

Министерство культуры Республики Беларусь  
Белорусский государственный университет культуры и искусств

## **МЕНЕДЖМЕНТ В КИНОИНДУСТРИИ**

*Учебно-методическое пособие*

**Составитель А. В. Макаревич**

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по образованию в области культуры и искусств  
для студентов и магистрантов учреждений высшего образования  
в сфере культуры и искусств*

Минск  
БГУКИ  
2022

УДК 791.6:005(075.8)  
ББК 85.37к2я73  
М 502

**Рецензенты:**

*Н. А. Агафонова*, кандидат искусствоведения, доцент,  
старший научный сотрудник Центра исследований  
белорусской культуры, языка и литературы НАН Беларуси;  
*кафедра* менеджмента и образовательных технологий  
Института повышения квалификации и переподготовки  
Белорусского государственного педагогического университета  
имени Максима Танка

**Менеджмент в киноиндустрии: учеб.-метод. пособие / сост.**  
М502 А. В. Макаревич ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос.  
ун-т культуры и искусств. – Минск : БГУКИ, 2022. – 140 с.  
ISBN 978-985-522-285-0.

В пособии дан краткий обзор истории производства кино, основное содержание посвящено формированию тенденций в мировой и отечественной киноиндустрии (управление производством, дистрибуция экранного продукта и др.) в условиях современных трансформаций. Отдельная глава посвящена киноиндустрии США, история которой начинается у истоков мирового кинопроизводства и которая в большой мере отражает проблематику в целом развития кинематографа.

Для студентов и магистрантов учреждений высшего образования в сфере культуры и искусств, специалистов, а также интересующихся вопросами производства, распространения кинопродукта.

УДК 791.6:005(075.8)  
ББК 85.37к2я73

ISBN 978-985-522-285-0

© Макаревич А. В., составление, 2022  
© Оформление. Учреждение образования  
«Белорусский государственный  
университет культуры и искусств», 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>Раздел 1. КИНЕМАТОГРАФ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
1.1. Понятие кинопроизводства.....	7
1.1.1. Технологические этапы производства пленочного кино (1895– конец 1990-х гг.).....	7
1.1.2. Производство цифрового кино (2000-е гг. – по настоящее время) .....	13
1.2. Особенности управления деятельностью кинокомпании.....	20
1.3. Организация и управление системным финансированием кино- производства.....	27
1.4. Маркетинговые стратегии и рекламная кампания в киноиндуст- рии.....	41
<b>Раздел 2. МИРОВАЯ КИНОИНДУСТРИЯ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА</b>	
2.1. Базовые слагаемые современной киноиндустрии.....	55
2.1.1. Киностудия (кинофабрика и кинокомпания) .....	57
2.1.2. Кинопрокат (кинодистрибьюция) .....	72
2.1.3. Кинопоказ .....	80
2.2. Трансформация киноиндустрии в условиях глобализации и циф- ровой эры.....	92
<b>Раздел 3. КИНОИНДУСТРИЯ США</b>	
3.1. Становление американской киноиндустрии .....	105
3.2. Структура современной американской киноиндустрии .....	118
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	126
<b>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА</b> .....	129
<b>СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ</b> .....	135

## ВВЕДЕНИЕ

Кинематограф является одним из наиболее популярных видов искусства и одним из широко распространенных и распространяемых культурных продуктов. В тоже время кинематограф получил глубокое осмысление во многих научных дисциплинах, таких как искусствоведение, культурология, философия, социология, психология и педагогика. Наиболее полное отражение теория и история кинематографа обрели в киноведении, и можно говорить о том, что теория кино начала складываться одновременно с зарождением нового вида искусства. Так, оформилась видовая и жанровая специфика кинематографа, обозначились выразительные средства и особенности киноязыка, эстетические координаты и коммуникативные свойства, а также законы существования и перспективы развития кино. Кинотеории посвятили свои труды такие известные зарубежные авторы, как Р. Канудо («Манифест семи искусств»), Л. Деллюк, Ж. Дюлак, Х. Рихтер (Г. Рихтер), Л. Муссинак, Б. Балаш, Р. Арнхейм, Р. Клер, З. Кракауэр, В. Беньямин; советские теоретики и кинорежиссеры С. Эйзенштейн, Д. Вертов, Л. Кулешов; стоявшие у истоков белорусской кинотеории А. Красинский, О. Нечай, Г. Ратников, Н. Фрольцова, сегодняшние представители отечественного киноведения Н. Агафонова, А. Карпилова, М. Костюкович, Е. Шаройко. Во второй половине XX в. теория кино постепенно интегрируется с философскими взглядами и течениями: марксизмом (Е. Вейцман, С. Гинзбург, Э. Ефимов, В. Ждан, Е. Левин, Л. Мельвиль, А. Монтегю, Р. Мэнвелл), структурализмом (У. Эко), семиотикой (Ю. Лотман), постструктурализмом (Р. Барт, Ж. Делёз, М. Ямпольский), а также с психоаналитической теорией (К. Метц (Metz), В. Мазин, А. Менегетти) и культурологией (Н. Хренов, В. Лебедева, Е. Добренко).

Таким образом, ряд вопросов, связанных с изучением различных аспектов кинематографа как искусства, освещен доста-

точно широко и полно как зарубежными, так и отечественными авторами.

Одна из первых попыток осмысления кинематографа с точки зрения киноиндустрии принадлежит польскому исследователю Е. Тёплицу, среди российских киноведов, обозначивших данные вопросы, можно назвать А. Антонова, А. Артюх, М. Жабского, И. Кокарева, К. Разлогова, А. Роднянского и др. В Беларуси вопросы индустрии кино затрагивали в своих работах И. Авдеев, А. Безуглый, А. Карпилова, О. Сильванович и др. Особого внимания заслуживает диссертация О. Сильвановича, являющаяся первой попыткой в белорусском киноведении представить механику современной киноиндустрии на примере США и Европы. В целом многие вопросы менеджмента в киноиндустрии требуют систематизации и уточнения. Актуальность изучения данного вопроса заключается в том, что происходящие сегодня в мире процессы глобализации непосредственно затрагивают и культурную сферу развития многих стран. В частности, хорошо известен пример естественного переноса центров мировой культуры из Европы в Нью-Йорк в середине 1950-х гг. и дальнейшее смещение из Нью-Йорка в Лос-Анджелес в 1970-е гг., или значительное ослабление позиций культурных ценностей Восточной Европы в пользу западноевропейских и североамериканских. Аналогичные явления происходят сегодня во многих регионах мира, и особенно в Азии, где активно возрастает влияние на все страны культур Японии, Китая, Индии. В XXI в. эти процессы получают дальнейшее развитие. Ожидаемые новейшие механизмы переориентации массовой культуры будут связаны с подъемом общекультурных и исторических ценностей таких континентов, как Африка, Латинская Америка, Австралия.

В учебно-методическом пособии интегрированы взгляды отдельных авторов относительно кинематографа как вида искусства и как составляющей индустрии. Кинематограф рассматривается как механизм управленческой деятельности, с одной стороны, и как объект формирования социально-культурной среды в конкретных экономических условиях – с другой, поскольку именно в киносфере наиболее ярко проявляются современные принципы финансово-коммерческих отношений

в рыночных условиях, выраженные в усилении социально-психологических факторов в кинопроизводстве.

В пособии раскрываются базовые слагаемые киноиндустрии (кинопроизводство, кинопрокат, кинопоказ), описываются традиционный кинопроизводственный процесс и новая модель производства, маркетинга и проката кино, провозглашенная цифровым кинематографом начала 2000-х гг. Также представлена модель развития киноиндустрии США как совокупность частных вертикальноинтегрированных компаний-мейджоров, оказавшая влияние и во многом определившая пути развития мировой индустрии кино.

Учебный материал излагается на основе литературных источников<sup>\*</sup>, в которых наиболее полно рассмотрены актуальные вопросы теории и истории кино как вида искусства и как киноиндустрии.

---

<sup>\*</sup> Данные литературные источники являются также основой прилагаемого списка рекомендуемой литературы.

## Раздел 1

### КИНЕМАТОГРАФ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

#### 1.1. Понятие кинопроизводства

##### 1.1.1. Технологические этапы производства пленочного кино(1895 – конец 1990-х гг.)

Кинематограф зародился в конце XIX в. (в 1895 г. в Берлине и Париже состоялась публичная демонстрация первых короткометражных фильмов). Достаточно долгое время кино представляло собой техническую новинку, позволяющую запечатлеть на киноплёнке движущееся изображение и производящую на зрителя сильнейшее впечатление. Кинематограф еще не был признан в качестве нового вида искусства, поскольку первые фильмы не отличались глубоким содержанием и смыслом и фактически не отражали эстетических установок. Собственно говоря, и сами создатели ранних картин не считали себя художниками, за исключением французского предпринимателя, горячего поклонника кино Жоржа Мельеса, страстно увлеченного кино, основавшего собственную киностудию, снявшего более пятисот короткометражных фильмов. Тем не менее росла популярность «нового зрелища», собиравшего огромное количество зрителей ежедневно. Это привело к тому, что кино стало промышленностью, к 1908 г. были сформированы производственная и финансовые базы – началось становление киноиндустрии. Наиболее развитая кинопромышленность уже в то время была сосредоточена в США.

Нужно сказать о том, что первые фильмы отличались равно как непродолжительным периодом их создания, так и экранным временем (длительность фильма в 1908 г. достигала не более 20 минут), но уже тогда обозначились основные этапы кинопроизводства: написание сценария, съемки и монтаж фильма, создание копий, реклама. Технология кинопроизвод-

ства стремительно усложнялась, пропорционально увеличивался и хронометраж кинокартин (к 1914 г. – до 90 минут экранного времени).

Современное кинопроизводство представляет собой процесс создания фильмов от первоначального замысла сюжета до непосредственного показа в кинотеатрах, на телевидении, стриминговых платформах в Интернете.

Сегодня кинопроизводство существует во множестве стран, соприкасается с экономическими, социальными и политическими сферами и, как известно, требует вовлечения большого количества людей, больших временных и финансовых затрат. Основную долю кинопроизводства составляют игровые фильмы, создание которых нуждается в значительном количестве ресурсов, но и каждый раз обещает немалые выгоды.

Традиционно процесс кинопроизводства состоит из 5 *основных этапов*: проектирование развития производства (*development* – девелопмент), подготовительный (*pre-production* – препродакшен), съемочный (*production* – продакшен), монтажно-тонировочный (*post-production* – постпродакшен), реклама, продвижение (*promotion* – промоушен), распределение продаж по сети проката (*distribution* – дистрибьюшен).

1. Девелопмент (*development*) – этап проектирования. Продюсер ищет сценарий для будущего фильма либо другой вариант – у продюсера есть идея, и он заключает договор со сценаристом на написание сценария по этой идее. После чего покупает сценарий, выплачивает автору гонорар и приобретает права на постановку фильма. Кроме того, в этом периоде продюсер ищет и привлекает в проект финансовые средства и возможных партнеров будущего фильма. Как только утверждается сценарий и находится первая часть финансовых средств, начинается подготовительный период.

2. Препродакшен (*pre-production*) – подготовительный период. Включает работу над литературно-драматической основой сценария фильма: сюжетом, проблематикой, характеристикой героев. Параллельно ведется работа над сбором необходимого материала, на основе которого режиссер разрабатывает *режиссерский сценарий* и составляет *экспликацию*.

Режиссерский сценарий представляет, по сути, схематическую киноадаптацию литературной версии.

Режиссерский сценарий не добавляет ничего нового в литературный сценарий – это прежде всего детальная разработка плана съемок, на основе которого творческая группа будет реализовывать проект, поскольку независимо от того, насколько хорошо был написан литературный (постановочный) сценарий, он должен быть специально адаптирован для съемок. Литературный сценарий выстраивается согласно сюжету – в хронологическом порядке, вследствие чего некоторые сцены, происходящие в одном месте, могут быть разбросаны далеко друг от друга. А также в литературном сценарии не учитываются крупность планов и монтажные особенности (звук, графика, спецэффекты и т. д.), нет покадровой разбивки сцен, а также реквизит разбросан по страницам и есть вероятность чего-то недосчитаться. Поэтому режиссеры, операторы, скрипт-супервайзеры (помощники режиссера по сценарию в процессе съемки), звукорежиссеры и художники во время съемок опираются в основном на режиссерский сценарий.

Экспликация – это изложение режиссером своего видения сценария или концепции фильма и способов их реализации.

Другими словами, экспликация помогает режиссеру донести свой замысел до съемочной группы.

Режиссерская экспликация содержит ответы на такие вопросы, как: о чем фильм (идея, сверхзадача, основной конфликт)? какой жанр и стиль? где происходит действие? в чем особенности изобразительного и звукового решения? каков актерский состав?

Помимо режиссерской, существуют также операторские, изобразительные (от художника-постановщика) и звуковые (от звукорежиссера и композитора) экспликации.

Например, на основе раскадровки создается операторская экспликация, в которой описывается изобразительное решение фильма (тональность, колористическое решение, тип съемки, ракурс, смена планов, освещение, композиция).

Также во время подготовительного периода утверждается актерский состав, делаются первые фото- и видеопробы, разрабатывается художественно-оформительское решение фильма, создаются эскизы декораций, реквизита, костюмов, грима, выбираются места для натуральных съемок.

При первичном осмотре любой локации важно не просто определиться с местом событий будущего фильма, а еще решить задачу, как избежать попадания в фильм, например, логотипов и брендов. Эту проблему необходимо учитывать заранее. Нельзя просто появиться в день съемки и внезапно решить, что следует закрыть, спрятать или заменить несколько десятков или сотен логотипов.

Завершается подготовительный этап составлением календарно-постановочного плана и генеральной сметы. Как правило, это занимает по времени одну треть препродакшена и требует порядка 5–10 % от общего финансирования фильма.

Планирование решает важнейшие задачи организации съемочного процесса, и, пожалуй, в его качестве, а вовсе не в размере бюджета заключается основная разница между профессиональными и любительскими съемками.

В составлении плана принимают участие режиссер, сценарист, оператор-постановщик и основной актерский состав. Это необходимо для гладкости процесса во время продакшена и для успешной реализации видения проекта.

3. Продакшен (*production*)– съемочный период. Съемочный период самый дорогостоящий и длительный, и, как уже было сказано выше, успех организации непрерывного съемочного процесса напрямую зависит от качества составленного постановочного плана. Это важно, поскольку съемочный процесс, осуществляемый съемочной группой, должен представлять собой слаженную работу творческого и производственного штата сотрудников, численность которого может достигать от нескольких десятков до сотен человек, в зависимости от масштаба и сложности проекта, и именно от правильной организации и управления этим процессом зависит результат на данном этапе кинопроизводства.

Также в этот период создается комплект рекламных фотографий и видеоматериалов, который впоследствии передается в прокатные организации и служит основой для организации рекламной кампании фильма.

4. Постпродакшен (*post-production*) – монтажно-тонировочный период. Является завершающим этапом кинопроизводства. И уже очевидно, что самым эффективным способом достичь успеха на данном этапе и избежать дополнительных потерь (финансовых или временных) – это тщательное планирование и организация. Очень важно назначить встречу с монтажерами до окончания съемок и показать, какой получается материал. Это поможет лучше подготовиться к постпродакшену.

Никакой бюджет не спасет плохую киноисторию или игру актеров. Но даже в малобюджетных фильмах монтажеры способны многое «исправить» как в художественном, так и в техническом плане, если дать им возможность предварительной подготовки.

Как правило, просмотр отснятого материала – это совместная работа режиссера-постановщика и монтажной группы, в ходе которой осуществляется отбор наиболее удачных дублей, уточняется монтажный ритм фильма, последовательность сцен и монтажные переходы между ними. В результате фильм должен быть подготовлен к озвучению и перезаписи.

В период пленочного кино монтажа фильма – очень кропотливый процесс. Визуальный и аудиальный (речь, музыка, шумы) материалы будущего фильма монтировались в виде отдельных фрагментов, длина пленки которых составляла 250–300 м. После чего шла кропотливая работа над соединением монтажных кадров (наплыв, затемнение, вытеснение), в результате чего создавалась аналоговая фонограмма фильма – основной исходный материал фильма наравне с негативом изображения.

Современная технология предусматривает изготовление цифровой и аналоговой оптических фонограмм, наносимых на фильмокопию. Чаще всего одновременно печатаются четыре разновидности фонограммы: две цифровые SDDS и Dolby Digital, непосредственно печатаемые на кинопленке, аналоговая Dolby SR и временный код для цифровой фонограммы DTS, записываемой на отдельном компакт-диске.

На этапе постпродакшена изготавливаются титры и надписи. В эпоху пленочного кино – это очень трудоемкий и сложный процесс, который осуществляли на кинофабриках в специальном цеху комбинированных съемок художники-графики.

В настоящее время большинство надписей в фильме изготавливаются при помощи цифровых технологий, что значительно сокращает время и деньги.

5. Промоушен (*promotion*) – несмотря на то, что на этапе постпродакшена фильм готов, этап промоушена, или продвижения, планируется и реализуется на протяжении всех периодов производства фильма. Продюсер запускает данный процесс практически одновременно с написанием сценария, далее готовится стандартный комплект рекламных материалов, в который входят расширенная аннотация, список основного состава творческой группы, фотографии наиболее выразительных кадров фильма, которые снимает прикрепленный к группе фотограф во время съемок на натуре и в павильоне. Комплект фотографий для рекламы фильма утверждает режиссер-постановщик. Часть фотографий из комплекта передается в печатные и сетевые СМИ. Кроме того, для продвижения готовятся рекламные ролики– тизеры (препродакшен) и трейлеры (постпродакшен), которые монтируются из дублей, не вошедших в фильм или отснятых специально.

Традиционно промоушен подразумевает организацию работы по нескольким направлениям: сети кинотеатров, радио, телевидение, видео, печатные издания, сопутствующие товары. Еще до выхода фильма начинается рекламная кампания: проводятся пресс-конференции, репортажи со съемок, рекламные ролики транслируются по телевидению и показываются в кинотеатрах, фотографии и интервью публикуются в прессе. Один из важных моментов продвижения – организация яркой премьеры фильма с приглашением актеров фильма и прочих знаменитостей, обеспечивающих резонанс в СМИ. Продвижению фильма также способствует участие картины в различных кинофестивалях, номинациях на кинопремии.

Таким образом, с момента возникновения первых фильмов сложились основные этапы кинопроизводственного процесса – это проектирование (*development*), подготовительный (*pre-*

production), съемочный (production), монтажно-тонировочный (post-production), продвижение (promotion); назовем также и организацию сбыта – дистрибьюцию (от distribution – дистрибушен «распространение»). Однако с приходом в начале XXI в. цифровых технологий и усовершенствованием процесса кинопроизводства многие этапы традиционного кинопроизводства ушли в прошлое, появился этап создания компьютерной анимации, который выполняется одновременно с этапом создания титров и надписей и частично заменяет его, а также другие дополнительные этапы: съемка уходящей природы, пере-съемка и досъемка эпизодов фильма, запись дополнительных источников фонограмм и иные этапы на усмотрение производственной компании или в зависимости от обстоятельств конкретной кинокартины. Более подробно об этом в следующем материале, посвященном современным технологиям, основанным на использовании цифровых инструментов в кинопроизводстве.

### **1.1.2. Производство цифрового кино (2000-е гг. – по настоящее время)**

На ежегодной выставке кинотехники в Лас-Вегасе (март 1999 г.) специалистам был представлен первый цифровой кинопроектор – Multiplex, четкое полноэкранное изображение отличного качества которого поразило присутствующих. 18 ноября того же года с помощью Multiplex был продемонстрирован первый эпизод «Звездных войн» Джорджа Лукаса, режиссера, искренне верящего в преимущества цифровых технологий и на деле это доказывающего. Так началась цифровая эра кинематографа.

Впервые в истории полнометражного кино был показан цифровой фильм «О, где же ты, брат?» (режиссеры Джебэл и Итан Кобэны) на Каннском кинофестивале в 2000 г. Фильм был полностью обработан цифровым способом и стал первым записанным в цифровом формате с разрешением 2К (с использованием телекинопроектора Spirit Datacine фирмы Philips). Это разрешение называется стандартом «Академия» и полностью соответствует качеству пленки 35 мм.

Переход от традиционного пленочного кинематографа к цифровому проходил неравномерно в разных странах. До недавнего времени голливудские мейджоры были единственными, у кого были деньги на цифровое оборудование и оплату труда по производству цифровых эффектов. Однако переход к цифровым медиа повлиял не только на Голливуд, а на все кинопроизводство в целом, поскольку традиционная кинотехнология начала повсеместно и довольно быстрыми темпами сменяться цифровой, в результате чего пересматривается логика кинопроизводства. Принципы цифрового кинопроизводства равным образом действительно для индивидуального и коллективного кинопроизводства независимо от того, используется ли при этом самое дорогое аппаратное и программное обеспечение или любительские эквиваленты.

Обозначим отличительные черты процесса цифрового кинопроизводства согласно их описанию ведущим в мировом научном сообществе теоретиком новых, цифровых технологий, цифрового кино в том числе, профессором компьютерных наук университета Нью-Йорка Львом Мановичем.

С приходом цифровых технологий, отмечал ученый, стало возможно создавать киноподобные кадры непосредственно на компьютере при помощи компьютерной 3D-анимации, вместо того чтобы снимать физическую действительность на камеру. В результате отснятые кадры реальной действительности оказались лишены своей роли единственно вероятного материала, из которого может быть создан фильм.

Это привело к тому, что как только появилась возможность оцифровки отснятых кадров реального действия (или записи этого действия сразу в цифровом формате), они потеряли свое исключительное, индексальное, родство с до-фильмовой реальностью (то есть тем, что предшествовало съемке фильма). Компьютер не делает различий между изображением, полученным посредством съемочного объектива, изображением, созданным при помощи программы рисования, и изображением, синтезированным в пакете программ для работы с 3D-графикой, так как все они состоят из одного и того же материала – пикселей. А пиксели, независимо от их происхождения, легко видоизменять, заменять один на другой и т. д. Отснятый метраж (кадры реального действия), таким образом, сводится

лишь к еще одним графическим данным, не отличающимся от изображений, созданных вручную (автор отсылает к дискуссии по вопросу отнесения фотографического к графическому. – А. М.).

Если в традиционном кинопроизводстве отснятые кадры реального действия остаются нетронутыми, то сейчас они функционируют как сырой материал для применения к ним в дальнейшем технологий композитинга, анимации и морфинга. В результате, сохраняя одновременно визуальный реализм, присущий лишь фотографическому процессу, фильм обретает пластичность, которая ранее была возможна только в живописи и мультипликации. Если использовать наводящее на размышления название популярной программы для морфинга изображений, то можно сказать, что цифровые режиссеры работают с «эластичной реальностью».

Например, начальный кадр фильма «Форрест Гамп» (Роберт Земекис, Paramount Pictures, 1994, спецэффекты производства Industrial Light and Magic) позволяет проследить за необычайно долгим и очень замысловатым полетом птичьего пера. Чтобы сделать такой кадр, реальное перо было заснято в различных положениях на синем фоне; этот материал затем был анимирован и совмещен с кадрами ландшафта.

И вот результат: новый вид реализма, который можно описать как *«что-то, что выглядит в точности, как если бы имело место в действительности, хотя на самом деле иметь его не могло»*.

В традиционном кинопроизводстве редактирование и создание спецэффектов были строго разграниченными видами работы. Редактор трудился над порядком следования изображений, а любое вмешательство в изображение осуществлялось профессионалами в области спецэффектов. Компьютер стирает это различие. Обработка отдельных изображений при помощи программы рисования или алгоритмическая обработка изображений (image-processing) становятся такими же легкими, как выстраивание ряда изображений во времени. Обе технологии используют функции «cut and paste». Как показывает эта основная компьютерная команда, модификация цифровых изображений (или оцифрованных данных) не чувствительна к особенностям времени и пространства или к различиям в мас-

штабе. Так, изменение порядка следования изображений во времени, совмещение их затем в пространстве, видоизменение частей отдельных изображений и изменение отдельных пикселей становятся одной и той же операцией концептуально и практически.

Учитывая перечисленные выше принципы, мы можем определить цифровой фильм следующим образом:

цифровой фильм = отснятые кадры реального действия + рисование + обработка изображений (image processing) + композитинг + компьютерная 2D-анимация + компьютерная 3D-анимация.

Кадры реального действия могут быть сняты как на пленку или видео, так и записаны прямо в цифровом формате.

В этом отношении 1995-й год может быть назван годом цифровых медиа. На съезде Национальной ассоциации телерадиовещательных компаний в 1995-м компания Avid Technology, Inc. показала рабочую модель цифровой видеокамеры, которая делала запись не на видеокассету, а прямо на жесткий диск. Как только цифровые камеры начнут широко использоваться, у нас больше не будет оснований говорить о цифровых медиа, поскольку процесс оцифровки будет ликвидирован.

Рисование, обработка изображений (image processing) и компьютерная анимация касаются в той же мере процессов видоизменения (модификации) уже существующих образов, в какой и процессов создания новых. В сущности, само по себе различие между созданием и видоизменением, такое очевидное в тех медиа, которые базируются на пленке (фотографирование versus проявочные процессы в фотографии; производство versus постпроизводство в кино), уже не относится к цифровому кино, поскольку каждое изображение, независимо от его происхождения, проходит через множество программ, прежде чем попадет в финальную версию фильма.

Давайте кратко сформулируем эти принципы. Отснятый метраж представляет собой сейчас лишь сырье, которое подлежит обработке вручную, – анимированию, соединению со сценами, созданными на компьютере в технологии 3D, и закрашиванию. Итоговые изображения состоят из различ-

ных компонентов ручным способом, и все компоненты либо целиком созданы с нуля, либо вручную модифицированы. Теперь мы можем наконец ответить на вопрос: «Что такое цифровое кино?»

Цифровое кино – частный случай анимации, которая использует отснятые кадры реального действия в качестве одной из многих своих составляющих.

Отношения между «нормальным» кинопроизводством и спецэффектами также полностью переворачиваются. Спецэффекты, которые предполагали вмешательство человека в отснятый машиной материал и которые в связи с этим выводились на периферию кино на протяжении всей его истории, становятся нормой цифрового кинопроизводства.

Та же логика распространяется на отношения между производством и постпроизводством. Кино традиционно подразумевало процесс «подготовки» физической реальности к съемке, что делалось при помощи декораций, моделей, режиссуры, операторского искусства, и так далее. Случавшиеся время от времени манипуляции с отснятой пленкой (например, посредством оптической печати) были незначительны по сравнению с масштабной обработкой действительности, находящейся перед камерой. В цифровом кинопроизводстве отснятый метраж больше не конечный пункт процесса, а просто сырье, которое будет обрабатываться на компьютере, где и будет происходить реальное конструирование кадра. Говоря коротко, производство становится только первой стадией постпроизводства.

Следующие примеры иллюстрируют эти новые взаимоотношения между различными стадиями процесса кинопроизводства.

Традиционная запись на кинопленку на съемочной площадке для фильма «Звездные войны: Эпизод 1 – Скрытая угроза» (Джордж Лукас, 1999 г.) была произведена всего за шестьдесят пять дней. Период же постпродакшена растянулся более чем на два года, так как девяносто пять процентов фильма (приблизительно две тысячи кадров от их общего числа) было создано на компьютере.

Чтобы изобразить старт космического корабля в картине «Аполлон 13» (Рон Ховард, 1995 г., спецэффекты производства Digital Domain), киногруппа произвела съемки в оригинальном месте запуска, на мысе Канаверал. Художники из Digital Domain отсканировали пленку и трансформировали видеоряд на компьютерных рабочих станциях, удалив из него современные строения, дорисовав к стартовой площадке траву и раскрасив небо для придания ему более драматичного вида. Обработанная этим способом пленка была преобразована в трехмерную форму, на основе которой была создана виртуальная структура, которую затем анимировали таким образом, чтобы она соответствовала 180-градусному движению установленной на кране-тележке камеры, следящей за взлетом ракеты.

Этот последний пример приводит нас к другой трактовке цифрового кино – как *рисования*. В своем анализе цифровой фотографии Митчелл фокусирует наше внимание на том, что он называет специфической изменемостью цифрового изображения: «Основное свойство цифровой информации состоит в том, что ею можно легко и очень быстро манипулировать при помощи компьютера. Это просто вопрос замены старых цифр на новые... Компьютерные инструменты для трансформации, комбинирования, видоизменения и развертки изображения являются такими же необходимыми для цифрового художника, как кисти и краски для живописца». Как указывает Митчелл, эта «специфическая изменемость» стирает разницу между фотографией и рисунком. Поскольку фильм – это серия фотографий, было бы правильно распространить аргументацию Митчелла и на цифровой фильм. Так как художник способен легко манипулировать отснятым и оцифрованным материалом, как в целом, так и отдельными кадрами, фильм, в общем смысле, становится серией рисунков.

Разрисовывание оцифрованных кинокадров вручную, ставшее возможным благодаря компьютеру, – по всей вероятности, самый драматичный пример нового статуса кино. Не замкнутое более только на своем фотографическом истоке, кино открывается навстречу живописи. Цифровое разрисовывание есть также самый очевидный пример возвращения кино к своим истокам из девятнадцатого века – в данном случае к изготовленным вручную изображениям в слайдах волшебного фонаря, фенакистископу и зоотропу.

Мы обычно понимаем компьютеризацию как автоматизацию, но здесь очевиден противоположный эффект: то, что ранее записывалось камерой автоматически, теперь должно быть покадрово нарисовано.

Сегодня некоторые из самых сложных визуальных цифровых эффектов часто достигаются использованием того же самого простого способа: старательным преобразованием вручную тысяч и тысяч кадров. Комбинированная печать кадров производится как для маскировки (посредством цифрового «мэт-пэинтинга»), так и для прямого изменения изображений, как, например, в фильме «Форрест Гамп».

При произнесении президентом Кеннеди фраз всякий раз покадрово изменяли форму его губ. В принципе, имея достаточное количество времени и денег, можно создать то, что станет цифровым фильмом «в высшей степени»: 129,600 кадров (девятьюстами минут), нарисованных «с нуля» и полностью вручную, но неотличимых по внешним признакам от живой фотографии.

Изменяемость цифровых данных снижает ценность отснятых материалов как документов реальности. Оглядываясь назад, мы можем увидеть, что присущий кинематографу двадцатого века режим визуального реализма (результат автоматической записи видимой действительности) был только исключением, отдельным случаем в истории визуальной репрезентации, которая всегда подразумевала (и теперь снова подразумевает) изготовление изображений вручную. Кино становится своеобразным ответвлением живописи – живописи во времени. Оно больше не кино-глаз, а кино-кисть.

Привилегированная роль, которую играет в цифровом кино создание изображений вручную, является примером более широкой тенденции – возвращения докинематографических техник приведения картинки в движение. Хотя и маргинализированные утвердившимся в двадцатом веке нарративным кинематографом реального действия, который низвел их до области мультипликации и спецэффектов, эти техники вновь появляются в качестве фундамента цифрового кинопроизводства. То, что выполняло в кино дополнительную функцию, становится его нормой; то, что находилось на периферии, перемещается в

центр. Компьютерные медиа возвращают нам то, что было вытеснено из кино.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Что представляет собой постановочный проект фильма?
2. В чем разница режиссерского и операторского сценариев?
3. Кто входит в состав съемочной группы картины?
4. Что входит в стандартный комплект рекламных материалов фильма?
5. Как изменился процесс кинопроизводства с приходом цифрового кинематографа?

## **1.2. Особенности управления деятельностью кинокомпании**

Кинобизнес является бизнесом особого рода. Предприниматель и художник, инженер и продавец объединились для создания и передачи людям художественных ценностей. Кино требует сочетания уникальных талантов и предпринимательских качеств, которые не может реализовать один человек. Именно поэтому в управлении кинокомпаниями важна работа слаженной команды, креативной и энергичной одновременно. Однако для успешного функционирования кинокомпании (киностудии) ее управляющему важно корректировать деятельность своей команды в нужных направлениях:

- 1) организовать так, чтобы свести свои накладные расходы к минимуму;
- 2) развивать «интуицию» на хороший киноматериал;
- 3) устанавливать связь с рынком сценаристов, а также удерживать хороших авторов;
- 4) дипломатически сохранять финансовый контроль над проектами и работой команды;
- 5) иметь суперстудию-прокатчика, готовую взять ваш проект в производство;
- 6) оставлять за собой право на вторичные рынки (или хотя бы на их часть).

