых рынков и сегментов сбыта	5	0,15	0,75
Наличие новых и больших целевых групп	5	0,15	0,75

Продолжение таблицы 1.6

Факторы	Оценка степени влияния	Вероятностная оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Наличие неудовлетворенных культурных потребностей	5	0,15	0,75
Заинтересованность государства в производстве отечественных фильмов	5	0,15	0,75
Наличие заинтересованных зрителей	5	0,15	0,75
Итого		0,75	3,75
<b>Угрозы</b>			
Изменение предпочтений потребителей	5	0,18	0,90
Рост конкуренции	4	0,08	0,32
Повышение затрат на функционирование на рынке	5	0,17	0,85
Снижение покупательской способности зрителей	5	0,14	0,70
Рост затрат на производство кинопродукции	5	0,15	0,75
Усиление конкуренции со стороны зарубежных кинопроизводителей	5	0,15	0,75
Итого		0,87	4,27

Среди основных значимых угроз можно выделить почти все, так как это наиболее влиятельные факторы на спрос нашей кинопродукции. Однако, рост конкуренции немногим менее значим, только если предположить, что конкурент узнал нашу технологию организации и производства, и решил продолжить развитие нашей идеи в рамках собственной компании. Основными конкурентами в этом направлении являются американские компании мейджеры, которые в настоящее время разрабатывают контент по русским народным сказкам, с целью их экранизации.

Составим для наглядности таблицу 1.7, в которой собраны наиболее значимые из факторов по модели пяти сил Портера, с которыми компания может столкнуться.

Таблица 1.7 – основные факторы анализа по модели пяти сил Портера.

Параметр	Уровень	Описание	Направление работ
Нестабильность поставщиков	Низкий	Организаторы компании имеют связи со стабильными поставщиками, как в РФ, так и за рубежом	Проведение переговоров о специальных предложениях
Угроза потери будущих клиентов	Средний	Обладаем предложением внедрения новой для России направленности в кино	Повышения качества продукции и уникальности сюжета
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Американское кино на сегодняшний день лидирует, и по качеству, и по контенту, и по количеству выпускаемой продукции. Альтернатива – домашний просмотр на DVD, скачивание.	Реклама и маркетинг на высоком уровне, для привлечения клиентов, и пробуждение их интереса.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Наличие сильных конкурентов – крупных старых кинокомпаний	Проработка недостатков перед основными конкурентами, опережать их, создавать интереснее, чем у них
Угрозы со стороны новых игроков	Низкий	Высокие барьеры для входа новых игроков на рынок	Постоянный мониторинг конкурентов

Как можно заметить по таблице 1.7 – наиболее высокую угрозу представляет внутриотраслевая конкуренция и угроза со стороны товара – заменителей, не все люди предпочтут провести время в кино, а в летнее время тем более, когда работает множество парков и активный вид отдыха в легкой доступности.

Чтобы понимать, как можно выйти и оставаться в лидерах в кино отрасли, следует четко знать собственные преимущества, и заниматься не конкуренцией, а продвижением собственного бренда и улучшению преимуществ компании.

Основные возможности также собраны все. Именно эти возможности дают нам почву для размышлений, создания нового, и фундамент для построения привлекательного для покупателей бренда.

Рассмотрим подробнее конкурентные преимущества, которые мы имеем перед другими игроками на рынке.

Первое и основное это свойство товара. Наша задача, - донести до зрителя интересный контент, стоящий просмотра. Чтобы у них не осталось чувства «зря потраченного времени», наоборот, проведенного с пользой, чувства отдыха, и удовлетворения от просмотра качественного фильма.

Следующий фактор — это уровень осведомленности. Компания главного конкурента – кинокомпания «Базелевс», на рынке с 1991г., следовательно, имеет известность бренда, и выпуская трилогии фильмов, люди их узнают, они на слуху. Данный проект новый, и, хотя, узнаваемость контента (по русскому народному творчеству) будет, и абсолютно точно вызовет интерес у зрителя, четкое положение на рынке, как и известность бренда, стоит еще завоевать, путем выпуска качественной продукции. А пока, плюсики в пользу конкурента.

Восприятие торговой марки. Создаваемая нами компания ориентируется на создание контента на основе русских народных сказок и мифологии, это известно всей целевой аудитории. Несмотря на то, что наши основные конкуренты «Базелевс» и «СТВ» имеют имя, бренд и некоторые из их фильмов уже на слуху у россиян (например, кф «Елки», «Ирония судьбы», «Ночной дозор», «Аритмия» и другие), чтобы мы ни создали, наша целевая аудитория будет иметь представление о том, что это за продукт, примерно о чем, что побудит интерес к просмотру, так как контент и герои известны всем, в то время как кинокомпании конкурентов не создают проекты по уже известным историям, а создают новые фильмы, с реальными, никому еще не известными героями и их историями. С

одной стороны, это и подкупает. Печально, но потребности населения наиболее склонны к просмотру контента, в котором можно узнать свою жизнь.

Перейдем к потребительским качествам. Да, качество способен оценить только потребитель. И сложно сказать, точнее, предугадать, что потребитель возможно подумает о том, чего еще нет. Но нам известно качество продукции нашего главного конкурента, а также известна стратегия развития, и система нашего предприятия, и она нацелена как раз на создание качественной продукции.

Перенимая опыт зарубежных компаний, их строение, департаменты, управленческие подходы, и всю техническую часть – от самой техники до азов процесса пре-продакшн, что делает как раз продукт качественным. Мы на это нацелены, и врятли отойдем от намеченного курса, так как помимо контента, качество, - второй по важности шаг.

Рассмотрим следующее преимущество, - упаковка и внешний вид. Конкурировать с другими компаниями, - скорее всего, не стоит. А лучше заниматься собственным развитием. Обложки и постеры производимой продукции будут уникальными. Мы знаем, что производит наш конкурент, и не стремимся с ними соревноваться, у нас совершенно другое направление. А реклама – это как раз те тонкости препродакшн, которые дадут возможность донести до зрителя все, что требуется (об этом говорили в главе 1.1 в теории киномаркетинга). В конечном итоге, обложка и предварительная реклама (трейлер) должны оправдывать интерес потребителя, чтобы его не потерять, что не всегда совпадает в компаниях конкурентов.

Что касается стоимости товара, то цены ниже, чем у конкурента не устанавливаем, мы вообще ее не устанавливаем, а кинотеатр. Мы не устанавливаем цен ниже, чем у конкурента, чтобы привлечь потребителя.

Говоря о патентах и технологиях производства, то планируется в обязательном порядке патентовать права на вселенную и героев, так как сами их создаем и модернизируем, что позволит выходить на новые сегменты рынка и получать сверхприбыль, помимо выручки с продажи билетов. Рассматриваемые сегменты – производство игрушек, журналов, посуды, постельного белья.

Рассмотрим персонал и интеллектуальный капитал создаваемой компании. Компании еще нет, а на нее уже работает немало людей за бесплатно, создавая контент. Что говорит, о высокой мотивации и заинтересованности и минимальность расходов. Персонала немного, что позволяет на данном этапе вести чёткий контроль, и слаженно работать всем департаментам. Это значительно повышает производительность труда. Так же, персонал осведомлен и специальных техниках, критериях и структурах, по которым должно создаваться грамотное, качественное кино.

Уровень дистрибьюции. Главный доход – с продажи билетов, но существуют медиа сети, контактов с которыми у нас на территории России не много. Мы планируем выходить на зарубежный рынок, но в силу долгосрочности пребывания компании нашего конкурента на рынке, логично, что связей с различными медиа сетями и каналами у них больше.

