Пичугин Эдуард Анатольевич. Управление денежными потоками предприятий кинопроката : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Пичугин Эдуард Анатольевич; [Место защиты: С.-Петерб. гос. инженер.-эконом. ун-т].- Санкт-Петербург, 2009.- 155 с.: ил. РГБ ОД, 61 09-8/3104

**Содержание к диссертации**

Введение

**ГЛАВА 1. Проблемы развития и финансирования предприятий кинопроката 11**

1.1. Тенденции и проблемы развития рынка кинопоказа в Российской Федерации 11

1.2. Зарубежный опыт функционирования предприятий кинопроката 27

1.3. Анализ теоретических и методических подходов к разработке проблем управления денежными потоками предприятий кинопроката 37

**ГЛАВА 2. Методические основы управления денежными потоками предприятий кинопроката 49**

2.1. Особенности управления денежными потоками предприятий кинопроката 49

2.2. Методические положения по организации управления денежными потоками предприятий кинопроката 67

2.3. Методика планирования и оценки эффективности управления денежными потоками предприятий

кинопроката 86

**ГЛАВА 3. Разработка рекомендаций по управлению денежными потоками предприятий кинопроката 108**

3.1. Финансовая модель предприятия кинопроката ООО «КИНО СФЕРА» 108

3.2. Финансовая модель развития предприятий кинопроката на современном этапе на примере ООО «КИНО СИТИ» 121

3.3. Общие рекомендации по развитию финансово организационного механизма предприятий кинопроката 131

Заключение 137

Список литературы

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**В современных условиях киноиндустрия является сферой, аккумулирующей существенные финансовые потоки. Так, мировой оборот от производства и проката фильмов в 2008 году составил 88 млрд. долл., увеличившись по сравнению с 2007 годом на 4,5%.

По оценкам экспертов, российский рынок кинопоказа является одним из самых динамично развивающихся и быстрорастущих рынков не только в Европе, но и в мире. В 2008 году кассовые сборы составили 830 млн. долл., увеличившись по сравнению с 2007 годом на 46,9%.

Для сохранения высоких темпов развития российского рынка кинопоказа и киноиндустрии в целом в условиях мирового финансового кризиса первостепенное значение для предприятий этой сферы приобретают новые эффективные методы управления финансами. Учитывая финансовую природу кризиса, наиболее значимым функциональным направлением финансового менеджмента становится управление денежными потоками.

В России сложилась особая бизнес-модель развития предприятий кинопроката - строительство мультиплексов (многозальных кинотеатров) на арендуемых площадях в торговых центрах. Динамика ежегодного прироста количества кинотеатров и кинозалов, расположенных на арендуемых площадях в торговых центрах, составляет в среднем 40%, а их доля в общем числе кинозалов превысила 50%. Последнее обстоятельство негативно влияет на дальнейшее развитие российского рынка кинопоказа в условиях глобального финансового кризиса: вследствие удорожания кредитных ресурсов приостановлено строительство торгово-развлекательных центров, в которых должны были открыться кинотеатры.

В то время как операторы предприятий кинопроката обладают достаточными ресурсами для развития киносети, стагнация на рынке торговой недвижимости замедляет распространение современного кинопоказа в России, что в совокупности с повышающимися арендными ставками вынуждает менеджмент кинотеатров искать альтернативные пути развития. В частности - строительство быстровозводимых мультиплексов. Однако данная модель развития предъявляет особые требования к

финансовому менеджменту, так как строительство предполагает качественно иной уровень управления денежными потоками.

Учитывая высокую зависимость доходов предприятий кинопроката от структуры распределения денежных поступлений от кассовых сборов между кинодистрибьютором и кинотеатром, сезонности спроса на демонстрируемые кинокартины, а также другие факторы, оказывающие влияние на денежные потоки, задача управления денежными потоками приобретает особое значение и требует системного подхода и научной обоснованности.

В сложившихся условиях одним из способов укрепления финансового состояния предприятий кинопроката является внедрение финансового менеджмента, включающего в себя управление денежными потоками с учетом отраслевой специфики финансов и с целью обеспечения эффективного использования экономического потенциала предприятий кинопроката, что и определяет актуальность темы диссертационного исследования.