Хороший пример – деятельность американской телерадиосети CBS (Columbia Broadcasting System), создавшей в середи-

не 1960-х гг. собственный отдел кинопроизводства и кинопроката Cinema Center Films, который отличался тем, что:

во-первых, этот отдел не владел кинофабрикой, а брал необходимое оборудование в аренду по мере надобности;

во-вторых, было решено не создавать глобальную прокатную компанию, а нанять специалистов, которые сами должны были разрабатывать рекламные мероприятия и механику продвижения фильма в разных странах, а избранные ими прокатчики ее осуществлять. Такой подход позволил избежать крупных финансовых расходов на содержание собственных прокатных компаний;

в-третьих, было принято решение, что компания не должна выпускать более 10 фильмов в год и не превышать средней стоимости фильма – приблизительно 3 млн долларов (их первые 22 картины так и стоили).

Cinema Center Films должен был показать кинорынку и киноиндустрии в целом возможность применения определенных финансовых и управленческих рычагов экономии бюджетов кинокомпаний, которые долго игнорировались индустрией.

Руководители сознавали, что будут иметь дело в основном с независимыми продюсерами, и создавали под каждый отдельный проект команды администраторов, осуществляющие полный производственный цикл кинопродукта: *девелопмент – производство – реклама – прокат – вторичные рынки*. Так, были открыты первые офисы продаж и рекламы в Нью-Йорке и Лондоне, а затем привлечены специалисты на местах для организации проката в таких регионах, как Япония, Италия, Франция, Западная Германия, Испания, Австралия, Новая Зеландия, заключены соглашения с прокатчиками, например, для США и Канады – с National General Corporation, которая создала прокатную компанию для собственных фильмов.

Отказ Cinema Center Films от идеи создания своей прокатной системы привел к тесному сотрудничеству с независимыми прокатчиками. Использовать крупных прокатчиков было нежелательно, потому что собственные фильмы Cinema Center Films легко бы затерялись среди чужой продукции. В результате среди доступных компаний были «states righters» – компании, которые покупают дешевые эксплуатационные картины у

American International. Предпочтение было отдано National General Corporation (NGC), поскольку ее управляющие кинотеатрами хорошо знали рынок и лучших прокатчиков в регионе, – Cinema Center Films оплачивала их экспертизу с уважением к профессионализму. С самого начала Cinema Center Films планировалось выпускать по 10 фильмов в год, то есть меньше, чем крупные компании. Однако в договоре с NGC указывалось, что доля прокатчиков от продажи фильмов будет выше в начале года, снижаясь постепенно по мере выпуска новых фильмов. Это означает, что, хотя NGC получала 2–3 фильма, доля от их выручки была достаточно высокой и позволяла оплачивать собственные расходы. В любом случае даже при выпуске пяти картин в год такой подход обходится дешевле, чем сотрудничество с крупными прокатчиками.

Договорные отношения с прокатчиками и кинотеатрами Cinema Center Films строила, отдавая преимущества тем, кто брал на себя большую часть ответственности по продвижению (и финансированию) фильма и потому мог рассчитывать на значительную часть доходов кинотеатров.

Также Cinema Center Films внимательно следила за тем, как принимают картины в разных странах. Эти сведения компания получала из еженедельных отчетов о результатах проката в США (от NGC) и от местных прокатчиков за рубежом (из офисов в Лондоне и Нью-Йорке).

Еженедельные отчеты о прокате фильма во всем мире – это очень важная информация, дающая упреждающие сигналы опасности. Если премьера прошла плохо, компанию ждут трудности, поскольку редкий фильм идет хорошо после первого неудачного сеанса (уик-энда).

Фильм полностью проявляет свои кассовые возможности в течение 48 недель после премьеры.

Конечно, потери в кинобизнесе (как и в бизнесе иной сферы) неизбежны, но если их нельзя избежать, то можно уменьшить. Например, существенную экономию средств дает своевременное прекращение рекламы слабого фильма. Если первые сеансы дали понять, что фильм не набирает зрителя, практика показывает, что наращивание рекламных усилий в этом случае –

пустая трата средств. Реклама есть функция продажи, и расходы на нее должны быть в прямой зависимости от успеха фильма. Это аксиома кинобизнеса!

На этих главных управленческих решениях долгое время строилось благополучие компании, и почти все критерии управления и организации Cinema Center Films были заимствованы другими компаниями.

Это и ликвидация производственной части (кинофабрики) в своей структуре, сокращение накладных расходов путем отказа от своих прокатных контор и их филиалов, это снижение расходов на рекламу и динамичность накладных расходов.

В 1972 г. Cinema Center Films была закрыта; 32 произведенные ею картины оценивались тогда более чем в 100 млн долл.

Сегодня руководители кинокомпаний неизбежно сталкиваются с двумя важнейшими проблемами, которые требуют решения ввиду неопределенности изменений на кинорынке.

Первая из них состоит в поиске такого варианта формирования бюджета кинопроекта, который защитит от негативного воздействия кризисных ситуаций в экономике отрасли. Вторая заключается в разработке и принятии управленческих решений, позволяющих активно работать в условиях неопределенности, обеспечивая финансовую стабильность кинопредприятию.

Изучив опыт управления кинокомпаниями, особенно находящимися в состоянии финансовой неустойчивости, становится ясно, что необходимо при выработке модели управления или принятии управленческих решений опираться на *комплекс маркетинговых стратегий*. Коротко перечислим их.

1. Закрепление на рынке. При такой стратегии у компании нет необходимости в разработке особых инноваций, поскольку рынок сам по себе развит и товар знаком потребителям, – компании выбирают стратегию последователей. Они пытаются сохранить свою долю на рынке, попутно обходя возможные «подводные камни», и подражают подходящей больше всего в их положении «чужой» стратегии. Стратегия не имеет в виду простое копирование – «последователю» необходимо заняться разработкой собственной стратегии роста.

Один из самых популярных примеров использования подобной стратегии – противостояние двух самых крупных издательств графических романов Marvel и DC Comics.

Когда DC Comics в 1960-х гг. вышло на новую волну популярности с комиксом «Американская лига справедливости», Marvel искало не менее увлекательную идею и создало на его примере «Фантастическую четверку». Тем самым оно не только сэкономило на разных исследовательских разработках и коммуникациях с потребителями, но и получило от издания еще большую прибыль, чем DC Comics.

Можно упомянуть кинокомпанию 20th Century Fox с кинофильмами «Фантастическая четверка» и «Фантастическая четверка 2», которые собрали в мировом прокате около 600 млн долл. в 2005–2007 гг.

Достойным ответом стала проработка компанией WDSSPR других героев Marvel: создание новой франшизы и фактически возрождение жанра комикса на большом экране, когда кассовые сборы фильма «Мстители» в 2012 г. составили около 1,5 млрд долл. Наблюдая за этим успехом, компания Warner Brothers с 2013 г. занялась съемкой франшизы такого же уровня – но уже с героями DC Comics, и хотя кассовые сборы Warner Brothers от «Человека из стали» и «Бэтмен против Супермена» не такие внушительные, они все равно превысили бюджеты фильмов почти в 4 раза.

2. Развитие рынка. Целью стратегии развития рынка является привлечение новых покупателей. Необходимого результата можно добиться, используя следующие варианты стратегий:

– стратегия географической экспансии: расширение территории внедрения товара;

– стратегия создания новых рынков: привлечение к товару новых групп потребителей в пределах той же территории.

Кинокомпании могут предоставлять свои производственные мощности в аренду иностранным съемочным группам или открывать свои филиалы, оснащенные собственным оборудованием, в местах с хорошей натурой, не имеющих поблизости крупных киностудий.

3. Создание нового продукта. Малоизвестный товар или создание нового продукта – всегда рискованная стратегия, но при

успехе она может принести огромную прибыль, так как товар окажется единственным и уникальным на рынке. Во время реализации этой стратегии одной из главных проблем является преодоление консерватизма потребителей, но, если производителями правильно будет подобрана ниша для товара и целевая аудитория, спрос на такой оригинальный товар может резко возрасти.

В кинематографе реализацией такой стратегии может стать создание на базе любого из объектов исследования подразделения по производству 4D- и 5D-фильмов, хотя эффективнее всего с этим справится, например, киноконцерн «Мосфильм» как самая финансово устойчивая и современно оснащенная киностудия.

По отношению к конкурентам основными стратегиями являются оборонительные и наступательные. Основной целью оборонительной стратегии является отстаивание своих позиций на рынке. К оборонительным стратегиям обычно прибегают компании–лидеры рынка, имеющие сильные конкурентные позиции.

Можно вспомнить самый известный пример победы посредством оборонительной стратегии компании–гиганта в киноиндустрии Walt Disney Company над Pixar.

Pixar в течение 20 лет составляла конкуренцию множеству мультипликационных компаний, являлась наиболее коммерчески успешной, но не смогла устоять в долгой борьбе с одним из старейших и крупнейших игроков, которым являлась Disney. В итоге Pixar была присоединена к Walt Disney Company в 2006 г.

Не стоит забывать и о неудачных примерах данной стратегии, потому что ограничение действий компании исключительно обороной является одной из форм «маркетинговой близорукости».

Metro Goldwyn Mayer считала, что сможет постоянно функционировать благодаря фильмам о Джеймсе Бонде, а после падения своих финансовых показателей занялась производством фильмов других жанров. Руководство бросило все ресурсы на экранизацию «Золотого компаса», рассчитывая на успешную франшизу в духе «Гарри Поттера». Но из-за непра-

вильного позиционирования «Золотой компас» провалился, и Metro Goldwyn Mayer пришла к банкротству.

Ярчайшим примером в этом контексте является деятельность мирового гиганта – The Walt Disney Company.

The Walt Disney Company кроме оборонительной стратегии постоянно занимается диверсификацией производства, приобретая небольшие каналы, развивая детские парки, компания даже открыла свой театр. В результате небольшая кинофабрика сумела превратиться в один из крупнейших в миремедиаконгломерат.

Также в мировой киноиндустрии существует множество примеров, когда компания–претендент на лидерство смогла выбить почву из-под ног «компании гиганта» и обойти ее.

Одним из таких стало успешное сотрудничество Summit Entertainment и Lionsgate – на основе тщательного анализа потребностей своей аудитории им удалось отобрать и экранизировать самые популярные молодежные серии книг («Сумерки», «Голодные игры», «Дивергент» и т. д.), ставшие впоследствии мировыми блокбастерами. В настоящее время в этом жанре ни один из американских мейджоров, реализующих подобные проекты (Universal Pictures с «Историей одного вампира», Sony Pictures с «Орудиями смерти»), не смог их опередить.

DreamWorks Animation осталась независимой компанией и за 20 лет своего существования смогла сделать гигантский скачок, начав составлять конкуренцию Disney.

Таким образом, история киноиндустрии, равно как и деятельность абсолютно различных кинокомпаний – от мейджоров до независимых, – показала, что во организации успешного функционирования и реализации управленческих решений кинокомпаний огромную роль играют правильно подобранные маркетинговые стратегии. Они ранжируются в зависимости от состояния рынка (проникновение на рынок в качестве стратегии последователей, диверсификация деятельности), от взаимоотношений с конкурентами (наступательные стратегии), от положения компании на рынках (стратегия по-

следователей, нишевая стратегия). В результате стратегии управления кинокомпаниями, учитывающие маркетинговую деятельность в зависимости от состояния рынков и товаров, можно считать одними из самых универсальных на сегодняшний день.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Чем знаменит отдел известной телесети Columbia Broadcasting System – Cinema Center Films?

2. Какие критерии организации Cinema Center Films легли в основу данной компании и были заимствованы другими кинокомпаниями?

3. На каких управленческих решениях строится успешное функционирование кинокомпаний?

4. Какие известные вам стратегии управления кинокомпаниями наиболее эффективны и почему?

### **1.3. Организация и управление системным финансированием кинопроизводства**

Для того чтобы разобраться в базовых элементах структуры современного кинобизнеса, следует осознать логику трансформации старой фабричной системы Голливуда в Новый Голливуд и все связанные с этим метаморфозы киноиндустрии, поскольку элементы эти остаются для всех развитых кинематографий похожими, особенно когда речь идет о финансировании кино. Конечно, механизмы финансирования кинематографов разных странах отличаются, тем не менее основы, заложенные американскими кинокомпаниями, остаются фактически неизменными.

Известно, что финансирование кинопроизводства является высокорисковым, потому что затраты на производство фильмов должны быть понесены в относительно короткий срок, в то время как получение дохода может затянуться. И вопрос, откуда продюсеры добывают средства на запуск кинопроектов, вызывает, пожалуй, больше всего внимания и, зачастую, остается закрытым.

Чтобы найти финансовые средства на производство фильма, в Голливуде и вне его продюсерами широко используются разнообразные финансовые схемы, инструменты и приемы.

Основные решения, связанные с финансированием кинопроекта, принимают две стороны – продюсер и инвестор. Инвестор может быть заинтересован в финансировании кинопроекта в случае, если он уверен в том, что не потеряет свои средства, и если есть возможность получения дохода. Для этого ему необходимо иметь четкое представление о механизмах возврата средств и минимизации проектных рисков, и именно продюсер может убедить инвестора в реалистичности и доходности будущего проекта. Чем лучше стороны будут понимать друг друга, тем выше вероятность успешной сделки. Как минимум, они оба должны разбираться в (кино)бизнесе.

Кинобизнес относится к одной из привлекательных сфер для инвесторов. Привлекательность обусловлена рядом факторов, основными из которых являются следующие:

1) Возможность получения сверхприбыли. Если фильм окажется удачным, он приносит сверхприбыль и высокую доходность проекта, несмотря на то, что в целом мировой кинобизнес – не самая прибыльная отрасль.

По всему миру средняя прибыль в кинобизнесе составляет 12 %, в отличие от, например, сырьевых отраслей, где средняя прибыль составляет 33,3 %. Норма прибыли крупнейших голливудских кинокомпаний составляет примерно 8–10 %.

2) Возможность эффективного использования небольшого бюджета на кинопроизводство. Не существует прямой зависимости между размерами вложенных средств в производство фильма и последующими кассовыми сборами от данного кинопроекта. Производственный бюджет может быть невелик, а кассовые сборы (бокс-офис) могут его превышать в несколько раз. В странах с развитой киноиндустрией инфраструктура малобюджетного кинопроекта доступна молодым продюсерам и режиссерам.

Например, студенческий фильм в США в среднем стоит около 750 долл. за минуту, а 30 минут фильма будут стоить 22 500 долл. К тому же университеты, обучающие киноискусству, ос-

вобожжены от уплаты налогов, а студенты находятся в среде профессионалов, которые поддерживают знаниями и дают ресурсы в виде оборудования и бесплатной рабочей силы.

3) Открытость кинопроизводства к техническим новшествам. Применение инновационных технологий в кинопроизводстве позволяет заметно сократить бюджет, несмотря на дороговизну технического оборудования. Кинобизнес в настоящее время занимает лидирующие позиции в отношении принятия технических новинок.

4) Направленность дистрибьюции в сторону развивающегося информационного пространства, становление которого началось эпоху распространения интернет-технологий и глобализации мировой экономики.

В своей основе кинобизнес ничем не отличается от обычного производственного бизнеса. Поначалу вкладываются средства в создание и продвижение кинофильма, а потом продается зрителям право его посмотреть.

В этой цепочке есть четыре основных звена:

– производитель, в качестве которого выступают различные кинопроизводственные компании;

– дистрибьютор, выполняющий функции логистики и тиражирования кинокопии;

– ритейлер (англ. retail – розничный, продажа в розницу), выступающий в виде кинотеатра, телевидения, розничной сети (DVD и другие носители);

– зритель.

На каждом этапе движения продукта от производителя к зрителю происходит создание добавленной стоимости, а на каждом этапе возврата денег от потребителя происходит убывание средств. Каждый участник этой цепи забирает себе определенную часть валовой выручки, и до кинопроизводителя обычно доходит не более 20–30 % от валовой суммы средств, собранных от зрителя.

Формула успешного кинопроекта: кассовые сборы в 3,5 раза больше производственного бюджета.

Таким образом, кинорынок может иметь несколько главных сегментов:

– рынок кинопроизводства и услуг для кинопроизводства;

– рынок кинодистрибуции;  
– розничный кинорынок, включая бокс-офискиноатеатрального проката.

Для инвестора понимание и учет особенностей этих сегментов являются ключевыми в принятии решения о возможном участии в проекте, поскольку представители данных сегментов кинорынка имеют различные модели прибыли.

*Модель прибыли кинокомпании* – это классическая модель инвестиционной компании. Она привлекает чужие или инвестирует свои средства в создание кинофильма. Кинокомпании сейчас редко сами производят фильм. Обычно они создают проектную команду, включая продюсера, режиссера, сценаристов, актеров, операторов, ключевых персоналий, а само производство передают производственным компаниям, которые обладают техникой, площадками, нужными техническими средствами и фондами. Кинокомпания выполняет функцию генерального заказчика, а производственная компания – роль подрядчика. Кинокомпания получает прибыль, только если доход от кинопроекта выше расходов по его созданию. То есть именно кинокомпания несет риски, связанные с возможным провалом проекта. Но зато именно кинокомпания получает сверхприбыль, если проект успешен и была достигнута правильная договоренность с остальными участниками рынка.

*Модель прибыли производственной компании* – оказание услуг. Аналогичная модель прибыли у сотен различных подрядчиков – агентств, поставщиков съемочной техники, декораторов, поставщиков спецэффектов и др. Продакшен-компания зарабатывает деньги, если есть объем заказов, загружающий ее мощности. Ее доходность не зависит от успеха проекта, если только она не участвует в проекте как дольщик. Именно таким образом и существует сегодня множество производственных компаний, работающих в рекламе или оказывающих услуги в кино. Часто их называют «production house» («продюсерский дом»). Инвестор может вложить финансовые средства в производственную компанию, но ее доходность всегда ограничена. Это же относится к инвестициям в развитие постановочных баз, технических студий и прочих компаний, которые ее обслуживают.

Однако это инвестирование не есть инвестирование в кинобизнес. Если инвестор хочет повлиять на процесс создания фильма, то объектом инвестиций может быть либо сам кинопроект, либо кинокомпания, которая им владеет. В последнем случае – если инвестор инвестирует в кинокомпанию, то фактически он имеет портфель проектов, чем существенно снижает риски за счет диверсификации и рассредоточения капитала между различными объектами вложений.

*Модель прибыли дистрибьютора* – это обычная модель оптово-логистической компании, которая управляет ассортиментом (портфелем) кинопроектов. Дистрибьютор тратит финансовые средства на приобретение прав, тиражирование копий, логистику, маркетинг и рекламу. Его основная задача – разместить фильм в рознице: либо в кинотеатрах, либо в розничных сетях, если это видеоноситель. Риск дистрибьютора в том, что он может потратить значительные средства, чтобы фильм вышел максимальным числом экранов, а фильм не соберет нужного количества зрителей. Дистрибьютору важно не ошибиться с оценкой прокатного потенциала фильма, но поскольку это сложно, то прокатчик снижает свои риски посредством формирования целого ряда кинопроектов, идущих один за другим. Таким образом, если один фильм принесет прибыль, а другой – убыток, то в целом, если дистрибьютор сформировал интересный качественный портфель, кинопрокат сумеет обеспечить ему устойчивый денежный поток, который хорошо балансируется овердрафтным кредитованием.

Дистрибьютор может иметь сверхприбыль в кинобизнесе в случае, если он сумел приобрести 100% прав у кинопродюсера за фиксированную сумму и получил кратно больше в кинопрокате. Благодаря таким случаям, которые достаточно часто встречаются в кинобизнесе, деятельность дистрибьютора становится очень привлекательной для инвесторов. Именно дистрибьютор контролирует прокат фильма и в конечном итоге размер его бокс-офиса. Если инвестор или продюсер хотят увеличить степень контроля над дистрибуцией, то они могут вложить свои средства в рекламу и тиражирование копий. В этом случае дистрибьютор получает только проценты за логистические услуги. В случае успеха проекта размер его дохода будет значительно меньше, но это компенсируется отсутствием каких-либо рисков.

Дистрибьюторы – важнейшие партнеры кинокомпании, так как именно они могут давать ценную маркетинговую информацию. В то же время кинокомпания выступает поставщиком ассортимента для дистрибьютора, поэтому если кинокомпания может обеспечить устойчивый поток качественных успешных кинопроектов, то для дистрибьютора это решает множество проблем. В таких случаях дистрибьюторы часто финансируют запуск новых проектов вместе с кинокомпанией – это называется «pre-sale».

Обычно дистрибьюторы выступают перепродавцами прав на фильмы конечным ритейлерам.

*Модель прибыли ритейлера* – розничная продажа фильма напрямую конечному потребителю. Кинотеатр существует на сборы с проката и на поступления от продажи сопутствующих товаров и услуг (попкорн, игровые автоматы и т. п.). Фильм зачастую выступает в роли приманки для зрителя, который приходит и тратит деньги на еду и напитки.

Продюсеры часто предлагают огромный выбор вариантов инвестирования, и инвестор, желающий принять участие в финансировании кинопроекта, может инвестировать в:

- кинопроизводственную базу (павильоны, техническая база);
- формирование дистрибьюторского портфеля фильмов;
- создание дистрибьюторской компании (покупка прав на ассортимент фильмов, а также на их тиражирование, рекламу и логистику);
- организацию деятельности ритейлеров (строительство кинотеатров, покупка или аренда технического оборудования);
- выпуск фильмов на DVD (покупка прав, тиражирование и логистика);
- распространение фильмов через Интернет (покупка прав, технический комплекс);
- вертикальноинтегрированные инвестиции, когда инвестор вкладывает средства во все основные элементы цепочки ценности (value chain). Последнее надежнее всего, но требует значительных денежных ресурсов.

Для самого продюсера наиболее выгодным вариантом является сделка инвестором, который готов полностью единолично инвестировать в производство и продвижение фильма. Ко-

нечно, для инвестора это означает 100% риска, с одной стороны, но, с другой – гарантированные права на часть прибыли.

При успешном проекте рентабельность чистой прибыли может достигнуть 100 000%. Именно в кино, а не в другом бизнесе можно добиться такой доходности.

Однако при 100-процентном инвестировании инвестора ожидает еще один подводный камень. Он возвращает свои деньги, во-первых, после ритейлеров и дистрибьюторов и, во-вторых, не сразу, а постепенно в течение всей прокатной истории проекта, которая включает такие *этапы*, как:

– *кинопрокат – длится от 2 недель (в Беларуси) до года (в США);*

– *видеопрокат (выпуск релизов на кассетах и DVD) – запускается по завершении фазы активного кинопроката;*

– *теле- и интернет-прокат – запускается через месяцы после предыдущих фаз.*

Таким образом, возврат средств от кинопроекта – длительный процесс, срок окупаемости которого может растянуться на несколько лет, поэтому инвестору надо учитывать инфляцию и проводить дисконтирование денежных потоков.

Также инвестору предлагают финансировать часть проекта за меньшую часть прибыли.

Все вышеизложенные рассуждения справедливы, за исключением того, что риски пропорционально меньше объема финансирования. Для начинающего киноинвестора доленое финансирование предпочтительнее, так как он сможет на первом опыте понять специфику бизнеса с точки зрения движения средств.

И, наконец, немаловажное значение для инвестора имеет то, на каком этапе кинопроизводства он входит в кинопроект: чем раньше, тем выше риски и, соответственно, большая часть прибыли, и чем позже он входит, тем меньшую часть прибыли получает. Кроме того, если в финансировании кинопроизводства использовались кредитные средства или займы, то эти задолженности будут выплачиваться в первую очередь. Поэтому для того, чтобы участие инвестора в кинопроекте было эффективным, он должен иметь представление об основных финансовых параметрах:

– производственный и прокатный бюджет. Производственный бюджет включает все расходы, связанные с созданием фильма, прокатный – оплату рекламы, тиражирование копий, логистику. Часть или 100% прокатного бюджета может взять на себя дистрибьютор, но в таком случае он вычтет эти суммы в качестве «distribution free»(буквально – дистрибьюшен бесплатно) при расчете с продюсером. Поэтому при оценке затрат проекта правильно включать эти затраты в бюджет проекта;

– время производства и время проката. Эти показатели влияют на дисконтирование денежных потоков;

– прогноз доходов кинопроекта – учет возможных источников дохода проекта и предполагаемый объем поступлений. Доходы можно разделить на: фиксированные, когда после продажи права дистрибьюции на определенную территорию или носитель продюсер сразу или постепенно получает фиксированную сумму, не зависящую от сборов; также существуют разные виды роялти, когда продюсер получает пропорциональную долю от реальных сборов.

Имея эти параметры, инвестор может оценить предполагаемую доходность проекта, а также связанный с ним риск.

Единственный реальный риск в кинобизнесе – это риск провала в прокате, когда фильм делает маленькие сборы. В этом случае валовая прибыль недостаточна для покрытия вложений и инвесторы терпят убытки. Обычной практикой является страхование фильма, но страховка не покрывает всех рисков.

Причины провалов:

- *неинтересный фильм, неоригинальный сюжет;*
- *недостаточная и вялая рекламная кампания;*
- *плохая проработка целевой аудитории;*
- *отсутствие достаточной прокатной базы при дистрибьюции.*

Риск в кинобизнесе состоит в том, что не существует технологий, которые могут гарантированно создавать успешные проекты, поскольку невозможно заранее предугадать, понравится ли фильм зрителю. Однако в мировой киноиндустрии выработались определенные подходы, основанные на практическом опыте, которые помогают снизить риски и ставят кинобизнес в один ряд с достаточно уважаемыми

инвестиционными продуктами. По существу, это ключевые факторы успеха кинопроектов как бизнеса:

- создание диверсифицированного портфеля, когда продюсер работает одновременно с десятками проектов, находящихся на разных стадиях, имеющих разные жанры, бюджеты и целевые группы;

- создание фильмов для международной аудитории;

- соблюдение жестких ограничений на выбор жанра, сюжета и темы;

- наличие у продюсера договоров с ведущими международными и национальными дистрибьюторами;

- хороший сценарий, известный режиссер и звездный состав актеров;

- адекватный рекламный бюджет и маркетинговая стратегия;

- профессиональное управление проектом;

- опыт компании и реализованные успешные проекты.

Организация системного финансирования кинопроизводства начинается с подробного плана – составления бюджета проекта во времени, когда точно определяется, сколько, куда и когда потребуется денежных средств. Составление такого бюджета необходимо, так как дает дополнительные возможности. Во-первых, продюсер понимает, что ему не нужно 100% бюджета сразу. Фактически, чтобы начать проект, достаточно не более 10% от бюджета. Эти средства идут на написание сценария, создание режиссерского сценария и экспликации, разработку точного бюджета и прогноза доходов проекта, разработку подробного календарного плана и графика проекта, определение ведущих исполнителей, возможно, получение подтверждений от их агентов.

Рассмотрим основные типы инвесторов, существующие в мировом кинобизнесе, акцентируя внимание на изменения в структуре инвесторов, произошедшие в условиях глобализации. Инвесторов можно разделить на три большие группы: инвесторы, не требующие возврата денежных средств от проекта; инвесторы, требующие возврата денежных средств; «инвесторы», не вкладывающие денежные средства, но способные сократить бюджет фильма или повысить вероятность привлечения денежных средств.

*1. Инвесторы, не требующие возврата денежных средств.*

– Меценаты. Это люди, как правило, жертвующие деньги ради искусства и не требующие их возврата. В кинобизнесе меценаты участвуют достаточно редко, а объемы предоставляемых средств невелики (в основном объем пожертвований сводится к нескольким десяткам тысяч долларов).

– Спонсоры, которые заинтересованы в том, чтобы поднять личный престиж и престиж своего дела. Отдавать спонсорские средства часто не обязательно.

– Product Placement (продакт-плейсмент; скрытая реклама продукта, бренда в фильме) – один из способов продвинуть свою продукцию на рынок, финансируя фильм. Средства рекламодателей не являются возвратными для кинопроизводителя, поскольку те возвращают свои деньги, благодаря новым клиентам своей продукции.

– Краудфандинг – сотрудничество людей, которые добровольно жертвуют любую сумму денег на понравившийся им проект (через Интернет).

– Члены семьи участников кинопроекта также могут оказать посильную финансовую поддержку.

– Личные сбережения – один из возможных вариантов финансирования.

– Государственные программы с нулевым или символическим процентом отдачи инвестиций.

– Партнеры по смежным отраслям в условиях глобализации. Информационные продукты и туристический бизнес активно развиваются в условиях глобализации. Взаимная инвестиционная поддержка и партнерские отношения кинобизнеса и подобных отраслей становятся перспективными.

*2. Инвесторы, требующие обязательного возврата денежных средств.*

– Традиционный инвестор, желающий получить доход от финансирования кинопроекта. Он может инвестировать в проект по нескольким причинам: понравился сам фильм с художественной точки зрения, ищет законный способ уменьшения налоговых выплат; верит в потенциал проекта на кинорынке на основании его предварительной оценки.

– Фандрайзинг (сбор средств). К фандрайзингу обращаются зачастую в случае, когда доходность проекта трудно определить. Фандрайзинг привлекает не только финансовые средства для проекта (такие, как кредиты, инвестиции) и материальные-

ресурсы (например, техническое оборудование), но и информационные активы (например, консультация юриста). Фандрайзингом в основном занимаются благотворительные фонды. Фонды бывают корпоративными (финансируются коммерческой структурой), государственными (финансируются правительством страны) и независимые или частные (финансируются частным лицом или группой лиц). Предоставляется финансовая помощь на основе грантов.

– Инвестиции государственных фондов. В данном случае подразумевается выделение средств с условиями последующего их возврата. Для того, чтобы получить деньги из этого источника, необходимо пройти тендерные процедуры и доказать перспективность проекта.

– Специализированные (международные) фонды – это фонды, которые создаются исключительно для финансирования кино. В США существует множество подобных фондов, общая капитализация которых исчисляется миллиардами долларов. Деньги, данные фондами кинопроизводителям, обязательно нужно возвращать. Самые известные фонды США: «Investrum», «Studiostar», «Out of Obscurity». Фонд «Out of Obscurity» создан для материальной помощи кинопроектам по всему миру. Фонд не справляется с большим количеством заявок на его финансовое участие в проектах, поэтому создал открытый портал. На этот портал все кинопроизводители, желающие получить деньги от фонда, высылают описание своего проекта, и пользователи портала коллективно решают, достоин ли этот проект финансовой поддержки фонда или нет. Фонд «Ostrow and Company» работает в трех направлениях: помощь кинопроизводителям, независимым продюсерам и производственным компаниям.

– Банки финансируют кинопроекты только под поручения третьих лиц (чаще всего под поручительство дистрибьюторов) и, как правило, ориентированы на крупные кинокомпании. Поэтому получить ссуду независимому и начинающему продюсеру в банке достаточно тяжело. Если продюсеру все же удалось получить денежные средства, то он должен предоставить банку еще и гарантию на завершение проекта в рамках оговоренного срока. Для этого привлекается компания-гарант, которая

будет контролировать использование бюджета и исполнение сроков проекта, заявленных в договоре продюсера и банка.

– Корпоративные крупные спонсоры. Иногда в финансировании фильма могут принимать участие различные акционерные общества (ЗАО и ОАО). Поддерживают кинопроекты транснациональные компании (корпорации) (ТНК), например Mobil и Sony.

– Лизинговые компании активно привлекаются к участию в кинопроизводстве. Как правило, они дают технику, необходимую для съемок, в лизинг. Такой вариант гораздо выгоднее, нежели брать технические средства в аренду.

– Производственные кинокомпании (кинофабрики). С такими компаниями, как и с любыми другими подрядчиками проекта, можно договориться и оставить часть гонорара в виде кредиторской задолженности в обмен на часть прибыли.

– Дистрибьюторы – одни из первых помогают в финансировании проекта, поскольку сами заинтересованы в удачном исходе проекта. Дистрибьюторы редко финансируют весь проект. Исключением может стать редкий, достойный, на их взгляд, проект, но в таком случае дистрибьютор будет претендовать на права на фильм целиком.