Преимущество в затратах. Хотя, мы и можем производить продукт в десятки раз дешевле, чем наши главные конкуренты на первых этапах, пока создаем и раскручиваем бренд, мы не можем так делать бесконечно. Желая производить высококачественную продукции, способную конкурировать на мировом рынке, мы должны сотрудничать с самыми дорогими студиями, используя только самые последние технологии и пост-продакшн. Это огромные траты, следовательно, у нашего конкурента преимущество, - ему, в силу направления контента и жанра, это не требуется.

Что касается возможности к инвестированию, то на сегодняшний день, мы ищем инвесторов и финансирование, пока не выйдем хотя бы на 1 фильм в год стабильного производства.

Используемые технологии. Хотя, мы еще не производим что-то, чтобы дать объективную оценку, но мы нацелены использовать новейшие технологии и подходы. Именно это позволит нам не только быть на шаг впереди конкурентов, но и выходить на зарубежный рынок. Подводя итоги, занесем все факторы конкурентных преимуществ в таблицу 1.8.

Таблица 1.8 – Конкурентные преимущества

Ключевые факторы успеха компании	Лучше, чем у конкурента	Хуже, чем у конкурента
Интересность, полезность сюжета и высокое качество	+	
Известность бренда и контента		+
Продукт имеет устойчивый имидж	+	
Качество товара	+	
Привлекательность обложек и реклам	+	
Цена – потребитель	+	
Наличие патента и высокий уровень технологий	+	
Высокая компетентность персонала	+	
Доступ к каналам распределения		+
Способность производить продукт дешевле		+
Доступ к высоким рекламным бюджетам		+
Наличие сайтов, интернет реклам, продвижения		+
Возможность быстро приспособиться к рыночным реалиям	+	
Использование новейших технологий	+	

### 1.3 Анализ потребителей и дистрибьюторов

#### 1.3.1 Анализ потребителей

На начало 2019 года количество зрителей, посещающих кинотеатры – 57.9 млн. человек. Наша аудитория – это любители кино, либо люди, желающие данный вид отдыха другим. Но учитывая суть создания данной организации, можно отнести и желающих узнать что-то новое, связанное с историей или культурой Росси. Это не обязательно любители или ценители фильмов, просто

люди. Требования зрителей все выше, желание проводить время у телевизоров, либо покупая билеты в кино все меньше. В данной главе нашей задачей является разобраться, чего же хочет зритель. Это главный и решающий вопрос.

Киноаудитория в России достаточно своеобразна, к 2025 году планируется, что мы сможем поделить зрителей на 2 части: тех, кто в возрасте 37 лет, и в возрасте 12 лет, а наибольшим провалом ожидается в числе аудитории и ключевой для кинотеатра группе, - 18-30 лет.

Сравнительный анализ результатов всероссийских опросов дает понять, что отечественный зритель взрослеет на фоне молодежи в составе населения. При этом, доля постоянных кинозрителей снижается, так как в кинотеатры приходят новые зрители, которые не были так активны прежде. Частота посещения уменьшается у младших поколений, и возрастает у старших. Меняется смысл похода в кино: уже не так важен фильм именно на большом экране, однако возможно заманить таких аттракционами, которых становится все больше на рынке. Этот метод наиболее успешен для молодежи. В целом, россияне увеличивают количество просмотренных фильмов за неделю, что объяснимо большой генерацией аудиовизуального контента (АВК), и распространением интернета. Быстрыми темпами растет просмотр фильмов на мобильных устройствах, при этом, стоит заметить, что все чаще идут обращения в пользу легального просмотра контента, это (в следствии мини опроса), из уважения к творчеству и его создателям.

Это, безусловно, является причиной недовольств репертуаров кинотеатров. Следует отметить, что в развитых странах уровень потребления кино гораздо выше, чем в России.

В условиях роста объема информации, людям хочется яркого, высокотехнологичного кино, или же, им хочется увидеть реальную историю реальных людей, узнать в них себя, соседей, и еще тысячу своих собственных проблем. Их все меньше интересует актерская игра, режиссерская работа, сюжетность. Роль контента возрастает, как средство социализации. Теперь мировые сериалы, фильмы, известные события становятся культурным



наполнением современного человека, пронизывая всю его жизнь. Данного рода АВК становится источником новых жизненных смыслов, персональных проблем, вдохновения, шуток, играя все более значимую роль в содержании социума, это становится связующим звеном между людьми.

Генерация контента:

1. Дефрагментация контента под целевые аудитории;
2. Увеличивается количество контента, который производят платформы;
3. Уменьшение количества посредников между производителями и потребителями АВК;
4. Рост степени влияния консолидированного мнения потребителей на структуру потребления;
5. Рост количества data driven контента;
6. Рост популярности UGC;
7. Рост степени независимости авторов контента;
8. Снижение стоимости входа в рынок;
9. Исчезновение грани между профессиональным и любительским контентом (рост доступности технологий);
10. Рост популярности короткометражного кино (съёмка на месте без подготовки);
11. Повышение интереса к короткометражному кино;
12. Рост требований к платному контенту. [5]

Современный зритель имеет потребность дать себе отдохнуть, о чем-то задуматься. Несмотря на бесконечные анализы других кинокомпаний, кричащий и желаний людей смотреть реалии жизни, что с одной стороны, верно, возьмем в пример «Дом-2», - самое популярное шоу на сегодняшний день. Но такого рода проекты играют на низких вибрациях человека, - сплетни, вынос личных проблем, грязи, ссор. Общество, если «еще не», то скоро устанет, и захочет чего-то другого, интересного. Мы сами диктуем обществу через мощнейшие информационные порталы, которые теперь везде (кинотеатры, рекламы, баннеры, телефоны, интернет, телевизоры), что смотреть, что сейчас модно, правильно, хорошо,

интересно. Так главный вопрос, почему бы не задать обществу что-то по-настоящему стоящее? Цель создания данного проекта как раз заключается в создании интересных фильмов, со смыслом, побуждающих людей к внутриличностным изменениям в лучшую сторону, либо положительных эмоций. Подводя итоги, отобразим наиболее важные параметры продукта для потребителей в таблице 1.9, то есть основные требования, по которым клиент отбирает, смотреть данный фильм или нет.

Таблица 1.9 – Анализ потребностей клиентов.

Требования клиента, которые необходимо удовлетворить
Желание отдохнуть во время просмотра фильма
Качественный контент, не режущие глаз спецэффекты
Уникальность сюжета
Желание увидеть историю, в которой каждый узнает себя
Испытать глубокие переживания по принципу американских горок
Узнать что-то новое
Испытать новые эмоции
Легкость понимания, но желание недомолвок, чтобы задуматься
Желание узнать ответы на какие-то простые жизненные вопросы
Насладиться творчеством
Уйти обязательно с положительными эмоциями

Итак, чтобы иметь хорошее число зрителей на создаваемый нами контент, необходимо:

- предлагать качественный, интересный контент, позволяющий потребителям расслабиться и получить удовольствие;
- разрабатывать интересный сюжет, однако не перебарщивать, оставляя простой и понятный смысл;
- удовлетворенность: предлагать именно те фильмы, который бы хотел видеть наш потребитель, стараться максимально проанализировать изменение их вкусов и предпочтений. Вкусовые предпочтения зрителя не предугадаешь, но простыми словами стоит сказать, - неважно кто производит и какого качества, когда контент потрясающий.