**Состояние изученности проблемы.**Теория и практика финансового менеджмента предприятий киноиндустрии с учетом особенностей российской экономики является недостаточно разработанной отраслью научного знания.

Отдельные вопросы, посвященные организационным,

экономическим, правовым вопросам деятельности предприятий киноиндустрии в историческом аспекте, рассмотрены в трудах Андреевой СМ., Браиловой О.В., Венжера Н.Я., Дондурея Д.Б., Янсона Э.Ж. При этом не исследованы финансовые потоки компаний, оказывающих услуги в сфере организации кинопроката на современном этапе.

Теоретические и практические вопросы финансового менеджмента, формирования денежных потоков предприятия, системы анализа и управления в условиях рыночной экономики рассмотрены в трудах Бланка И.А., Балабанова И.Т., Баранова В.В., Бочарова В.В., Володина А.А., Ковалева В.В., Медведева А.Г., Павловой Л.Н., Романовского М.В., Рубинштейна Т.Б., Стояновой Е.С., Стоянова Е.А., Треневой Н.Н.

Вместе с тем, анализ источников по теме диссертационного исследования показал, что не получили достаточной разработки вопросы, связанные с управлением денежными потоками предприятий кинопроката, поскольку существующие теоретические и методические подходы к

управлению денежными потоками ограничиваются общими положениями и не учитывают особенностей денежных расчетов и специфики денежных потоков кинотеатров, что и определило выбор темы диссертационной работы, ее цель и задачи.

**Цель и задачи диссертационного исследования.**Целью диссертационного исследования является разработка научно обоснованных методических положений и практических рекомендаций по управлению денежными потоками предприятий кинопроката.

Для реализации цели исследования были поставлены и решены следующие **задачи:**

выявлены проблемы и обобщены тенденции развития рынка кинопоказа в России;

обобщен отечественный и зарубежный опыт организации и финансирования деятельности предприятий кинопроката;

обоснованы методические подходы к определению факторов, рисков и особенностей управления денежными потоками предприятий кинопроката;

выявлены особенности системы планирования и контроля денежных потоков с учетом отраслевой специфики предприятий кинопроката;

определены направления, сформулированы предложения и рекомендации по совершенствованию управления денежными потоками предприятий кинопроката.

**Предметом исследования**в диссертационной работе являются финансово-организационные отношения в сфере кинопроката.

**Объектом исследования**являются предприятия кинопроката.

**Теоретической и методологической основой исследования**послужили труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам развития кинобизнеса в России, теории финансов, финансового менеджмента, управления денежными потоками, финансовыми и экономическими рисками, инвестициями. В процессе исследования были использованы нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность предприятий киноиндустрии. Информационную базу исследования составили статистические данные, характеризующие российский и зарубежный рынок кинопоказа. Для решения поставленных в работе задач в качестве инструментария применялись методы статистических исследований, системного анализа и моделирования.

**Научная новизна**диссертационного исследования заключается в следующем:

выявлены особенности денежных потоков, с учетом которых определены цели управления денежными потоками, а также предложена классификация потоков по основным признакам, присущим предприятиям кинопроката;

обобщены и систематизированы факторы и риски управления денежными потоками, разработаны мероприятия по снижению их отрицательного воздействия;

уточнены и систематизированы виды и методы планирования денежных потоков предприятий кинопроката в зависимости от сроков планирования, возможности прогноза объемов денежных потоков и с учетом их отраслевой специфики;

разработаны и обоснованы методические положения по управлению денежными потоками кинотеатров, направленные на повышение эффективности финансирования функционирования и развития предприятий кинопроката;

разработана система показателей оценки эффективности управления денежными потоками предприятий кинопроката, что позволит комплексно оценивать результаты хозяйственной деятельности и принимать на их основе научно-обоснованные управленческие решения.

**Практическая значимость**результатов диссертационного исследования заключается в том, что методические положения и выводы, изложенные в работе, могут быть использованы финансовыми службами предприятий кинопроката при управлении денежными потоками с целью оптимизации финансовых показателей и стабилизации финансово-хозяйственной деятельности.

Предлагаемые в диссертационной работе подходы, выводы и предложения были использованы в процессе управления денежными потоками в ООО «КИНО СФЕРА».