– Другие кинокомпании могут быть партнерами, например, на международной арене – ко-производство. Известно, что ко-производство является одним из распространенных способов финансирования проектов, заключается он в совместном производстве фильмов несколькими странами. В Европе практически 90 % фильмов производится в условиях ко-продукции.

– Телеканалы – это и инвесторы, и покупатели прав на телепрокат. Телеканалы, как правило, не склонны инвестировать в крупнобюджетные проекты, так как выручка от рекламы может не покрыть затраты.

– Кабельные кинокомпании, заинтересованные в высоких продажах кинофильма на видеокассетах и высоких рейтингах показов на кабельном телевидении.

– Финансовая поддержка кинопроектов производителями DVD-видео очень велика в США и в Европе. Там кинобизнес получает огромную прибыль от видеопроката, следовательно, прокатчики DVD-видео продукции являются частыми инвесторами.

– Интернет-порталы – новый, но очень перспективный канал дистрибьюции, хорошо развит в США и в Европе. С интернет-порталами можно выстраивать такие же финансово-инвестиционные отношения, как и с дистрибьюторами или телеканалами.

– Юридические фирмы, работающие в аудиовизуальной сфере и располагающие зарубежными активами. Данные юридические фирмы осведомлены о финансовых бюджетах национальных производств и могут помочь связаться с наиболее интересующими фирмами, инвестирующими в ко-производителей.

– Иностранная предпродажа фильмов с помощью коммерческих агентов. Коммерческие агенты могут предлагать продюсеру контракт и гарантировать либо весь бюджет, либо его часть. За свои услуги коммерческие агенты претендуют на проценты от иностранных продаж и прибыли, получаемой от стоимости акций фильма на момент завершения его производства, либо коммерческие агенты берут деньги за распространение производственного пакета на кинорынках.

*3. Инвесторы и инвестиционные площадки, способные значительно сэкономить бюджет на стадии производства фильма.*

– Натуральные услуги и пожертвования. Какая-то часть бюджета покрывается услугами или оборудованием. Примерами натуральных вложений могут служить бесплатные места съемок, аренда машин по сниженной цене и пр. Пожертвования могут быть в виде бесплатного или почти бесплатного доступа к производственному и монтажному оборудованию; помощь в ведении бухгалтерского учета; бесплатные советы юриста и др.

– Актеры, творческая команда и персонал могут помочь кинопроизводителям сэкономить деньги на производстве кинофильма, если согласятся получить свой гонорар или его часть из прибыли проекта после выхода фильма. Экономия для кинопроизводителя выходит довольно большая (до четверти производственного бюджета).

– Налоговые льготы. Например, в России, если фильм является национальным, кинокомпании освобождаются от уплаты НДС, подрядчик не имеет права включать НДС в счет. Данное удостоверение, выданное Министерством культуры Россий-

ской Федерации, поможет сэкономить до 18 % производственного бюджета.

– Страховые компании страхуют весь производственный кинопроцесс (кроме маркетинговых рисков). У застрахованного фильма увеличиваются шансы на дополнительное инвестирование.

– Гаранты – компании, гарантирующие инвесторам или банкам компенсацию, если фильм не будет окончен в срок, контролирующие перерасход средств. За такие услуги компании берут 2–5 % от самой суммы гарантии, но эту комиссию можно выплачивать по частям. В США есть две крупные компании, являющиеся гарантами доведения кинопроектов до завершения. Они обладают широкими правами, например, если проект не укладывается в определенные сроки, могут заменить любого участника съемочного процесса: режиссера, продюсера и даже актеров.

– Международная конференция, посвященная финансированию кинопроизводства – IFFCON (International Film Financing Conference). IFFCON является информационной площадкой, на данной конференции можно найти единомышленников, продюсеров в кинопроект, инвесторов.

– Международная ассоциация торговых кинопредставителей (Association of Film Commissioners International) предоставляет услуги по логистике и поиску мест съемок для фильма и обеспечению разрешения для съемки на выбранном месте.

Таким образом, способов инвестирования в кинопроект достаточно много, но степень развитости того или иного способа (или распространенности типа инвестора) различна. Не во всех странах существует и практика оценки ликвидности кинопроекта, следовательно, чтобы выдать кредит, банки требуют от производителя кино в залог технику или недвижимость. Такая ситуация усложняет расширение масштаба кинопроизводства.

Как уже было сказано выше, при всей привлекательности кинобизнеса инвесторам приходится учитывать ряд проблем, с которыми приходится сталкиваться в этой сфере. Одна из них состоит в том, что кинобизнес – это бизнес с высокими рисками как на стадии производства (риски, связанные с недофинансированием; незаменимостью исполнителей; утратой оборудования; потерей отснятого материала), так и на стадии ди-

стрибьюции и ритейла (риски провала проката; воровства авторских прав; риски политической, финансовой конъюнктуры).

Например, риск недофинансирования возникает вследствие больших объемов финансирования, характерных для производства фильмов, растянутости проекта во времени из-за долгого процесса съемок, финансовых трудностей инвесторов, этапности финансирования.

Опытные инвесторы в кинобизнесе не финансируют более 30–50 % бюджета проекта, найти моноинвестора довольно сложно. Если не найти дополнительных денег в течение проекта, то проект заморозится на неопределенный срок.

Но самой распространенной проблемой кинобизнеса является неопределенность спроса на кинопродукт. Невозможно заранее с высокой степенью вероятности определить интерес зрителя к фильму. Даже присутствие звездных кинопродюсеров, сценаристов, режиссеров и актеров может не гарантировать успех фильма (его окупаемость).

Снижение рисков финансирования кинопроекта связано с участием в отдельных стадиях создания стоимости (не во всем проекте); вхождением в проект на более поздних этапах производства; оценкой длительности производственных и прокатных сроков; фиксацией доходов вне зависимости от успеха фильма; применением схем овердрафтного кредитования; продажей прав на фильм до его создания (контракты pre-sale); наличием государственного участия (особенно в случае поддержки национального кинобизнеса или социальнозначимых проектов); гарантиями банков и других компаний; страхованием проекта и его отдельных стадий; наличием маркетинговых исследований.

#### *Вопросы для самопроверки:*

1. Чем обусловлена привлекательность кинобизнеса для инвесторов?
2. Каковы основные сегменты кинорынка?
3. Какие существуют варианты инвестирования в кинопроект?
4. Как характеризуются важнейшие финансовые параметры кинопроекта?

## 1.4. Маркетинговые стратегии и рекламная кампания в киноиндустрии

В современном кинематографе реклама занимает особое место, вплетаясь в процесс производства фильма. Это можно проследить, сравнив план съемочного процесса фильма и план его рекламной кампании. Рекламный стратегический план состоит из этапов, которые перекликаются с этапами кинопроизводства. Каждому этапу соответствует свой набор рекламных технологий.

1. Препродакшен (*pre-production*) – подготовка производства. На данном этапе кинопроизводства создателям рекламных сообщений известно только, о чем будет фильм (имена режиссера, актеров еще на рассмотрении), но уже на основе имеющейся информации начинают появляться первые рекламные сообщения в специализированных изданиях или интернет-сообществах.

2. Продакшен (*production*) – съемочный период. На данном этапе рекламной кампании уже сформирована съемочная группа и отснято несколько дублей. Рекламная стратегия формируется таким образом, чтобы аудитория, проинформированная ранее о начале съемок фильма, следила за всем процессом. Интерес подогревают тизеры – привлекающие, интригующие рекламные сообщения, а также наружная реклама, реклама в кинотеатрах. Запускается работа сайта, который может содержать обои – фоновое изображение рабочего стола компьютера, также кадры из фильма, интервью с актерами и одни из самых полезных в плане вирусного маркетинга (эффект «сарфанного радио»), когда в качестве распространителя информации привлекается сама целевая аудитория, – это флеш-игры.

3. Постпродакшен (*post-production*) – обработка материалов фильма. Редакция, монтаж, озвучивание, создание графических эффектов и прочие доработки фильма. Этот этап длится 3–6 месяцев. Рекламная стратегия на данном этапе совмещена со съемочным периодом. Но вместо тизеров уже появляются полноценные трейлеры – рекламные видеоролики обычно за некоторое время до выхода фильма.

4. Дистрибьюшен (*distribution*) – предпремьерный период. Начинается за 2–3 месяца до первого показа фильма широ-

кой аудитории. Рекламное давление становится более интенсивным: трейлеры показывают по телевидению, перед сеансами в кинотеатрах, распространяются печатные материалы – листовки в фойе кинотеатров, реклама на билетах и проч.

5. Премьера (*first showing* – фёрст шоуинг «первый показ»). Разработка рекламной стратегии на данном этапе определяет следующие элементы: целевая аудитория, позиционирование фильма, разработка рекламного обращения, количество и направленность СМИ и рекламных носителей, используемых для размещения рекламного обращения. Более того, сама премьера также является мощнейшим инструментом продвижения фильма. После премьеры привлечь внимание к фильму можно, например, с помощью рекламы выпущенного саундтрека – музыкальной композиции, сопровождающей действие фильма, также применяются VTL-технологии (Би-Ти-Эль – непрямая реклама).

Соблюдение такого плана подготавливает аудиторию задолго до того, как сам фильм будет готов к премьерному показу. Премьера нового фильма, которого дожидалась вся мировая общественность, становится масштабным событием. Инструментом создания атмосферы ожидания выступает реклама, чуть приоткрывающая завесу неизвестности, окружающую процесс создания фильма.

Все это благодаря маркетинговым исследованиям и построенной на их основе грамотной рекламной стратегии. Удивительно, что порой реклама фильма выглядит уникальнее и интереснее, чем сам фильм, но точный расчет специалистов может сделать фильм кассовым.

Продвигая фильм по всем каналам информации, рекламные кампании проводят во всех видах СМИ (печать, телевидение, Интернет), в кинотеатрах, на DVD-продукции. Кроме того, проводят специализированные PR-мероприятия (Public Relations, паблик рилейшенз – налаживание взаимопонимания, диалога с общественностью).

Для эффективного позиционирования фильма специалистами используется весь арсенал инструментов прямой *ATL-рекламы*:

– *Афиша*. Одно из старейших и главнейших средств рекламы в кино. Афиша выполняется согласно стилистике фильма, обычно на ней изображают крупным планом главных героев

картины, их имена, название фильма, имя режиссера, название кинокомпании, номинации на премии.

– *Слоган*. Представляет собой короткую фразу, отражающую квинтэссенцию фильма. Присутствует на всех рекламных и информационных материалах наряду с названием фильма.

– *Тизер* (англ. *teaser* – «дразнилка») – рекламное сообщение, появляющееся на самом раннем этапе продвижения продукта. Тизеры запускаются на этапе съемочного процесса, когда работа над картиной еще не завершена, и представляют собой 15–30-секундный видеоролик, состоящий из череды несвязанных, но ярких и зрелищных кадров будущего фильма.

– *Трейлер* – небольшой видеоролик, содержащий основную информацию о фильме (производитель, название, слоган, приблизительная дата премьеры) и наиболее эффектные сцены фильма. Иногда в трейлерах используется специальный видеоматериал, отснятый исключительно в рекламных целях и не присутствующий в фильме.

– *Рекламный видеоролик* – отличается от трейлера тем, что основной упор делается на именах режиссера, актеров, упоминается жанр, приводится анонс, перечисляются номинации на премии, называется точная дата премьеры.

– *Билборды, брендмауэры, суперсайты* и другие виды наружной рекламы.

В последние времена продвижении фильмов большой популярностью пользуются средства непрямо*ВТЛ-рекламы*:

– Интернет-сайт. Создание и наполнение сайта информацией происходит на начальном этапе кинопроизводства и продолжается на этапе постпродакшена. Содержит информацию о ходе съемок фильма, кадры со съемочной площадки, интервью с создателями и актерами фильма, форум для обсуждения фильма с будущими зрителями. Там же зрители впервые могут увидеть тизер и трейлер к фильму.

– PR-мероприятия – вокруг фильма часто создают мифы, истории, проводят громкие акции в кинотеатрах, привлекающие дополнительное внимание общественности к фильму.

– Сюда же относятся всевозможные конференции, выставки и ярмарки, программы лояльности и корпоративные мероприятия.

Организаторы и управляющие рекламной кампанией фильма, как правило, концентрируют усилия вокруг следующих-

*маркетинговых стратегий продвижения кинокартин*: опережающий маркетинг; создание персонального бренда, рекламная кампания в кинотеатре; кросс-промоушен (*cross-promotion*) – совместное продвижение двумя, а иногда и тремя компаниями.

1. *Маркетинговые стратегии*. В целях более эффективного продвижения фильма, специалисты рекламы и маркетинга начинают работать на опережение – на стадии подготовки картины к производству. Создается сайт фильма, в СМИ проникает информация о режиссере, продюсерах, претендентах на главные роли. Заранее сообщается зрителю об уникальных технологиях, используемых в создании фильма, оригинальных задумках режиссера, музыкальных группах или исполнителях, записывающих музыкальные композиции к фильму – саундтреки, о будущих номинациях фильма к наградам, публикуются комментарии людей, участвующих в производстве фильма. Начинают выпускать тизеры, затем трейлеры с впечатляющими кадрами, подогревая ожидания аудитории, на интернет-сайтах выкладывается альбом с саундтреком фильма, начинает работать наружная реклама, оповещающая о долгожданной премьере.

2. Сильнейшее воздействие на формирование зрительской аудитории фильма может оказать создание *персонального бренда*. Если имя режиссера является значимым в киноиндустрии, то в первую очередь становится известно, что «великий и талантливый режиссер» принялся за работу над неким фильмом. Подобные фразы в определенных случаях имеют сильное рекламное воздействие – зритель проводит связь между именами режиссера и/или актеров и фильмом. Таким образом будущий проект попадает в зависимость от имиджа актера/режиссера.

Наиболее четкое позиционирование рекламы кинопродукта обеспечивают четыре основных бренда: актерский, режиссерский, бренд кинокомпании, бренд телеканала вещания.

По оценкам специалистов Голливуда, создание сильного экранного бренда стоит десятки миллионов долларов и требует от 2 до 5 лет. Залогом формирования успешного бренда считается присуждение актеру или режиссеру номинаций или вру-

чение престижных премий (Оскар, Золотой глобус, Пальмовая ветвь).

Персональный бренд, получивший признание не только на территории своей страны, но и на международном уровне, может эффективно использоваться не только для продвижения кинопродукции, но и для рекламы любого другого продукта. Персональный бренд имеет реальную рыночную стоимость и является плодом долговременной и комбинированной работы специалистов.

3. *Реклама в кинотеатре* – один из самых эффективных способов продвижения. Аудиторию, посещающую кинотеатры, условно можно разделить на два типа: те, кто предпочитает проводить свободное время в кино, не сильно привязываясь к ассортименту картин, и те, чей интерес могут привлечь только фильмы определенных жанров, режиссеров и т. п. На одном и том же сеансе могут находиться представители обоих типов зрителей, и все они увидят рекламу будущего фильма вне зависимости от того, интересуются они жанром, актерами, творчеством режиссера этого фильма или нет.

Многочисленные исследования подтверждают, что ролик, показанный в кинотеатре, значительно увеличивает запоминаемость благодаря демонстрации его зрителю в начале киносеанса, когда внимание зала поглощено экраном и аудитория легко воспринимает поступающую информацию.

Реклама в кинотеатрах обладает большей свободой и меньше зависит от различных ограничений (технологических, временных и проч.). Формат рекламного ролика, предназначенного для демонстрации в кинозале, сложно сопоставить с телевизионным. В первую очередь это объясняется совсем иными техническими возможностями (размер экрана, объемный звук, атмосфера зрительного зала) – динамичная и яркая реклама больше понравится и запомнится зрителям.

Реклама в кинотеатре – не только демонстрация ролика перед сеансом. Современный кинотеатр – это кафе, автоматы, развлечения. И здесь достаточно возможностей для эффективной рекламы фильмов. Так, *кстандартным презентационным возможностям кинотеатров* относятся афиши, мобильные стенды, листовки, рекламу на билетах на сеанс, демонстрацию роликов на телеэкранах в холле, размещение объемных картонных конструкций в виде героев фильма, тематических инсталляций и

фотозон. Преимущество кинотеатра как рекламной площадки состоит в реальной возможности установления качественного контакта со зрителем (зритель не переключит и не пропустит рекламу), что в свою очередь приводит к высокой степени запоминаемости рекламных сообщений.

Для достижения наиболее явного результата от рекламной кампании фильма в кинотеатре необходимо использовать комплексный подход в ее организации: начиная от рекламных сообщений на билетах и видеороликов в начале сеанса и заканчивая рекламой на стаканчиках попкорна, постерах в холле и сувенирной продукцией – чем больше каналов задействовано, тем более эффективно рекламное обращение.

4. Кросс-промоушен (*cross promotion*) – представляет собой технологию, в основе которой – совместное продвижение бренда, известного широкой аудитории, и фильма, обладающего коммерческим потенциалом. Бренд в данном случае запускает новый продукт, связанный с фильмом дизайном или другими характеристиками, использует в рекламе кадры, слоган фильма.

Фильм «Пираты Карибского моря. Проклятие Черной жемчужины» (2003) активно продвигался брендом «Fanta»: этикетки бутылки были оформлены фотографиями главных героев, при покупке напитка в подарок выдавались «пиратские» карты, и акция сопровождалась слоганом: «Йо-хо-хо и бутылка Fанты!».

Кросс-промоушен – выражается прежде всего в комплексе специально организованных мероприятий, ориентированных на совместное продвижение фильма и бренда благодаря синергетическому эффекту, работающему на улучшение имиджа и повышение узнаваемости обоих. Генеральная цель кросс-промоушена для бренда, участвующего в нем, – увеличить объем продаж, приобрести новых клиентов, расширить рынок сбыта, обеспечить устойчивый рост продаж.

Часто этот прием практикует «Макдоналдс» (McDonald's), поддерживая продвижение фильмов для детей, изготавливая тематический хэппи мил (happy meal – в переводе «счастливая еда») – к нему прилагается фигурка любимого героя мультфильма или фильма.

Главная идея кросс-промоушена заключается в проведении рекламной кампании бренда с использованием художественных образов, кадров, цитат, саундтреков, при помощи которых повышается как популярность самого фильма, так и бренда.

Кросс-промоушен включает в себя:

- построение рекламной кампании бренда на образах, сюжетной линии, отдельных кадрах, саундтреке фильма;

- участие бренда в промо- и премьерных мероприятиях фильма;

- продвижение бренда совместно с другими брендами или медиа-носителями;

- паблик рилейшенз (*Public Relations, PR*) – связи с общественностью, пиар;

- талант индосмент (*Talent endorsement*, буквально «одобрение талантом») – вовлечение звезд кино, телевидения, спорта и шоу-бизнеса в кампанию по продвижению бренда.

Кросс-промоушен оказывает положительное влияние на снижение затрат на киномаркетинг за счет объединения рекламных бюджетов и привлечения общей целевой аудитории, благодаря чему активизируются широкие каналы продвижения – телевидение, радио, наружная реклама, дисплеи, стенды, постеры в местах продаж, PR. Одно из основных условий кросс-промоушена – одинаковая сила бренда и схожая целевая аудитория. В кросс-промоушене может участвовать неограниченное количество компаний, каждая из которых уменьшает свои затраты и затраты партнера на маркетинг.

В предпоследнем фильме о Джеймсе Бонде «Завтра не умрет никогда» (режиссер Роджер Споттисвуд, 1997) разместили свои продукты сразу несколько производителей с мировым именем: BMW, Ericsson, Martini, Smirnoff, Omega, Visa, Heineken, L’Oreal и др. Общая стоимость кросс-продвижений составила по разным оценкам от 100 до 120 млндолл.

Помимо непосредственного включения бренда в художественную ткань кинопроизведения, популярным направлением кросс-промоушена является возможность организовывать промоакции и PR-кампании в кинотеатрах непосредственно перед

просмотром фильма. В основном этим вопросом занимаются дистрибьюторы.

Основная сложность для партнера фильма при работе над кросс-промоушеном в наружной и печатной рекламе состоит в понимании ее эффективности. Предложение по совместному продвижению со стороны дистрибьюторов обретает конкретные черты лишь за месяц до начала кампании. Для любого рекламного агентства или отдела это уже аврал. А между тем информация о медиаплане кампании по продвижению фильма на стадии первичных предложений крайне скудна. Нет представления о показателе масштаба рекламного воздействия – GRP (джи ар пи, Gross Rating Points) конкретных телеканалов, информации о количестве выходов радиороликов, адресной программе для наружной рекламы и т. д. Есть только ориентиры в виде подробностей об уже проведенных кампаниях сравнимых по уровню фильмов, недавно прошедших в прокате, которые помогут рекламодателю составить представление о масштабе планируемой кампании.

Рекламодатель может предложить добавить рекламных носителей в медиаплан фильма, преследуя свои интересы и свою целевую аудиторию. Дистрибьютор планирует кампанию по продвижению фильма, исходя из своего опыта работы с разными медиа, а в этом бизнесе проходит совсем небольшой срок между медиапланированием и кассовыми сборами в кинотеатрах. Поэтому если заказчик пожелает включить в рекламную кампанию конкретный телеканал, радиостанцию или 100 щитов, то его желание вполне может быть удовлетворено и за *его* деньги без всякой связи с изначальным планом по продвижению. В этом случае дистрибьютор выступит в роли медиабайингового (закупка рекламного времени и рекламных площадок) агентства. Возможно, в таком случае выгоднее купить права на использование кинообразов и рекламных материалов фильма и разместиться самостоятельно.

Актуальный вопрос: может ли бренд «тянуть» фильм? Может незаметно для нас, докупая дополнительное количество рекламного пространства под размещение коллективной рекламы. Может и явно, запуская брендированную продуктовую линейку под фильм, как это делает McDonald's, меняя игрушки в happy meal, или Nestle, предлагая детям готовые завтраки.

Фильм попадает на территорию бренда – в магазин, ресторан, салон связи, отделение банка. В таких местах все происходит наоборот. Публика относится более лояльно к профильной информации о представленных услугах и товарах, за которыми и пришла. Ее внимание захватывается и перенаправляется к информации о фильме. Детям ведь главное игрушка в *happy meal*, а не какая она.

Нестандартные рекламные акции подразумевают промоакции, программы лояльности, локальные развлекательные мероприятия (шоу-программы, праздничные мероприятия, встречи с актерами и т. п.).

Наконец, совместное продвижение с DVD-релизом подразумевает логотипы на дисках и упаковке, рекламные вкладыши и «неперематываемый» ролик.

В целом если рекламодатель знает о перспективных фильмах на нужный ему период, а также о все растущем разнообразии рекламных возможностей в рамках партнерского предложения, если он не боится неопределенности на первых этапах разработки решения и готов создавать оригинальные форматы своего партнерского участия, то удержать его от участия в проекте могут лишь ограничения по занятым товарным категориям, затягивание получения разрешения со стороны западных мейджоров и высокая цена предложения.

5. Продакт-плейсмент (*product placement*) – еще одна уникальная технология управления массовым сознанием и покупательским поведением, инструмент эффективного продвижения и быстрый способ внедрения брендов в сознание потребителей. Технология зародилась в США в начале XX в. и использовалась компаниями-производителями в качестве самостоятельной или составной части широкомасштабных маркетинговых кампаний. В киноиндустрии продакт-плейсмент возник случайно, как альтернатива прямой рекламе, которую потребитель стал недолюбливать из-за ее навязчивости.

Дословно в переводе с английского *product placement* означает «размещение продукта» и подразумевает размещение изображения товара, торговой марки или услуги в литературных произведениях, песнях, кино, мультфильмах, телепрограммах, газетах, журналах и комиксах, в Интернете, компьютерных иг-

рах. Иначе говоря – в культурных продуктах, адресованных широкому кругу потребителей.

В киноиндустрии продакт-плейсмент представляет собой технику вплетения бренда, товара или услуги в сюжетную ткань произведения, а значит, и в жизнь героя и образ жизни его окружения. Это утонченный инструмент проникновения в подсознание увлеченного сюжетом и игрой актеров зрителя, который в этот момент без сопротивления и сомнений готов принять практически любую идею, мысль, привычку и, находясь под эмоциональным воздействием героя фильма, испытывает желание подражать своему кумиру.

Зритель желает обладать таким же телефоном («Nokia»), как у главного героя Нео в фильме «Матрица» (1999) режиссеров-братьев Вачовски, пользоваться парфюмом («L`air de rapache»), как у консьержа Гюстава в фильме режиссера Уэса Андерсона «Отель “Гранд Будапешт”» (2014), ездить на машине «De Lorean DMC-12», которая превратилась в машину времени в трилогии режиссера Роберта Земекиса «Назад в будущее» (1985,1989,1990).

Продвигая товар за деньги (или бартерное вознаграждение), компании, занимающиеся продакт-плейсмент, почти всегда преподносят рекламируемый товар в самом выгодном свете. Эффективность размещения информации о торговой марке в ткани фильма зависит от профессионализма его создателей, их способности к гармоничной интеграции product placement-послания в структуру художественного произведения.

Существуют различные виды продакт-плейсмент, которые постоянно эволюционируют.

Изначально в голливудских фильмах использовались *демонстрация и упоминание продукта*.

В фильме «Жаворонок» (1941) режиссера Марка Сэндрича героиня долго рассматривает бриллианты в магазине, в другом – «Джентльмены предпочитают блондинок» (1953) режиссера Говарда Хоукса – Мэрилин Монро в главной роли вообще провозгласила: «бриллианты – лучшие друзья девушек».

Проведенная в 1946 г. рекламная кампания De Beers под слоганом «Diamonds Are Forever» («Бриллианты навсегда») не про-

сто повысила продажи рекламируемого продукта, но и кардинально изменила статус рекламируемого товара. Из редкого, элитного объекта бриллиант стал «традиционным» подарком на помолвку сначала в США, а затем и во всем мире.

Слоган рекламной кампании De Beers использовался в качестве названия фильма режиссера Гая Хэмилтона «Бриллианты навсегда» (1971) из серии картин о Джеймсе Бонде.

Помимо упоминания и демонстрации продуктов, тех или иных товаров, продакт-плейсмент проявляется через *непосредственное их «использование»* актером. Кинестетический канал восприятия информации предполагает восприятие посредством физических ощущений, включает визуальный и разговорный элементы, обыгрывая присутствие продукта в кадре.

К примеру, в фильме «Завтра не умрет никогда» из серии картин о Джеймсе Бонде в гонках по крышам жилого квартала герой демонстрировал качества мотоцикла «BMW Cruiser R1200»; или в фильме режиссера Пейтона Риды «Всегда говори “да”» (2008) главный герой после бессонной ночи остается энергичным и бодрым благодаря напитку «Red Bull».

Продакт-плейсмент может встречаться не только в форме упоминания или использования товара, но очень часто становится *основой сюжета* художественного произведения. Подобная разновидность product placement называется product integration (продакт-интегрейшен) и подразумевает полное слияние продвигаемого продукта со сценарием произведения.

Например, действие фильма «Ночь в музее» (2006) режиссера Шона Леви происходит в Американском музее естественной истории, события фильма «Кадры» (2013) Шона Леви – в компании Google, в фильме «Джобс: Империя соблазна» (2013) режиссера Джошуа Майкла Стерна (Штерна) действие разворачивается вокруг компании и продукции Apple.

Встречаются примеры, когда продакт-плейсмент не просто вплетен в сюжет, а вынесен в название художественного произведения.

«Завтрак у Тиффани» (1961) Блейка Эдвардса, «Кокакольник» (1985) Душана Макавеева, «Харли Дэвидсон и ковбой Мальборо» (1991) Саймона Уинсера, «Благодаря Винн-Дикси»

(2005) Уэйна Вана, «Дьявол носит Prada» (2006) Дэвида Френкеля, «Линкольн для адвоката» (2011) Брэда Фурмана.

В зависимости от способа презентации рекламируемого товара выделяются такие типы продакт-плейсмент, как визуальный и аудиальный. *Визуальный* тип подразумевает показ на экране рекламируемого продукта, услуги или логотипа и их восприятие через зрительные образы.

Так, в фильмах «Терминатор-2» (1991) Джеймса Кэмерона и «Назад в будущее» Роберта Земекиса неоднократно появляется логотип «Pepsi», в фильме «Терминатор-3» (2003) Джонатана Мостоу в кадр попадает фургон с логотипом компании, производящей сжигатели жира, – Xenadrine EFX.

Другой тип продакт-плейсмент – *разговорный*, или *аудиальный*, который ориентирован на восприятие бренда или идеи посредством слуха. Как правило, актер или голос за кадром называет продукт, услугу или производящую их компанию. Аудиальный продакт-плейсмент подразделяется на вербальный и невербальный. Для вербального характерно непосредственное произношение героем рекламного текста, подчеркивающего преимущества и качества продукта.

В фильме Роберта Земекиса «Форрест Гамп» (1994) главный герой – Форрест – после посещения Белого дома произнес: «Самое лучшее во время встречи с президентом было то, что можно было пить «Dr. Pepper» столько, сколько хочется!», а в фильме Квентина Тарантино «Криминальное чтиво» (1994) между главными героями, бандитами Винсентом и Джулсом, идет известный диалог о четвертьфунтовом чизбургере из McDonald's, который в Европе из-за метрической системы называют «Royal with Cheese» («Королевский с сыром»), над чем герои начинают смеяться.

Аудиальный невербальный продакт-плейсмент отличается использованием звуков, мелодий, ассоциируемых с товаром.

В фильме Стивена Спилберга «Индиана Джонс и последний крестовый поход» (1989) зажигалка «Zippo» узнаваема не по внешнему виду, а по знаменитому на весь мир характерному звонкому щелчку, который раздается при открывании и закрывании крышки. Этот звук запатентован компанией Zippo и

сам по себе является фирменным признаком зажигалок «Zippo».

Product placement обладает рядом преимуществ перед традиционной рекламой. Во-первых, информационная усталость зрителя и, как следствие, низкий уровень доверия прямой рекламе. Во-вторых, проекты продакт-плейсмента отличаются относительно дешевой производством, например, по сравнению с телевизионной рекламой (примерно в 10 раз). В-третьих, у рекламного послания продакт-плейсмента неограничен срок жизни. В-четвертых, бренд, интегрированный в фильм, настолько органичен в повседневной жизненной ситуации, представленной на экране, что без усилий внедряется в сознание потребителя, что практически невозможно сделать за тридцать секунд рекламного ролика. В результате на протяжении последних десятилетий XX в. и по настоящее время продакт-плейсмент сумел зарекомендовать себя как эффективное дополнение к широкомасштабным рекламным кампаниям или как их самостоятельная часть и сейчас является более эффективным средством передачи сообщения зрителю, чем реклама прямого характера.

Таким образом, маркетинг, реклама и PR (Public Relations) – являются очень важными элементами киноиндустрии и в каком-то смысле страхующими составляющими, которые могут предотвратить провал фильма. Когда речь идет о многомиллионных бюджетах, которые циркулируют в киноиндустрии, разнообразные и постоянно развивающиеся способы продвижения кинопродукции вынуждают эволюционировать рекламу и иные инструменты продвижения.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Каковы этапы стратегического плана рекламной кампании фильма?
2. Какие инструменты ATL (традиционной, прямой) и BTL (непрямой, скрытой) рекламы используются при продвижении фильмов?
3. Какие маркетинговые стратегии продвижения фильмов на сегодняшний день считаются наиболее эффективными?

4. Что относится к нестандартным приемам продвижения фильма? В чем их преимущество?

## Раздел 2

# МИРОВАЯ КИНОИНДУСТРИЯ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

### 2.1. Базовые слагаемые современной киноиндустрии

Понятие киноиндустрии сложное, до конца не устоявшееся. Чаще всего киноиндустрию понимают как особую промышленную отрасль, которая занимается производством кинофильмов, спецэффектов для кинофильмов и анимации (мультипликации). Не менее важными сферами киноиндустрии являются кинопрокат и кинопоказ. Во многих странах киноиндустрия представляет собой значимую отрасль экономики и приносит в государственный бюджет значительные доходы. Стоит учесть и то влияние, которое оказывает современная киноиндустрия на важнейшие в современном мире отрасли потребления: промышленность (автомобильная, текстильная, парфюмерная, пищевая отрасли и пр.), туризм (кинотуризм, place placement – раскрутка места, достопримечательности через показывание их в фильме и др.), а также на самосознание людей в целом в области потребительского, демографического поведения, использования времени досуга и поведения на рынке труда. Киноиндустрия является активным участником мировой экономики, благодаря тому что вносит существенный вклад в преобразование мирового пространства в единую зону перемещения информации и идей, товаров и услуг, капитала и финансовых потоков.

