

УДК 338.2

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА РЫНКЕ СФЕРЫ УСЛУГ
НА ПРИМЕРЕ КИНОТЕАТРАЛЬНОГО ПРОКАТА В РОССИИ**

Бабич О.В., Водянин Л.Е.

Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, г. Брянск

В статье проведен анализ российского рынка кинопроката: посещаемости, кассовых сборов и финансовых результатов крупнейших сетей («КАРО», «Синема Парк/Формула Кино», «Киномакс» и др.) с учетом влияния цифровизации культуры (единая система электронного учета билетов), роста потокового видео (стриминг), санкционной политики и изменения потребительского поведения. Обосновано, что после падения спроса в условиях пандемии и ухода голливудских студий рынок кинотеатров в 2023-2024 гг. частично восстановился за счет отечественного контента и повышения цен на билеты. В то же время конкуренция со стриминговыми сервисами диктует новые требования к сервису кинотеатров (комфорт, уникальный опыт, маркетинг), а государственные инициативы (единый билет «ГосБилет», поддержка сельских кинозалов) закладывают основу цифровой трансформации отрасли. Полученные результаты могут быть использованы для разработки стратегии повышения конкурентоспособности кинопрокатных сетей в России.

Ключевые слова: конкурентоспособность, сфера услуг, кинотеатральный прокат, цифровизация, стриминговые сервисы, потребительское поведение, санкции.

DOI 10.22281/2542-1697-2025-04-04-15-20

Сфера услуг в современной экономике характеризуется высокой динамикой и значимостью для качества жизни населения [6]. Кинотеатры как часть индустрии развлечений выполняют функцию общественного показа фильмов, напрямую влияя на культурный досуг граждан. В России кинопрокат традиционно был ориентирован на зарубежный контент, однако в последние годы столкнулся с серьезными вызовами: пандемией COVID-19, переходом потребителей на онлайн-платформы и санкционной политикой, ограничивающей импорт западных фильмов [8]. В этих условиях обеспечение конкурентоспособности предприятий кинопроката требует анализа не только рыночных показателей (посещаемости, выручки), но и факторов цифровой трансформации и изменений в потребительском поведении.

Снижение посещаемости кинотеатров и падение спроса во многом обусловлены разными причинами. По данным Федерального агентства «ЕАИС Фонд кино», в I квартале 2025 г. российские кинотеатры посетили лишь 39,3 млн зрителей - минимум за последние три года (до пандемии в первых кварталах доходило до 50-65 млн). Это падение связано, прежде всего, с нехваткой крупных премьер: в I кв. 2022 г. голливудские студии массово отменили релизы, и кассовые сборы упали до антирекордного уровня 34,2 млн зрителей.

Санкционная политика привела к тому, что крупнейшие киностудии (Warner, Disney, Sony, Universal, Paramount) прекратили продажу новых лицензий, а многие западные фильмы исчезли из библиотек российских онлайн-кинотеатров. В результате рынок оказался вынужден компенсировать дефицит контента: были организованы повторы советских и отечественных хитов (акция «Наше кино»), выросла доля российских прокатов (в 2023 г. из 40 млрд руб. сборов 28 млрд обеспечили отечественные фильмы) [4].

Параллельно выросли конкуренция и требования в сфере обслуживания. Потоковые сервисы (стриминг) предлагают удобный просмотр дома, влияя на предпочтения аудитории. Исследования показывают, что основными причинами отказа от посещения кинотеатров является цена билета и удобство «запустить фильм дома». При этом сочетание кинотеатральной и онлайн-премьеры («гибридный прокат») набирает популярность, а зрители готовы как к походу в кино, так и к просмотру фильма онлайн. Изменение потребительского поведения подкрепляется пандемией: 41% россиян отметили активное пользование онлайн-кинотеатрами в период самоизоляции [8], и доля впервые пришедших к

потоковым платформам продолжает расти (24% опрошенных в апреле 2020 года заявили о новой подписке на онлайн-кинотеатр) [8].

Кроме того, на кинопрокат влияет цифровизация инфраструктуры: была запущена программа создания единой электронной системы продажи и учета билетов «ГосБилет», призванная повысить прозрачность рынка и бороться с мошенничеством. Указанные обстоятельства создают проблему сохранения конкурентоспособности отечественных кинотеатральных сетей, требующую разработки соответствующих стратегий развития (инвестиции в цифровые сервисы, диверсификация контента, маркетинговые инициативы).