### 1.3.2 Анализ дистрибьюторов

В данном разделе представлен анализ рынка кинотеатрального проката в России начиная с 2011 года – именно с этого момента статистика представлена не по прокатным, а по календарным годам, что упрощает сравнение между периодами. Источниками данных о результатах проката фильмов на территории стран СНГ (без учета Украины) являются издания «Кинобизнес сегодня» и «Бюллетень кинопрокатчика», а также системы учета данных по кинотеатрам от компании «Rentrak» и ЕАИС. Специалисты Невафильм Research производят оценку показателей российского кинопроката относительно кассовых сборов и посещаемости по СНГ (без учета Украины), которые публикуют отраслевые издания. Эти проценты устанавливаются на основе информации, полученной от крупнейших дистрибьюторов России, оценивающих среднюю долю, приходящуюся на выпущенные ими в российский прокат фильмы. Таблице 1.10 приведены величины, составленные в данном периоде. [4]

Таблица 1.10 – Оценка кассовых сборов и посещаемости российских кинотеатров

Год	Оценка кассовых сборов, в %	Оценка посещаемости, в %	Рассчитано по данным дистрибьюторов
2011	94,7	92,4	WDSРR, «Двадцатый век Фокс – СНГ», «Каро», UPI, «Вест», «Каскад» и «Вольга»
2012	95,5	91,4	WDSРR, «Централ Партнершип» «Двадцатый век Фокс – СНГ», «Каро», UPI, «Вольга» и «Каскад»
2013	94,6	92,1	WDSРR, «Двадцатый век Фокс – СНГ», «Каро», UPI и «Вольга»
2014	93,9	91,6	WDSSPР, «Централ Партнершип», «Двадцатый век Фокс – СНГ», UPI, «Вольга» и «Экспонента»

Показатели кассовых сборов и посещаемости подсчитаны без учета результатов проката креативного контента, которым в данном исследовании учитываются также оперные, балетные постановки, фильмы-концерты, документальные фильмы (включая IMAX), образовательные программы, сериалы, короткометражные сборники и прямые трансляции в кинотеатрах.

Кроме того, в общий анализ не включены региональные фильмы: под этим подразумеваются картины, которые производятся в субъектах федерации при поддержке региональных властей или без нее, иногда на национальном языке субъекта федерации, и демонстрируются чаще всего в кинотеатрах только этого региона. Данный сегмент рынка был исследован впервые – он не входит в зону покрытия статистикой российских отраслевых журналов и компании «Rentrak», а в ЕАИС, до сих пор не имеющей 100% охвата кинотеатров, он отражается лишь частично. Анализ проката креативного контента и регионального кино посвящены отдельные параграфы данной главы.

#### **1.4 SWOT-анализ**

SWOT-анализ позволяет быстро оценить стратегическое положение предприятия. Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Сильной стороной компании будут обязательно персонажи, созданные в рамках вселенной по русским сказкам и мифологии. Целью создать такой контент, чтоб он охватывал аудиторию не только детей и молодых людей, но и взрослых, ведь они лучше всего знают об этих сказках, в то время как молодое поколение выросло на зарубежных мультфильмах. Работа на начальных этапах в основном будет нацелена на создание имиджа, очень важно создать то, что успешно будет продаваться.

Слабые стороны, помимо выделенных в таблице, можно назвать отсутствие компании на онлайн рынке, ограниченная целевая аудитория (дети), и медлительность в развитии персонажей. Это не быстро, это создание героев, их истории, модернизации образа с нуля.

В перспективе отличной возможностью будет выход на новые рынки в развивающихся странах, а самой большой угрозой контенту может стать изменение в ценностях и культуре поколения, культура постепенно угасает.

В таблице 1.11 отражена матрица SWOT-анализа (финальный рейтинг).

Таблица 1.11 – SWOT - анализ

Сильные	Слабые
Высокое качество кинопродукции Новизна продукта на рынке Наличие патента Высокая компетентность персонала Новейшие технологии кинопроизводства	Неизвестность компании на рынке Сложность доступа к медиа сетям для распространения контента Отсутствие сайта компании Недостаточность собственных средств для кинопроизводства
Возможности	Угрозы
Наличие новых рынков и сегментов сбыта Наличие новых и больших целевых групп Наличие неудовлетворенных культурных потребностей потребителей Заинтересованность государства в производстве отечественных фильмов Наличие заинтересованных зрителей	Изменение предпочтений потребителей Рост конкуренции Повышение затрат на функционирование на рынке Снижение покупательской способности зрителей Рост затрат на производство кинопродукции Усиление конкуренции со стороны зарубежных кинопроизводителей

В угрозах для компании стоит отметить большие траты на человеческие ресурсы в дальнейшем развитии компании. Требуется большое количество людей сначала на разработку, затем на развитие, на написание сценария, на поиск всех необходимых сотрудников непосредственно на съёмочный процесс, в отдел рекламы и продвижения. Это не входит в постоянные издержки компании, это поиск фрилансеров непосредственно на проект, с фиксированной з/п.

Матрица количественной оценки взаимного влияния слабых и сильных сторон, угроз и возможностей, составленная для нашего инвестиционного проекта, представлена в таблице 1.12. Для составления данной матрицы был использован метод экспертных оценок. На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости каждого из сочетаний слабых сторон и сильных сторон с угрозами или возможностями.

Таблица 1.12 – Матрица балльной оценки взаимного влияния SWOT-факторов в баллах.

Параметры SWOT	Сильные стороны				Слабые стороны				
	Высокое качество кинопродукции	Новизна продукта на рынке	Наличие пагента	Высокая компетентность персонала	Новейшие технологии кинопроизводства	Неизвестность компании на рынке	Сложность доступа к медиа сетям для распространения контента	Отсутствие сайта компании	Недостаточность собственных средств для кинопроизводства
Изменение предпочтений потребителей	4	5	5	5	4	4	4	4	4
Рост конкуренции	4	5	4	3	3	5	4	4	5
Повышение затрат на функционирование на рынке	4	3	5	5	5	4	3	4	4
Снижение покупательской способности зрителей	3	2	1	1	2	1	1	1	1
Рост затрат на производство кинопродукции	5	4	5	5	5	4	5	4	4
Усиление конкуренции со стороны зарубежных кинопроизводителей	5	4	5	5	5	3	5	4	5
Наличие новых рынков и сегментов сбыта	4	5	4	5	3	5	5	5	4
Наличие новых и больших целевых групп	5	4	5	5	4	4	5	4	5

Продолжение таблицы 1.12

Параметры SWOT	Сильные стороны					Слабые стороны				
	Наличие неудовлетворенных культурных потребностей потребителей	5	4	5	5	3	4	5	3	4
Заинтересованность государства в производстве отечественных фильмов	5	5	5	5	3	4	5	4	4	
Наличие заинтересованных зрителей	4	5	5	4	5	5	4	5	5	

На следующем этапе SWOT-анализа происходит определение совокупной количественной оценки элементов. Совокупная количественная оценка элементов SWOT-анализа представлена в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Совокупная количественная оценка элементов SWOT-анализа

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Высокое качество кинопродукции	48	Неизвестность компании на рынке	43
Новизна продукта на рынке	46	Сложность доступа к медиа сетям для распространения контента	46
Наличие патента	47	Отсутствие сайта компании	42
Высокая компетентность персонала	47	Недостаточность собственных средств для кинопроизводства	45
Новейшие технологии кинопроизводства	42		
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Наличие новых рынков и сегментов сбыта	40	Изменение предпочтений потребителей	39
Наличие новых и больших целевых групп	41	Рост конкуренции	37

Продолжение таблицы 1.13

Наличие неудовлетворенных культурных потребностей потребителей	38	Повышение затрат на функционирование на рынке	37
Заинтересованность государства в производстве отечественных фильмов	40	Снижение покупательской способности зрителей	13
Наличие заинтересованных зрителей	46	Рост затрат на производство кинопродукции	41
		Усиление конкуренции со стороны зарубежных кинопроизводителей	41

Из таблицы 1.13 видно, что особое внимание следует уделять приобретению новых связей в направлении медиа-сетей, что значительно поможет в распространении создаваемой продукции на большую аудиторию, а также продвижение контента любыми интересными зрителю путями, это сыграет большую роль в фандрайзинге.