Концентрация киноиндустрии наиболее высока среди стран-лидеров: США, Япония, Индия, Китай, Франция, Великобритания, которые производят более 50% фильмов. Конечно, не все страны одинаково успешны в экспорте своей кинопродукции. Но пример киноиндустрии США (крупнейших компаний-мейджоров) в отношении экспорта фильмов впечатляет. По данным Европейской аудиовизуальной обсерватории, доля

американского кино в прокате в большинстве европейских стран составляет более 50 %. Создание новых национальных киноиндустрий может быть основано на экспорте фильмов одновременно с ростом совместного производства фильмов. Яркий пример: индийское кино популярно во многих странах азиатского и африканского регионов.

Киноиндустрия в целом выполняет одну из главных ролей в развитии международного разделения труда и мобильности человеческого капитала. Чтобы снять фильм, необходимо задействовать большое количество творческого и административного персонала.

Под творческим персоналом понимаются: режиссеры, операторы, продюсеры, актеры, художники – те, кто создает процесс видеоряда.

Административный персонал представляют администраторы съемочной группы, бухгалтерия, осветители, монтажники сцены, водители и др.

Как правило, творческую группу на фильм, снимаемый несколькими странами, набирают международную. Административный персонал, в основном, нанимают на месте съемок, т. е. в стране, где на данный момент идет съемочный процесс.

Киноиндустрия, таким образом, оказывает влияние на экономику нескольких стран сразу: дает возможность международного найма персонала, появления дополнительных рабочих мест в каждой стране, развития инфраструктуры (транспорт, средства связи) в том месте, где проходят съемки.

В Германии есть законодательный опыт привлечения международных съемок на немецкой территории. В данной стране государство платит деньги кинопроизводителям (необязательно гражданам Германии) за съемки фильмов на его территории. Главная цель такого квотирования – деньги возвращаются в бюджет Германии с прибылью. Например, фильм Квентина Тарантино «Бесславные ублюдки» был частично снят на немецкие деньги (6,8 млн евро).

Киноиндустрия является мощным двигателем экономических, институциональных и политических, а также научно-технологических, социокультурных и информационных сил любой

страны с развитой структурой кинобизнеса. Киноиндустрия усиливает экономическую взаимозависимость между странами и повышает экономическую открытость. В том числе идет активное формирование нового качества международного разделения труда, растет внутриотраслевая торговля кинофильмами и услугами. Растет диверсификация национальных культур, представленных на рынке мирового кинобизнеса.

Базовыми слагаемыми современной киноиндустрии являются: *киностудия, кинопрокат, кинопоказ*. Степень развитости каждого из них может быть абсолютно различной в каждой стране, связано это в первую очередь с уровнем экономического развития страны в целом, поскольку финансовая, экономическая составляющая любого фильма отвечает как за его производство и продвижение, так и за возможность возврата вложенных средств. Тем не менее наличие трех обозначенных составляющих киноиндустрии свидетельствует о наличии или хотя бы о существовании потенциала развития киноотрасли. Остановимся подробнее на каждом из них.

### **2.1.1. Киностудия (кинофабрика, кинокомпания)**

Одним из важнейших слагаемых киноиндустрии является киностудия. Содержание данного понятия претерпело значительную эволюцию и на сегодняшний день требует разъяснения, поскольку у авторов работ, посвященных становлению и развитию индустрии кино, отсутствует единая позиция относительно содержания понятия «киностудия», равно как отсутствует единая общепринятая классификация. Это связано с тем, что киностудиями называют себя как небольшие организации, имеющие одну-две съемочные кинокамеры, так и киноконцерны, в распоряжении которых огромные производственные мощности и финансовые возможности. Поэтому следует начать с уточнения термина «киностудия» и смежных с ним понятий – «кинофабрика», «кинокомпания», «кинокорпорация» и «киноконцерн».

Традиционно под киностудией понимается творческо-производственная организация, основным видом деятельности которой является создание кинопродукции и которая имеет собст-

венные производственные мощности, развитую организационную структуру, а также свою дистрибьюторскую сеть. На сегодняшний день это определение некорректно, поскольку подобных «киностудий» в представленном виде уже не существует.

В литературе можно найти также различные характеристики видов киностудий. Например, деление по принципу обеспечения цикла кинопроизводства: киностудии полного цикла производства или неполного, которые способны обеспечить только часть производственного процесса, обладающие киносъёмочным оборудованием либо оборудованием для сведения звука или для компьютерной графики. Подобные разделения сегодня также уже не актуальны, поскольку под этот критерий попадают абсолютно разные и не сопоставимые по иным характеристикам примеры: Национальная киностудия «Беларусьфильм» и киноконцерн «Мосфильм».

Более точное деление киностудий на виды проводится на основе анализа производственных мощностей и индустриальных возможностей:

1) Продакшен пресинкт (production precinct – буквально «производственный участок») – простые производственные структуры, предлагающие, как правило, несколько павильонов с базовой производственной конфигурацией.

2) Синема сити (cinema city – буквально «город кино») – студии полного цикла производства, включая постпродакшен (послесъёмочную обработку) изображения и звука, обладающие большим количеством павильонов.

3) Медиа сити (media city – буквально «город коммуникационных технологий») – это огромные центры кино и телепроизводства, оказывающие максимальный спектр услуг. По своей экономической сути они являются глобальными конгломератами, для которых фильм становится частью не столько киноиндустрии, сколько мультимедийной индустрии.

С аналогичных позиций описывает киностудии И. Кокарев в своей книге «Кино как бизнес и политика». Исходя из признака их экономического могущества, автор определяет три основных вида киностудий: суперстудии, или мейджоры, мини-суперстудии (мини-мейджоры), независимые кинокомпании. Подобное разделение носит достаточно субъективный характер и не может считаться универсальным, поскольку, во-

первых, автор адаптировал свою систему разделения исключительно к российской традиции, а во-вторых, независимые компании не являются студиями и поэтому не могут быть включены в данную классификацию.

Возвращаясь к проблеме толкования понятия «киностудия» и (на первый взгляд) близких по значению к нему терминов, мы предлагаем следующую дифференциацию определений по принципу организации творческо-производственных и финансово-правовых процессов реализации кинопроектов:

1. *Кинофабрика*. Представляет собой совокупность кинопроизводственных цехов для обеспечения производственного процесса. Кинофабрики могут иметь в своем составе съемочные павильоны, производственные цеха, все необходимое технологическое оборудование для обеспечения киносъемочного процесса (световое, электротехническое, кинокамеры и объективы, специальный и игровой автотранспорт, реквизит), монтажа, компьютерной графики, озвучивания. По своему функциональному назначению кинофабрика близка понятиям «студия звукозаписи», «радиостудия», «телестудия», т. е. является производственной платформой, которую покупают либо арендуют различные творческие коллективы. Киноиндустрия раннего Голливуда представляла собой именно фабричную систему.

2. *Киностудия, мейджор, суперстудия*. Когда кинофабрика объединяется со штатом творческих работников (режиссеры, операторы, художники, актеры и даже специальные театры-студии киноактера и пр.), возникает единый производственно-творческий центр «киностудия» или точнее использовать англоязычный эквивалент данного понятия – *мейджор* (англ. major – главный, крупный, большой); можно встретить русскоязычный вариант – *суперстудия*. Говоря сегодня об универсальных механизмах киноиндустрии, использование термина «киностудия», на наш взгляд, не является правомерным в принципе. «Киностудия» – это модель раннего Голливуда и советского кинопроизводства, адаптированная в СССР в формате полной госмонополии. Ранние голливудские киностудии-мейджоры очень быстро эволюционировали от кинофабрики со штатом творческих работников до кинокорпораций. И сегодня «киностудии» подобного типа уходят в прошлое; эта модель – уже, скорее, исключение, даже на постсоветском пространстве.

Сюда же относятся и так называемые *мини-мейджоры*, основная деятельность которых сосредоточена на производстве и прокате фильмов. Основное их отличие от мейджоров заключается в отсутствии огромных финансовых средств и собственной системы проката, что затрудняет выход их продукции на большой экран.

3. *Кинокомпании (независимые)*. Кинокомпаниями называются организации, которые сами не производят фильмы, но создают творческую команду, а реализацию проекта передают кинофабрикам, которые владеют необходимым техническим оснащением, площадками, павильонами и проч. Таким образом, кинокомпания выступает заказчиком фильма-проекта и может получать услуги по его реализации, где угодно, в то время как кинофабрика является исполнителем (подрядчиком). Очень часто подобные кинокомпании позиционируют себя как «*независимые*».

4. *Киноконцерн* – представляет собой крупное производственно-финансовое объединение, как правило, с сохранением юридической и хозяйственной самостоятельности участников, но с учетом координации со стороны доминирующих финансовых структур. Основным преимуществом киноконцерна является концентрация финансовых и других ресурсов.

Яркий пример – киноконцерн «Мосфильм». Это прежде всего кинофабрика, которая оказывает услуги по производству фильмов, теле- и видеопродукции. Помимо производства фильмов, «Мосфильм» занимается дублированием художественных фильмов западного производства по заказу различных компаний-прокатчиков. В структуру «Мосфильма» входят:

- Служба международных связей и проката
- Отдел телевизионных прав и интернет-проектов
- Центральное производственное управление
- Комплекс операторской техники
- «Мосфильм-Декорстрой»
- Военно-техническая кинобаза
- Автотранспортный цех
- Оружейный участок
- Информационный центр «Мосфильм-инфо»
- Актерский отдел
- «Мосфильмофонд»
- ООО «МФ-Кино»

- ООО «Синема Лайн»
- ОАО «Продюсерская телевизионная компания “РИТМ”»
- ООО «Кинослово» и др.
- Курсы подготовки специалистов
- Агентство по учету творческих, производственных и технических кадров
- а также гостиница, музей, экскурсионное бюро и проч.

5. *Кинокорпорации* – достаточно часто встречающийся термин в текстах о современной индустрии кино – это крупные бизнес-структуры, занимающиеся производством фильмов, их финансированием и прокатом, это объединения прежде всего с экономическими целями деятельности.

Термин «корпорация» применяется как синоним термину «акционерное общество».

6. *Киноконгломераты* – это компании, которые возникают вследствие слияния мейджоров с крупнейшими бизнес-структурами, образуемые, как правило, путем поглощения крупной компанией нескольких мелких и/или средних фирм различных отраслей и сфер деятельности, не имеющих между собой производственных, сбытовых или других функциональных связей.

В начале XXI в. стали появляться медиаконгломераты (синонимами выступают понятия – медиаимперия, медиахолдинг, медиаконцерн, медиагруппа, медиакорпорация, мультимедийный холдинг), владеющие значительным количеством медиаресурсов. Одним из крупнейших медиаконгломератов в мире является Walt Disney Company.

Таким образом, базы кинопроизводства в исторической ретроспективе выглядят следующим образом:

кинофабрики – киностудии/мейджоры/мини-мейджоры – кинокомпании – киноконцерны/кинокорпорации/медиаконгломераты.

Далее более подробно обратимся к организационно-управленческим аспектам трансформации описанных выше понятий.

Расцвет деятельности *кинофабрик* пришелся на 1920-е гг., когда в США была запущена мощная «машина», конвейер, це-

лая индустрия, которую вполне можно сравнить с автомобилестроением. Именно тогда кино превратилось в крупный бизнес, к середине 1920-х гг. общие инвестиции достигали 2 млрд долл.

Интересно, что именно в 1920-х и 1930-х гг. в США снималось рекордное количество фильмов – в среднем 800 картин в год. Сейчас, для сравнения, в год выходят около 500 фильмов. Тогда же возникла традиция показывать в кинотеатрах по два полнометражных фильма за сеанс.

В 1920-х гг. в Голливуде постоянно работало около двадцати крупных кинофабрик и окончательно оформилась его экономическая структура. Сложилась система с долгосрочными контрактами, невероятно дорогими съемками, гигантскими гонорарами звезд и все более жестким контролем за режиссерами и актерами со стороны продюсеров. Вначале производство и прокат фильмов существовали порознь. Однако с ростом киноиндустрии они постепенно объединялись. Этот процесс, позволяющий получить максимальную прибыль, называют вертикальной интеграцией.

Лидирующие позиции заняли *мейджоры*, или *суперстудии*, которым раньше других удалось объединить и контролировать все этапы кинобизнеса, именно они наполнили киноиндустрию капиталом и привнесли в него современный бизнес-менеджмент.

С 1960-х гг. началось постепенное включение отдельных секторов киноиндустрии в компании с широкой сферой интересов. По замечанию авторитетного американского исследователя кино Джеймса Монако, раньше кинематограф в США был индустрией, теперь он стал бизнесом. Это означает, что если раньше кинофабрика не могла остановиться ни на минуту, производя фильмы на конвейере, так как ее продукцию ждали кинотеатры, то теперь производят только те фильмы, которые приносят максимальную прибыль. Если сегодня аналитики-маркетологи докажут, что производство одного пятидесяти-миллионного блокбастера даст больше прибыли, чем производство десяти пятимиллионных картин, мейджоры тут же сократят количество выпускаемых фильмов ровно в десять раз, и, как показывает практика, так и произошло.

В годы кризиса киноиндустрии (1950–1960-е гг.) многие мейджоры, чтобы спастись от банкротства, начали продавать

свои владения (имущество, земли) или сдавать в аренду производственные мощности независимым кинокомпаниям. К началу 1970-х гг. кризис киноиндустрии миновал, и мейджоры, установив экономические отношения с независимыми, постепенно вернули себе свою собственность и величие.

Columbia Pictures Industries, объединившись с Warner Bros. Entertainment, снова владеет 140 акрами земли в Бербанк Studio и ранчо вблизи Лос-Анджелеса.

Metro-Goldwyn-Mayer возвращает себе 44 акра в Калвер Сити, Paramount Pictures Corporation – 90 акров под Лос-Анджелесом, Universal Pictures владеет 420 акрами в Лос-Анджелесе и 312 акрами во Флориде, близ Орlando. В Лос-Анджелесе на этой территории Universal Pictures выстроила башню центрального офиса компании, гостиницы, рестораны, конференц-залы и кинозалы.

20th Century Fox владеет 63 акрами в Сенчури-Сити и несколькими кварталами в Беверли Хиллс.

«Дисней» владеет 44 акрами в Бербанке, купленными еще в 1938 г. всего за 100 тыс. долларов. Плюс к этому 160 акров «Диснейленда» в Анахейме, а также 27,5 тыс. акров «Дисней-Уорлда» в Орланде, штат Флорида, 692 акра – ранчо в 25 милях от Лос-Анджелеса и покупка в 1984 г. 20 тыс. акров во Флориде и Калифорнии. «Уолт Дисней» открыл между тем золотую жилу на отработанных материалах кинопроизводства. Он воссоздал мир своих сказок в виде парка детских развлечений, великолепный «Диснейленд», вечный праздник для миллионов посетителей.

Вместо того чтобы сжигать отработавшие в фильме декорации, Warner Bros. Entertainment, Paramount Pictures Corporation и др. тоже стали создавать такие же фантастические миры с аттракционами, искусственными озерами, подземным царством призраков, населенные персонажами известных фильмов. В Studio City в Лос-Анджелесе, в Орlando, в Европе трамвайчики с туристами, разъезжающие по павильонам и съемочным площадям, стали привычной картинкой для закрытых ранее внутренних территорий.

Важным источником дохода мейджоров были и остаются и старые фильмы, их фильмофонд. При бурном развитии вторичных рынков (телеканалов, видео и электронных игр), о чем речь пойдет ниже, представление о том, что фильм – это скоропортящийся продукт, изменилось.

Кинематограф, преодолев годы кризиса, перешел под могущественное крыло транснациональных корпораций с широкой сферой интересов. В киноиндустрию пришла эра *конгломератов*.

К мейджорам проявили интерес Coca-cola, Gulf and Western Industries, газетный магнат из Австралии Рупперт Мэрдок, миллиардер Керк Керкорян, подвизавшийся в разных сферах, в том числе в гостиничном бизнесе, медийный миллионер Тэд Тёрнер и др.

В результате в 1966 г. Paramount Pictures Corporation была куплена мощным международным концерном Gulf and Western Industries, занимающимся энергетикой, производством запчастей для автомобилей, масштабными финансовыми операциями и строительством. Доходы от кинопроката составляли в 1980-х гг. около 10 % от общих доходов корпорации. Остальная часть, которой вполне перекрывались возможные убытки от провалившихся в прокате картин, накапливалась в крупном книжном издательстве Simon & Schuster, тоже принадлежащем корпорации, в бумагоделательной промышленности и еще трехстах фирмах и компаниях.

Warner Bros. Entertainment вошла в финансовую группу Kinney, превратившись в колоссальный конгломерат Warner Communications Inc., который занимается производством кинооборудования Panavision, издательским делом, кабельным телевидением, электронными играми, строительством, производством грампластинок. В 1977 г. 47 % ее доходов составляли поступления от продажи грамзаписей, 5 % – издательской деятельности, 5 % – кабельного телевидения, 13 % – электронных игр и лишь 31 % – от кино и телефильмов. Позже Warner Bros. Entertainment, ставшая Warner Communications Inc., объединилась с независимой кинокомпанией Orion Pictures Corporation, созданной ушедшими из United Artists Entertainment LLC ее ведущими руководителями.

Universal Pictures слилась с МКА Incorporated, которая занималась производством фильмов для телевидения, изданием книг в мягкой обложке, грампластинок и компакт-дисков, осуществляла крупные торгово-почтовые операции, а также была связана с Coca-cola и прочими компаниями. Кино и телевидение приносили этому конгломерату около половины всех

доходов. Сегодня Universal Pictures находится в руках американской телекоммуникационной корпорации Comcast Corporation.

United Artists Entertainment LLC влилась в компанию TransAmerica Corporation, имеющую отношение к страховому бизнесу, торговле недвижимостью, прокату автомобилей, музыкальному бизнесу и т. п.

Японская компания Sony, активно финансирующая кинопроизводство, в 1989 г. купила Columbia Pictures за 3,4 млрд долл. Образовавшийся конгломерат сохранил свое название, но от кино получал теперь лишь 46 % всех своих доходов.

На данный момент одна из ведущих мировых медиакорпораций Viacom уже завершила поглощение DreamWorks, начав с 31 января 2006 г. продажу продукции под маркой DreamWorks Animation. Это, в сумме с дистрибуцией архива игрового кино DreamWorks, к январю 2007 г. принесло прибыль в 101 млн долл. Viacom владеет MTV Networks, кинокомпанией Paramount Pictures, дистрибуторской компанией Paramount Home Entertainment, продюсерской компанией DreamWorks, а также более чем 120 телеканалами по всему миру. Прибыль компании по итогам 2006 г. составила 11,5 млрд долл.

Сделки по слиянию, разделению компаний, покупке и продаже акций, реорганизация внутренних управленческих и организационных структур происходят в кинобизнесе непрерывно. Это бурлящий, подпочвенный процесс постоянного совершенствования, поиска оптимальной организации, наилучшего применения средств.

В результате таких масштабных слияний список членов Американской киноассоциации Motion Picture Association of America (МРАА) немного изменился. Теперь в МРАА входят восемь голливудских мейджоров: Buena Vista, Sony Pictures, Metro-Goldwyn-Mayer, Paramount Pictures, 20th Century Fox, Dream Works, Universal Studios, Warner Bros.

Напомним, что мейджоры давно объединились в Американскую киноассоциацию (некоммерческую организацию) для отстаивания своих интересов, исследований, сбора и анализа статистических данных о киноиндустрии, для содействия совершенствованию экранных технологий и защиты авторских

прав. Киноассоциация широко известна в мире не только кинематографистам, но и политикам.

Киноассоциация играет важную роль в регулировании законодательства в области кино, в продвижении американских фильмов зарубеж, в совершенствовании системы рейтинга фильмов для разных аудиторий. В последние годы МРАА осуществляет весьма активную политику в защите авторских и имущественных прав своих членов во всем мире.

Ступенькой ниже в киноиндустрии стоят компании поменьше, так называемые *мини-мейджоры*, они не конгломераты, их основной интерес – производство и прокат фильмов. Им присуща своя специализация, а в производстве их фильмов заняты известные сценаристы, режиссеры и актеры, но мини-мейджоры не владеют огромными капиталами, у них нет собственной прокатной сети, и они вынуждены прибегать к сотрудничеству с мейджорами для того, чтобы их фильмы получили выход на большой экран.

Известны мини-суперстудии TriStar Pictures, Orion Pictures Corporation, Miramax Films.

TriStar Pictures – американская кинокомпания была основана в 1982 г. как дочернее предприятие Columbia Pictures и подразделение компании Sony Pictures Motion Picture Group, принадлежащее Sony Pictures Entertainment.

Orion Pictures Corporation – американская кинокомпания, существовавшая с 1978 г. (с перерывом с 1998 г. по 2013 г.) как совместный венчурный проект компании Warner Bros. и компании United Artists., занимающаяся производством и распространением фильмов. В годы расцвета компании – примерно с 1978 г. по 1992 г. – с ней работали такие известные режиссеры, как Джеймс Кэмерон, Вуди Аллен, Оливер Стоун. Среди фильмов Orion Pictures четыре получили «Оскар» как лучшие фильмы года: «Амадей», «Взвод», «Танцующий с волками» и «Молчание ягнят», фильм «Терминатор» признан лучшим научно-фантастическим фильмом (премия «Сатурн») и включен Библиотекой Конгресса США в список фильмов, признанных культурным достоянием США. Сейчас компания занимается производством телевизионного контента.

Miramax Films утвердилась в статусе мини-мейджора после того, как удачно профинансировала «Криминальное чтиво» – фильм Квэнтина Тарантино, собравший в мировом прокате около 250 млн долл.

*Независимые кинокомпании.* Рассматривая «независимое кино», мы имеем в виду не «подпольное кино» и «экспериментальное кино», так называемый киноавангард 1940-х и 1950-х гг., связанный с именами Йонаса Мекаса, Энди Уорхола и Джона Кассаветеса, а прежде всего фильмы, которые повлияли на эстетику и тематику фильмов мейнстрима (*mainstream* – массовое кино). Влияние «независимых» началось, пожалуй, с Роджера Кормана, предвосхитившего бунтарскую волну в кино 1960-х гг. своими «Дикими ангелами». Затем появился «Беспечный ездук» Денниса Хоппера – малобюджетный (всего около 360 тыс. долларов) фильм, потом «Вудсток» – шестичасовой документальный фильм о знаменитом фестивале хиппи, снятый многими камерами и разными молодыми режиссерами. Тогда-то и пришло осознание того, что зритель в кинотеатрах изменился.

В США появился независимый от Голливуда авторский кинематограф, имевший необычайный успех в кинопрокате. У его истоков – имя режиссера, продюсера Роджера Кормана. Он также основатель крупной кинокомпании New World Pictures, продал ее и основал новую – Concorde/New Horizons. Под его «крылом» начиналось творчество талантливых молодых кинематографистов, таких как Фрэнсис Форд Коппола, Мартин Скорсезе, Джонатан Демми, Джеймс Кэмерон и др. И уже Коппола объединил вокруг себя в Сан-Франциско на базе кинокомпании American Zoetrope талантливую молодежь.

Растерянность Голливуда оказалась хорошим стимулом для независимых кинокомпаний, похоже осознавших свою историческую миссию. Кинематограф открыл возможности для каждого, кто хотел начать в кино практически с нуля, как «голливудские братья» – Фрэнсис Форд Коппола, автомеханик Джордж Лукас, студенты киношколы Брайан Де Пальма и Стивен Спилберг, Мартин Скорсезе. Стремительно вырос спрос на *практическое* кинообразование: уже в 1970-х гг. в США действовало около 700 киноконкурсов, кинофакультетов, киношкол при колледжах и университетах. Будущие режиссеры учились не по-академически: с первого семестра создавали съемочные коллективы и изучали кинопроцесс на практике.



Уже на студенческой скамье, заслужив премию на одном из многочисленных в США конкурсов и фестивалей за короткометражку, талантливый новичок мог использовать ее для создания скромного, но уже полнометражного фильма.

Так начинали многие из нового поколения американских режиссеров 1970-х гг.: и Стивен Спилберг, который снял свою знаменитую «Дуэль» для телевидения за 375 тыс. долл., и Брайан Де Пальма, и самый предприимчивый из поколения Фрэнсис Форд Коппола, начинавший у Роджера Кормана с перемонтажа советской киносказки «Садко», неизвестно зачем купленной Корманом на каком-то фестивале. И уже к 1988 г. фильмы, произведенные независимыми компаниями, составили порядка 70 % всех фильмов, выпущенных в США. Развиваясь как оппозиция мейджорам, независимым кинокомпаниям удалось доказать, что для производства фильмов можно не иметь ни собственной кинофабрики, ни творческого штата, а хорошее кино можно создавать силами предприимчивого продюсера и талантливого режиссера. Это подтверждает известная аксиома о том, что в кино нет прямой зависимости между объемом вложенных средств и кассовыми сборами.

Никому в Голливуде неизвестный фильм с ничего не говорящим названием «Открытое море» (2003) Криса Кентиса при бюджете в 500 тыс. долл. собирает в прокате больше 50 млн долл. И таких примеров немало.

Приведем несколько примеров независимых кинокомпаний, чтобы показать, как они непохожи друг на друга, как отличаются их исходные организационные и экономические принципы и творческие концепции, изобретаемые их создателями в поисках новых и максимально эффективных путей удовлетворения быстро меняющихся вкусов аудитории и экономической конъюнктуры.

Компания New World была основана в 1970 г. режиссером Роджером Корманом. Его компания American International Pictures, производящая малобюджетные невысокого качества картины (по большей части фильмы ужасов категории «Б»), пользовалась сомнительной репутацией. И тогда Корман создает свою компанию из двух подразделений: New World

Productions для производства и New World Pictures для проката фильмов с 10 прокатными конторами в США, Канаде и Англии. Производить он продолжает такие же малобюджетные фильмы для невзыскательной публики, а в прокат выпускает не только свои, но и приобретенные престижные фильмы, что позволило нивелировать неблагоприятное мнение, связанное с деятельностью его American International Pictures. Так, например, в 1970-х гг. Корман приобрел права на показ таких фильмов, как «Амаркорд» Федерико Феллини, «Шепоты и крики» и «Осенняя соната» Ингмара Бергмана и др. Прокат подобных картин – не самое прибыльное предприятие, поскольку организация одной премьеры в Нью-Йорке обходится не менее чем в 500 тыс. долл., но за счет производства собственных фильмов категории «Б» (около 15 фильмов в год), компания Кормана добивалась неизменного финансового успеха. В 1983 г. режиссер принял решение продать торговое имя и прокатную сеть New World, после чего создал небольшую компанию Concord-New Horizons, большую часть которой составляла фильмотека, включающая порядка двухсот наименований и приносящая прибыль от платного телевидения и домашнего видео. В начале 1990-х гг. Корман все также продолжал производить свои собственные фильмы (около 20 в год), ориентируясь по большей части на видеопрокат. Успех кинопредприятий Роджера Кормана связан прежде всего с тем, что он не пытался обойти крупные компании-мейджоры, а, выпуская свою продукцию, искал соответствующие ей рынки и способы сбыта.

Не менее известна компания New Line Cinema, представляющая собой прокатно-производственную компанию, изначально специализировавшуюся на выпуске некоммерческих фильмов для колледжей с внутренней прокатной сетью по учебным заведениям. Дальнейшая стратегия New Line Cinema заключалась в приобретении готовых фильмов, а также в производстве 8–10 среднебюджетных картин в год, предназначенных для узкой аудитории. В 1984 г. компания стала знаменитой благодаря выпуску фильма «Кошмар на улице Вязов». Вся серия «Кошмаров...» принесла компании 300 млн долл. от внутреннего и международного проката в кинотеатрах и в дополнение к ним – 3 млн долл. за лицензии на продажу этих

фильмов на видеокассетах. Цикл «Кошмаров...» ознаменовал вступление New Line Cinema в деятельность по прокату фильмов с выходом на вторичные рынки. Так, фильм «Лак для волос» делался сразу для кинотеатров, для кабельного телевидения (в другой редакции) и в виде спектакля на Бродвее. Прокатный механизм New Line Cinema был рассчитан на 16 фильмов в год. Основным имуществом компании является ее обширная фильмотека. Повторный прокат ее запасов помогает покрывать накладные расходы компании.

Интересна деятельность компании Management Company Entertainment Group, занимающейся производством фильмов, но, по сути, представляющей собой агентство для актеров и режиссеров. Так, компания была агентом Джона Траволты во время его съемок в фильме «Золотые цепи». Компания имеет разветвленную структуру, куда входит филиал MCEG Management (по творческому представительству), MCEG Productions (по продвижению), MCEG Distribution (по прокату за рубежом), а также отделения финансовой службы корпорации Independent Productions Records, филиал по маркетингу компании Sterling and Statement и др.

Здесь упомянем еще одну необычную историю, связанную с компанией Pixar Animation Studios. За всю свою недолгую историю компания выпустила всего 7 фильмов, прежде чем в 2006 г. ее приобрела корпорация The Walt Disney Company за 7,4 млрд долл.

Pixar Animation Studios родилась в 1979 г. как подразделение Lucasfilm для разработки компьютерных программ для спецэффектов. В середине 1980-х гг. ее купил глава Apple Computer, Inc. Стив Джобс, решивший с помощью ее специалистов разработать новые модели компьютеров Pixar с графическими программами. Дело не выгорело, и в 1991 г. компания заключила сделку с Disney, оплачивающей производство пяти анимационных фильмов в цифровой технологии на условиях 87,5 % прибыли от проката. Disney также забирала 56 % от продаж DVD и все 100 % от лицензий на игрушки. Сделка была невыгодной, но спасительной для Pixar на том этапе.

Через пять лет Pixar выпустила в прокат трехмерный анимационный фильм «История игрушек». Фильм собрал в 1995 г. только в США 192 млн долл. Он стал одним из лидеров сезона, но и перевернул старые представления об анимации. Вто-

рой фильм «Приключения Флика» (1998) дал 162,8 млн долл. в США, «История игрушек 2», выпущенная через год, приносит 246 млн долл., «Корпорация монстров» (2001) – 256 млн долл., «В поисках Немо» (2003) – 339,7 млн долл. Когда семь фильмов Pixar собрали только в США суммарно 1,7 млрд долл., Disney сделала все, чтобы после окончания контракта не выпускать такую компанию из своих рук. В результате приобретения Стив Джобс, владевший 50,1% акций Pixar, стал самым крупным акционером Disney (7 % акций) и получил в ней место в совете директоров.

На самом деле человеком, создавшим визуальный стиль анимационных фильмов этой компании, был Джон Лассетер. Не будь его, демонстрировавшего двадцать лет назад на выставках технических возможностей компьютеров Pixar свои ролики с удивительной 3D анимацией, не было бы и сногшибательного успеха «Истории игрушек». Так что вполне закономерно Джон Лассетер стал вице-президентом Pixar, а после занял пост главного художественного руководителя анимационных отделов Pixar и Disney.

Таким образом, кинофабрики, мейджоры, независимые кинокомпании, киноконцерны являются важнейшими слагаемыми киноиндустрии и центрами кинопроизводства. Также мы можем говорить о том, что на сегодняшний день понятие «мейджоры» (суперстудии, или киностудии) уходит в прошлое, поскольку начинали они свою деятельность, занимаясь исключительно производством, прокатом и показом своих фильмов, а пришли к наднациональной диверсифицированной индустрии конгломератов, для которых кино стало лишь частью их большого бизнеса. Главная черта мощной киноиндустрии сегодня – финансовое и организационное переплетение центров кинопроизводства и гигантов промышленного бизнеса.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Что подразумевает под собой «вертикальная интеграция» в киноиндустрии?
2. Как вы охарактеризуете основные направления деятельности Американской киноассоциации?
3. Как изменилась деятельность голливудских мейджоров входе их слияния с крупными бизнес-компаниями?

4. С чем связана успешная деятельность большинства независимых кинокомпаний?