Теоретические положения использовались при преподавании дисциплин: «Финансовый менеджмент», «Финансы предприятий», «Концепция и анализ денежных потоков», «Менеджмент организаций кинопоказа» в ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет», ГОУ ВППО «Всероссийский государственный университет кинематографии имени С.А. Герасимова».

**Апробация результатов исследования.**Основные положения, выводы и рекомендации диссертационного исследования были доложены, обсуждены и одобрены на X Межвузовской конференции аспирантов и докторантов «Теория и практика финансов и банковского дела на современном этапе» в Санкт-Петербургском государственном инженерно-экономическом университете.

**Структура диссертационного исследования.**Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы.

Во *Введении*дано обоснование актуальности темы диссертационного исследования, определены цель и задачи исследования, предмет и объект, информационная и методологическая база, научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе диссертации - *«Проблемы развития и финансирования предприятий кинопроката» -*проведен анализ текущего состояния рынка кинопоказа России с учетом исторических предпосылок его формирования, выявлены финансовые проблемы и тенденции развития предприятий кинопроката, исследован зарубежный опыт финансирования кинотеатров, систематизированы основные направления исследований по проблемам управления денежными потоками предприятий кинопроката.

Во второй главе диссертации - *«Разработка методических основ управления денежными потоками предприятий кинопроката» -*выявлены особенности денежных потоков кинотеатров, разработана классификация денежных потоков, выделены и систематизированы факторы и риски управления денежными потоками предприятий кинопроката, разработаны мероприятия по снижению их отрицательного воздействия, разработаны и обоснованы методические положения по организации управления денежными потоками, включающие в себя систему планов денежных потоков, систему показателей оценки эффективности управления денежными потоками предприятий кинопроката.

В третьей главе - *«Разработка рекомендаций по управлению денежными потоками предприятий кинопроката» -*проведена апробация разработанных методических рекомендаций на примере ООО «КИНО СФЕРА», определены основные составляющие управления денежными потоками, разработаны рекомендации по развитию финансово-

организационного механизма функционирования предприятий кинопроката в Российской Федерации.

В *Заключении*изложены основные результаты диссертационного исследования.

**Публикации.**Основные положения диссертации опубликованы в 6 научных работах общим объемом 1,57 п.л.

## Зарубежный опыт функционирования предприятий кинопроката

К концу 2008 года в стране насчитывался уже 91 цифровой кинозал в 73 кинотеатрах (в 2007 — 31 и 23 соответственно), что составляет 5% от общего числа современных киноэкранов в РФ. Не только сетевые операторы, но и независимые кинотеатры по всей стране принимают активное участие в «цифровой революции» кинопоказа в России: в списке городов, где работают цифровые кинозалы, в т. ч. оснащенные возможностью стереопоказа, — не только Москва и Санкт-Петербург, но и Набережные Челны, Тюмень, Челябинск, Казань, Красноярск, Уфа, Самара, Тольятти, Сургут, Владивосток и Благовещенск. Еще одной причиной резкого увеличения числа цифровых кинозалов стало появление фильмов, предназначенных для просмотра в режиме «3D». В частности под релиз фильма «Беовульф 3D» 2007 года было оборудовано около 15 киноэкранов.

Ориентация сетевых операторов кинотеатров на последние технические новшества, планы по расширению своей деятельности в регионах и даже в странах СНГ (компания «Киномакс», «Кронверк Синема») создали предпосылки для необходимости привлечения инвестиций на развитие сети.

В области финансовой политики отечественные киносети выбрали несколько путей привлечения дополнительных средств: вывод акций компании на биржу, дополнительный выпуск ценных бумаг, продажа части активов, или получение кредита.

В 2006 году уже семь операторов российских киносетей, так или иначе, занялись привлечением сторонних инвестиций: «Киномакс», «Кронверк Синема», «Каро Фильм», «Самохвал», «Формула кино», «Синема Парк» и «Rising Star Media».