Предприятие создается с целью производства фильмов по американским технологиям, что уже говорит о хорошем качестве продукции.

Следует напомнить, что в киноиндустрии, понятие «высокое качество» обладает своими критериями, учитывая не только качество съемки, но и качество подготовительного процесса, от одного только качества раскадровки сценария зависит качество съёмок на 70%. Наличие уникального контента – огромное преимущество, которые мы имеем. Основной возможностью для компании является наличие заинтересованных зрителей, а главной угрозой являются изменение предпочтений потребителя, рост затрат на существование на рынке, а также усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей. Это действительно, серьезная угроза для предприятия, хотя бы потому, что по статистическим данным, россияне смотрят 70% зарубежного кино.

Далее происходит формулирование проблемного поля создаваемой кинокомпании в рамках матрицы SWOT, которое представлено в таблице 1.14.



Таблица 1.14 – Проблемное поле в рамках матрицы SWOT-анализа

Параметры SWOT	Сильные стороны				Слабые стороны				
	Высокое качество кинопродукции	Новизна продукта на рынке	Наличие патента	Высокая компетентность персонала	Новейшие технологии кинопроизводства	Неизвестность компании на рынке	Сложность доступа к медиа сетям	Отсутствие сайта компании	Недостаточность собственных средств
Изменение предпочтений потребителей	Постоянный мониторинг потребителей и конкурентов (42)				Усиление системы киномаркетинга  (49)				
Рост конкуренции									
Повышение затрат на функционирование на рынке	Новые сегменты рынка (110)								
Снижение покупательской способности зрителей									
Рост затрат на производство кинопродукции									
Усиление конкуренции	Создание кинокомпании (141)								
Наличие новых рынков и сегментов сбыта									
Наличие новых и больших целевых групп									
Наличие неудовлетворенных культурных потребностей потребителей									
Заинтересованность государства в производстве отечественных фильмов									
Заинтересованные зрители									

Предприятие создается с целью производства фильмов по американским технологиям, что уже говорит о хорошем качестве продукции.

Следует напомнить, что в киноиндустрии, понятие «высокое качество» обладает своими критериями, учитывая не только качество съемки, но и качество подготовительного процесса, от одного только качества раскадровки сценария зависит качество съёмок на 70%. Наличие уникального контента – огромное преимущество, которые мы имеем. Основной возможностью для компании является наличие заинтересованных зрителей, а главной угрозой являются изменение предпочтений потребителя, рост затрат на существование на рынке, а также усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей. Это действительно, серьезная угроза для предприятия, хотя бы потому, что по статистическим данным, россияне смотрят 70% зарубежного кино.

После того, как проблемное поле сформулировано, необходимо количественно оценить значимость каждой проблемы. Количественная оценка проблемы получается путем суммирования экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой. Балльная оценка проблем представлена в таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Балльная оценка решений проблем

Решение проблем	Оценка
Постоянный анализ потребностей рынка	42
Усиление системы киномаркетинга	49
Выход на новые сегменты	110
Создание компании	141

SWOT-анализ позволил в комплексе изучить взаимное влияние факторов внешней и внутренней среды создаваемого предприятия, выявить возможные варианты развития предприятия и сфокусировать внимание на наиболее предпочтительных из них. Выбор приоритетных проблем стал возможен благодаря их количественной оценке. Решение проблемы, набравшее наибольшее количество баллов и будет определять направление дальнейшего развития предприятия.

## 1.5 Анализ рисков

В данном разделе проведён анализ рисков по методу Монте-Карло. Успех реализации проекта зависит от множества переменных величин, которые вводятся в описания исходными данными, но они не всегда являются полностью контролируруемыми. Все эти переменные величины можно рассмотреть, как случайные факторы, оказывающие влияния на результат проекта.

Поместим полученные значения в таблицу 1.16.

Таблица 1.16 - Интегральные показатели проекта, смоделированные методом Монте-Карло.

Показатель	Значение
Дисконтированный период окупаемости, мес.	12
Индекс прибыльности, проценты	460
Чистый приведенный доход, млн. руб.	379
Внутренняя норма рентабельности, проценты	450
Период окупаемости, мес.	0,06
Средняя норма рентабельности, проценты	5,4

Можно сделать вывод о том, что все показатели (средняя норма рентабельности, чистый приведенный доход, индекс прибыльности, внутренняя норма рентабельности и модифицированная внутренняя норма рентабельности), очень даже неплохие, а следовательно, рискованность проекта – низкая. Несмотря на показатели, всегда остается риск быть не принятыми потребителем, ошибки в продвижении фильмов тоже исключать не следует. Один из немаловажных рисков – превышение бюджета. Однако в данной индустрии такого не случается, существует целый департамент контроля, чтобы все было сделано вовремя и укладывалось в бюджет. В это и заключается успешность организации. Но неэффективная или недостаточная реализация проекта приведет к недополучению прибыли. Поэтому во второй главе «Бизнес план инвестиционного проекта», будет рассмотрена окупаемость фильма при минимальных количествах телезрителей, посадочных мест, среднем количестве залов для дистрибьюции.

Общэкономическими рисками являются все внешние риски по отношению к проекту. Рост инфляции вроде бы относится к данному типу риска, но хочется отметить, что поведение российских кинопотребителей на рынке никак не вписывается в представление о том, как должны себя вести в условиях кризиса, так как кинопрокат в кризис дошел до максимальных значений посещения зрителей, чего не ожидали сами прокатчики. Вывод можно сделать следующие - объяснить, а скорее спрогнозировать емкость рынка невозможно.

### **Выводы по разделу один**

После анализа внешней среды, проведенных PESTEL – анализ и SWOT – анализ, после анализа конкурентов можно сделать следующий вывод – проект является конкурентно способным, имея немало конкурентных преимуществ. Бальная оценка SWOT – анализа и предложенные решения проблем указывают на целесообразность создания данной компании по производству фильмов.

Анализ потребителей показал, что хотя и 90% процентов успеха зависит от вкусов и желаний потребителя, которые предугадать невозможно, но постоянный мониторинг их предпочтений позволит производить продукцию, которую покупатели бы хотели увидеть, а так же развитие данного контента можно спокойно и обоснованно считать интересным и выгодным российскому рынку.

## **2 БИЗНЕС-ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА**

Цель разработки финансового плана является определение эффективности предлагаемого бизнеса. Общая потребность в инвестициях составляет 105 млн рублей.

Расчет чистой прибыли на планируемый период представлен в таблице ниже.

Необходимые затраты на реализацию фильма опишем в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Бюджет первого проекта

Наименование	Расходы тыс. руб.
Актеры	7000
Внепроизводственные расходы	28000
1. Помощник режиссера	2000
Художественный руководитель	2000
1. Руководитель по сценарию	1000
2. Оператор	1000
3. Помощники оператора	1000
4. Оператор по освещению/Электрик	2000
5. Техники	1000
6. Оператор по звуку и микрофонному крану	1000
7. Визажист, парикмахер	1000
8. Фотограф и производственные помощники	1000
9. Сервис услуг и питание	1000
10. Реквизиты и опоры	2000
11. Гардероб и макияж	3000
12. Аренда камеры	1000
13. Аренда осветительных приборов	1000
14. Операторская тележка	500
15. Видеолента/кассеты	500
16. Аренда звукотехники	1000
17. Транспорт и газ	1000
18. Плата за помещение	2000
19. Страхование	1000
20. Канцелярия	500
Производственные расходы	40
1. Редактор/режиссер монтажа	15000
2. Оборудование по монтажу	5000
3. Композитор	8000
4. Цифровая обработка	8000
5. Редактор звука	4000
Расходы постпроизводства	25
Резервы	0
Итоговый Бюджет	100000

Расчет чистой прибыли на планируемый период показывает, что производство данного фильма будет прибыльно, со сроком окупаемости в течение одного квартала с момента начала проката.