### 2.1.2. Кинопрокат (кинодистрибуция)

Кинопрокат является важнейшей составляющей киноиндустрии и выступает связующим звеном между кинопроизводителями и ритейлерами. Деятельностью по осуществлению кинопроката занимаются прокатчики.

Прокатчик – он же дистрибьютор – это компания (или доверенное лицо), ответственная за прокат фильма.

Прокатчик приобретает у продюсера исключительные права проката фильма в обозначенные сроки и в определенном месте. Условия проката всегда прописываются в специальных договорах, согласно которым помимо основного обязательства – проката картины дистрибьютор должен обеспечить необходимый тираж копий фильма, разработать стратегию проката и рекламную кампанию (полностью или частично). В свою очередь, ритейлеры приобретают у дистрибьютора временные права на показ фильма в виде лицензии.

Фильм всегда возвращается студии или продюсеру по окончании срока лицензии (если иное не оговорено договором) со всеми правами собственности.

Лицензии на прокат продаются, как правило, не в твердый счет (с одновременным расчетом), а за определенный процент от сборов, размер которого, чаще всего, является предметом торга при подписании соответствующего договора.

В случае, когда фильм производится мейджором, который владеет сетью прокатных контор, прокатчиком может выступать продюсер фильма.

На сегодняшний день в киноиндустрии определились следующие типы прокатчиков: мейджоры и мини-мейджоры, независимые прокатчики и отдельные продюсеры.

Активнее всего на рынке кинопроката действуют *мейджоры* – Universal Pictures, The Walt Disney Company, Warner Bros. Entertainment и др., – у них есть давно отработанная схема кинопроизводства и доставки продукта конечному потребителю,

их отделения находятся практически в каждой экономически развитой стране. Также, помимо своих картин, мейджоры работают с независимым кинопродуктом, права на прокат которого они приобретают.

Иногда мейджоры сотрудничают не напрямую с ритейлерами, а с агентами. Например, в России Warner Bros. Entertainment работает с компанией сети кинотеатров «КАРО», а Paramount Pictures Corporation – со своим эксклюзивным российским дистрибьютором «Централ Партнершип».

Как правило, мейджоры имеют дело с самыми дорогими фильмами; у них налажены деловые отношения с крупными кинотеатрами, которые предоставляют им наиболее выгодное прокатное время в течение года.

Мейджоры-прокатчики зачастую поддерживают производство заинтересовавшей их картины, они могут организовать многомиллионную рекламную кампанию фильму или же предложить продюсеру огромные суммы по договору о предварительной продаже фильма. Однако, соглашаясь на столь «сладкие» предложения, продюсер должен понимать, что на этапе кинопроката может потерять контроль над дальнейшей судьбой картины: когда и где выйдет фильм в прокат? каким количеством копий? как будет организована его премьера? – эти и другие вопросы будет решать мейджор. Существует мнение, что мейджоры проявляют интерес лишь к коммерчески привлекательным фильмам, и, если на этапе выхода картины в прокат мейджор посчитает ее неинтересной с точки зрения экономического эффекта, выход фильма могут «отложить» на неизвестное время.

Одно из негласных правил американского кинопроката гласит: фильм должен собрать в три раза больше стоимости негатива, чтобы только вернуть расходы. Все, что превысит эту сумму, является уже чистым доходом, который распределяется между участниками проекта согласно обслуживающим его многочисленным договорам.

Число прокатных контор, которыми владеют мейджоры, соответствовало когда-то количеству прокатных регионов, на которые разделена карта США. Соответственно каждый мей-

джорвладел сетью из 32 контор, а также сетью зарубежных отделений в разных странах мира. И хотя содержание сети проката таких масштабов обходилось мейджорам недешево – 60 млн долл. ежегодно, они не доверяли никому ни в стране, ни тем более за рубежом бухгалтерию проката. Каждая прокатная контора имеет штат бухгалтеров и контролеров, которые принимают участие в переговорах по продаже картин в своих регионах, борясь за оптимальную арендную плату. Для этого ведут учет доходов, полученных от других картин, анализируют аудиторию каждого кинотеатра и дают свои рекомендации, на основе которых разрабатывается стратегия продвижения фильма и уточняются условия подписания договоров с показчиками. Также контролеры прокатных контор следят за поступлениями выплат арендной платы от кинотеатров, и в случае задержки кинотеатр может не получить следующей картины. Кроме того, в каждой прокатной конторе, принадлежащей мейджору, функционирует специальная служба доставки фильмов и поддержки их технического состояния.

В результате такой налаженной работы прокатных контор мейджоры вплоть до 1940-х гг. получали порядка трети своего дохода от зарубежного проката.

Европа защищалась от нашествия американских картин.

Так, в Западной Германии был принят закон, по которому прокатчики, выпускающие на экраны страны американские фильмы, были обязаны финансировать и прокатывать фильмы отечественного производства.

В ответ США в 1945 г. создали Ассоциацию по экспорту фильмов. По закону Ассоциация содействовала экспортной продаже фильмов, анализируя ценообразование, условия торговли фильмами, распространяя информацию среди своих членов. К концу 1940-х гг. европейские страны начали вводить защитные меры, среди которых валютные ограничения.

Например, англо-американское соглашение о кино 1948 г. позволяло мейджорам переводить в год не более 17 млн долл. из своих доходов, а 40 млн долл. замораживались, а также покупать недвижимость и осуществлять кинопроизводство. Подобное соглашение было заключено и с Францией, только размер перевода средств не должен был превышать 3,5 млн

долл., замораживались 100 млн долл., импорт американских фильмов составлял 121 единицу против 65 картинах остальных стран.

Постепенно мейджоры пришли к слиянию зарубежных прокатных контор. Так, Universal Pictures, Paramount Pictures Corporation, Metro-Goldwyn-Mayer объединились в United Artists Entertainment LLC –компанию-прокатчика, которая в 1990-х гг. была самой крупной в мире, принося мейджорам порядка 35 % мирового дохода от проката американских фильмов в зарубежных кинотеатрах.

Прокатчики *мини-мейджоры* –New World или TriStar Pictures – также владели своими прокатными конторами за рубежом, но лишь в отдельных странах, поддерживая при этом деловые отношения с субпрокатчиками на остальных территориях. Взаимоотношения с продюсерами фильмов они выстраивали таким образом, что брали на себя маркетинг и прокат фильма, включая сопутствующие финансовые обязательства. Прокатные отчисления в таком случае делятся между продюсером и прокатчиком в соотношении 50/50, как бы признается равенство сторон.

Для кинобизнеса важно, что прокатные сделки совершаются заранее, до того, как фильм поступает на рынок.

Важно понимать, что переговоры с последующим заключением договоров между продюсером и прокатчиком зачастую совершаются на стадии препродакшена – на основе маркетингового анализа оцениваются экономические возможности будущего фильма и прогнозируются рыночные ожидания. Такая практика усиливает взаимный интерес, способствует консолидации сторон и зачастую помогает вовлечь дополнительные средства финансирования проекта, а чтобы не терять времени по окончании производства фильма, к его премьере начинают готовиться еще на стадии съемочного периода.

Система *независимой кинодистрибуции* значительно меньше, но сложнее устроена. Все начинается с того, что независимые кинокомпании (sales-houses) продают свои еще не снятые фильмы на знаменитых кинорынках: европейских – EFM (European Film Market) и Le Marché du Film, проходящих во время Берлинского и Каннского кинофестивалей, и американского – American Film Market, который ежегодно проходит в

Лос-Анджелесе. Как правило, сценарии запущенных в производство картин рассылаются потенциальным покупателям-прокатчикам по всему миру, и дистрибьютор фактически покупает фамилии (автора экранизируемой книги, проверенного в то время режиссера, узнаваемых актеров и т. д.).

Далее, купившие фильм независимые дистрибьюторы выпускают его в прокат на своей территории – самостоятельно либо с помощью мейджора. В последнем случае компания, берущая на себя кинопрокатные обязательства, оставляет себе 10–17 % от сборов. Поскольку мейджоры обладают колоссальными рыночными и финансовыми ресурсами, любой независимый дистрибьютор, который договаривается с ними о кинопрокате, имеет возможность заработать на картине, так как продвигается такой фильм максимально мощно – одна рекламная кампания может обойтись в несколько миллионов долларов.

Если независимый дистрибьютор занимается прокатом фильма, произведенного мейджором, то у него уже есть утвержденный рекламный портфель (тизер, постеры и проч.), менять который запрещено. В случае с независимым кино дистрибьютором выстраивает стратегию продвижения самостоятельно.

Если независимый дистрибьютор взаимодействует с субпрокатчиком за рубежом, он должен обеспечить его необходимым рекламным материалом и количеством копий фильма. В такой ситуации независимый дистрибьютор теряет контроль над должным использованием копии фильма. В этом случае независимые дистрибьюторы стараются действовать либо через проверенных лиц, либо отказаться от проката на какой-либо территории, соответственно лишиться части дохода.

Именно по этой причине многие *продюсеры стараются* прокатывать свои фильмы самостоятельно, не прибегая к услугам дистрибьюторов, а заключая соглашения напрямую с кинотеатрами (такое соглашение называется «четыре стены»). В таком случае продюсер арендует кинотеатр за фиксированную сумму, несет рекламные расходы, но получает всю валовую прибыль. Обычно так прокатываются недорогие картины (до миллиона долларов). Грамотно организованный прокат – удачный выбор региона, правильно подобранная аудитория, верно просчитанное количество арендованных кинотеатров и стратегия рекламной кампании – позволяет продюсеру окупить

расходы за две недели проката. Конечно, это рискованный шаг, но он того стоит.

В результате кинопрокатчики, будь то мейджор, независимый дистрибьютор или продюсер, постоянно находятся в состоянии конкуренции друг с другом: с одной стороны, за лучшие кинотеатры, с другой – за фильмы, чтобы показать в этих кинотеатрах. И здесь все зависит от умения прокатчика выбрать себе партнеров, от построения стратегии и выбора тактики проката, от более точной оценки коммерческого потенциала фильма.

И хотя с оценкой фильма легко ошибиться, практика показывает: тщательно выстроенная концепция продвижения фильма прибавляет к сборам порядка около 30 %.

Обычно практикуются два типа тактики выпуска фильмов в прокат: быстрая и медленная. Первая распространена для кассовых или широко разрекламированных и потенциально кассовых фильмов, вторая – для более сложных или бюджетных, скромных картин, которые долго ищут свою аудиторию и требуют постепенного продвижения.

В этом случае 20th Century Fox, например, делает премьеру только в Нью-Йорке и Лос-Анджелесе, откуда журнально-газетные публикации, рецензии кинокритиков доходят до читателей, постепенно расходясь по стране. На третьей неделе к ним присоединяются Бостон, Вашингтон, Чикаго, Сан-Франциско, канадский университетский Торонто, где эти фильмы идут в нескольких артхаузных кинотеатрах со своей публикой.

С другой стороны, тактика быстрого проката иногда более выгодна с экономической точки зрения, когда, например, реклама и организация быстрого проката в 20 лучших кинотеатрах страны может стоить столько же, сколько его рекламное время на каналах общенационального телевидения. В таком случае ответ на вопрос, что же лучше: дать телерекламу и пустить картину сразу по всей стране или оплатить местную рекламу для 20 премьерных кинотеатров, – очевиден.

Еще пример: для постепенного проката качественного фильма надо печатать примерно 50 копий. Для мировой премьеры хи-

та – их печатается больше 1000 (например, «Трансформеры» в 2007 г. вышли сразу в 53 странах на 6118 экранах, а «Гарри Поттер и Орден Феникса» – в 59 странах на 9700 экранах). Каждая копия стоит 1,2 тыс. долл., плюс транспортировка во все концы страны и света.

Исходя из примеров, прокатчикам приходится определяться с тактикой проката, не только опираясь на маркетинговые исследования, но и продумывать ее с калькулятором в руках. Все переговоры с кинотеатрами должны закончиться за 4–6 месяцев до выпуска фильма, также утверждаются тактика и план-график продвижения фильма, распределяются расходы по рекламе между дистрибьютором и кинотеатрами. Метод кооперирования рекламных расходов с кинотеатрами фиксируется в договорах по-разному.

Например, расходы на рекламу делятся между мейджором (или дистрибьютором) и показчиком в той же пропорции, что и арендная плата, т. е. если 20th Century Fox получает 70 % (арендную плату 70:30), то в том же соотношении она платит за рекламу.

Важная деталь: на рекламу дистрибьютор может брать средства у показчиков (авансом, как гарантию), которые поступают от кинотеатров за две недели до продажи билетов, иначе копия им не отправляется.

Немаловажный вопрос: как же распределяется доход от проката фильма? Дистрибьютор покупает права на фильм на 5–8–15 лет и за это время может делать с фильмом все, что посчитает необходимым (продавать на телеканалы, в онлайн-кинотеатры, издавать на видеодисках), чтобы получить от покупки максимальную отдачу. Часто при покупке дистрибьюторы обозначают продюсеру так называемую минимальную гарантию (MG) – фиксированную сумму, которую в идеале должны окупить, чтобы заработать (примерно от 5–10 тыс. долл. до 5 млн и больше).

Прибыль с кинопроката фильма делится поровну между кинотеатрами и дистрибьютором, со своей половины он еще должен выплатить отчисления продюсеру или компании, которая продала ему права на фильм. Продажа фильма телеканалам, прокат на видеоносителях и посредством интернет-

платформ также приносят дистрибьютору огромное количество процентных сумм. Процентное соотношение зависит от условий соглашений между сторонами – это может быть 50х50, 70х30 или 80х20 в пользу дистрибьютора.

Обычно считается, что основные сборы, которые фильм может принести, – это или сразу, или никогда. Сразу – это в первые недели показа в кинотеатрах и в течение первого года после премьеры. Уже по первому уик-энду дистрибьютор может определить кассовый потенциал премьеры и понять свои дальнейшие действия по управлению тактикой и стратегией последующего движения фильма.

Именно премьерная неделя в кинотеатрах США, затем следующая за ней с плюсовыми или минусовыми показателями дают материал для коррекции стратегии проката фильма и за рубежом, и на вторичных рынках.

Затем вступают в силу показатели зарубежного проката. Позже начинается продажа видеокассет и DVD дисков – в некоторых случаях эти рынки оказываются приоритетными и более прибыльными. Далее наступает очередь телевидения. Опять же последовательность каналов распространения фильма может меняться в зависимости от стратегии продвижения, определенной мейджором, дистрибьютором или продюсером.

Как уже было сказано выше, после первой недели проката обычно становится ясен коммерческий потенциал картины, но неясно, как долго она продержится. Если во время второй недели фильм не теряет успеха и дает такие же сборы, можно быть уверенным, что картина оправдывает ожидания своих создателей. Даже если во вторую неделю наблюдается падение зрительского интереса примерно на 20 % – это все еще показатель прочного успеха, если же посещаемость второй недели падает до 40 % – это уже проблема. В таком случае дистрибьютор немедленно пересматривает стратегию проката и, как правило, быстро свертывает расходы на рекламу, так как сборы могут оказаться меньше этих расходов, иногда – это единственно верное решение и самый быстрый способ реагирования на сложившуюся ситуацию.

В заключение важно напомнить, что кинобизнес всегда приносил доход лишь в 2 случаях из 10! Потому опытный прокатчик тщательно следит за каждым движением аудитории и рас-

ходом средств на продвижение фильма. И в ряде случаев его усилия по продвижению фильма вполне резонно соизмеримы и даже выше организационно-финансовых затрат по кинопроизводству.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Почему дистрибьюторы считаются важнейшими партнерами кинопроизводственных компаний?

2. В каких случаях дистрибьютор может финансировать запуск новых кинопроектов?

3. По каким параметрам дистрибьютор может определить коммерческий потенциал картины?

4. Как распределяется доход от проката фильма между всеми участниками кинопроцесса?

### **2.1.3. Кинопоказ**

Кинопоказ представляет собой демонстрацию фильма в кинотеатре и является важнейшим звеном рыночного кинопроцесса, поскольку именно в кинотеатре завершается этот цикл и начинается новая жизнь кинопроизведения. Здесь же находится и конечная цель кинопроизводства.

В цепи базовых слагаемых киноиндустрии «кинопроизводство – кинопрокат – кинопоказ» – последнее является уже не расходным, а приносящим доход. Здесь возвращаются затраты и формируются сборы от продажи билетов.

Отличие кинопоказа от кинопроката с точки зрения рыночных отношений заключается в том, что кинопоказ – это розничная торговля, где в качестве товара выступает киносеанс, в то время как кинопрокат представляет собой оптовую базу продажи фильмокопий для кинотеатров.

Рыночные отношения США сразу определили ключевое значение кинотеатров для киноиндустрии. Это объясняется активное стремление компаний-показчиков к самостоятельности. В 1917 г. 3,5 тыс. независимых показчиков объединились в First National Exhibitors' Circuit, чтобы иметь возможность отстаивать свои условия покупки фильмов для показа в кинотеатрах. В ответ мейджоры начали применять тактику «block booking»

(продажу «пакетами», или «в нагрузку»), а затем и сами стали приобретать и строить кинотеатры. Возникла так называемая вертикальная монополия киноиндустрии, когда в 1920 г. Paramount Pictures Corporation первой добилась вертикальной монополии, а к 1930-м гг. «большая пятерка» (Metro-Goldwyn-Mayer, 20th Century Fox, Warner Bros. Entertainment и др.), сосредоточив в своих руках монополию на производство, прокат и показ фильмов, владела тем самым всеми основными звеньями кинобизнеса – от фабрики до кинотеатра.

Стремление мейджоров владеть кинотеатрами было вполне объяснимо: в 1920-е гг. прокатчик получал почти в 10 раз меньше, чем владельцы кинотеатров, от эксплуатации принадлежащих ему фильмов.

Несмотря на отдельные меры, применявшиеся министерством юстиции в отношении мейджоров по искам владельцев независимых кинотеатров, «большая пятерка» вплоть до 1948 г. контролировала до 70 % самых дорогих и наиболее удобно расположенных кинотеатров в 92 самых больших городах США. В то же время показчики могли рассчитывать только на те фильмы, которые предлагали им мейджоры, не видя их заранее и не имея возможности выбора.

Это привело к тому, что череда судебных процессов, длившихся с 1938 г. по 1948 г., разрушила в итоге монополию «большой пятерки» в области кинопоказа.

Независимые показчики затевали судебные процессы против мейджоров и в конце концов в иске против Paramount Pictures Corporation выиграли процесс в 1948 г.

По решению суда мейджоры были вынуждены продать цепи своих кинотеатров, которые тем самым получили экономическую самостоятельность. Мейджоры по-прежнему оставались владельцами своих фильмов и с тех пор сосредоточились на совершенствовании механизмов кинопроката, продолжая при этом свою тактику «block booking».

Постепенно кинопоказ выделился в самостоятельную отрасль киноиндустрии, где функционировали три типа кинотеатров: первоэкранные с высокими ценами на сеанс, многозаль-

ные местные кинотеатры и небольшие с дешевыми билетами, называемые «dums» («свалки»). После премьеры фильм обычно перемещался по этой «иерархии» с интервалами примерно 14–28–42 дня.

Появление телевидения в 1950-х гг. имело негативные последствия прежде всего для дешевых кинотеатров. Их владельцы в поисках репертуара обратились к зарубежным (европейским) фильмам, и, таким образом, в американской индустрии возник тип так называемых arthouse (артхаус) – кинотеатров со специальным репертуаром, рассчитанным на узкую аудиторию.

В 1970–1980-х гг. в США появляются многоэкранные кинотеатры нового типа, что приводит к новой волне подъема доходов киноиндустрии. В небольших залах новых кинотеатров фильмы стали задерживаться дольше. За 10 лет число таких кинотеатров удвоилось и составило около 50 % всех кинотеатров, а к началу нового тысячелетия они практически заменили парк устаревших кинотеатров.

Решительный переворот в системе кинопоказа произошел вследствие возникновения цифрового кинематографа. Это привело к открытию в 1999 г. первого цифрового кинотеатра, основанного на технологии DLP™ Cinema. Вскоре компания Kodak на основе той же технологии компании TexasInstruments приняла первую попытку создания сети цифровых кинотеатров.

Первым цифровым фильмом, вышедшим в широкий прокат, стал анимационный фильм «История игрушек-2» компании Disney/Pixar. Фильм был выпущен в кинопрокат США в двух вариантах: в виде пленочной копии видеофильма и в виде цифровой видеозаписи. Так что владельцы цифровых кинозалов могли сами выбрать наиболее приемлемый вариант.

Цифровую версию увидели посетители только шести кинозалов США, поскольку в 1999 г. во всем мире насчитывалось лишь 12 кинозалов, оборудованных для цифрового кино.

В 2000 г., несмотря на дороговизну оборудования, цифровых кинотеатров стало почти втрое больше.

К началу 2003 г. более 8 млн зрителей в мире увидели цифровой фильм на киноэкране, причем 85 % из них оценили каче-

ство изображения как превосходное, а 80 % заявили, что предпочли бы посещать именно цифровые кинотеатры.

Этап доставки фильма в цифровой кинотеатр заметно отличается от традиционного. Это может быть как физическая доставка, так и доставка через спутник или по оптоволоконным линиям связи. Доставка физической копии компрессированного и защищенного фильма в виде пакета из 8–12 DVD-дисков может производиться при помощи существующей инфраструктуры доставки. Затем фильм загружается в компьютерную систему (сервер) кинотеатра и прямо в нем дешифруется. Стоимость физической копии комплекта с фильмом невелика (менее 50 долл.). Кроме того, физические копии легко учитывать, а также контролировать их уничтожение по окончании лицензии.

Система доставки фильма через спутник работает с цифровой копией фильма. Из центра распространения происходит радиопередача на приемную систему кинотеатра, оборудованную принимающей антенной и ресивером. Каждый кинотеатр на основании пользовательского лицензионного соглашения получает доступ к тому или иному фильму базы. Скорость передачи данных по спутниковому каналу всего в два раза превышает реальную длительность фильма.

Для сравнения: 40 Гбайт компрессированного фильма будут отправляться по каналу DSL 5 суток, а модем 56К потратит на это целых 100 суток.

Но гораздо важнее то, что при спутниковой связи фильм посылается только один раз и может быть получен одновременно несколькими тысячами кинотеатров в разных уголках мира. Недостатками такого метода доставки могут стать трудности с получением качественного сигнала в регионах, например, с неблагоприятными погодными условиями.

При наличии у кинотеатра прямой оптоволоконной сети можно предположить возможность доставки фильма по ней. В ближайшем будущем революционные изменения в технологиях оптоволоконных сетей сделают такой способ передачи очень перспективным и недорогим.

Центральным элементом цифрового кинотеатра является мощный компьютер, известный как «сервер». Он предназначен

для хранения в кинотеатре фильмов, а также рекламных роликов и прочих видеоматериалов, которые называют *альтернативным контентом*. Хранение всего видеоматериала на одном сервере обеспечивает непрерывность кинопоказа в отличие от традиционного ленточного, которому для этого требуются несколько постов кинопроекции и бесперемоточное устройство – плэттер.

Сервер включает накопитель и системы программирования сеансов и залов.

Накопитель – дисковый массив для хранения сжатых и зашифрованных кинофильмов, роликов и других программ. Архитектура дисковых массивов позволяет многократно воспроизводить любые кинопрограммы и допускает использование одного файла с фильмом для демонстрации в нескольких залах мультиплекса.

Система программирования сеансов сервера позволяет кинемеханику формировать плейлисты, составлять, например, программы дневного и вечернего сеансов фильма. Система программирования кинозалов сервера позволяет легко и быстро заменить один фильм на другой (при низкой посещаемости) или, наоборот, запустить фильм сразу в нескольких кинозалах.

Надо сказать, что серверы современных цифровых кинотеатров полностью автоматизируют деятельность мультиплекса, управляя занавесом и звонками, выдавая рекламу на экраны в фойе и сменяя жидкокристаллические электронные постеры.

Несмотря на дороговизну цифрового оборудования, переход к цифровому кино специалисты считают экономически выгодным. Прежде всего это экономия средств на тиражирование кинокопий, сокращение временных и финансовых затрат на дистрибьюцию и надежную защиту от незаконного копирования. Но наибольший интерес цифровые показы представляют для владельцев кинотеатров, которые смогут привлечь больше посетителей за счет демонстрации альтернативного контента, будь то спортивные программы, различные концерты или прямые трансляции важных событий.

За три года распространения цифровых кинотеатров в мире их насчитывалось 162: 81 – в Северной Америке, 10 – в Латин-

ской, 17 – в Европе, а вот в Азии – 54, причем преимущественно в Китае.

В настоящее время в США доминируют компании-суперпоказчики, владеющие цепями кинотеатров, – такие, как General Cinema, UA Communications, American Multi-Cinema (АМС), Plitt, Redstone, Commonwealth и Marcus Corp. Им принадлежат около 5 тыс. лучших кинотеатров в больших городах, богатых окраинах и торговых центрах. В то же время остальные 15 тыс. американских кинотеатров – более старые и одноэкранные – являются собственностью отдельных лиц и небольших частных компаний.

Возвращаясь к вопросу экономики самого кинотеатра, следует обратить внимание на огромное значение «некинематографических» источников дополнительного дохода. Например, кафе. Если, по данным Национальной ассоциации владельцев кинотеатров, доход кинотеатра до уплаты налогов составляет от 50 % кассового сбора, то кафе дает от 20 % этой суммы. Это при условии, что кафе принадлежит самому кинотеатру.

В кафе первых кинотеатров США («Nickelodeon») предлагалась горячая, вкусно пахнущая кукуруза, потом сладости, с 1940-х гг. – мороженое, в 1950-х гг. добавились прохладительные напитки. Появление в пятидесятых годах автокинотеатров (англ. drive-in – драйв-ин) сопровождалось и буфетным бумом. Кинотеатры для зрителей, находящихся в автомобиле, быстро обросли целой буфетной индустрией – кафетериями с сэндвичами, чипсами, горячей пищей, ловко развозимой по машинам быстрыми официантами на роликовых коньках. В 1970-х гг., когда развернулось строительство многозальных кинотеатров, значение кафе и ресторанов еще более возросло. Есть мнения, что на них, собственно, и держится ныне благополучие кинотеатра. Объяснение простое: в США кафе получает в доход 50 центов с каждого зрителя.

Применяются и всевозможные ухищрения в технологиях продаж, например, увеличение порций в более крупных упаковках может дать прибавку продаж до 30 %, а введение символики очередного хита на тех же упаковках – еще 10 % и т. д.

Вполне логично, что в самом буфете или рядом с ним хорошо продаются сувениры с кинематографической символикой на надувных шарах, летних шапочках, авторучках и прочих безделушках. Если ко всему добавить разные другие способы стимулирования спроса (скажем, путем скидок детям, школьникам, пенсионерам, купонов в пик посещаемости на Рождество или во время показа сенсационных фильмов), то можно представить неплохую перспективу и для отечественных кинотеатров нового поколения.

В настоящее время, когда кинотеатры перестали быть единственным каналом распространения фильмов, телеэкраны и разнообразные цифровые носители значительно увеличили срок жизни фильмов. Темп оборачиваемости фильмов и широкие возможности их многократного использования – подняли ценность фильмофондов, которыми владеют крупные кинокомпании.

Так, фильмотека Columbia Pictures Industries, насчитывающая 1800 фильмов, оценивается в 500 млн долл., фильмотека Metro-Goldwyn-Mayer/United Artists Entertainment LLC с ее 4200 (плюс 1310 короткометражных и около 1 тыс. мультфильмов) – в 900 млн долл., фильмотека Universal Pictures, состоящая из 3 тыс. художественных и 12,5 тыс. телевизионных фильмов и фрагментов, – в 700 млн долл., 1600 фильмов Warner Bros. Entertainment оцениваются в 450 млн долл. и т. д.

С приходом цифровой кинематографической техники значение фильмофондов возрастает в разы в связи с расширением возможностей реставрации фильмов на компьютерной основе. В совокупности наследство Голливуда превышает 14 тыс. названий фильмов. Учитывая расходы на реставрацию, печать и рекламу, только около 50 фильмов в год могут быть на выгодных условиях предъявлены к повторному показу в кинотеатрах и еще столько же – на телевидении, в то время как на видеорынок поступает примерно 500 фильмов в год. Таким образом, порядка 700 картин могут ежегодно повторно реализовываться на первичных и вторичных рынках киноиндустрии. Экономическое и культурное значение этого факта трудно переоценить.

Говоря о прокате, нельзя не учитывать, что кинотеатральный прокат внутри страны уже давно не является единственным источником дохода для производителей фильма.

Уже в 1950-х гг. в США возникшие недавно телеканалы проявили интерес к фильмам Голливуда 1920–1930-х гг.

Постепенно начали появляться разнообразные каналы кинодистрибуции и кинопоказане только в Голливуде, но и во всех кинопроизводящих странах. Возникли так называемые *вторичные рынки*. И. Кокарев вполне обоснованно под вторичными рынками предлагает понимать рынки видео- и DVD продукции, телевизионный прокат, компьютерные игры, рынок сопутствующих товаров и сувениров с соответствующей символикой, звукозаписи саундтреков, а также зарубежный кинотеатральный прокат. Остановимся на них кратко.

Зарубежный кинотеатральный прокат получил свое полноценное развитие лишь во второй половине XX в., когда началось активное проникновение американских фильмов в Европу и Азию, и уже тогда голливудские фильмы от зарубежного проката начали приносить доход выше, чем от внутреннего. И до сих пор никому не удалось так прочно утвердиться на всех мировых кинорынках, как Голливуду.

Например, первая серия «Пиратов Карибского моря (с бюджетом 140 млн долл.) собрала в США и Канаде 305,4 млн долл., а за рубежом – 348,5 млн долл., в то время как вторая серия этого фильма при бюджете в 225 млн долл. собрала в США и Канаде 423,3 млн долл., а зарубежный прокат принес – 642,3 млн долл.

О том, что позиции американского кино в мире непоколебимы, говорят нижеприведенные цифры:

За пределами США в 2007 г. Warner Bros. Entertainment собрала 1,2 млрд долл., 20th Century Fox – 1,1 млрд долл., The Walt Disney Company – 1,02 млрд долл., а вместе голливудские мейджоры за 2007 г. получили 5,7 млрд долл., что на 21 % больше показателей 2006 г. Совокупный доход голливудских мейджоров от мирового проката (США, Канада и зарубежный прокат) после вычета расходов на продвижение и доли кинотеатров, по

данным Американской киноассоциации, в 2004 г. составил 7,48 млрддолл., в 2005 г.– 6,57 млрддолл., в 2006 г.– 7,95 млрддолл.

И несмотря на то, что сейчас в Индии снимается порядка 1700 фильмов в год, ее культурное влияние за пределами страны незначительно. Хотя на международных кинофестивалях в последнее время жюри часто отдает предпочтение азиатскому кинематографу (например, китайскому и корейскому кино), еще нет никаких оснований опасаться, что в глобальном мире в ближайшее время европейской системе ценностей сможет противопоставить свое кино исламский, буддистский или индуистский мир. А пока тенденция такова, что американская киноиндустрия прочно занимает свои позиции и не собирается их покидать.

Помимо зарубежного проката в качестве вторичного рынка киноиндустрии выступает *телевидение*. С момента своего возникновения в 1950-х гг. в США телевидение вступило с кинематографом в коммерческие отношения, когда в поисках контента национальные телесети приобретали у мейджоров огромное количество фильмов предыдущих десятилетий. В результате посредством телерынка фильмы продолжали приносить доход крупным кинокомпаниям.

В 1961 г. средняя цена за фильм, вернее за право показать его дважды в течение трех лет по телеканалу CBS, составляла 150 тыс. долл. В 1968 г. эта цена поднялась до 800 тыс. долл. за фильм. Сегодня полноценный крупнобюджетный фильм телесеть покупает за 2,5 млн долл. и больше.

Кроме национальных телесетей большой популярностью пользуется платное местное кабельное телевидение. Благодаря широкому выбору каналов, высокому качеству изображения и отсутствию рекламы кабельное телевидение способно удовлетворить самые разнообразные запросы своих подписчиков за небольшую абонентскую плату. Ведущей компанией– прокатчиком программ для кабельного телевидения стала Home Box Office (HBO), которая зачастую участвует в финансировании фильмов, заключая с продюсерами договоры предпродаж. В результате приобретает исключительные права проката в сетях платного телевидения США. Участие HBO в финансировании проектов таких мини-мейджоров 1980-х гг., как TriStar или

Orion Pictures, делает телекомпанию заметной фигурой в кинопроизводстве.