Неравномерность географии охвата российских городов современными кинотеатрами. С точки зрения географии охвата достаточно четко просматривается граница зоны предоставления качественных услуг кинопоказа, которая проходит по городам с численностью населения менее 100 тыс. жителей. Именно на этом уровне численность современных кинозалов в городах снижается более чем в два раза. В одиннадцати городах-миллионниках, где проживает 18% населения страны, расположена половина всех современных кинозалов России. В городах с населением от 100 тыс. до миллиона жителей (30% населения РФ) находится около 40% российских киноэкранов. В то же время небольшие населенные пункты (с количеством жителей менее 100 тыс. человек), где проживает более половины населения страны, могут похвастаться лишь 9% всех современных киноэкранов.

В целом рынок кинопоказа России приближается к стадии зрелости, поскольку темпы роста открытий новых кинозалов продолжают снижаться, а усиливающаяся конкуренция заставляет кинотеатры больше внимания уделять качеству предоставляемых услуг (проводить модернизацию, ремонт и даже реконструкцию морально устаревших киноплощадок, повышая тем самым свою конкурентоспособность). Кинопоказ по-прежнему остается инвестиционно привлекательной отраслью экономики России: на рынок продолжают выходить новые сетевые операторы, которые строят кинозалы в торгово-развлекательных комплексах региональных центров; в то же время крупные отечественные киносети проявляют интерес к рынку других стран, причем не только ближнего зарубежья (СНГ), но и стран Восточной Европы и Турции.

Независимым кинотеатрам в свою очередь становится все сложнее конкурировать с сетевыми кинозалами — прежде всего при заключении договоров с дистрибьюторами по условиям проката фильмов; в результате вхождение в ту или иную сеть на условиях репертуарного планирования или франшизы или полное слияние с доминирующей киносетью (продажа) становятся оптимальными решениями в этой неравной конкурентной борьбе.

Начало поглощений операторами киносетей независимых кинотеатров в форме приобретения готового бизнеса свидетельствует о дефиците свободных географических ниш для развития киносетей в отдельных городах; в этих условиях покупка уже действующего успешного кинотеатра — более перспективный для сетевых операторов бизнес, чем рискованное развертывание совершенно нового предприятия.

При этом постоянно растущая в последние годы зависимость российского рынка кинопоказа от торговых центров (табл. 1.2) ставит этот рынок в сложную ситуацию в условиях кризиса. В то время как операторы кинотеатров еще обладают ресурсами для развития киносети, стагнация на рынке торговой недвижимости замедляет распространение современного кинопоказа в России.

Высокий уровень арендных ставок, продолжающих расти, ухудшает положение арендаторов развлекательной зоны, прежде всего тех, чьи комплексы начали работать в 2007—2008 годах: их контракты изначально предусматривают жесткие условия аренды, инвестиции на открытие еще не были возвращены, круг постоянных потребителей не успел сложиться, а финансово-экономический кризис уже приводит к снижению доходов. В то же время кинотеатры, открывшиеся четыре-пять лет назад, менее подвержены влиянию кризиса благодаря своей популярности, к тому же они располагаются в лучших торговых комплексах, открытых в те времена, когда места для строительства были доступны, и имеют лучшие условия аренды; затраты же на открытие этих комплексов уже полностью или частично погашены.

Таким образом, по результатам исследования советского и российского рынка кинопоказа, можно сделать следующие выводы: в советский послевоенный период кинопроизводство и кинопрокат — достаточно динамично развивались на всей территории Советского Союза; киноиндустрия России после распада СССР практически 10 лет находилась в системном кризисе; нагрузка по финансированию расходов, связанных с кинопрокатом: открытие, содержание, обновление оборудования, переместилось с государства на частный сектор. Сокращение государственного финансирования в новых рыночных условиях отчасти компенсировалось частными инвестициями; современные кинотеатры имеют характерные специфические особенности по местонахождению и предлагаемым сопутствующим услугам; в России сложилась особая бизнес-модель развития сетей кинотеатров — строительство мультиплексов (многозальных кинотеатров) на арендуемых площадях в торговых центрах; финансово-экономический кризис привел к сокращению объемов кинопроизводства и строительства площадок для кинозалов, а также к необходимости формировать новые модели финансирования развития сети предприятий кинопроката.