Итак, получается, на реализацию первого фильма в рамках уже созданного предприятия ООО «RUSFILMS», нам необходима сумма в размере 100 млн. рублей. Чтобы посмотреть окупаемость проекта, просчитаем сумму кассовых сборов, если бы фильм уже вышел в прокат. Используемые числа – минимальные значения телезрителей, количество посадочных мест, кинозалов. При наилучших условиях окупаемость рассматривать не будем, важно понять, насколько рентабельно его будет вообще запускать в прокат.

В таблице 2.2 представим прогнозируемый доход от кассовых сборов первого фильма в 2020 году в трех городах России – Челябинск, Санкт-Петербург, Москва

Таблица 2.2 – прогнозируемые кассовые сборы в 2020 году, «В начале были Боги».

Неделя проката	Кол-во экранов, шт.	Сборы с экрана, руб.	Всего, руб.
1-ая неделя	220	2016000	443520000
2-ая неделя	220	2016000	295680000
3-я неделя	220	2016000	295680000
4-ая неделя	180	1344000	241920000
5-ая неделя	150	1344000	201600000
6-ая неделя	100	1680000	100800000
7-ая неделя	50	672000	33600000
Итого бокс офис	1612800000		
ЧП	566739600		

Ниже предоставлены формулы расчета окупаемости фильма с продажи билетов (формула 2.1):

$$V_{\text{э}} = (S_{\text{м}} * S_{\text{с}} * S_{\text{д}} * C) * K_{\text{з}}, \quad (2.1)$$

где  $S_{\text{м}}$  - среднее количество мест в одном кинозале;

$S_{\text{с}}$  - среднее количество сеансов фильма в день в одном кинозале;

$S_{\text{д}}$  - количество дней;

С - средняя цена билета;

Кз - коэффициент заполняемости зала.

Каждая величина в расчёте (кроме величины д) - переменная и зависит от недели проката. Естественно, в первую премьерную неделю показатели величин будут самыми высокими. Проведём расчёт кассовых сборов с одного экрана за премьерную неделю прокат:

при  $S_m = 200$ ;

$S_c = 6$ ;

$d = 7$ ;

$C = 400$ ;

$K_z = 0,6$

$$V_{\text{э}} = (200 * 6 * 7 * 400) * 0,6 = 2,016,000 \text{ руб.}$$

Расчёт сборов в премьерную неделю проката во всех кинотеатрах производится по формуле 2.2:

$$V = V_{\text{э}} * S_k, \quad (2.2)$$

где  $S_k$  - среднее количество кинотеатров.

Таким образом, при  $S_k = 220$  следует, -

$$V = 2,016,000 * 220 = 443,520,000 \text{ руб}$$

Начиная с четвертой недели сокращаем среднее количество сеансов в день, до четырех. К шестой неделе количество сеансов сократится до трех, а на седьмой оставляем всего 2 вечерних сеанса в день. На данный момент мы имеем выручку в размере 1,612,800,000 рублей. Это кассовый сбор от продажи билетов за 7 прокатных недель. Для того, чтобы рассчитать чистую прибыль, следует вспомнить следующее:

Необходимые инвестиции на реализацию проекта составили 105 млн рублей. Они делятся на:

- Собственных 40 млн. рублей;

- От инвестора в размере 30 млн. рублей, и 5% от дохода;
- Инвестиции от Фонда кино в размере 30 млн. на безвозвратной основе;
- 5 млн. собственных средств на создание компании и постоянных затрат в течении года.

По закону киноиндустрии, от общих сборов 50% отдается кинотеатру, 6% из которых – налог на прибыль по УСНО (упрощенная система налогообложения для кинопроизводителей), и 13% отдается дистрибьюторам.

Доход компании получается следующий:

$$1,612,800,000 - 44\% - 6\% - 13\% - 105.000.000 = 596,568,000,$$

еще следует отнять от полученной суммы 5% инвестору, и получится ЧД (чистая прибыль) равна:

$$596,568,000 - 5\% = 566,739,600$$

Целью данного предприятия является выйти с реализуемой продукцией на мировой рынок, начина с малого – с минимального количества залов для дистрибьюции, постепенно увеличивая целевую аудиторию, начиная с других городов России.

В таблицах 2.2 и 2.3 представлены прогнозируемые планы выпуска второго и третьего фильма – «Заколдованная Королева», 2022г. и «Тайны острова Буян», 2024г. Количество нужных средств ожидается уже значительно выше, чем на первый фильм – 500 000 000 рублей. Если ожидания успеха и рейтинга первого фильма будут оправданы зрителем, то мы сможем выйти на минимальное количество экранов – 500. Данные показатели рассчитывались при минимальном количестве потенциальных зрителей. Заемные средства при успешной реализации первого фильма больше не понадобятся. Тем не менее, это не исключает возможности краудфандинга. Средства на фильмы потребуются в больших количествах, чем выше цель, тем больше средств. Поэтому, как в каждом втором американском фильме, будут открыты сборы на помощь в создании фильма, люди любят принимать участие в чем-то масштабном и быть частью нашумевших проектов.



Таблица 2.3 – кассовые сборы фильма «Заколдованная королева», 2024г.

Неделя проката	Кол-во экранов, шт.	Сборы с экрана, руб.	Всего, руб.
1-ая неделя	500	2,016,000	1,008,000,000
2-ая неделя	500	2,016,000	1,008,000,000
3-я неделя	400	1,344,000	537,600,000
4-ая неделя	300	1,344,000	403,200,000
5-ая неделя	220	1,008,000	221,760,000
6-ая неделя	100	1,008,000	100,800,000
7-ая неделя	50	672,000	33,600,000
Итого бокс офис	3,312,960,000		
ЧП	1,441,137,600		

Таблица 2.4 – прогнозируемые кассовые сборы с фильма «Тайны острова Буян». 2022г.

Неделя проката	Кол-во экранов, шт.	Сборы с экрана, руб.	Всего, руб.
1-ая неделя	1000	2,016,000	2,016,000,000
2-ая неделя	1000	2,016,000	2,016,000,000
3-я неделя	1000	1,344,000	1,344,000,000
4-ая неделя	650	1,344,000	873,600,000
5-ая неделя	400	1,008,000	403,200,000
6-ая неделя	100	1,008,000	100,800,000
7-ая неделя	50	672,000	33,600,000
Итого бокс офис	6,787,200,000		
ЧП	2,952,432,000		

В таблице 2.5. для наглядности представим динамику полученных средств с продажи билетов:

Таблица 2.5 – динамика кассовых сборов реализации трилогии

	2020 год	2022 год	2024 год
Название проекта	«В начале были Боги»	«Заколдованная королева»	«Тайны острова Буян»
Количество экранов	220	500	1000
Сборы за 7 недель проката	1,612,800,000	3,312,960,000	6,787,200,000

Данный план включал в себя расчеты для создания и реализации проекта внутри компании. Все другие необходимые расчеты представлены в главе 3 «Финансовый анализ».