В этом контексте следует упомянуть и спутниковое телевидение прямого вещания, которое быстро создало для киноиндустрии перспективный рынок, выходящий за пределы США и Канады.

В 1980-х гг. в США появляется новая технология записи и трансляции изображения и звука – *видео*. Стремительное распространение видеомагнитофонов (до 1 млн ежемесячно) привело к возникновению видеорынка.

На видеорынок фильмы поступали спустя несколько недель (или месяцев) после премьеры. Растиражированные на видеокассетах и помещенные в видеотеках США фильмы мог взять напрокат каждый желающий за 1,5–2 долл. Мейджоры продавали свои премьерные фильмы по 80 долл. за кассету, постепенно снижая цену втрое и вчетверо.

Так, в 1986 г. продажа 1,2 млн видеокассет с фильмом «Полицейский с Беверли Хиллз» по 20 долл. за штуку прибавила Paramount Pictures Corporation около 24 млн долл. к основному доходу.

Если говорить о жанровых предпочтениях фильмов для домашнего просмотра, то большей популярностью пользовались фильмы ужасов и фантастика. Более того, появились фильмы, производство которых изначально ориентировалось на видеорынок. Их нередко снимали на видеоаппаратуре, что давало целый ряд преимуществ не только в плане доступности и дешевизны, но и по ряду технических параметров.

Интересно, что с появлением видео киноаналитики прогнозировали серьезный отток зрителя от кинотеатров, но ожидания их не оправдались, наоборот, видеорасширило массовую киноаудиторию, и посещаемость кинотеатров только выросла.

Тем не менее негативные последствия технического новшества также дали о себе знать – это видеопиратство. Из-за простоты провоза через границы и тиражирования видеокассеты стали доступны на черных рынках Южной и Центральной

Америки, Индонезии, Филиппин, Среднего Востока и стран бывшего Советского Союза.

Следующий шаг технического прогресса в киноиндустрии связан с возникновением *цифрового оборудования*. Когда видеокассеты ушли в прошлое, широкое распространение получил *DVD* формат, обладающий гораздо большими возможностями продвижения на вторичных рынках и, вкуче с распространенными домашними кинотеатрами, создал серьезную конкуренцию кинотеатральному показу. Но точнее здесь будет говорить о возникновении отдельного канала кинопроката для артхаусного, малобюджетного документального и научно-популярного кино, когда, например, фильм изначально задумывается и снимается для показа в небольших специализированных аудиториях на *DVD* (колледжи, школы, университеты, малые залы кинотеатров и проч.). Иначе говоря, возникает альтернативный канал для трансляции фильмов, не претендующих на получение прибыли или возврат средств, затраченных на производство, в размере 150–200 млн долл.

Таким образом, вторичные рынки кинопоказа могут стать отличным способом снижения рисков кинопроекта для инвестора и продюсера, вопрос лишь в разработке удачной стратегии продвижения фильма. Это становится возможным в случае тесного сотрудничества творческой команды с командой маркетологов, планирующих продвижение фильма на все рынки с учетом особенностей как самого продукта (фильма), так и рынка. Пока творческий коллектив воплощает художественно-эстетические идеи фильма, маркетологи просчитывают возможные варианты его продвижения, проверяют на фокус-группах (респондентах) предполагаемый эффект восприятия будущего фильма, ведут переговоры по предпродажам на международных кинорынках, разрабатывают стратегию и тактику выпуска будущего фильма (фестивали, кинорынки, пресса, реклама) и т. п. Таким образом, заранее просчитываются риски, намечаются предположительные соотношения доходов от разных вторичных рынков в зависимости от успеха на главном, театральном направлении.

Благодаря быстрому развитию компьютерных технологий, а также широкому распространению компьютерной техники в качестве вторичного рынка выступила индустрия *видеоигр*, ко-

гда такие картины, как «Звездные войны» или «Пираты Карибского моря», становятся сюжетами компьютерных игр. В результате мейджоры, продающие сюжеты и персонажей своих фильмов компаниям, производящим видеоигры и программное обеспечение для компьютерных игр, принесли многомиллионные доходы киноотрасли. И уже сегодня ни один крупномасштабный проект зрелищного фильма не принимается к финансированию суперстудиями без консультации с инженерами-программистами на предмет возможностей сюжета фильма для его дальнейшей формализации в компьютере.

Ко вторичным рынкам относятся достаточно развитые на сегодняшний день производство и продажа *сувенирной продукции* с изображением персонажей, игрушек или символов популярных фильмов. Большую часть прибыли с продажи данной продукции получают ее производители, но они делают определенные отчисления и владельцам прав на эти изображения, которые следует сначала приобрести у владельцев фильма. Для этого заключается договор, в котором указывается доля правообладателя в доходах каждого из участников данного процесса.

Таким образом, несмотря на то, что главный доход кинобизнесу все еще обеспечивает кинотеатральный прокат, продажа фильма на вторичных рынках трансформировала традиционную структуру киноиндустрии, а важнейшее значение вторичных рынков заключается как раз в том, что они в определенной степени уменьшают риск неудачного проката, подстраховывая картину более предсказуемыми доходами. Можно сказать, что современный этап экономической устойчивости и стабильности киноиндустрии в определенной степени обязан именно феномену вторичного рынка, позволяющему сохранить уровень прибыли даже при заметном снижении посещаемости кинотеатров.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Чем объяснимо стремление мейджоров владеть кинотеатрами?
2. Как повлияло возникновение в 1950-х гг. телевидения на кинотеатральный показ?
3. Что изменилось в сфере кинопоказа с приходом цифровых технологий в кино?

4. В чем экономическая выгода перехода к цифровым кино-театрам несмотря на дороговизну новейшего оборудования?

## 2.2. Трансформация киноиндустрии в условиях глобализации цифровой эры

Киноиндустрия, являясь на сегодняшний день частью процесса всеобщей глобализации, переживает период бурного роста и трансформации, поскольку формирует глобальный потребительский рынок при помощи информационных технологий. Более того, сам фильм несет в себе все признаки продукта глобализации – основанный на информационных технологиях, он не имеет физического износа в процессе использования, легко копируется и без препятствий пересекает национальные границы.

Как и все глобальные рынки, рынок кинопродукции поделен на несколько главных стран-участниц: США, Европа, Япония и др.

Более 50 % данного рынка приходится на рынок США. В денежном эквиваленте в 2013 г. аудиовизуальный рынок США оценивался в 260 млрд долл. Страны Европы занимают второе место – около 20% всей продукции и услуг и немного более 70 млрд долл. Мировой аудиовизуальный рынок в 2013 г. составил почти 400 млрд долл.

Интенсивное становление и рост киноиндустрии в масштабе международного значения является важной чертой глобализации данной сферы мирового хозяйства. Только с 2005 г. по 2015 г. ежегодное количество выпущенных художественных фильмов в мире выросло с 4642 до 7610 (увеличение на 63,9 %; видеоформат не учитывается). В мировой киноиндустрии на сегодняшний день принимают участие свыше 100 стран.

Только в 2013 г. ежегодные кассовые сборы десяти ведущих стран по этому показателю в мире достигли 26,9 млрд долл. На европейском континенте кассовые сборы составили 7,7 млрд евро, в 2016 г. – почти 8,3 млрд евро, количество проданных билетов выросло с 1,55 до 1,67 на душу населения в год.

В современном мире растет число региональных центров кинобизнеса.

Если несколько десятилетий назад Голливуд был известен как мировой центр киноиндустрии, то сегодня региональные центры оспаривают место лидера с Голливудом *по числу еже-*

годно выпускаемых художественных фильмов. Возникли мощные центры кинобизнеса в Индии, Китае, Японии, ряде европейских стран. Ежегодный выпуск фильмов сегодня составляет в Индии около 1700–1900 в год, в Китае и США – по 700–800, Японии – 600, во Франции, Великобритании – по 250–300, в Германии, Испании, Италии – по 200 фильмов в год.

Трансформация современной киноиндустрии проявляется и в так называемой *финансовой киноглобализации*– это интеграция капиталов, унификация финансовых услуг и таможенных процедур, а также распространение инновационных финансовых инструментов и электронных технологий при производстве кинопродукции и в процессе дистрибьюции в разных странах (с учетом новых форматов – видео по запросу и пр.). Они преобладают в кинобизнесе по всему миру. Ускорился темп совершения межвалютных сделок и в этой сфере. Растет степень интернационализации и разнообразия форм инвестирования в кинопроекты.

Другой очевидной чертой глобализации ярчайшим примером интеграции и объединения ресурсов в мировом кинобизнесе является рост доли *совместного кинопроизводства*. Даже в США около 13 % фильмов производятся совместно с другими странами. В некоторых европейских странах доля ко-продукции занимает половину и более от всего количества выпущенных фильмов: Бельгия, Ирландия, Нидерланды – 50–80 %, Швейцария, Франция, Германия – 40–50 %.

Ко-продукция подразумевает взаимодействие с двумя или более юридическими лицами (людьми или компаниями) с целью совместного производства фильма и включает:

- совместный менеджмент (решения о производственных задачах);
- совместное владение правами на фильм;
- совместное использование фильма (организация совместного проката и т. п.).

Формат ко-продукции становится наиболее распространенным для съемочного процесса в силу того, что вовлекаются новые участники кинопроцесса, денежные средства делятся между ними, а это помогает улучшить конечное качество кинопродукта и увеличить охват его распространения в разных странах.

Например, фильм, созданный ко-продуктивным методом во Франции, России и Беларуси, будет оплачен из бюджетов инвесторов трех стран, участвующих в кинопроизводстве, появится возможность делать более технологичные съемки, нанимать «звездных» актеров. Кроме того, будет гарантирован кинотеатральный показ на территории этих трех стран (а не в одной стране-производителе), что позволит собрать большее количество денежных средств и окупить затраченные финансовые вложения на производство кинокартины.

В институциональном и в политическом аспектах киноиндустрия открыла границы и облегчила передвижение рабочей силы, капитала и ресурсов благодаря тому, что снимать фильм могут компании двух или нескольких стран, ограничений на число киноагентов нет.

Чем больше стран вовлекаются в съемочный процесс одного фильма, тем больше признаков глобального мира он собой являет.

Появляется новый формат – *сетевые организации* в мировом и региональном кинобизнесе. Участники процесса производства и дистрибьюции кинофильмов используют современные сетевые технологии организации производства и маркетинговых стратегий.

Обмен *технологическими новинками* и разработками в кинопроизводстве происходит быстрее и насыщеннее, изобретаются новые формы подачи сюжета кинофильма, чтобы еще большее число зрителей посетило киносеанс. Создаются международные школы повышения квалификации, часто это дистанционное обучение (базовые и продвинутые курсы). Повышение качества образования происходит как для творческой группы кинофильма, так и для административной группы. Причем обучение проходит на английском языке, международном языке глобализации.

Общая тенденция глобализации кинопроцесса несет в себе как позитивные, так и негативные стороны.

К позитивным можно отнести проявление глобализации в распространении кинофильмов по всему миру. Киноиндустрия не делит потребителя на различные классы и социальные

группы. Одним и тем же кинопродуктом могут пользоваться как массовый, так и элитарный зритель. Открытость и распространение кинопродукта являются главной особенностью кинобизнеса. В кинообласти социальный разрыв не выгоден создателям кино. К тому же кинобилет стоит недорого, цена довольно устойчива, большинство населения может себе позволить купить билет в кино.

В ведущих странах Европы в области кинобизнеса средняя цена билета в кино с 2007 г. по 2016 г. выросла незначительно: с 6,12 до 6,47 евро. Заметим, что финансовый кризис не повлиял значительно на цену кинобилета.

Глобализация кинобизнеса несет не только положительные эффекты, но и реальные угрозы для мировой киноиндустрии. Одна из главных угроз состоит в навязывании определенного стандарта качества кинофильма, его унифицированности и однородности. Фильмы США пропагандируют свои ценности, влияя на восприятие мира и установки многих поколений разных стран, но в тоже время по технологическим новинкам, по масштабности и антуражу съемок, как правило, находятся в выигрыше.

Доля кассовых сборов фильмов США и Канады составляет не менее трети от всех кассовых сборов в мире (в 2007–2015 гг.).

Массовое промышленное производство, поставляет на рынок продукты потребления для населения из разных стран. Однако продукты технической эпохи (автомобили, продовольствие, одежда, энергоносители и т. д.) можно рассматривать как продукты глобального пользования, но они не являются продуктами эпохи глобализации. Информация и коммуникация есть следствие эпохи глобализации. Киноиндустрия составляет основу аудиовизуальной сферы, входящей в информационное и коммуникативное пространство как базис современной сферы влияния и глобализационных процессов.

Современный цифровой кинофильм – продукт эпохи глобализации. Он не имеет геометрической формы, значит, не имеет физического износа в процессе использования, в том числе быстро исчезает эффект новизны, он подвержен быстрому мо-

ральному устареванию (кроме редких мировых фильмов золотой коллекции, у которой высокий рейтинг просмотра десятилетиями), легко тиражируется и без препятствий пересекает национальные границы.

Перечисленные свойства и характеристики фильма открывают простой и быстрый вход на глобальный рынок. Поскольку фильм не имеет физического износа, а эффект новизны продукта исчезает в считанные дни с момента премьерного показа, то в большинстве случаев есть возможность приобретать фильм по более низким ценам. Исключение составляют ожидаемые громкие многомиллионные фильмы, цена которых в течение короткого периода времени может даже расти в соответствии с ростом популярности фильма, если нет договорных ограничений, поскольку величина кассовых сборов скорее определяет коммерческий успех фильма, чем средняя цена билета.

Способность фильма к быстрому копированию, легкому пересечению национальных границ играет важную роль в распространении процесса глобализации вширь и вглубь. В период доцифровой эпохи, чтобы сделать множество копий фильма, требовалось получить лицензию копирования и вложить достаточно много инвестиций в приобретение носителей, их хранение и рассылку по кинотеатрам. Сейчас данный процесс упростился.

Однако существует угроза глобального кинорынка – нелегальное копирование. Легкость копирования фильма, пересечение национальной границы активно используется недобросовестными предпринимателями, нанося урон производителям фильма. Вопрос защищенности информации и информационных продуктов в глобальном информационном мире стоит очень остро. Пиратство может иметь позитивные и негативные результаты в коммерческом успехе проекта. С одной стороны, пиратство снижает доходы от продажи фильма, с другой – рекламирует фильм в социальных сетях, чем вызывает рост интереса зрителей к качественному просмотру фильма в кинотеатрах. Однако моделирование влияния пиратства на коммерческий успех фильмов в США позволяет сделать вывод о том, что коммерческие потери составляют 14–15 % кассовых сборов (бокс-офиса), а позитивный эффект от продвижения фильма пиратами очень мал (не более 1,5 % бокс-офиса). Не стоит за-

бывать и о социальном и правовом негативном аспекте пиратства.

Тем не менее важнейшим событием киноиндустрии цифровой эры является возникновение первой интернет-платформы – первого онлайн-кинотеатра – компании Netflix.

Компания Netflix была создана в 1997 г. Именно тогда Рид Хастингс и Марк Рэндольф придумали рассылать DVD в прокат. Свой сервис они представили в 1998 г., а в 1999 г. ввели систему подписки – за определенную плату можно было заказывать любое количество фильмов. К 2006 г. компания имела уже 5 млн постоянных клиентов, а в 2007 г. Netflix заработала как *стриминговая\** платформа, представила свой онлайн-кинотеатр, который навсегда изменил киноиндустрию.

Следующим шагом стриминговой компании стала покупка права на постановку ремейка британского мини-сериала «Карточный домик». Продюсером проекта выступил режиссер Дэвид Финчер. Таким образом, потратив огромную сумму (100 млн долл. за два сезона) на создание фильма, Netflix обозначила одну из своих важнейших целей как стриминг-платформы – не только показывать уже существующие фильмы, но производить собственные. В результате в 2016 г. компания вышла на рынок в 190 странах, на конец 2019 г. количество ее подписчиков составило 167 млн чел. Более того, проекты Netflix принесли компании несколько «Оскаров» Американской академии киноискусств, она лидирует по числу номинаций премий «Эмми».

Конечно, для мировой киноиндустрии такой успех не мог пройти незамеченным – крупные (и не очень) компании начали создавать свои сервисы. Самыми известными за последнее время стали Apple TV+, Disney +.

Disney+ вошла на рынок с бюджетом на контент в 2,5 млрд долл. и всей библиотекой фильмов Marvel, Lucas films и Disney, набрав 28 млн подписчиков за три месяца.

В 2020 г. были запущены новые интернет-сервисы: HBO Max от WarnerMedia Entertainment и Peacock от NBCUniversal.

---

\* Стрим (англ. stream – поток) – это любые аудио-, видеоданные, доступ к которым зритель имеет, не скачивая предварительно на свой компьютер, а здесь и сейчас, на стриминговых платформах – Netflix, Ivi, Premier, «КиноПоиск» и т. д. (<https://jrn1st.ru/stream>).

Их и Amazon PrimeVideo сейчас называют главными конкурентами Netflix.

NBO Max стартовала с бюджетом в 1,5–2 млрд долл. в год и огромной библиотекой уже показанного в эфире контента. Amazon потратила 6 млрд долл. за 2019 г. на эксклюзивный контент.

Эти цифры кажутся огромными, тем не менее за 2019 г. Netflix потратила на контент 15 млрд долл. и планировала потратить до конца 2020 г. 17,5 млрд.

Таким образом, Netflix обошла конгломерат Disney, став одной из самых значимых медиакомпаний в мире. Но не огромные инвестиции делают Netflix недосягаемым игроком на рынке стриминговых сервисов. Существуют основные факторы, которые это обеспечили.

*1. ИТ-компания.* Глава Netflix Рид Хастингс не раз заявлял, что они в первую очередь являются ИТ-компанией. Это значит, что относительно функционирования платформы – по качеству изображения и звука, стабильности работы, удобству интерфейса и проч. – компания продвинулась далеко вперед. И тем не менее, по словам разработчиков, в каждом направлении ведется постоянная работа: создание новых алгоритмов сжатия, обновление кодеков звука, улучшение интерфейса, внедрение новых функций и т. д.

Отличительной особенностью Netflix является рекомендационная система при помощи искусственного интеллекта. Ее первые наброски существовали, еще когда компания занималась прокатом дисков. На основе истории просмотров, удержания, впечатления от просмотренного (в конце можно поставить like или dislike) сервис рекомендует контент и отражает, насколько процентов тот или иной фильм подходит каждому конкретному зрителю. Никаких отзывов и баллов. Не нужно прислушиваться к чужому мнению. Таким образом, удобство использования, интуитивность интерфейса, стабильность – это то, что отличает американскую компанию.

Что касается западных сервисов, таких как Disney+ и HBO Max, у них другая сильная сторона – они одни из лучших в мире по созданию контента. Также у них достаточно финансовых средств на разработку хорошего сервиса, однако философии

«пользовательский опыт превыше всего» у них нет, и до уровня Netflix в этом плане они еще далеко. Но есть и IT-компании на этом рынке. Например, Apple TV+ и Amazon Prime Video – сервисы, которые могут дать тот же уровень взаимодействия с пользователем, что и Netflix, но они предлагают другой продукт.

2. *Основной продукт.* Сегодня вся деятельность Netflix сосредоточена вокруг своего контента – они не зарабатывают на продаже устройств, товаров или рекламе. Клиент платит за контент и получает контент. У Amazon Prime Video, например, другая цель: как можно дольше удерживать пользователя на сайте Amazon и за это время, используя таргет (рекламу, нацеленную на конкретную аудиторию), продать товар. Amazon Prime Video продает не контент, а за контент компания покупает время зрителя и его внимание. Это не значит, что контент у них плохой. Просто он создан не как конечный продукт, а как средство привлечения потенциальных покупателей.

Компания Apple всеми своими устройствами и сервисами создает целую экосистему, и если зритель увлекся сериалом на Apple TV+, то без устройств Apple смотреть его будет практически невозможно. Когда пользователь привыкнет к использованию сервиса, поменять его iPhone, iPad или MacBook на продукт конкурентов становится намного труднее. Таким образом, основная задача Apple втянуть и оставить пользователя в экосистеме, что, опять же, делает контент не конечным продуктом.

Как уже говорилось ранее, у сервисов Disney+ и HBO Max товар является контентом. Но они – одни из самых крупных медиа компаний в мире, а это значит, что стриминговый сервис никогда не будет их основным бизнесом, а лишь дополнением к основным продуктам. Как, например, расширение киновселенных «Звездных войн» и Marvel за счет сериалов на Disney+. Это больше похоже на привлечение внимания к основным проектам франшизы, чем на самостоятельный продукт. В любом случае нельзя отрицать, что Disney+ и HBO Max гораздо опытнее в создании контента, чем Netflix. При правильном желании они могут обойти в этом плане Netflix, но их векторы различаются.

3. *Мировое кино.* В 2020 г. США признали существование иностранного кино, отдав основные награды Американской киноакадемии южнокорейскому фильму «Gisaengchung» («Паразиты»). Во многих странах, таких как Китай, Индия, Южная Корея, Япония, в прокате все чаще лидируют фильмы местного производства. При этом доходы от проката в таких странах растут с каждым годом. Медиакорпорации США также хотят быть причастны к этому и начинают с того, чтобы сделать из Американской киноакадемии международную. Но руководство Netflix пришло к этому намного раньше. В 2013 г. вышел первый сериал собственного производства Netflix – «House of Cards» («Карточный домик»), а уже в 2015 г. появился первый не англоязычный контент от Netflix – мексиканский сериал «Club de Cuervos» («Клуб воронов»). В следующем году, когда компания вышла на рынок 190 стран мира, выходит контент Netflix Original бразильского, французского и испанского производства. В 2018 г. был вложен 1 млрд долл. в контент европейского производства, а до конца 2020 г. планируется запустить до 100 новых не англоязычных проектов.

Сегодня Netflix производит и покупает права на международный прокат практически во всех странах мира: Китай, Гонконг, Япония, Южная Корея, Индия, Турция, Франция, Германия, Бельгия, ЮАР, Бразилия, Испания, Мексика и др. Netflix практически не вмешивается в производство, поэтому фильмы, как правило, не теряют самобытности и популярны у себя на родине и на международном рынке.

Например, сериал «La casa de papel» («Бумажный дом») – самый популярный иностранный проект Netflix, третий сезон которого посмотрели 35 млн аккаунтов за неделю.

Зрителям вне США начинает надоедать голливудский продукт. Им хочется чего-то родного и при этом качественного. Да и американцы стали понемногу узнавать про существование зарубежного кино, которое отличается от того, что делают в их стране. Общая тенденция понятна. Но Netflix подхватила и развила идею гораздо раньше, в то время как ни Disney+, ни HBO Max, ни Apple TV+ не планировали в ближайшее время иностранные проекты.

4. *Сериалы*. Одно из главных отличий модели Netflix по работе с телевизионным контентом состоит в заказе целого сезона. Традиционно каналы тратят миллионы долларов на создание пилотных серий проектов, многие из которых так и не выйдут на экраны. Но Netflix запускает в производство сериал целиком. Благодаря такому подходу зритель может посмотреть весь сезон сразу (это называется «binge watching» – «просмотр за один присест»), не ожидая новой серии каждую неделю. Вместо того чтобы продавать права на показ своих сериалов в другие страны, Netflix предпочла представить свой сервис во всем мире, чтобы новый сериал или фильм одновременно был доступен как в Америке, так и в России, Германии или Индии.

У Netflix много преимуществ, но есть и недостатки, например локализация. Так, назовем огромные инсталляции Netflix в крупнейших торговых центрах Стамбула, посвященные сериалу «Umbrella Academy» («Академия Амбрелла») и фильму «Irishman» («Ирландец»). Все потому, что Турция является самым крупным в мире экспортером телевизионных передач, а точнее сериалов, а также важным и нужным рынком для развития сервиса. Страны Восточной Европы для Netflix небольшой и непонятный рынок. Тут только начинают привыкать платить за контент и стриминговые сервисы пока не сильно популярны. Поэтому локализация минимальна, и для пользователя с низким уровнем знания английского языка сайт и вовсе непонятен (названия фильмов и сериалов не переведены, поиск на английском, нет отдельной категории фильмов с переводом или субтитрами).

Другая проблема – количество стриминговых сервисов, сегодня почти у каждой крупной компании есть свой сервис. Это говорит о том, что, для того чтобы выдержать конкуренцию, сервису недостаточно предоставлять разнообразную кинопродукцию, необходимо предложить либо уникальный контент, либо эксклюзивное обслуживание.

Тем не менее зритель не сможет посмотреть все, что ему интересно, на одной площадке, поскольку большое количество классического и современного нового контента будет оставаться на сервисах своих правообладателей. Это приводит нас к следующей проблеме – стоимости услуг стримингового сервиса.

Сами по себе услуги стоят относительно недорого – порядка 10 долл. Но зрителям, которые хотят иметь доступ к самому «свежему» теле- и киноконтенту, необходимо быть подписанными на целый ряд интернет-сервисов (HBO Max, Amazon Prime Video, Peacock, Netflix, Apple Tv+, Disney+ и др.), что увеличивает стоимость месячной подписки в 7 раз. Поэтому зрителю приходится выбирать. Та же ситуация и на восточноевропейском рынке – как минимум две подписки (Netflix, «КиноПоиск», Wink, YouTube Premium) нужно оформлять пользователю, желающему быть в курсе новинок отечественного и зарубежного производства. Это достаточно высокая сумма.

Отдельно обратим внимание на то, как устроены структура и менеджмент компании Netflix. Важная отличительная черта в работе с новым контентом Netflix – это децентрализация и распределение полномочий. Тед Сарандос значится директором по контенту, однако не он один решает, что запускать, а что нет. Так, под управлением вице-президента по оригинальному контенту Синди Холланд находятся еще два уровня менеджеров, способных самостоятельно принимать решения о запуске проектов. Сарандос и Холланд также выстроили децентрализованную систему разработки и производства, которая позволяет Netflix работать как 10–15 «полунезависимым» продюсерским компаниям. Просто результаты их деятельности показывает один сервис.

Начальники отделов, отвечающие за разные направления (документальное кино, игровое, реалити-шоу и т. д.), также имеют право запускать проекты без согласия Сарандоса.

«Они могут запускать их, даже если я против», – говорит Сарандос. Одним из таких проектов был документальный фильм «Что случилось, мисс Симон?» о жизни знаменитой певицы Нины Симон. Сарандос полгода пытался отказать авторам – это был дорогой проект, а музыкальные документальные фильмы не очень-то популярны. Вице-президент Netflix по оригинальным документальным фильмам и комедиям Лиза Нишимура приходила к начальнику раз в неделю, отстаивая картину. В итоге фильм стал событием, получил номинацию на «Оскар», был высоко оценен критиками, а Сарандос признал свою неправоту.

У компании есть отдел закупок, отвечающий за появление на Netflix зарубежных проектов (например, у канала ВВС был куплен британский телесериал «Шерлок»). Но, как было сказано выше, ограничиваться показом уже снятого контента – это не путь Netflix.

Сервис занимается собственным производством иностранного контента, для чего есть соответствующий отдел. Многие произведенные в США сериалы популярны за границей.

Например, американский сериал «13 причин почему» (2017) одинаково популярен как в США, так и в Индии.

Но чтобы представлять интерес для разных стран, сервису нужен контент, произведенный за рубежом, на языке иностранного зрителя и со знакомыми ему актерами. Очень удачными оказались проекты – «Тьма» (Германия, 2017–2020), «Бумажный дом» (Испания, 2017).

Итак, возникновение интернет-сервиса Netflix оказало мощнейшее влияние на киноиндустрию. По сути, аннулировав одно из базовых ее слагаемых – кинопрокат, а также поставив «под угрозу» кинотеатральные показы, стриминговая платформа предложила новую бизнес-модель, в основе которой – актуальные зрительские предпочтения.

Удастся ли сохранить кинопрокат в привычном традиционном формате – вопрос открытый, поскольку интересы общества меняются, мобильные устройства изменили восприятие людей и повлияли на их способность концентрироваться: теперь все хотят постоянно контролировать то, что они потребляют, смотреть вполглаза, ставить на паузу, останавливать воспроизведение и снова запускать спустя некоторое время.

Скорее всего, традиционные кинопоказы сохранятся и в будущем с той лишь разницей, что поход в кинотеатр может обрести некое особое значение, стать своеобразным ритуалом для зрителей, желающих сменить привычную обстановку просмотра фильмов.

Таким образом, глобализация заметно коснулась киноиндустрии. Информационное влияние киноиндустрии распространяется по всему миру, с каждым годом охватывая все большее

число участников процесса, и в этом велика заслуга стриминговых сервисов. Первой среди них стала (и остается по сей день) компания Netflix. Имея временное преимущество, компания сумела не только создать рынок онлайн-кинотеатров и задать ему нужное направление, но и удержать лидирующие позиции на нем в большом отрыве, хотя крупные кинокорпорации могут быстро сократить разрыв. Нет сомнений, что Disney+ и HBO Max умеют создавать контент лучше, чем Netflix, поскольку в этом у них больше опыта. Остается только вопрос, заключающийся в стратегии и реализации платформы. Если они будут решены успешно, то у Netflix появятся сильные конкуренты.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Почему формат ко-продукции становится наиболее распространенным для съемочного процесса в эпоху глобализации?
2. Каковы основные позитивные черты глобализации кинопроцесса.
3. В чем состоят положительные и негативные факторы возникновения феномена онлайн-кинотеатров для киноиндустрии?
4. Благодаря чему компания Netflix остается первой в мире в киноиндустрии несмотря на более опытных конкурентов?

## Раздел 3 КИНОИНДУСТРИЯ США

### 3.1. Становление американской киноиндустрии

Исследователь истории становления американской и европейской киноиндустрии известный польский ученый Ежи Тёплиц в своей «Истории киноискусства, 1895–1927» предлагает периодизацию развития индустрии кино в зависимости от функционирования важнейших структурных составляющих киноиндустрии – кинопроизводства и кинопроката. Так, начальный этап, этап зарождения киноиндустрии, исследователь связывает с простейшим, несовершенным способом создания визуального материала, предназначенного для просмотров в форме «киноаттракциона». Следующий этап становления киноиндустрии определяет исторически значимый процесс: образование независимых кинопредприятий, деятельность которых охватывала как производство кинематографической техники, так и создание кинопродукции. Это привело к формированию рыночной конкуренции, с одной стороны, поточному производству – с другой. Дальнейшее развитие киноиндустрии обусловлено становлением системы стационарных кинотеатров, образованием суперстудии системы кинозвезд.

В результате мы видим, за какое короткое время (чуть более 35 лет) американская киноиндустрия достигла серьезных результатов, которые связаны прежде всего с созданием рыночной конкуренции и кинотеатральной сети, возникновением мейджоров, требующих стабильных актерских и режиссерских контрактов и накапливающих кинорепертуар с помощью больших объемов производства. Благодаря их деятельности складывается американская модель кинопроизводства, которая функционировала (и функционирует по сей день) именно как индустрия, занимая лидирующие позиции в американской экономике, на уровне военной промышленности, строительства и

энергетики. Остановимся подробнее на исторических периодах становления американской киноиндустрии.

Как уже было сказано ранее, становление индустрии кино шло параллельно со становлением кинематографа как вида искусства, который буквально с первых лет существования (1895–1912) обрел широкую аудиторию, чему обязан техническим возможностям проекционной техники того времени, а также ее массовому производству.

В США с невероятной скоростью стали открываться кинотеатры с абсолютно доступной ценой за билет (примерно 0,05 долл.); и именно владельцы кинотеатров в скором будущем станут у основания первых киностудий.

Следует отметить особую любовь массового зрителя к кинотеатрам. Не владеющие культурой посещения классического театра и относящиеся с некоторой неприязнью к театрам, американцы с большим удовольствием посещали представления в мюзик-холлах и французских кабаре, были воспитаны легкими и красочными бродвейскими музыкальными постановками и приучены к получению максимально широкого набора развлекательных услуг в рамках любого представления. Именно эта схема с легкостью была имплантирована в кинобизнес, в котором порядка 30 % прибыли приносит реализация напитков и фаст-фуда.