## Анализ теоретических и методических подходов к разработке проблем управления денежными потоками предприятий кинопроката

Организация финансов на предприятии, независимо от его отраслевого и организационно-правового статуса, строится на общих принципах экономической независимости, самостоятельности, финансовой ответственности, самофинансирования, материальной заинтересованности, обеспечения финансовыми резервами, контроля. При универсальности принципов управления финансами различные сферы экономики имеют специфические особенности реализации финансовых отношений, поэтому особое значение приобретает разработка форм и методов управления денежными потоками, учитывающих специфику конкретной отрасли, включая доступ к инструментам финансовых рынков, банковским кредитам, факторы, влияющие на интенсивность и объемы денежных потоков, уровень рисков, структуру активов, издержек, степень ликвидности активов, скорость оборота капитала, доходность операций.

Основой эффективного финансового менеджмента на предприятии является управление денежными потоками, обеспечивающее возрастание рыночной стоимости предприятия. Реализация указанной цели достигается в процессе формирования, распределения и использования денежных средств на предприятии, организации их оборота, направленных на обеспечение финансового равновесия и устойчивого роста предприятия, ускорение оборачиваемости денежных средств.

Для предприятий кинопроката актуальны проблемы, обусловленные отсутствием должной организации системы планирования, неэффективным управлением финансами, денежными потоками, приводящим к задержкам выплат по обязательствам перед поставщиками, кредитными организациями, бюджетом, внебюджетными фондами, персоналом.

Специфика организации управления денежными потоками предприятий кинопроката определяется отраслевым особенностями экономического, организационного и правового механизма, обусловленного производственным процессом.

Особенности денежных потоков предприятий кинопроката с учетом специфики отрасли, заключаются в следующем: - сложность планирования входящих денежных потоков в условиях сильной зависимости доходов кинотеатров от содержания и популярности новых кинокартин, заинтересованности в их просмотре потребителей киноуслуг; - поступления денежных потоков от основной деятельности кинотеатров обладают многофакторной зависимостью (рис. 2.1). Доходы кинотеатров включает в себя поступления от продажи билетов, рекламы и продукции кинобара, а именно напитков, попкорна, закусок. Поступления от продажи билетов в первую очередь определяются ценой входного билета и количеством сеансов. Уровень наполняемости кинозалов и цена билета в высокой степени взаимосвязаны, при этом, поскольку спрос на киноуслуги эластичен, наполняемость является переменной, зависимой от цены билета.

По мнению экспертов кинобизнеса оборот F n B — Food & Beverages -кинобара (в пер. с английского — еда и напитки) в кинотеатре составляет 35-40%. При этом удельный вес прибыли от деятельности кинобара может доходить до 60%. Таким образом, кинотеатр показывает кино для обеспечения положительных денежных потоков от F n B оборота.

Однако на уровень посещаемости также оказывают влияние такие факторы, как местоположение кинотеатра, репертуар, реклама, уровень обслуживания и дружелюбность персонала, комфортабельность помещений, качество интерьеров; - постоянно растущая зависимость российского рынка кинопоказа от торговых центров ставит этот рынок в сложную ситуацию в условиях финансово-экономического кризиса. Высокий уровень арендных ставок, продолжающих расти, ухудшает положение тех арендаторов, чьи комплексы начали работать в 2007-2008 годах: их контракты изначально предусматривают жесткие условия аренды, инвестиции на открытие еще не были возвращены, круг постоянных лояльных потребителей не успел сложиться, а экономический кризис приводит к снижению поступлений денежных потоков, а, следовательно, и к сокращению прибыли. В то же время кинотеатры, открывшиеся четыре-пять лет назад, менее подвержены влиянию кризиса благодаря своей популярности, к тому же они располагаются в торговых комплексах, открытых в те времена, когда места для строительства были доступны, и имеют лучшие условия аренды; затраты же на открытие этих комплексов уже полностью или частично погашены. - наличие жесткой схемы разделения доходов, полученных от кассовых сборов, между предприятием кинопроката и дистрибьютором кинопродукции. Анализ статистики распределения доходов между дистрибьюторами и кинотеатрами свидетельствует о делении доходов в соотношении 50 на 50. Таким образом, кинотеатры заинтересованы в увеличении такого вида денежного потока, как поступления от кинобара и кофейни.

Помимо вышеуказанных особенностей, присущих финансам предприятий кинопроката, при разработке методических положений по управлению денежными потоками необходимо детально исследовать и систематизировать факторы, влияющие на объемы и интенсивность денежных потоков. Анализ методических подходов к классификации факторов позволяет их систематизировать на — внешние и внутренние по четырем критериям: экономические, финансовые, организационные, правовые (рис. 2.2).