Далее, рассмотрим организационную структуру компании, она представлена на рисунке 1:

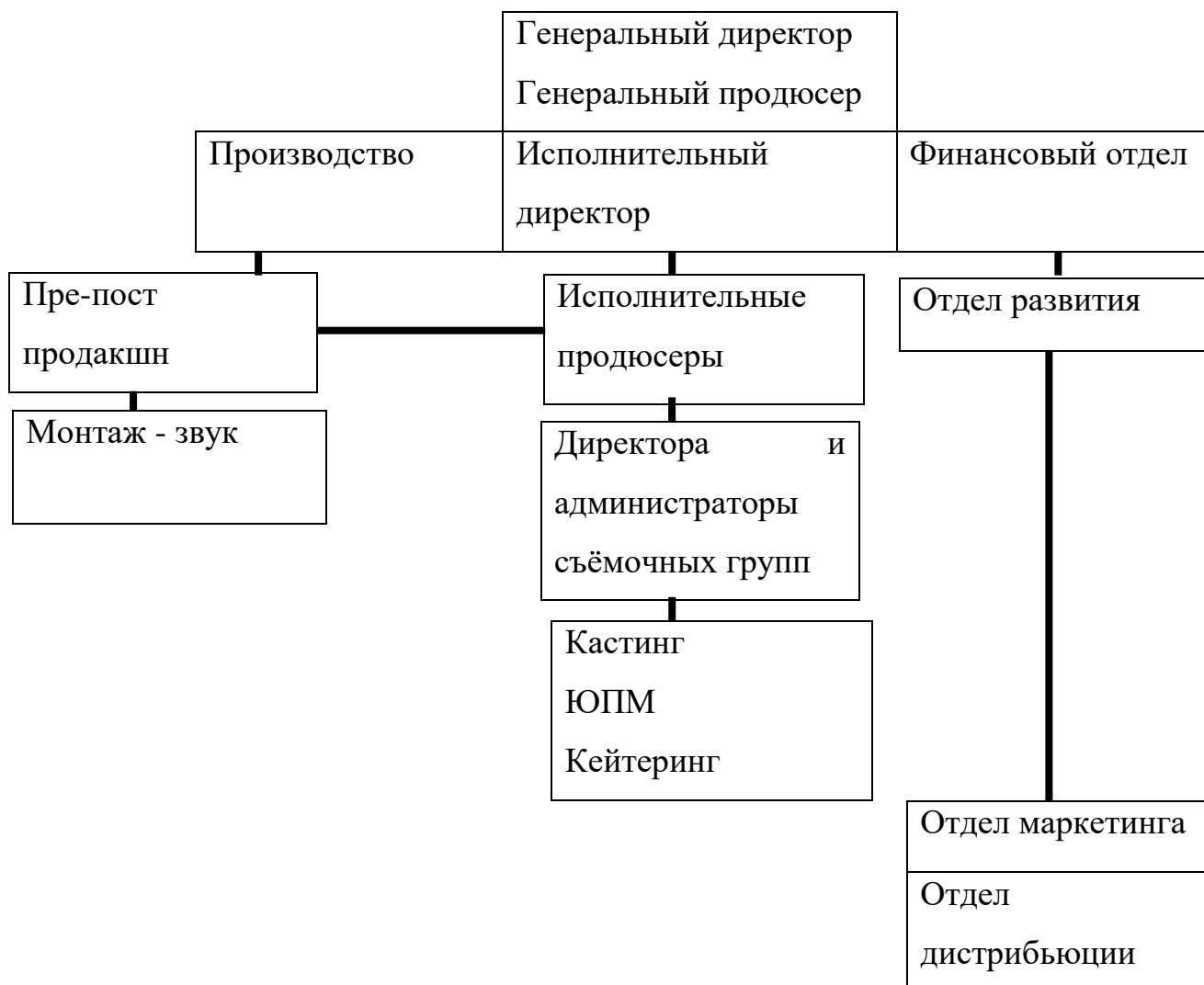


Рис. 1 – Структура организации ООО «RUSFILMS»

## **Вывод по разделу два**

Были подсчитаны все необходимые инвестиции для реализации фильма в рамках создаваемой компании. Также, был произведен расчет при наихудшем варианте – наименьшем количестве сеансов в день, посещаемых зрителей, по выбору маленького количества кинозалов, подсчитана была прибыль от проката и чистая прибыль, после вычета всех необходимых средств для уплаты налогов, доли кинотеатрам, инвестору и т.д.

Проект следует считать прибыльным, и в случае наилучшего стратегического прогноза развития компании – была произведена оценка примерной доходности на два последующих проекта, уже без привлечения спонсоров. Создание данного предприятия стоит всех вложений, и возлагает надежды на успешную реализацию и продвижение проектов.

## **3 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА**

### **3.1 Компания**

Проект предполагает использование собственных средств в размере 5,5 млн рублей. на затраты организационного характера на предынвестиционном и инвестиционном этапе реализации проекта. Начало финансового года – в январе 2020 года. Принцип учета запасов – по среднему. Разнесение издержек принимается «на всю компанию». Ниже в таблице 3.1 отображены необходимые денежные вложения и все участники финансирования проекта.

Таблица 3.1 - Источники финансирования проекта

Вложение	Стоимость, млн.руб.
Собственные средства	45
Инвестор	30
Инвестиции Фонда кино	30
Иные источники	-
Итого	105

### 3.2 Окружение

Валюта проекта – рубли. Ставка рефинансирования ЦБ РФ (она же ключевая ставка) составляет 7,75% годовых. Ставка действует по 16 июня 2019 года.

Инфляция учитываться не будет, так как проект занимает меньше года. При рассмотрении системы налогообложения кинобизнеса, важно отметить следующее – реализация прав на кинопродукцию не облагается НДС. От НДС освобождаются операции, связанные с реализацией прав использования результатов интеллектуальной деятельности, которые используются при создании фильм продукции, в том числе и анимационных фильмов, которые получили удостоверение национального фильма. Соответствующие поправки в ст. 149 НК внесены Минфином от 2018 года.

### 3.3 Инвестиционный план

Необходимые затраты для реализации (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Необходимые затраты

Этап проекта	Краткое содержание этапа	Длительность этапа, в мес.	Стоимость этапа, тыс. руб.
Предынвестиционный этап	Подготовка помещения, бизнес-планирование, регистрация фирмы	2	500
Инвестиционный период	Приобретение мебели, оргтехники	1	300
	Найм персонала для разработки проекта	12	4000
Итого		5	4800

Итак, по данным таблицы 3.1 общая стоимость реализации проекта составляет 4,800,000 руб. Данная сумма, рассчитанная на продолжительность процесса разработки проекта – 5 месяцев, включает использование следующих видов ресурсов: - материальных (оборудованные рабочие места); - трудовых

(заработная плата постоянным сотрудникам); - финансовых (оплата ремонтных работ, приобретение конвертов, марок, канцелярских принадлежностей, расходных материалов для оргтехники, оплата факторинговых услуг и прочее); - информационных (создание сайта предприятия (внесение корректив), размещение информации в СМИ). конец которых соответствуют планируемым датам начала и окончания выполнения задач. Каждая задача располагается на отдельной строке в календарном плане.

### 3.4 Операционный план

#### 3.4.1 Общие издержки

В качестве общих издержек проекта необходимо учесть производственные расходы, управленческие затраты и затраты на маркетинг. Все перечисленные затраты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Общие издержки

Статья издержек	Сумма, тыс. руб.	Период учета издержек
Управление		
Канцелярские расходы	5	Ежемесячно в течении всего проекта
Производство		
Коммунальные платежи	5	Ежемесячно
Затраты на содержания помещения	10	
Маркетинг		
Реклама	100	Ежемесячно
Расходы на телефонную связь	5	

#### 3.4 План по персоналу

Рассмотрим затраты на оплату труда постоянных участников предприятия. Планируется нанять шесть сотрудников (график работы: будни с 9.00 до 18.00, перерыв: с 12.00 до 13.00): Руководитель финансового отдела (бухгалтер),

руководитель отдела развития, сценарист, исполнительный директор, маркетолог, координатор. Фонд оплаты труда за 1 месяц рассчитан в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Фонд оплаты труда за месяц

				В тыс. руб.
Должность	Количество сотрудников, человек	Оклад в месяц на одного сотрудника	Оплата труда за подготовительный период в 3 мес	Оплата труда за время проекта
Главный бухгалтер	1	50	150	600
Руководитель отдела по развитию	1	50	150	600
Сценарист	1	50	150	600
Исполнительный директор	1	75	225	900
Маркетолог	1	50	150	600
Координатор	1	50	150	600
Итого		325	975	3,900,000

Фонд заработной платы на 1 месяц составляет 325 тыс. руб. Затраты фонда оплаты труда начисляются всем сотрудникам с первого месяца начала проекта и до конца срока реализации проекта.