Дальнейшее развитие американской киноиндустрии – это время становления фабричной системы Голливуда, так называемой «золотой эры» (1912–1948). Очень важный, яркий исторический период стал истоком формирования интегрированных холдингов, контролировавших весь процесс создания, продвижения и продажи кинопродукции.

Крупнейшие мейджоры, такие как Universal Studios, Paramount Pictures (1912), United Artists (1919), Warner Brothers (1920), Metro-Goldwyn-Mayer и Columbia Pictures (1924), обладали собственными производственными и материально-техническими мощностями, пользовались государственной поддержкой и практически полностью контролировали систему кинопроката, поскольку, как уже отмечалось, выросли из кинопрокатчиков. Именно в этот период было налажено массовое поточное кинопроизводство благодаря стандартиза-

ции технологического процесса, возникло звуковое кино, а сама американская индустрия кино заняла второе место по объему финансового оборота после военной промышленности. Также на этом этапе в американском кинематографе начала складываться система кинозвезд, которая привлекла к практике долгосрочных контрактов актеров и режиссеров со студиями.

Система кинозвезд, возникнув в 1920-х гг., достигла своего апогея в середине XX в., когда будущие актеры-звезды обучались на специальных «звездных» курсах при киностудиях, там же создавался и поддерживался их имидж и обозначались границы их популярности. Освободиться от диктата студий актерам удалось лишь в 1970–1980-х гг. с крушением студийной системы; актеры обрели «свободу», получили возможность создавать свой имидж, выбирать фильмы, в которых хотели бы играть.

Следующий этап американской киноиндустрии начался под сильным влиянием последствий Второй мировой войны и Берлинского кризиса 1948 г. (блокада Советским Союзом транспортного сообщения западных союзников по территории Восточной Германии).

К этому времени от 75 % до 95 % американского кинорынка контролировали восемь компаний – Metro-Goldwyn-Mayer, Paramount Pictures, 20th Century Fox, Warner Bros., RKO Pictures, United Artists, Columbia Pictures, Universal Studios, что привело к возникновению двух противоположных тенденций в американской киноиндустрии 1950-х гг. Мейджоры, владея сетями кинотеатров (в общей сложности 65 % всех кинозалов первого экрана в США), могли эксклюзивно прокатывать свои фильмы, обеспечивая при этом себе стабильную прибыль; более того, стараясь использовать свой ресурс для достижения максимальной прибыли, они продавали свои фильмы пакетами по 20 картин, из которых реальным коммерческим потенциалом обладали лишь 3–4 фильма. Однако антимонопольное решение Верховного Суда (1948) о Paramount Pictures Corporation привело к разделению производства, дистрибьюции и показа. Началась новая эра, в которой студии оставили за собой контроль только за международной дистрибьюцией. Внутри США дистрибьюция стала отдельной сферой бизнеса, непод-

контрольной кинопроизводящим компаниям. То был «переходный» период в развитии Голливуда.

В этих условиях резко вырос спрос дистрибьюторов на независимые картины (теперь не было нужды покупать фильмы пакетами). В промежуток с 1946 г. по 1956 г. более чем вдвое выросло число независимых кинопроектов; утвердились такие независимые продюсеры, как Сэм Шпигель, Отто Премингер (Преминджер), Стэнли Крэймер и др. Они могли делать по фильму в год, но прибыль от фильмов могла превышать прибыль больших студий за несколько лет. Это обстоятельство порой заставляло продюсеров крупных компаний становиться независимыми.

К примеру, Дэррил Занук, вице-президент студии 20th Century Fox, стал в 1950-е гг. независимым продюсером и уехал снимать фильмы в Европу, где были более дешевые на тот момент производственные мощности.

В 1950-е гг. организовали свои маленькие «корпорации» (мини-мейджоры) такие актеры и режиссеры, как Альфред Хичкок – Alfred Hitchcock Production, Гэри (Гарри) Купер – International Pictures, Джон Форд и Мериан Купер – Argosy Production и др.

Профессор Таусонского университета Питер Лев в книге, посвященной истории американского кино («Пятидесятые. Трансформация экрана»)\*, указывает на три основные причины организации независимых кинокомпаний:

1) независимые продюсеры получали проценты от прибыли и тем самым могли неплохо на этом зарабатывать;

2) персональные налоги были очень высоки, а для корпорации гораздо ниже; таким образом, организаторы «корпораций» могли минимализировать свои налоги;

3) ряд креативных людей устал от бюрократии больших студий и хотел лично управлять своей карьерой.

Однако важнейшим признаком времени было то, что независимые студии имели довольно тесные связи с большими студиями, которые, как правило, занимались дистрибуцией картин.

---

\* Lev Piter. The Fifties. Transforming the screen. 1950–1959. Charles Scribner's Sons, 2003. (History of American Cinema. Volume 7).

Например, в это время United Artists реализовывала порядка 50 независимых проектов в год. Это было связано с тем, что с конца 1940-х гг. только под гарантийное письмо от мейджора (distribution agreement) банки могли давать ссуды на производство фильмов.

Переход к независимым кинокомпаниям ввел в силу так называемый *пакетный подход к производству* (package unit approach), когда продюсеры или агенты подбирали сценарий и звезд для своего проекта. Если раньше звезды состояли на 7-летних контрактах у мейджоров и при подготовке каждого проекта приходилось исходить из того, кто именно состоит на контракте, то в новых условиях инициаторы проекта имели более широкую возможность выбора. «Система пакета» отличалась кратковременностью – работала только на один фильм. Конечно, многие специалисты могли работать друг с другом от проекта к проекту, так как зарекомендовали себя как высокие профессионалы своего дела, однако наем на работу исходил из задач фильма, а не фирмы.

Пакетный подход стал прообразом той системы, которая существует в Голливуде до сих пор. Это изменение привело к тому, что актерские агенты становились продюсерами. Так, например, им стал очень влиятельный агент Чарлз Фелдман из агентства Famous Artists, представлявший в Голливуде таких крупных звезд, как Марлен Дитрих, Айду Люпино (Иду Лупино), Фреда МакМюррея, Шарля Буайе, Аву (Эйву) Гарднер, Джона Уэйна, а также таких режиссеров, как Говард (Ховард) Хоукс, Эдмунд Гулдинг, Отто Премингер (Преминджер), Жан Негулеску (Негулеско).

Чтобы решить проблему разницы интересов между профессиями «агент» и «продюсер», Чарлз Фелдман был вынужден принять условия, согласно которым он отказывался от 10-процентной агентской ставки в пользу продюсерского процента. Фелдман спродюсировал такие важные фильмы времени, как «Красная река» (1948), «Трамвай “Желание”» (1951), «Зуд седьмого года» (1955). Его продюсерский метод работы заключался в том, чтобы покупать права на сценарий и продавать его студии в пакете с режиссером и актерами.

Одним из влиятельных агентов в Голливуде в 1950–1960-е гг. стал Лью Вассерман, представлявший самое крупное агентство в то время – Music Corporation of America (MCA). Это агентство представляло таких звезд, как: Мерлин Монро, Кларк Гейбл, Джоан Кроуфорд, Рита Хейворт, Берт Ланкастер, Марлон Брандо, Тони Кёртис, Джерри Льюис, Рональд Рейган, Лана Тёрнер, Грегори Пек, Кэри Грант и др., а также таких режиссеров, как Альфред Хичкок, Билли Уайлдер, Николас Рэй. Кроме того, это агентство представляло интересы известных писателей (Теннесси Уильямс, Артур Миллер) и продвигало интересы целого ряда британских знаменитостей: Питера Устинова, Майкла Редгрейва, Рекса Харрисона, Алека Гиннеса, Кристофера Ли, Одри Хепбёрн. Агентство смогло не только регулярно обеспечивать своих звезд работой, но и стать серьезной защитой их интересов.

Поскольку агентство MCA могло предложить продюсерам целый пакет первоклассных актеров на проект, было снято немало ярких фильмов.

Например, в 1958 г. вышел фильм «Большая страна» режиссера Уильяма Уйлера (актеры Грегори Пек, Чарлтон Хестон, Кэррол Бейкер, Чарлз Бикфорд). Премия «Оскар» за актерскую работу Бёрла Айвза (роль второго плана), номинация за музыку Джерома Моросса.

В этот же период Вассерман поспособствовал переходу Альфреда Хичкока со студии Warner Bros. Entertainment на студию Paramount Pictures Corporation за большую плату, привел режиссера на телевидение, где Хичкок руководил сериалом «Альфред Хичкок представляет», добился для него 10-процентных сборов с проката «На север через северо-запад». Также Вассерман помог Хичкоку найти финансирование для фильма «Психоз» и получить 60 % от прибыли, что позволило режиссеру стать не только одним из богатейших людей в Голливуде, но и сохранить свою преданность Universal Studios.

В 1950-е гг. Лью Вассерман «пакетировал» сотни фильмов ежегодно, но после того, как в 1962 г. MCA купила Universal Studios, он был вынужден продать свое агентство, в ином случае возник бы конфликт интересов и угроза монополизации бизнеса. Вассерман выбрал производство и лишил MCA его

агентского бизнеса. Однако не прогадал. В 1975 г. он снова оказался новатором в своем деле с выпуском на экран фильма «Челюсти» Стивена Спилберга, когда впервые сумел сочетать рекламную кампанию по телевидению в прайм-тайм с одновременным выпуском фильма на 400 экранах по всей Америке. Сборы «Челюстей» 458 млн долл. определили такую стратегию как решающую. Отныне реклама на телевидении стала обязательным элементом при выпуске блокбастера. Кстати, в дальнейшем Вассерман разовьет эту стратегию на новом витке с фильмом Спилберга «Инопланетянин» (1982) и, по сути, выведет Голливуд в новую эру, которая определяется сегодня как эра блокбастера.

Называя Лью Вассермана «бизнес-инноватором», историк американского кино Дуглас Гомери в статье «Голливудская корпоративная бизнес-практика и периодизация современной киноистории» отмечает пять главных направлений его деятельности, приведших к трансформации Голливуда:

- 1) Вассерман инициировал независимое радио и телевизионное сериальное производство, базирующееся в Голливуде. Он продавал своих клиентов каналам и сделал из МСА лидирующий продюсерский центр для праймтаймового радио и телевидения.
- 2) Вассерман пришел в киноиндустрию, купив фильмотеку Paramount Pictures Corporation, чем начал новую эру, в которой студии процветали, получая возможность использовать свою фильмотеку старых фильмов и телевизионных шоу.
- 3) Вассерман купил студию Universal Studios, благодаря чему МСА смогла делать телевизионные шоу, равно как и заниматься дистрибуцией независимо созданных и финансируемых полнометражных фильмов.
- 4) Вассерман стал пионером в производстве для телевидения через Universal Studios получасовых и часовых телевизионных шоу. С ними Universal Studios стала крупнейшим поставщиком телевизионной продукции и игроком в программировании, достигнув вершины в 1977 г., произведя наиболее популярное шоу того времени – «Корни».
- 5) Будучи солидным и крайне успешным производителем телевизионной продукции, Вассерман вернулся в игровое кино и стал пионером в производстве блокбастеров, установив тренды, которые использовал в суперуспешных фильмах «Челюсти» (1975) и «Инопланетянин» (1982).

Все эти инновации сейчас общие для индустрии, отмечает Гомери. Хотя Вассерман принес их в Голливуд не как студийный исполнительный протезе, а как президент лидирующего агентства, которое искало возможности сделок с клиентами.

Таким образом, к 1958 г. половина фильмов, производимых в Голливуде, была создана независимыми кинокомпаниями, к 1960 г. – 2/3 кинопродукции. Независимые кинокомпании основывали не только агенты или продюсеры, но многие режиссеры и звезды, недовольные политикой мейджоров, например Хамфри Богарт, Джон Форд, Отто Премингер (Преминджер), Майкл Дуглас и др.

К примеру, Майкл Дуглас спродюсировал для себя такой хит, как «Спартак» (1960), постановщиком которого стал Стэнли Кубрик.

Очень успешным продюсером был Бёрт Ланкастер, который вместе со своим агентом Гарольдом Хехтом основал свою компанию Norma Production и проводил свои фильмы через посредство Warner Bros. Entertainment, а затем, после подписания контракта с Лью Вассерманом, через United Artists.

Ланкастер выступил продюсером таких фильмов, как «Апач» (1954), «Веракрус» (1954), «Марти» (1955), «Сладкий запах успеха» (1957), «Элмер Гантри» (1960).

Новые, независимые кинокомпании изначально не были вертикально интегрированы, как мейджоры, и с самого начала выстраивали свою стратегию, ориентируясь на сотрудничество с независимыми дистрибьюторами. Зачастую функционирование таких компаний строилось на личных связях, а потому их деятельность была недостаточно стабильной, однако давала большую творческую свободу и гибкость в отношении коммерческих сделок.

Если мейджоры делали ставку в основном на дорогостоящие жанры: эпические фильмы, мелодрамы, мюзиклы, вестерны, то благодаря расцвету независимого кино 1950–1960-х гг. в США получили распространение в первую очередь *exploitation* – фильмы, которые не могли делать ставку на дорогостоящих звезд, декорации, массовку, а те, которые могли быть «проэкс-

плуатированы»: хоррор (жанр «ужасы»), научная фантастика, эротические фильмы, то, что с успехом шло в автокинотеатрах – драйв-инах (drive-intheatre) и дешевых залах, составляя конкуренцию продукции мейджоров.

Например, к этому времени относятся трэш-фильмы Эда Вуда, тинейджерские картины Сэмюэла Аркоффа, малобюджетные хорроры Роджера Кормана и др.

С 1960-х гг. наступает эра Нового Голливуда. Огромное значение в развитии киноиндустрии этого периода сыграла компания American International Pictures (AIP), с сотрудничества с которой началась профессиональная деятельность Роджера Кормана как продюсера и режиссера. Именно он, известный как «король фильмов категории “Б”», привел в кино целую плеяду звезд Нового Голливуда. Здесь начинали свою карьеру режиссеры Мартин Скорсезе, Фрэнсис Форд Коппола, Джордж Лукас, Джон Милиус, Питер Богданович, Боб Рейфелсон, Монте Хеллман, Джонатан Демми, актеры-режиссеры Денис Хоппер, Питер Фонда, Джек Николсон, сценарист Роберт Таун.

American International Pictures» (AIP) была основана в начале 1950-х гг. Сэмюэлем Аркоффом и Джеймсом Николсоном. К 1964 г. студия производила около двадцати пяти картин в год, часть из которых прокатывалась мейджорами. По сути, AIP заложила моду на фильмы «категории “Б”».

Типичный фильм этой компании – «Дикие ангелы» (1966) с Питером Фондой и Нэнси Синатрой, который предвосхитил «Беспечного ездока» и стал одним из самых кассовых фильмов своего времени.

Напомним, что в 1970 г. Роджер Корман вместе со своим братом Джином и женой Джули Халлоран основал кинокомпанию New World, на которой продолжил снимать низкобюджетные, нацеленные на молодежь фильмы с большой долей секса и насилия. Также они занимались дистрибуцией ряда европейских картин (Корман таким образом повышал репутацию своей студии). К примеру, благодаря Корману американцы узнали о таких фильмах, как «Шепоты и крики» и «Осенняя соната» Ингмара Бергмана, «Амаркорд» Федерико Феллини и др.

Особое значение деятельность независимых компаний имела для молодых режиссеров, пришедших в киноиндустрию с наступлением Нового Голливуда, – таких, как Фрэнсис Форд Коппола, Мартин Скорсезе, Джордж Лукас, Стивен Спилберг, Брайан Де Пальма, Джон Милиус, Монте Хеллман, Питер Богданович и др. Многие из них прошли через студию Роджера Кормана (компания American International Pictures, с которой сотрудничал Корман).

Естественно, что в новых условиях острой конкуренции с независимыми кинокомпаниями выстраивалась и новая политика голливудских мейджоров. Road show, широкоэкранный система CinemaScope, система 3D – все это стало своего рода ответом Голливуда масштабно изменившейся ситуации в 1950-е гг.

Голливудские road show – высокобюджетные постановки, нацеленные на демонстрацию в престижных кинотеатрах, с ценой билетов, как правило вдвое превышающих обычную. Они должны были поражать воображение. И они поражали – до тех пор, пока поколение MovieBrats (Фрэнсис Коппола, Джордж Лукас, Стивен Спилберг и др.) не распространило концепцию блокбастера. С такими картинами, как «Крестный отец», «Челюсти», «Звездные войны», пакетный подход утвердился окончательно в гораздо большем масштабе.

Период Нового Голливуда отмечается также завершением процесса разделения кинопроизводственных мощностей и кинотеатров. Произошло это к 1954 г., в результате чего прибыль мейджоров сократилась до 90 %. Это было связано, во-первых, с возросшими отчислениями дистрибьюторам и новым владельцам кинотеатров; во-вторых, с невозможностью продавать фильмы пакетами (большая половина картин перестала приносить прибыль); в-третьих, американский зритель стал все большее предпочтение отдавать возникшему в это время телевидению. Отметим более подробно, какую роль сыграло телевидение не только в американской киноиндустрии, но и в кинематографе в целом.

В период 1950-х гг. аудитория кинотеатров стала стремительно сокращаться. По данным автора Оксфордской истории кино Дугласа Гомери, к началу 1960-х гг. количество зрителей сократилось наполовину в сравнении с «золотым веком» Гол-

ливуда. Авторы исследования «Film History» Кристин Томпсон и Дэвид Бордуэлл подтверждают данный факт: если в 1946 г. в неделю количество посетителей кинотеатров достигало 98 млн чел., то в 1957 г. эта цифра сократилась до 47 млн. Закрытыми оказались около 4000 стационарных кинотеатров по всей стране. Аналогичные данные приводит историк американского кино Питер Лев: 80 млн – 1940 г.; 90 млн – 1946 г.; 60 млн – 1950 г.; 40 млн – 1960 г. Одна из причин такой катастрофической ситуации – повсеместное распространение телевидения. Всего лишь за 15 лет, начиная с 1950 г., владельцами телеприемников стало 93 % американцев: в 1950 г. в США было 98 коммерческих каналов, в 1954 г. – 233, в 1960 г. – 444. В начале 1950-х гг. практически все мейджоры сумели продать свои пакеты фильмов телевизионным каналам, не говоря уже о том, что с 1955 г. они же стали производить фильмы специально для телевидения.

Первым, кто нарушил табу на продажу фильмов на телевидение, стал эксцентричный миллионер Ховард Хьюз. В 1954 г. он продал пакет фильмов RKO, сделав на этом миллион долларов. Первой студией, начавшей производить фильмы для телеканалов, стала Warner Bros. Entertainment, центром производства фильмов для телевидения – Нью-Йорк.

Однако тот факт, что жители американских городов, а точнее пригородов, предпочитали радио и телевидение кинематографу, не означал полного отказа от кино – в американской киноиндустрии появились кинотеатры под открытым небом (драйв-ины), и к середине 1950-х гг. они стали повсеместным и даже традиционным для США явлением. Поэтому если среднестатистический американец предпринимал поход в городской стационарный кинотеатр, то, как правило, это превращалось в настоящее событие, часто это был поход на особо значимый фильм – яркую зрелищную картину либо фильм, который невозможно посмотреть ни в кинотеатрах под открытым небом, ни по телевизору.

Данные процессы в киноиндустрии оказали огромное влияние на трансформацию кинематографического языка того времени: кинопроизводители сконцентрировались вокруг создания

невероятных зрелищ, основанных зачастую на сюжетах известных литературных произведений, с привлечением максимально больших бюджетов и голливудских звезд первой величины. Например, одна из первых таких картин – «Унесенные ветром» (1939) Виктора Флеминга. Производство было зависимо от специальной проекционной техники, фильмы показывались в специальных кинотеатрах на двух-трех сеансах каждый день по цене билета более высокой, чем обычная, причем места заранее бронировались.

Появление драйв-инов было не единственным новшеством в прокатной индустрии США. В 1950-е гг. стали возникать так называемые art house кинотеатры, в которых транслировались достижения европейского кинематографа. Спрос на такие фильмы был ограничен. Но в ситуации, когда правительства многих стран ввели квотирование на импорт американской кинопродукции, покупка европейских картин становилась неплохим выходом из сложившегося положения. Независимые дистрибьюторы приняли решения о создании специальных кинозалов для проката зарубежных фильмов, ориентированных на узкую, соответствующего уровня образованности аудиторию, – эту функцию выполняли артхаус-кинотеатры, получившие широкое развитие в 1950–1960-е гг.

Одним из первых европейских фильмов, успешно прошедшим в кинотеатрах артхаусСША, стал «Рим – открытый город» (1946) Роберто Росселлини. За ним последовали фильмы Марселя Карне, Витторио Де Сика, Роже Вадима и др.

Таким образом, в течение 1950–1960-х гг. американская индустрия кино вела активную борьбу за зрителя, избрав стратегию стирания грани между элитными, дорогими кинотеатрами и дешевыми. Этому способствовало, помимо распространения драйв-инов и артхаус-залов, возникновение кинотеатров на территории крупных торговых центров, что, безусловно, увеличивало приток зрителей в кино. Однако предпринятые усилия не смогли вернуть численность аудитории 1946 г. На этом «золотой век» Голливуда подошел к концу.

Здесь же следует напомнить о том, что возникновение телевидения в конце 1950-х гг. сыграло очень важную роль в развитии киноотрасли. С одной стороны, популярность ТВ привела к существенному оттоку зрителей из кинотеатров, с другой же – появился новый канал сбыта кинопродукции. Кроме того, нельзя отрицать тот факт, что ТВ оказало также очень сильное влияние на трансформацию кинематографического языка.

Положительную роль бедственное положение большинства мейджоров сыграло в судьбе кинозвезд первой величины. Ввиду сложного финансового положения мейджоры были вынуждены расторгнуть долгосрочные контракты с высокооплачиваемыми актерами и режиссерами – те получили долгожданную творческую свободу и еще большую популярность и востребованность.

В связи с тем, что фильмы средней руки перестали окупаться, спасти ситуацию могли лишь громкие актерские имена, которые бы выступали гарантами успеха кинокартины, особенно в международном прокате, который с середины XX в. начал обретать особое значение. Кроме того, подзвезд первой величины кинопроизводящим компаниям было проще получить финансирование на создание той или иной картины.

Конец этого периода американской киноиндустрии ознаменован также еще одним важным событием – принятием системы рейтингов (1968), которая, как известно, играет важнейшую роль в прокатной судьбе картины и с незначительными изменениями применяется до сих пор.

Далее рассмотрим этап развития американской киноиндустрии, который охватывает последнюю четверть XX в. и характеризуется тем, что кинобизнес постепенно начинает обретать черты, присущие современной индустрии. Существенно изменилась технология создания аудиовизуального материала – начиная с возникновения портативных видеокамер и заканчивая цифровой техникой. Максимально расширились каналы сбыта кинопродукции. Широкое распространение получают платные кабельные сети, видео по запросу, прокат видеоносителей и, наконец, Интернет. Восстановили свое величие и американские мейджоры. Наиболее весомыми на современном американском кинорынке можно назвать старейшие киносту-

дии: Paramount Pictures, Warner Bros., Columbia Pictures, 20th Century Fox, Universal Studios и The Walt Disney Company.

Кинобизнес становится интегрирован с различными смежными областями – со звукозаписывающими компаниями, с индустрией производства компьютерных игр и видеоигр. Такое усложнение рынка сбыта потребовало координации активности различных производителей визуального контента. В результате для регулирования бизнес-процессов в США стали создаваться ассоциации, объединяющие различных участников кинобизнеса.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Назовите этапы становления американской киноиндустрии. В чем их ключевые особенности?

2. Вследствие чего и когда дистрибьюция стала отдельной сферой кинобизнеса?

3. Что подразумевается под *пакетным подходом в кинопроизводстве*?

4. В чем разница между агентом и продюсером в киноиндустрии?

### **3.2. Структура современной американской киноиндустрии**

Современный этап развития американской киноиндустрии начинается с начала 1980-х гг. На сегодняшний день в США располагается крупнейший мировой центр кинобизнеса, представленный компаниями-мейджорами (ведущими транснациональными компаниями/корпорациями в мировом кинобизнесе). Динамика развития кинобизнеса в США подтверждает растущую роль кинобизнеса как в национальной экономике, так и в мировом хозяйстве, вклад в которые американского кинопроизводства трудно переоценить. Данная отрасль создает рабочие места и продает свою продукцию во всем мире. Производство и дистрибьюция кинофильмов и телепродуктов – один из самых ценных национальных культурных и экономических ресурсов. Данная отрасль является одной из основных в частном секторе США.

В 2015 г. кино- и телепроизводство обеспечило 2,2 млн рабочих мест, выплатив почти 137 млрд долл. заработной платы. При этом работники, занятые непосредственно в производстве фильмов и программ, получили в общем 51 млрд долл. заработной платы, их средняя зарплата была на 26–44 % выше, чем средняя зарплата в США. Занятые в основном производстве, в маркетинге и в дистрибьюции – это почти 319 тыс. высококачественных рабочих мест со средней зарплатой почти 93 тыс. долл. в год, что на 75 % выше, чем средняя зарплата в национальном масштабе. Дополнительно более чем 353 тыс. работников было занято в фирмах, которые тем или иным образом также участвуют в дистрибьюции фильмов и программ. Индустрия к тому же – создает «косвенные» рабочие места в тысячах компаний, связанных с кино-и телебизнесом (поставщики провизии, специалисты по уборке и чистке, флористы, производители и поставщики аппаратных средств инвентаря, видеоритейлеры (retail – розничная торговля), работники тематических парков и туристических зон, производители и дистрибьюторы DVD дисков нового конкурентного формата Blu-ray).

Киноиндустрия США поддерживает национальную сеть предприятий малого бизнеса. В разных штатах отрасль охватывает почти 88 тыс. фирм. В 2015 г. более чем 300 тыс. фирм малого и среднего бизнеса по всей стране получили 43 млрд долл. платежей за услуги в данной отрасли (учитывается расширенный список фирм, включая те, которые не занимаются только данным бизнесом).

Киноиндустрия США одна из самых конкурентоспособных в мире и обеспечивает положительное сальдо торгового баланса практически с каждой страной, участвующей в торговых операциях кино- и телепродукцией и услугами с США. В 2015 г. экспорт фильмов и телепрограмм составил 17,8 млрд долл. Экспорт вырос в 2015 г. на 30 % по сравнению с 2009 г. (и на 37 % в 2009 г. по сравнению с 2005 г.). Положительный торговый баланс услуг данной отрасли составил в 2015 г. 13,3 млрд долл., или 5 % всего американского торгового баланса услуг частного сектора, опередив такие отрасли услуг, как телекоммуникации, управление и консультирование, юридические, медицинские, страховые, услуги в сфере обслуживания компьютеров.

Кино- и телеиндустрия увеличивают налоговую базу. К 2015 г. вклад отрасли в налоговую федеральную базу составил 19,9 млрд долл. Эти деньги пошли на пособия по безработице, бесплатную медицинскую помощь и социальное обеспечение, содержание государственного аппарата.

Среди многообразия моделей развития мирового кинобизнеса в странах с развитой киноиндустрией можно обозначить: 1) модель вертикальноинтегрированных мейджоров с минимальным участием государства (США); 2) модель преимущественно вертикальноинтегрированных кинокомпаний с высокой долей прямого государственного участия (Франция); 3) модель горизонтальноинтегрированных кинокомпаний с высокой долей прямого государственного (федерального и муниципального) участия (Германия); 4) модель преимущественно горизонтальноинтегрированных кинокомпаний с косвенным государственным участием (Великобритания).

В США к началу XXI в. была сформирована эффективная модель вертикальноинтегрированных мейджоров, обладающих широкими возможностями и средствами для развития киноиндустрии. Однако благодаря активной деятельности независимых кинокомпаний, стремительному распространению цифровых экранов и росту кассовых сборов (кинотеатры все еще привлекают большое число посетителей в сравнении с другими услугами индустрии досуга) в последнее время в американской киноиндустрии идет поиск альтернативной модели развития кинобизнеса.

Например, в 2011 г. кинотеатры посетили 1285 млн чел., тематические парки – 350 млн чел., а спортивные зрелища – 133 млн чел. Это могло быть связано с ценой на билеты, которая ниже на билет в кино: цена на билет в кино на семью из четырех человек была на уровне 32 долларов, цена на билет в тематические парки – 199 долларов, цена на спортивные зрелища – от 107,64 (MLB – Высшая лига бейсбола) до 309,44 долл. (NFL – Национальная футбольная лига).

Таким образом, в настоящее время в США возникла гибкая и более децентрализованная модель киноиндустрии, в большей степени удовлетворяющая современным рыночным условиям функционирования высокоэффективной экономической системы, главными составляющими которой являются:

1) мейджоры (порядка 11–12 компаний), тесно спаянные с конгломератами, оснащенные прокатными сетями, под контролем которых находятся внутренний и около половины мирового кинорынка, сконцентрировавшие свои усилия на финансировании и маркетинге не только фильмов собственного производства, но и независимых компаний;

2) цепи кинотеатров-показчиков, существующих как самостоятельная отрасль наряду с чрезвычайно развитыми в последнее время вторичными кинорынками;

3) оснащенные современной технологией кинопроизводственные комплексы, предоставляющие услуги по спецэффектам, обработке пленки, монтажно-копировочным работам и звукозаписи на условиях аренды;

4) юридически независимые продюсеры, представляющие собой организаторов кинопроцесса, вступающих в разнообразные формы делового сотрудничества с большими и малыми кинопроизводственными компаниями (кинофабриками);

5) свободный рынок творческих кадров, представляемых посредническими агентствами и объединенных в профессиональные гильдии.

Рыночные отношения в кинопромышленности регулируются системой договорных отношений, определяющих взаимные обязательства участников, условия передачи и продажи прав на интеллектуальную собственность, размеры гонораров в распределении доходов от проката фильма. Гильдия режиссеров, сценаристов, актеров, продюсеров, профсоюзы технических работников кино совершенствуют договорную систему в соответствии с изменениями в макроэкономике, включая изменения в государственной экономической политике (налоговое законодательство, законы о субсидиях и т. п.), защищают права своих членов, разрабатывают и корректируют базовые договоры многочисленных партнеров по кинобизнесу и кинотворчеству.

В результате в кинопроизводстве возникла более рациональная система разделения труда. Ее особенности – упор на подготовительный период, подготовку сценариев, где проявляется новая роль продюсеров, а также многоисточниковое финансирование производства, где главную роль играют киноконгломераты, осуществляющие маркетинг, рекламу и продвижение большинства фильмов.

Наличие собственных фондов фильмов – важный фактор, который помог мейджорам в кризисный период устоять в конкуренции с телевидением, которому к 1960-м гг. они постепенно продали лицензии на тысячи своих старых фильмов. И до сих пор, сохранив собственность на принадлежащие им фильмы, мейджоры научились их многократно продавать в течение десятилетий, находя новые рынки и потребителей вне традиционной сферы театрального показа.

В США сложилась весьма своеобразная система государственной поддержки кино: здесь нет понятия прямого безвозмездного финансирования отрасли. Американская система нацелена прежде всего на экономическое стимулирование отдельных компаний и регионов. Для этого используют следующие способы воздействия: особые налоговые режимы для продюсеров (освобождение от уплаты 20–30 % от налога на прибыль), частичные возмещения затрат при кинопроизводстве на территории США, льготное предоставление локаций, гранты.

Именно государство вовремя отреагировало на «утечку капитала» в другие страны. Исторически сложилось, что производители кино- и телепродукции предпочитали организовывать производство в Канаде, Новой Зеландии и Австралии из-за природных ландшафтов, особенностей налогового законодательства и специальных программ по инвестированию в кинопроизводство. Особенно остро этот вопрос встал в 1990-е гг. Исследование The Monitor Group 1999 г. показало, что экономика США в 1998 г. потеряла 10,3 млрд долл. из-за производства кинопродукции за границей. Тогда было принято решение о запуске правительственных программ по поддержке киноиндустрии (по аналогии с имеющимися в Канаде и Германии).

Киноиндустрия США очень чутко отреагировала на изменение экономической ситуации, связанное с появлением в практике кинопроизводства в других странах дополнительных механизмов, направленных на стимулирование кинопроизводства на их территориях. Но в основу такой поддержки легли не государственные субсидии, а специальные программы, которые имели значительный успех.