## Методические положения по организации управления денежными потоками предприятий кинопроката

Имущественный риск — это риск потери имущества кинотеатра по независящим от него причинам. Демонстрация фильмов в специальных организациях с широкоформатным зрительным экраном относится к виду хозяйственной деятельности, для осуществления которой необходимы дорогостоящие производственные мощности, большое количество специального оборудования и т.д. Именно поэтому выделение имущественного риска для снижения его вероятного отрицательного воздействия является целесообразным. Для максимально безболезненного поглощения кинотеатром данного риска и, следовательно, снижения объема отрицательного денежного потока, применяется страхование.

Производственный риск — обусловлен производственными факторами, а именно коммунальной аварией и, как следствие, отключением электроэнергии, дефектами пленки, низкой квалификацией технического персонала.

Коммерческий риск — это риск, возникающий в процессе реализации кинотеатром киноуслуг. В результате неэффективного планирования финансово-хозяйственной деятельности существует вероятность снижения объемов положительных денежных потоков кинотеатра (доходы от кассовых сборов, доходы кинобара).

Коммерческие риски предприятия кинопроката возникают из-за следующих основных причин: - снижение кассовых сборов в результате падения спроса на киноуслуги, усиления конкуренции, появления нового массового вида развлечений, сопоставимого с просмотром фильма в кинозале; - изменение финансовых взаимоотношений с дистрибьютором кинопродукции, а именно рост процента отчислений от кассовых сборов в пользу дистрибьютора; - рост рыночных арендных ставок на коммерческую недвижимость, увеличивающих арендные платежи кинотеатра торговому центру — арендодателю. Финансовые риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. При осуществлении финансово-хозяйственной деятельности всегда существует опасность увеличения объема отрицательных денежных потоков вследствие специфики тех или иных хозяйственных операций кинотеатра. Финансовые риски, таким образом, являются спекулятивными, поскольку характеризуют только два вида результатов — доход или убыток.

К финансовым рискам относятся риски, связанные с покупательской способностью денег и риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски). Каждая группа вышеуказанных рисков состоит из детализирующих видов. Риски, связанные с покупательской способностью денег включают в себя инфляционный, валютный и риск ликвидности. Инвестиционные риски состоят из риска упущенной финансовой выгоды, снижения доходности, прямых финансовых потерь.

Инфляционный риск — это риск того, что при росте инфляции получаемые доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательской способности быстрее, чем растут. Однако для кинотеатров данный риск не представляет серьезной угрозы, поскольку операционный цикл достаточно краткосрочен, а финансового цикла может не быть ввиду отсутствия дебиторской задолженности. Кроме того, кинотеатр имеет возможность оперативно корректировать в соответствии с инфляцией стоимость билетов.

Валютный риск — этот вид риска присущ предприятиям, ведущим внешнеэкономическую деятельность или хозяйственные расчеты с привязкой к курсу конкретной валюты или же корзины валют. Учитывая тот факт, что большинство кинотеатров, располагающихся в торгово-развлекательных центрах, арендуют площади и арендная плата зачастую исчисляется в условных единицах, привязанных к текущему курсу валюты, то существует риск непредвиденного повышения арендной платы в случае ослабления национальной валюты. Однако при благоприятном изменении курса кинотеатр получает дополнительный положительный финансовый результат за счет сокращения расходов на аренду. Также необходимо принимать во внимание стоимость кинооборудования и кинопленки, закупаемых за рубежом. Колебания курсов валют в данном случае могут существенно увеличить стоимость технических средств для демонстрации фильмов. В целях оптимизации результатов управления валютным риском необходимо вести постоянное наблюдение за изменениями курсов валют, в зависимости от динамики курса корректировать сроки расчетов с контрагентами. В целях минимизации валютного риска необходимо добиваться заключения арендных договоров в национальной валюте, развивать цифровой кинопоказ для снижения затрат на изготовление копий фильмов на кинопленке. Риск ликвидности — это риск, связанный с возможностью потерь, т.е. недополучением дохода в виде пололштельного денежного потока при реализации оборотных активов из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости, другими словами — из-за снижения уровня их ликвидности. Учитывая специфику деятельности кинотеатров и типовую структуру их оборотных активов, данный риск не является для них критическим, т.к. касается в основном краткосрочных финансовых вложений в ценные бумаги. В случае недостатка денежных средств и риска потери платежеспособности кинотеатр может реализовать часть портфеля ценных бумаг для пополнения денежных средств, однако в данном случае нужно учитывать текущую и перспективную стоимость финансовых инструментов, составляющих портфель предприятия кинопроката.