### 3.5 Анализ проекта

Проект является инвестиционным, следовательно, очень важно оценить, насколько рентабельными будут вложения, сколько потребуется времени, чтобы окупиться. Отрасль довольно-таки рискованная, и всегда есть риск не окупиться, но тем не менее, лучше просчитать и понять, насколько следует верить в успех того или иного проекта. В этом разделе представим интегральные показатели эффективности инвестиционного проекта, рассчитанные в соответствии с заданными условиями (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Интегральные показатели инвестиционного проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	17
Период окупаемости – РВ, мес.	12
Дисконтированный период окупаемости – DPВ, мес.	0,06
Средняя норма рентабельности – ARR, %	540
Чистый приведенный доход – NPV, млн. руб.	379
Индекс прибыльности – PI	4,6
Внутренняя норма рентабельности – IRR, %	450

Ставка дисконтирования – норма доходности на вложенный капитал, требуемая инвестором, – равна 17%. Ставка дисконтирования используется для перерасчета стоимости потоков будущих доходов и расходов в стоимость на настоящий момент, в частности, при расчете срока окупаемости и оценки экономической эффективности инвестиций для дисконтирования денежных потоков.

Период окупаемости (РВ) проекта от начала осуществления проекта до достижения периода, за который инвестиционные затраты покрываются денежными поступлениями (формула 3.1):

$$PB = \frac{I_0}{NP} \cdot 365, \quad (3.1)$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции по мероприятию;

NP – чистая прибыль.

Период окупаемости (РВ) проекта составляет 12 месяцев. За этот период суммы притоков и оттоков проекта сравниваются. Данный срок является относительно небольшим, учитывая сумму инвестиций. Для определения периода, через которое дисконтированная сумма притоков должна полностью сравняться с дисконтированной суммой оттоков денежных средств по рассматриваемому проекту, рассчитывается дисконтированный срок окупаемости проекта (DPВ) по формуле (3.2):

$$DPB = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n CF \frac{1}{(1 + IRR)^t}}, \quad (3.2)$$

где IRR – внутренняя норма рентабельности.

Дисконтированный срок окупаемости (DPB) – 12 месяцев. За это количество времени реализации проекта дисконтированные притоки от проекта покроют дисконтированные инвестиции.

Средняя норма рентабельности (ARR), равная 540% представляет собой доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализаций и величины начальных инвестиций. Данный показатель простой (бухгалтерской) нормы прибыли показывает усредненную бухгалтерскую рентабельность балансовой стоимости инвестиций. Значение среднегодового дохода, который можно получить от реализации проекта, является весьма привлекательным, что позволяет говорить об эффективности проекта. Чистый приведенный доход (NPV) показывает разницу между дисконтированными притоками и оттоками денежных средств проекта и рассчитывается по формуле (3.3):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.3)$$

где  $CF_t$  – чистый поток денежных средств;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – период, за который нужно произвести расчет.

$I_0$  – объем начальных инвестиций.

Данный проект является эффективным, так как значение NPV (379 млн. руб.) положительно. Далее рассчитаем индекс прибыльности (PI) (формула 3.4), который характеризует сколько дисконтированного дохода будет получено на 1 рубль дисконтированных инвестиций:



$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \frac{1}{(1+IRR)^t}}{I_0}, \quad (3.4)$$

где PI – индекс прибыльности.

Индекс прибыльности (PI) показывает величину притоков, приходящуюся на единицу инвестиций. Значение PI следует сравнивать с единицей. Индекс доходности – 4,6 – больше 1, что свидетельствует об эффективности проекта.

Рассчитаем ещё один показатель – внутреннюю норму рентабельности (IRR), который демонстрирует максимальную альтернативную стоимость инвестиций, под которую их возможно получить, но при этом проект имеет нулевую доходность (формула 3.5):

$$NPV = \sum_{t=1}^n CF_t \cdot \frac{1}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0, \quad (3.5)$$

где IRR – внутренняя норма рентабельности.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) показывает величину отдачи (450%) на вложенный капитал, которую приносит проект. Показатель IRR должен быть выше требуемой инвестором нормой дохода на капитал. Так как данное сравнение выполняется, то проект имеет положительный экономический эффект и его следует принять к реализации. Все вышеописанные показатели указывают на экономическую целесообразность и высокую эффективность данного проекта.

### 3.7 Кэш - флоу проекта

Рассмотрим расчет потока денежных средств проекта за один календарный год. Рассортируем все исходные данные по виду деятельности:

Основная:

- Поступления от реализации фильма - 1 612 800 000 руб.;
- Расходы на производство фильма – (-) 100 000 000 руб.;
- Заработная плата сотрудников – 3 900 000 руб.;

- Налоги (6%), процент прокатчикам (44%) и дистрибьюторам (13%) –  
(-) 1 016 232 000 руб.;

- Выплата инвестору (5%) – 29 828 400 руб.;

Итого по основной деятельности: 462 839 600 руб.

Инвестиционная:

- Вложения в материальные и нематериальные активы – (-)105 000 000 руб.

Финансовая:

- Заемные возвратные средства – 30 000 000 руб.;

- Возврат с 5% от дохода – 29 828 400 руб.

Итого: (-) 171 600 руб.

Следовательно, по формуле 3.1 определяем величину денежного потока:

$$NCF = CFO + CFF + CFI, \quad (3.1)$$

где CFO – операционный поток;

CFF – финансовый;

CFI – инвестиционный.

$$NCF = 462\,839\,600 + (-) 105\,000\,000 + (-) 171\,600 = 357\,668\,000 \text{ руб.}$$

Ниже для наглядности представим в таблице 3.6 все вышеперечисленные данные:

Таблица 3.6 – Кэш флоу проекта

Наименование вида деятельности	Величина, в руб.
Поступления от проката	1 612 800 000
Расходы на производство фильма	100 000 000
Заработная плата сотрудников	3 900 000
Налоги и прочие отчисления	1 016 232 000
Кэш флоу от основной деятельности	462 839 600
Другие издержки подготовительного периода	1 000 000
Кэш флоу от инвестиционной деятельности	-105 000 000
Заемные возвратные средства	30 000 000
Возврат 5% от дохода	29 828 400
Кэш Флоу финансовой деятельности	-171 600
Баланс наличности на конец года	357 668 000

### 3.8 Анализ рентабельности предприятия

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов [10]. Рентабельность продаж рассчитывается по формуле (3.6):

$$P_{\text{прод.}} = \text{Пр}_{\text{пр}}/В * 100\%, \quad (3.6)$$

где  $\text{Пр}_{\text{пр}}$  – прибыль только по основной деятельности (продажам);

$В$  – выручка от реализации.

Рентабельность чистой прибыли рассчитываем по формуле (3.7):

$$P_{\text{чп}} = \text{Ч}_{\text{п}}/В \quad (3.7)$$

Рентабельность основной деятельности организации рассчитывается по формуле (3.8):

$$P_{\text{од}} = \text{Пр}_{\text{рп}}/З, \quad (3.8)$$

где  $\text{Пр}_{\text{рп}}$  – прибыль от реализации;

$З$  – затраты.

Показатели рентабельности предприятия сведены в 3.7.