К 2009 г. количество штатов, которые ввели подобные программы, составило 44 (против 5 в 2002 г.).

В свое время именно кинопроизводство буквально спасло штат Луизиана от последствий урагана «Катрина». Когда случился ураган, планировавшиеся в штате (Новый Орлеан) съемки фильма «Дежа вю» режиссер Тони Скотт сначала отложил, а затем решил снимать в другом городе. Губернатор Луизианы Кэтмин Бланко, говорят, лично уговаривала продюсера не переносить съемки и предоставила съемочной группе невиданную помощь. И штату, и городу было жизненно важно, чтобы фильм снимался у них, так как: получали работу тысячи людей, пострадавших от урагана; съемки являлись сигналом для всей киноиндустрии – в Новом Орлеане и в Луизиане в целом по-прежнему можно работать. За 2005 г. производство фильмов принесло в казну штата 125 млн долл.

Сегодня самыми распространенными мерами поддержки кино в США являются следующие:

- частичное освобождение от уплаты налога на прибыль (tax credit) – киностудия освобождается от уплаты в среднем на 20–30 % от налога на прибыль;

- возмещение наличными (cash rebates) – правительство штата возмещает киностудиям часть затрат на производство фильма;

- выделение грантов (grants);

- освобождение от уплаты налога с продаж (sales tax exemption);

- беспроцентное предоставление локаций (fee-free locations) – киностудиям предоставляют возможность беспроцентного использования государственных мест натуральных съемок.

При этом каждый штат может индивидуально разрабатывать стратегии по поддержке кинобизнеса. В общегосударственном масштабе существует еще одна особая мера протекционизма по защите собственного рынка – запрет на показ дублированных фильмов. Все фильмы на иностранных языках должны идти с субтитрами, так как на недублированные фильмы понижается спрос.

Теперь рассмотрим динамику лицензирования, выпуска на экран и производства фильмов в США. Американская статистика кинопроизводства выделяет три вида данных о производстве фильмов:

1) фильмы, получившие так называемую лицензию и рейтинговую классификацию перед выходом на экраны в Управлении по классификации и присвоению рейтингов (Classification and Ratings Administration – CARA) в данном году. Заметим, что фильм может получить рейтинг или поменять рейтинг даже месяцы или годы спустя после его производства;

2) фильмы, впервые выпущенные в национальный прокат в данном году, – открытые в прокате в данном году и заработавшие кассовые сборы в национальном прокате;

3) фильмы, производство которых начато в текущем году, – все полнометражные художественные фильмы на английском языке, производство которых начато в данном году американскими компаниями (включая совместную продукцию с другими странами).

Статистика не включает совсем малобюджетные фильмы (менее 200 тыс. долл.), студенческие, документальные фильмы и фильмы, произведенные для реализации на видео. Данные о бюджетах берутся из публичных источников. В прокат может быть выпущен фильм, который произведен или даже лицензирован в предыдущие годы.

В целом можно отметить рост количества фильмов, дошедших до проката, снижение количества лицензируемых фильмов и стабильное количество фильмов в производстве (700–800 в год). В 2015 г. в прокат вышло больше фильмов, чем получило лицензию (в прокат поступили фильмы, сделанные в предыдущие годы). Очевидно, американскому кинобизнесу удалось сократить сроки между лицензированием и выпуском фильмов на экран и найти механизм «выталкивания» большего числа лицензированных фильмов в прокат (возможно, это связано с информатизацией процесса тиражирования и дистрибуции кино).

Все три вида данных публикуются дифференцированно в зависимости от производителя – мейджоры или независимые кинокомпании.

Напомним, мейджоры с 1992 г. объединены в Американскую ассоциацию кинопроизводства (The Motion Picture Association of America – МРАА). Ассоциация имеет субсидиариев (дочерние компании) и аффилированных (подконтрольных материнской компании) членов более чем в 30 странах мира.

Таким образом, американская модель киноиндустрии для иллюстрации функционирования современного кинобизнеса была выбрана неслучайно: именно в США кинопроизводство существует как индустрия, не уступая, а часто и превосходя классические столпы американской экономики – строительство, энергетику, военную промышленность, автомобилестроение.

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

В целом современная американская экономическая система представляется наиболее близкой к эффективной модели организации киноиндустрии благодаря своей способности объединять рассеянные творческие ресурсы с централизованным финансированием и контролем. Сильный интеграционный механизм в США основан на системе крупных корпораций, которые из иерархических регуляторов превратились в финансовую базу с мониторинговой функцией. Чтобы выжить в постоянно изменяющейся среде, они принимают на себя обязанность предоставления системы контроля, поддерживающей равенство профессиональных отношений.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Охарактеризуйте современную американскую модель киноиндустрии. Каковы ее составляющие?
2. Какая система государственной поддержки кино сложилась в американской киноиндустрии (начало XXI в.)?
3. С какими отраслями интегрирован сегодня американский кинобизнес?
4. Каковы функции медиаконгломератов в современной киноиндустрии?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Киноиндустрия представляет собой сложную систему функционирования одновременно художественно-творческих и бизнес-процессов. Управление данной системой требует невероятных усилий и огромного количества ресурсов, а также развитой предпринимательской интуиции и смелости. Функционирование системы киноиндустрии основывается на деятельности трех базовых слагаемых – кинопроизводство, кинопрокат и кинопоказ, и в исторической ретроспективе каждое из них заметно трансформировалось к настоящему моменту. Специфика современной модели киноиндустрии такова, что под каждый новый фильм создается заново его собственный механизм производства и проката. Строго говоря, любое сколь угодно подробное описание современной структуры кинобизнеса не дает о нем исчерпывающего представления, ибо экономика и организация каждого проекта строго индивидуальны. Они вытекают из обстоятельств, при которых родилась и развивается идея фильма. Ранняя модель фабричного кинопроизводства противоположна: в ней фильмы подгонялись под возможности и ритмы конвейера, новое, диверсифицированное производство подстраивалось под фильм, под его специфику.

Новая модель ситуативна и подвижна. Гиганты киноиндустрии сохраняют контроль над кинопроцессом, но отходят от его самой начальной стадии, перекладывая хлопоты на плечи независимых кинокомпаний, давая им свободу в поисках тем, проблем, сюжетов, творческих идей, даже в формировании раскаге, то есть творческих групп. Затем на более зрелой фазе развития проекта решают, подключаться им к делу или нет.

Голливуд правильнее будет рассматривать как разветвленную сеть организационно-творческих структур, создающихся самостоятельно за пределами Голливуда как независимые предприятия. Чем дальше от влияния мейджоров находятся средства для вложения в сценарий, в производство и в прокат

фильма, тем более независимым оказывается продюсер. Чем ближе его организация кинопроизводства к мейджорам и чем больше он рассчитывает на их финансы, тем менее независимым он является и тем больше оснований считать его фильм студийным производством.

Сначала мейджоры стали шире практиковать сдачу в аренду своих производственных мощностей, потом стали возникать кинопроизводственные комплексы с цехами и павильонами, имеющие свои независимые штаты рабочих и служащих, открытые для всех звеньев и подразделений киноотрасли, предоставляющие свои услуги на контрактной основе. В 1970-е гг. такие предприятия, оснащенные современным оборудованием для обработки киноплёнок, специальных эффектов, звукозаписи и т. д., начали возникать и в районах, удаленных от Голливуда, – Техасе, Южной и Северной Каролине. Феномен «убегающего кинопроизводства» отразил тенденцию к дальнейшей децентрализации хозяйственного механизма этой сферы экономики США.

Еще одним шагом вперед к децентрализации стал быстро возникающий в связи с отказом от долгосрочных контрактов рынок творческих кадров. Он привел к превращению кинопродюсера в центральную независимую творческо-управленческую фигуру кинопроцесса, к возникновению института агентов. В современном кинематографе кинопродюсер стал фактически инициатором и руководителем проекта (аналогично, скажем, научно-техническим проектам в других отраслях и сферах экономики, особенно наукоемких), соединяющим в себе не только талант управленца, но и творческое чутье, и знание рынка. Главное приобретение для американского кино здесь заключалось в свободе творческого поиска, в создании принципиально нового, за пределами системы способа зарождения сценарных идей. Кроме того, таким способом мейджоры Голливуда стремились переложить растущие финансовые издержки кинопроизводства на продюсеров, которые выступали в роли предпринимателей, собирая в единый пакет главные творческие элементы будущего проекта. Продюсер создает как бы завязь фильма и затем приносит весь «пакет» на студию. Иногда продюсер даже сам начинает съемки фильма, предоставляя студии-прокатчику почти готовый фильм, так что руко-

водству студии остается лишь решить, будет она прокатывать его или нет. Что касается размеров гонорара и доли от прибыли, то они зависят от того, насколько готовой получает от продюсера картину студия.

Таким образом, в кинобизнесе происходит как бы раскрепощение всех звеньев кинопроцесса. Они обретают самостоятельность и регулируют свои отношения с помощью договоров. Договорная система становится в кинобизнесе доминирующей. Именно она соединяет на проекте всех участников творческого процесса, и финансирования, и управления, и проката.

Проанализировав становление и развитие кинопроизводства в целом и в завершение рассмотрев состояние и тенденции американской киноиндустрии рубежа XX–XXI вв., следует сказать о том, что современная американская киноиндустрия оказалась близка ее экономической системе: когда огромный массив разрозненных творческих ресурсов интегрируется в единый механизм – систему крупных корпораций, которые являются централизованной финансовой базой с мониторинговой функцией. Этот процесс является одним из этапов глобализации киноиндустрии, ознаменованный ее преобразованием в медиаиндустрию.

Сегодня происходит конвергенция экранных искусств, появляется и закрепляется большое количество смежных с кино отраслей, возникают профильные ассоциации, что сказывается на структуре киноиндустрии.

В дальнейшем процессе глобализации система централизованных медиакорпораций трансформируется в децентрализованные транснациональные сети кинопроизводства. Для них в силу разобщенности производственных ресурсов и диверсификации производства не эффективно поточное кинопроизводство. Это обуславливает переход к проектному производству с ко-продукцией в качестве основного метода работы.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Агафонова, Н. А.* Искусство кино: этапы, стили, мастера : пособие / Н. А. Агафонова. – Минск : Тесей, 2005. – 191 с.

2. *Агафонова, Н. А.* Общая теория кино и основы анализа фильма / Н. А. Агафонова. – Минск : Тесей, 2008. – 392 с.

3. *Агафонова, Н. А.* Экранное искусство: художественная и коммуникативная специфика / Н. А. Агафонова. – Минск : БГУКИ, 2009. – 273 с.

4. *Артюх, А. А.* Новый Голливуд. История и концепция / А. А. Артюх. – СПб. : Алетейя, 2015. – 262 с.

5. *Артюх, А.* Смена парадигмы развития киноискусства и киноиндустрии США: от классического Голливуда к Новому Голливуду : дис. ... д-ра искусствоведения : 17.00.03 / А. А. Артюх. – СПб., 2010. – 288 л.

6. *Артюх, А.* Голливуд: новое начало. Поколения, режиссеры, фильмы – смена ценностей и приоритетов / А. Артюх // Искусство кино. – 2009. – № 8. – С. 106–116.

7. *Бабич, А. М.* Кинематография на пути к рынку / А. М. Бабич, Е. В. Егоров // Экономика и финансирование социально-культурной сферы : учеб. пособие / А. М. Бабич, Е. В. Егоров. – Казань, 1996. – С. 197–206.

8. *Бауман, С.* Без центральной власти. Механизм поддержки кино в Германии / С. Бауман // Искусство кино. – 2011. – № 5. – С. 107–110.

9. *Берёзкина, О.* Product Placement. Технологии скрытой рекламы / Ольга Берёзкина. – СПб. [и др.] : Питер, 2009. – 209 с.

10. *Бокарев, Т.* Энциклопедия интернет-рекламы / Тимофей Бокарев. – М. : ПРОМО-РУ, 2000. – 416 с.

11. *Вайбель, П.* Искусство и новые технологии : пер. с нем. / Петер Вайбель // Декоративное искусство. – 1996. – № 1. – С. 14–16.

12. *Вартанова, Е. Л.* Новые проблемы и новые приоритеты цифровой эпохи / Е. Л. Вартанова // Информационное общество. – 2001. – № 3. – С. 50–56.

13. Вендерс, В. Изображение будущего. На заре дигитальной эпохи (2000) : пер. с нем. / Вим Вендерс // Киноведческие записки. – 2001. – № 50. – С. 30–32.

14. Вендерс, В. Логика изображения. Эссе, тексты, интервью : пер. с нем. / Вим Вендерс. – СПб. : Б&К, 2003. – 432 с.

15. Войтковский, С. Б. Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве: на примерах личного опыта и дееспособных проектов автора / С. Б. Войтковский. – М. : НАМ-издат, 2001. – 128 с. : ил.

16. Волынец, М. М. Профессия: оператор : учеб. пособие / М. М. Волынец. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2007. – 160 с.

17. Государственные деньги: как поддерживают национальное кино. Часть 2 – Великобритания + Германия, США, Китай [Электронный ресурс] // CINEMAPLEX : онлайн-издание. – 18 сентября 2015. – URL: <http://cinemaplex.ru>. – Post autor: cinema.

18. Демшина, А. Ю. Визуальные искусства в ситуации глобализации культуры: институциональный аспект / А. Ю. Демшина. – СПб. : Астерион, 2010. – 190 с.

19. Евменов, А. Д. Организация производства на предприятиях кинематографии и телевидения : учеб. пособие / А. Д. Евменов, П. В. Данилов, Э. К. Какосьян ; С.-Петербург. гос. ун-т кино и телевидения. – СПб. : СПбГУКиТ, 2010. – 96 с.

20. Европейская конвенция о совместном кинопроизводстве (ETS № 147) [Электронный ресурс] : заключена в г. Страсбурге 02.10.1992 г. // Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации «Консорциума “Кодекс”». – URL: <https://docs.cntd.ru/docum>.

21. Жабский, М. И. Глобализм и функции кино в обществе / М. И. Жабский // Вестник Российского Фонда фундаментальных исследований. – 2005. – № 4. – С. 43–50.

22. Зиловянский, Д. Голливуд, 20-е годы [Электронный ресурс] / Дмитрий Зиловянский // ArtElectronics : интернет-журнал. – URL: <https://artelectronics.ru/posts>.

23. Иванова, В. В. Совершенствование системы государственной поддержки киноиндустрии РФ на примере опыта США [Электронный ресурс] / В. В. Иванова, В. С. Хамитова // Экономические исследования: интернет-журнал / Центр экономических исследований (Краснодар). – 2012. – № 3. – URL: ELIBRARY.RU; также: <http://cyberleninka.ru/article>.

24. *Иоскевич, Я.* Интернет как новая среда художественной культуры / Я. Б. Иоскевич. – СПб. : РИИИ, 2006. – 168 с.
25. *Иоскевич, Я.* Новые технологии и эволюция художественной культуры / Я. Б. Иоскевич. – СПб. : РИИИ, 2003. – 186 с.
26. *Ирвинг, Д. К.* Продюсирование и режиссура короткометражных кино- и видеофильмов : пер. с англ. / Дэвид К. Ирвинг, Питер В. Ри. – 3-е изд. – М. : ГИТР, 2008. – 416 с.
27. *Калабихина, Е. А.* Инвестирование в кинобизнесе: типы инвесторов, направления инвестиций и риски в кинобизнесе / Е. А. Калабихина // Общество и экономика. – 2016. – № 10. – С. 113–127.
28. *Калабихина, Е. А.* Развитие мирового кинобизнеса в условиях глобализации : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14 / Е. А. Калабихина. – М., 2017. – 169 л.
29. *Калабихина, Е. А.* Рейтинг развития и финансирования кинопроизводства в странах с развитой киноиндустрией / Е. А. Калабихина // Вестник Московского государственного университета. Сер. «Экономика». – 2013. – № 6. – С. 48–60.
30. *Калабихина, Е. А.* Роль продюсера в снижении рисков финансирования кинопроекта / Е. А. Калабихина // Научное обозрение. – 2016. – № 11. – С. 222–228.
31. *Карцева, Е. Н.* Голливуд: контрасты 70-х: кинематограф и общественная жизнь США / Е. Н. Карцева. – М. : Искусство, 1987. – 319 с.
32. *Карцева, Е. Н.* Сделано в Голливуде / Е. Н. Карцева. – М. : Искусство, 1964. – 260 с.
33. *Кастельс, М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура : пер. с англ. / Мануэль Кастельс. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 607 с.
34. *Кириллова, Н.* Медиакультура: от модерна к постмодерну / Наталья Кириллова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Акад. проект, 2006. – 448 с.
35. *Клейнер, Г. Б.* Стратегическое планирование: основы системного подхода / Г. Б. Клейнер // Модернизация экономики и общественное развитие : сборник: в 3 кн. / ГУ «Высшая школа экономики» при участии Всемирного банка и Международного валютного фонда; отв. ред. Е. Г. Ясин. – М., 2007. – Кн. 2. – С. 507–513.

36. *Ковтонюк, Ф. В.* Социально-экономические особенности и этапы исторического развития киноиндустрии на примере США и России /Ф. В. Ковтонюк // Экономический журнал. – 2016. – № 5. – С. 126–150.

37. *Кокарев, И. Е.* Кино как бизнес и политика: современная киноиндустрия США и России : учеб.пособие / И. Е. Кокарев. – 2-е изд., перераб. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 344 с.

38. *Крол, А.* Привлечение финансирования кинопроектов независимыми продюсерами / А. Крол // Менеджер кино. – 2007. – № 2. – С. 14–25.

39. *Луман, Н.* Реальность массмедиа : пер. с нем. / Никлас Луман. – М. : Праксис, 2005. – 256 с.

40. *Маклюэн, М.* Понимание медиа: внешние расширения человека : пер. с англ. / Маршалл Маклюэн. – М. : Канон-пресс-Ц : Кучково поле, 2003. – 464 с.

41. *Манович, Л.* Цифровое кино и история движущегося изображения : пер. с англ. / Лев Манович // Экранная культура. Теоретические проблемы. – СПб., 2012. – С. 377–396.

42. Мастерство продюсера кино и телевидения : учебник / под ред. П. К. Огурчикова, В. В. Падейского, В. И. Сидоренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 863с.

43. *Мерсийон, А.* Кино и монополии в США: пер. с фр. / Анри Мерсийон. – М. : Изд-во иностр. лит., 1956. – 298 с.

44. *Никаноров, И.* Цифровой кинематограф / Иван Никаноров // Broadcasting. Телевидение и радиовещание. – 2003. – № 8. – С. 57–60.

45. *Новикова, Г. Н.* Технология арт-менеджмента : учеб.пособие / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2006. – 178 с.

46. Новые аудиовизуальные технологии : учеб.пособие / О. В. Грановская [и др.] ; отв. ред. К. Э. Разлогов. – М. : Едиториал УРСС, 2005. – 481 с.

47. *Пашкус, Н.А.* Стратегический маркетинг : учебник и практикум / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус. – М. : Юрайт, 2019. – 226 с.

48. *Познин, В. Ф.* Аудиовизуальный продукт: технология плюс творчество / В. Ф. Познин. – СПб. : СПб ГУКиТ, 2007. – 260 с.

49. *Потемкин, С. В.* Эстетика видео, телевидения и язык кино / С. В. Потемкин. – СПб. : СПб ГУКиТ, 2011. – 111 с.

50. *Разлогов, К. Э.* Искусство экрана: проблемы выразительности / К. Э. Разлогов. – М. : Искусство, 1982. – 158 с.
51. *Разлогов, К. Э.* Искусство экрана: от синематографа до Интернета / К. Э. Разлогов. – М. : РОССПЭН, 2010. – 287 с.
52. *Роднянский, А. Е.* Выходит продюсер / А. Е. Роднянский. – 4-е изд., доп. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 408 с.
53. *Ромодановская, Н. Б.* Оптимизация управления кинокомпаниями с помощью маркетинговых антикризисных стратегий / Н. Б. Ромодановская // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2018. – № 2 (49). – С. 111–120.
54. *Руднев, В.* Психология кино : учеб. пособие / Вадим Руднев. – М. : Акад. проект, 2020. – 237 с.
55. *Садуль, Ж.* Всеобщая история кино : пер. с фр. / Жорж Садуль ; общ. ред. и вступ. ст. проф. С. И. Юткевича. – М. : Искусство, 1958–1963. – Т. 1–4 (кн. 1, 2), 6.
56. *Сильванович, О. И.* Национальная киностудия «Беларусьфильм»: художественные и производственные стратегии : дис. ... канд. иск. : 17.00.03 / О. И. Сильванович. – Минск, 2017. – 191 л.
57. *Словарь медиатерминов / ООО «Информационное агентство “Медиа Ресурсы Менеджмент”».* – Харьков: Фолио, 2009. – 415 с.
58. *Тёплиц, Е.* История киноискусства: пер. с пол. / Ежи Тёплиц. – М. : Прогресс, 1968. – Т. 1 (1895–1927); 1971. – Т. 2 (1928–1933); 1973. – Т. 3 (1934–1939); 1974. – Т. 4. (1939–1945).
59. *Фрейлих, С. И.* Теория кино: от Эйзенштейна до Тарковского : учебник / С. И. Фрейлих. – 8-е изд. – М. : Акад. проект, 2015. – 508 с.
60. *Черчилль, Г. А.* Маркетинговые исследования в организациях : пер. с англ. / Гилберт А. Черчилль, Том Дж. Браун. – СПб. : Питер, 2007. – 699 с.
61. *Экранная культура. Теоретические проблемы : сборник / авт.-сост. : В. О. Чистякова, Я. Б. Иоскевич ; отв. ред. К. Э. Разлогов.* – СПб. : Дмитрий Буланин, 2012. – 751 с.
62. *Эпштейн, Э.* Экономика Голливуда: На чем на самом деле зарабатывает киноиндустрия : пер. с англ. / Эдвард Эпштейн. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 212 с.

63. Contemporary Hollywood Cinema / Edited by St. Neale, M. Smith. – Routledge, 1998. – 360 p.

64. Gomery, D. Transformation of the Hollywood System / Douglas Gomery // The Oxford History of World Cinema / Geoffrey Nowell-Smith (ed.). – Oxford University Press, 1996. – P. 443–451.

65. Hastings, R. No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention / Reed Hastings, Erin Meyer. – Penguin Press, 2020. – 320 p.

66. Krämer, P. The New Hollywood: From Bonnie and Clyde to Star Wars / Peter Krämer. – Wallflower Press, 2006. – 144 p.

67. Manovich, L. The Language of New Media / Lev Manovich. – The MIT Press, 2002. – 400 p.

68. Mitchell, W.J. The Reconfigured Eye: Visual Truth in the Post-photographic Era / William J. Mitchell. –The MIT Press, 1992. – 273 p.

69. Monaco, J. How to Read a Film : Movies, Media and Beyond / James Monaco. – 3rd Edition. – Oxford University Press, 2009. – 736 p.

70. Moon, S. The Roles of Cultural Elements in International Retailing of Cultural Products : An Application to the Motion Picture Industry / Sangkil Moon, Reo Song // Journal of Retailing. – 2015. – №1. – P. 154–170.

71. Thompson K. Film History: An Introduction / Kristin Thompson, Dawid Bordwell. – 2<sup>nd</sup> Edition. –McGrow Hill, 2003. – 328 p.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Букинг** [booking] – заказ и роспись копий фильма. Расписанные копии сначала печатаются, а потом развозятся по кинотеатральным сетям.

**Букер**[cinema booker] – менеджер по кинопрокату, оценивающий запросы целевой зрительской аудитории и на основе этого анализа составляющий репертуарную сетку конкретного кинотеатра. Чтобы привлечь внимание букеров к своим релизам и продемонстрировать их кассовый потенциал, прокатчики устраивают презентации для представителей кинотеатральных сетей. Происходит это, как правило, на кинорынках.

**Дисипи** [DCP, Digital Cinema Package] – цифровая технология, разработанная консорциумом ведущих мировых киностудий DCI (Digital Cinema Initiatives) для распространения и показа кинокартин в кинотеатрах. Минимальный пакет DCP состоит из пяти файлов: файл описания контрольных сумм, файл описания содержимого пакета DCP, сжатый и зашифрованный MXF-файл изображения фильма, MXF-файл фонограммы фильма и файл, содержащий список воспроизведения всех компонентов фильма. DCP-версия полнометражного фильма может занимать более 100 Гбайт, короткометражного (15 минут) – около 30 Гбайт и легко входить на USB-флешку.

**Ки-арт** [key art] – ключевой и один из самых продающих элементов в продвижении фильма, визуальное сообщение о сути произведения, адресованное потенциальной зрительской аудитории. Основным ки-арт используется в оформлении постеров и сити-постеров, флаеров и прочих рекламных материалов по фильму.

**Кинорынок** [film market] – специализированное мероприятие для основных игроков киноиндустрии. Кинорынки существуют практически при каждом крупном международном кинофестивале, а также на регулярной основе проходят в столицах стран с большими объемами кинопроката. Именно на кинорынках заключаются важные сделки между кинопроизводителями и дистрибьюторами, кинопрокатчиками и букерами.

**Ключ KDM** [Key Delivery Message] – «ключ», необходимый для воспроизведения зашифрованного DCP-пакета. Его еще называют «залоченный» (locked – заблокированный) или закрытый фильм. Для каждого кинотеатра генерируется свой ключ с указанием срока его действия. Как правило, это неактуально для некоммерческого показа фильма на фестивале.

**Локализация** [localization] – адаптация кинопроизведения для местного зрителя. Предполагает перевод названий, диалогов, надписей в кадре, изменение имен и тому подобное.

**Минимальная гарантия** [MG] – фиксированная сумма, которую дистрибьютор платит студии-продавцу перед приобретением прав на прокат фильма.

**Мейджор** [major] – обозначение крупнейших кинопроизводственных компаний, в их состав могут входить и кинопрокатные структуры, занимающиеся дистрибуцией мейджорского контента. К ним относятся WDSSPR (Disney), XX Век Фокс СНГ (Fox), ЦПШ (Paramount), UPI (Universal) и Капо Премьер (Warner Bros.).

**Наработка на копию** – величина кассовых сборов фильма в расчете на одну кинотеатральную копию, образуемая путем деления валовых сборов картины за определенный промежуток времени на число ее копий.

**Независимый дистрибьютор** – прокатная компания, не привязанная к крупной киностудии. В России так условно называют кинопрокатчиков, не входящих в число мейджоров.

**Окупаемость** – итог проката фильма, обозначающий выход в прибыль. Окупаемость достигается, когда общие кассовые сборы превышают бюджет, затраченный на производство картины. Прибыль от кинопроката делится пополам между кинотеатром и прокатчиком. При этом дистрибьютор часть своей половины должен отдать компании, продавшей ему права на фильм.

**Полный экран** – показ одного фильма в одном кинозале в течение всего дня. Обычно кинотеатры готовы отдать все сеансы (или «поставить полным экраном») лишь безусловному кассовому хиту.

**Прокатное удостоверение** (или «прокатка») – документ, который выдается владельцу прав на кинокартину и разрешает использовать ее на территории страны (показ, прокат, тиражирование, распространение). В Беларуси прокатное удостоверение выдается на основании государственной регистрации фильма и включения его в единый государственный реестр фильмов; осуществляет регистрацию департамент по кинематографии Министерства культуры Республики Беларусь.

**Промоушен** [film promotion] – пиар-активность по фильму в период постпродакшена, включающая подготовку и распространение промо-материалов по всем релевантным СМИ, наружную и медийную рекламу, вирусный маркетинг, кросс-промо, проведение специальных мероприятий с членами съемочной группы и т. д.

**Рейтинг** [rating] – система возрастных прокатных ограничений. В Беларуси рейтинг фильма определяется в ходе экспертной оценки содержания фильма и присвоения ему соответствующего возрастного индекса ограничения. На этом основании департаментом по кинематографии Министерства культуры Республики Беларусь выдается государственное классификационное удостоверение, а сведения о государственной классификации фильма вносятся в государственный реестр фильмов. В других странах, например в Америке, возрастные ограничения определяет подведомственная МРАА (Американская

киноассоциация, Motion Picture Association of America) организация Classification and Rating Administration.

**Релиз**[film release] – выпуск фильма в прокат. Сам результат этого выпуска – картину, вышедшую на экраны, также называют релизом.

**Рентрак** [rentrak] – универсальный источник информации по кассовым сборам кинотеатров во всем мире. Электронная система «Рентрак» дает кинотеатру возможность автоматизировать процесс отправки в кинопрокатные компании ежедневных отчетов о кассовых сборах и посещаемости.

**Роспись** – процесс, в результате которого букер определяет, на каком количестве копий, в каком количестве залов и с каким количеством сеансов по дням недели будет идти в прокате тот или иной фильм.

**Роялти** [royalty] – прокатная плата, которую дистрибьютор получает от кинотеатра, предоставляя ему право на показ фильма.

**Сатурация** [saturation] – критерий широты проката фильма; определяется, например, в России по числу копий фильма, в США – по количеству кинотеатров или площадок. С внедрением единой системы учета проданных билетов в российской статистике появится и количество кинотеатров, а не копий, что приближает ее к американскому стандарту.

**Сервер воспроизведения** – специализированная защищенная компьютерная система для хранения и воспроизведения в кинотеатре цифровых кинокопий. Сервер оснащен встроенным дисковым массивом для хранения нескольких фильмов, рекламных роликов и заставок. Интерфейс управления сервером позволяет киномеханику загружать новые фильмы и ключи воспроизведения, составлять плейлисты для кинодемонстраций и составлять расписание показов на несколько дней вперед. Серверы воспроизведения для цифрового кинопоказа выпускаются компаниями DoReMi Technologies, Dolby Laboratories, EVS, GDC, Kodak.

**Сопли**[supplemental DCP] – так называемый дополнительный DCP-пакет, при проигрывании использующий медиаданные от основного DCP. Сопли незаменимы при выпуске фильма на нескольких языках. С их помощью можно заменить аудиодорожку, добавить субтитры или различные рекламные блоки.

**Спутник** – передача контента (фильма) через спутниковый канал связи. Самые современные системы спутниковой связи обеспечивают доставку цифровой кинокопии в кинотеатр в течение 8–12 часов.

**Стенди** [standee] – инсталляция, отвечающая концепции рекламной кампании фильма, устанавливаемая в кинотеатрах, на кинорынках, выставках и в других подходящих местах.

**Хардпостер** [hard-poster] – жесткий плакат, опирающийся на ножку или подпорку. Предназначен для установки в кинотеатрах. Часто для привлечения зрителя используются хардпостеры высотой в человеческий рост, например в виде героя блокбастера.

**Цифровой кинопоказ** [digital cinema] – система цифровой кинодемонстрации в кинотеатре фильмов, снятых как на цифру, так и на пленку.

**Эверидж** [average] – усредненные сборы, под которыми, например, в американском бокс-офисе подразумевается сумма, собранная одним кинотеатром за уик-энд, в российском – с одной прокатной копии, демонстрируемой в указанный уик-энд.

**Эстимейтс** [estimates] – сводка предварительных данных, позволяющих прогнозировать результаты бокс-офиса уик-энда. В ее составлении учитываются прокатные ожидания дистрибьютора и другие факторы.

**Экчуалс** [actuals] – сводка окончательных данных по сборам за аналогичный уик-энд. В кинобизнесе эстимейтс и экчуалс существуют в дихотомии «ожидания – реальность».

*Учебное издание*

## **МЕНЕДЖМЕНТ В КИНОИНДУСТРИИ**

*Учебно-методическое пособие*

Составитель **Макаревич** Анна Владимировна

Редактор В. В. Коташвили  
Технический редактор Л. Н. Мельник  
Дизайн обложки М. М. Чудук

На обложке – кадр из фильма «Манхэттен», 1979 г.,  
режиссер Вуди Аллен

Подписано в печать 29.04.2022. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офисная. Ризография.  
Усл. печ. л. 8,14. Уч.-изд. л. 6,65. Тираж 80 экз. Заказ 739.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/177 от 12.02.2014.  
ЛП № 02330/456 от 23.01.2014.  
Ул. Рабкоровская, 17, 220007, г. Минск.