Риски, связанные с вложением капитала можно разделить на три группы: риск упущенной финансовой выгоды, риск снижения доходности, риск прямых финансовых потерь.

Риск упущенной финансовой выгоды — это риск косвенного неполучения прибыли в результате неосуществления какого-либо мероприятия, финансовой операции в силу субъективных и объективных причин. Например, менеджмент кинотеатра не принял к показу кинокартину, оказавшуюся популярной у зрителя, или же не смог правильно спланировать спрос на демонстрируемые фильмы и оценить их популярность, что привело к неверному распределению демонстрации картин по сеансам и длительности кинопоказа.

Риск снижения доходности — это риск, возникающий в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, вкладам, кредитам. Данный вид риска включает в себя:

Процентный риск — это риск снижения запланированных результатов деятельности кинотеатров в результате неблагоприятного изменения процентной ставки на финансовом рынке (рост ставки процентов по кредитам, снижение депозитной процентной ставки).

## Финансовая модель развития предприятий кинопроката на современном этапе на примере ООО «КИНО СИТИ»

Таким образом, данная статья расходов является серьезным риском для стабильности финансового результата мультиплекса в условиях зависимости от репертуара картин. Наиболее адекватным подходом по снижению этого риска может стать переход на уплату арендной платы в процентах от дохода от кинопоказа, но пока что примеры таких договоренностей единичны.

Прокатная плата составляет 43% всех расходов предприятия кинопроката. Исторически сложившаяся в России практика разделения доходов от проката между кинотеатрами и правообладателями предусматривает паритетный процент 50% на 50%, что и заложено в модели. Фактически это означает, что только половина сборов от кино остается в распоряжении мультиплекса. Именно поэтому так высока важность адекватных договоренностей по арендной ставке, являющейся второй по величине статьей расходов предприятия кинопроката. Относительно общей величины расходов данного проекта эта статья составила 43%.

Возможно уменьшение расходов по прокатной плате при показе фильмов вторым экраном (после окончания основного проката) или при использовании кинокартин для специальных кинопоказов, например «лучшие фильмы прошлого года», когда расчеты с прокатными организациями устанавливаются по фиксированным ценам, не увязанным с объемом доходов от кинопоказа.

Себестоимость товаров в кинобарах составляет 9% всех расходов. Данная статья расходов нормируется в процентах от выручки кинобаров с налогами. До финансового кризиса 2008 года этот отрицательный денежный поток составлял 26% от совокупной выручки кинобара как в РФ, так и за рубежом. В новых условиях данная статья расходов увеличилась до 30% от товарооборота. Чем ниже доля себестоимости товаров, тем выше уровень наценки (доходности). В данной модели при проценте себестоимости равном 30% средняя наценка в кинобарах, кофейнях составляет 233%, сократившись на 51% по сравнению с первым кварталом 2008 года.

Расходы на оплату труда составляют 13% всех расходов. Размер статьи определяется оптимальностью штатного расписания и рабочего графика для позиций линейного персонала с почасовой системой оплаты труда.

Налоги на фонд заработной платы составляют 3,5% всех расходов. На фонд заработной платы начисляются налоги в соответствии с действующим законодательством в размере 26,2% от суммы начислений.

Коммунальные платежи составляют 2% всех расходов предприятия кинопроката, расположенного в торгово-развлекательном центре. Коммунальные платежи калькулируются из расчета 550 рублей на 1 кв. метр арендуемой площади в год за коммунальные услуги, тепло, электричество, воду. Остальные эксплуатационные затраты включены в стоимость аренды по договору.

Охранные услуги составляют 2% всех расходов. Охранные услуги включают в себя круглосуточный пост по договору с частным охранным предприятием для обеспечения безопасности посетителей и персонала мультиплекса.