Таблица 3.7 – Показатели рентабельности предприятия

Наименование показателя	2020 год
Рентабельность продаж	42
Рентабельность чистой прибыли	35
Рентабельность основной деятельности	57

Как видно из таблицы 3.7, значение показателей рентабельности хорошее, учитывая ожидаемый финансовый прогноз на последующие два проекта, все

показатели рентабельности также будут иметь тенденцию к росту, что обусловлено преобладающей ожидаемой динамикой роста прибыли.

### **Выводы по разделу три**

С помощью анализа компании, окружения, инвестиционного и операционного планов, с помощью расчета оплаты труда, анализа проекта, рентабельности и кэш флоу, можно сделать вывод на основании положительного потока денег за год, - проект будет иметь положительный эффект. Обязательно нужно обратить внимание на то, что помимо возвратных 30 млн. рублей инвестору, полагается по договору выплатить еще 5% от дохода компании. Опираясь на данные показатели рентабельности проекта, можно сделать вывод, что инвестиции в данный проект выгоднее вложений в банк.

Все показатели рентабельности ООО «RUSFILMS» имеют тенденцию к росту и будут повышаться в прогнозном периоде, что свидетельствует о необходимости инвестиций. Один из путей улучшения финансово-экономического состояния – разработка стратегического плана и следование ему без отклонений в бюджете или во времени.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сделав подробный анализ внешней среды для создания собственной кинокомпании, подведем итоги.

Основные риски и угрозы существуют, и они зависят в большинстве своем от потребителей, которые спрогнозировать невозможно. Например, появление товаро-заменителей несет в себе угрозу сокращения зрителей в кинотеатрах. Однако рассмотрев и оценив степень всех возможных угроз, был сделан вывод – отказаться от конкуренции и борьбы, отказаться от агрессивного маркетинга ради продвижения фильма. Наш контент имеет главное преимущество – уникальность. Это и следует развивать, нужно все силы отдать на стратегическое развитие компании и корпоративной культуры.

В данной работе также рассматривались сильные и слабые стороны создаваемого предприятия, которые неизбежно появятся в будущем. Самая слабая сторона – неизвестность на сегодняшний день на рынке, а самый большой конкурент — это компании мейджеры, такие как «Walt Disney», «Sony», «Universal Pictures», «Dream Works». Их основное преимущество – длительное пребывание на рынке и известность контента. Однако даже они заинтересованы в разработке нового контента по мотивам русских сказок, считая это бесконечной почвой для создания нового направления в кино.

Анализ показывает, что даже в экономически нестабильной ситуации на рынке, даже при росте инфляции и изменении валюты, потребитель будет смотреть кино в ближайшие 10 лет, самой главной задачей остается разработка хорошего плана, применение американских технологий и использование создаваемого контента, интересного для просмотра 99% опрошенных людей.

Бизнес – план включает в себя расчеты необходимых затрат на реализацию проекта в рамках созданной кинокомпании ООО «RUSFILMS». План наглядно подтверждает теоретические доказательства, - проект выгоден и привлекателен, как для инвесторов, так и для русского кинематографа в целом. В прогнозируемых кассовых сборах также прослеживается рост дохода с проката.

Основной акцент следует уделять киномаркетингу и постоянного мониторинга потребителей – где и как проводят свободное время, что предпочитают смотреть. Согласно статистике, большинство населения заинтересованы в просмотре контента, где можно узнать себя или соседа, однако политика создаваемой компании будет действовать от обратного, - мы должны производимым контентом заинтересовать зрителя, ведь на наших плечах лежит ответственность за развитие общества, как минимум культурное.

Риски проекта минимальны, так как в совокупности американская технология производства плюс уникальный и всем известный, но давно забытый, контент, - формула нашего ожидаемого успеха.

Задачи выпускной квалификационной работы решены. Поставленные цели в рамках расчетов достигнуты. Осталось все претворить в жизнь.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Методические рекомендации по выполнению дипломных работ. – М. – Челябинск: МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова, 1999. – 12 с.
- 2 Седых, И.А. Киноиндустрия России / И.А. Седых. – Национальный исследовательский инструмент Высшая школа экономики, центр развития, 2017. – 5-37с.
- 3 Фонд кино [Электронный ресурс] // <http://www.fond-kino.ru/> - 15 с.
- 4 Преддипломная практика и выпускная квалификационная работа (проект): методические указания / составители: В.Л. Зонов, Е.Ж. Васильев, Л.А. Баев, А.С. Камалова, А.В. Маркина; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. 1 – 43с.
- 5 Киноиндустрия Российской Федерации / Исследование компании «Невафильм» при участии «Movie Research» и «iKS-Consulting» для Европейской аудиовизуальной обсерватории, 2014. – 33с.
- 6 Павлович, А.А. Кинобизнес в России и США: стратегия, история и перспективы // А.А. Павлович. - Экономический журнал. 2009. - 5-21с.
- 7 Пичугин, Э. А. Кинопрокат в России / Э.А. Пичугин. - Взгляд в будущее. СПб., 2009. – 32-37 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## Приложение А

Отчет о финансовых результатах за Январь-Декабрь 2019 года				
			К О Д Ы	
			0710002	
			30	6
			2019	
Организация <b>ООО "RUSFILMS"</b>			Дата (число, месяц, год)	
Идентификационный номер налогоплательщика			Форма по ОКУД	
Вид деятельности <b>Производство фильмов</b>			Дата (число, месяц, год)	
Организационно-правовая форма / форма собственности			Форма по ОКУД	
<b>Общества с ограниченной ответственностью</b> / <b>Частная собственн</b>			Дата (число, месяц, год)	
Единица измерения <b>В тыс. руб.</b>			Форма по ОКУД	
Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь-Декабрь 2019 г.	За Январь-Декабрь 2019 г.
1	2	3	4	5
	<b>Выручка</b>			
	в том числе:		1 612 800	
	выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, продукции собственного производства			
	покупных товаров			
	выполнения работ			
	оказания услуг			
	прочая реализация			
	<b>выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость,</b>		1 612 800	
	<b>продукции собственного производства</b>		1 612 800	
	покупных товаров			
	выполнения работ			
	оказания услуг			
	прочая реализация		-	
	<b>Себестоимость продаж</b>			
	в том числе:		(932 044)	
	себестоимость проданных на экспорт товаров, продукции, работ, услуг			
	продукции собственного производства			
	покупных товаров			
	выполнения работ		-	
	оказания услуг		-	
	прочая себестоимость		-	
	себестоимость проданных на внутренний рынок товаров, продукции, работ, услуг		(932 044)	
	продукции собственного производства		(932 044)	
	покупных товаров			
	выполнения работ			
	оказания услуг			
	прочая себестоимость			
	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>		680 756	
	<b>Коммерческие расходы</b>			
	<b>Управленческие расходы</b>			
	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>			
	<b>Доходы от участия в других организациях</b>			
	<b>Проценты к получению</b>			
	<b>Проценты к уплате</b>			
10.1.	<b>Прочие доходы</b>			
10.2.	<b>Прочие расходы</b>		(17 249)	
	<b>Прибыль (убыток) до</b>		663 507	
	<b>Текущий налог на прибыль</b>		(96 768)	
	обязательства (активы)			
11.	<b>Изменение отложенных налоговых</b>			
11.	<b>Изменение отложенных налоговых</b>			
	<b>Прочее</b>			
10.3.	в том числе:			
	сумма доплаты (переплаты) налога на прибыль в связи с обнаружением ошибок (искажений) в предыдущие отчетные			
	единый налог на вмененный доход			
	сумма налога, удержанная и уплаченная налоговым агентом, с полученных			
	прочие аналогичные платежи из прибыли			
	внутри консолидированной группы налогоплательщиков			
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>		566 739	