Услуги клининга составляют 2,5% от расходов ООО «КИНО СФЕРА» в рассматриваемой модели. Расходы по уборке помещений зависят от тарифа клининговой компании и площади по договору, а также набора услуг. В стоимость договора входит стоимость расходных материалов, необходимых для уборки. Как правило, доля этой статьи не превышает указанного значения.

Затраты на изготовление билетов— 0,5% всех расходов. Данная статья расходов зависит в абсолютном выражении от количества реализуемых билетов (количества зрителей) и сложности заказа (дизайн, цветность и пр.).

Расходы на хозяйственные нужды — 1% всех расходов. В данной статье в модели учитывается перечень затрат связанных с обеспечением повседневной жизнедеятельности объекта: канцелярские расходы, разовые договоры, расходные материалы для оргтехники, связь и пр.

Расходы на обслуживание на кинооборудование — 1% всех расходов. Данная статья расходов включает в себя затраты по сервисным договорам, текущим ремонтам и техническому обслуживанию кинооборудования, расходным материалам.

Затраты на рекламу — 1% всех расходов. В этой статье учтены расходы для обеспечения изготовления рекламных материалов, проведения акций, продвижения объекта и т.д.

Затраты на мероприятия — 0,5% всех расходов. В данной статье затрат учитываются расходы на обеспечение подготовки и проведения специальных мероприятий, обеспечивающих дополнительный доход и приток зрителей в мультиплекс (дискотеки, киноклубы, премьерные показы и т.п.).

Как показал анализ инвестиционной деятельности ООО «КИНО СФЕРА» инвестиционные вложения в мультиплекс на арендуемой площади в ТРЦ представляют собой отрицательные денежные потоки по двум основным направлениям: - неотделимые улучшения арендуемых площадей (отделка пола, стен, потолков и пр.), которые остаются в распоряжении собственника здания после прекращения договора аренды; - инвестиции в оборудование (кинопоказ, бары, офисы), которое может быть демонтировано без ущерба для здания и использовано на другом объекте. Размер инвестиций в мультиплекс по оценкам до начала процесса глобального кризиса мог отличаться в разы в разных компаниях в зависимости от выбранной стратегии объекта, и что самое главное профессионализма и опыта команды, управляющей процессами строительства и запуска.

Инвестиционные затраты на один кинозал ООО «КИНО СФЕРА», включая НДС, с учетом валютных статей бюджета (оборудование), составляли 15 млн. рублей на один кинозал. В тоже время на рынке известны проекты размер инвестиций, в которые достигал и 25-30 млн. рублей на один кинозал.

Как и любому новому предприятию, мультиплексу необходим период развития и выхода на плановые показатели, который длится в пределах от 6 до 9 месяцев, и во многом влияет на дальнейшую успешность проекта.

При отсутствии внешних форс-мажорных причин, имеющих негативное влияние на развитие мультиплекса, таких как: задержка или срыв сроков введения комплекса, неоптимальный состав и неправильное размещение отдельных арендаторов, неудачная рекламная и маркетинговая политика торгового центра — главным фактором успеха является эффективность менеджмента управляющей компании.

Для ООО «КИНО СФЕРА» период выхода на точку безубыточности составил 6 месяцев, по истечению которых средний процент наполняемости кинозала достиг плановых 17% при заявленном уровне доходов, расходов и финансового результата.

В первые три месяца развития ООО «КИНО СФЕРА» для погашения кассовых разрывов был привлечен операционный кредит. Кредитные средства на операционные и инвестиционные нужды ООО «КИНО СФЕРА» предоставляются на возмездной основе под 11% годовых. Начиная с четвертого месяца денежный поток от операционной деятельности ООО «КИНО СФЕРА» стал достаточным для того, чтобы погашать не только проценты, начисляемые на остаток задолженности, но и начать погашать тело кредита.

Поскольку практически все доходы поступают от покупателей — физических лиц, рассчитывающихся за киноуслуги в кассу предприятия без отсрочки платежа, то прогноз в каждом временном периоде по денежным доходам в начислении соответствует плановому денежному потоку — по кинопоказу на 100% с учетом освобождения от НДС продажи билетов, а по выручке от продаж облагаемых НДС с учетом разницы в размере налога.