Конкурентоспособность предприятий сферы услуг – понятие относительное и многогранное. В теории отмечается, что услуги проверяются на удовлетворение индивидуальных и общественных потребностей: потребитель выбирает ту услугу, которая обеспечивает наибольшее соответствие его критериям цены, качества и удобства [3]. Конкурентоспособность услуги (например, кинопоказ сеанса) зависит от комбинации качественных характеристик (формат показа, сервис, уровень комфорта) и затрат потребителя (стоимость билета, время на дорогу) [1]. При этом рынок услуг отличается высокой динамичностью и легкостью входа новых игроков [10]: в кинопрокате это проявляется в быстрой смене фильмов на экранах и появлении новых площадок (мини- и мультиплексов). Факторы конкурентоспособности предприятий услуг можно разделить на внутренние и внешние. К внутренним относятся организационно-экономические показатели (размер сетей, финансовая устойчивость, техническое оснащение, маркетинговая и ценовая политика) [5]. Внешние факторы включают макроэкономические условия (денежно-кредитная политика, уровень конкуренции, государственная поддержка) и социальные условия (доходы населения, изменение предпочтений).

В приложении к кинотеатральному прокату важно учитывать географическую концентрацию: более половины современных кинозалов РФ сосредоточены в нескольких крупных городах, а 80% новых залов открывают крупнейшие сети. Методология дальнейшего исследования опирается на обобщенный и сравнительный экономический анализ, статистические данные и открытые источники. В эмпирической части использованы данные Единой автоматизированной информационной системы (ЕАИС) Фонда кино, отчеты и медиа-анализ отечественных аналитических агентств (NEVAFILM Research, TelecomDaily), а также годовые отчеты и заявления топ-менеджеров крупнейших киносетей. Учет цифровых факторов и изменений потребительского поведения базируется на исследованиях отраслевых экспертов и опросах аудиторрии [8].

Рынок кинотеатров России характеризуется концентрацией и колебаниями спроса. По данным NEVAFILM Research на начало 2024 года, 10 крупнейших сетей контролируют около 44% всех залов страны. Лидером является объединенная сеть «Синема Парк/Формула Кино» (615 залов, 10,5% общей емкости), за ней следуют «Премьер-зал», «Центр Кино» (Фонд кинопрокат), «Киномакс» и «КАРО». В совокупности на эти сети приходится 969 кинотеатров и 2599 залов, то есть почти половина всей экранной инфраструктуры РФ. Таким образом, конкуренция в отрасли носит олигополистический характер: крупные игроки задают стандарты качества (форматы показа, система лояльности) и влияют на ценообразование. После глубокого падения посещаемости в пандемийных 2020 - 2021 гг., рынок начал восстанавливаться. По оперативным данным, совокупная посещаемость кинотеатров России в 2023 году выросла на 51% к 2022 году и достигла рекордных 91 млн зрителей (примерно на допандемийном уровне) [9]. В денежном выражении суммарные сборы отрасли превысили 40 млрд рублей [4], что является допандемийным уровнем и критическим минимумом для рентабельности сегмента, по оценке ассоциации кинотеатров. Отметим, что в общей выручке доля отечественных фильмов возросла – российские картины в 2023 году принесли около 28 млрд руб. (70% от общего сборов) [4]. По мнению вице-премьера Т.А. Голиковой, именно выручка в размере 40 млрд руб. необходима для стабилизации сектора, в противном случае кинотеатры невыгодно эксплуатировать [2, 9].

Структура рынка за последние годы неоднозначно менялась. С одной стороны, на фоне кризиса спроса сокращается число коммерческих кинотеатров: по состоянию на апрель 2025 г. в России работало 3100 кинотеатров – на 7% меньше, чем годом ранее [12]. Однако этот спад только отчасти связан с падением спроса. 2024 г. показал прирост кинозалов (+2,8% к кризисному апрелю 2023 г.) благодаря участию государства: Фонд кино субсидировал открытие сельских залов в переоборудованных ДК [7]. Как отмечают эксперты, большинство вновь открытых площадок – невоспроизводящие коммерчески, их эффективность минимальна. При этом коммерческие сети сокращают количество залов из-за нерентабельности, вызванной высокими издержками (аренда, энергоносители) и уменьшением трафика зрителей [9]. Анализ посещаемости показывает противоречивую картину: несмотря на рекордный сбор в 2023 году, в 2024 г. - I кв. 2025 г. наблюдается снижение зрительского трафика. Так, по итогам I кв. 2025 г. продано лишь 39,3 млн билетов – это минимальный уровень с 2020 - 2021 гг. (в 2024 г. за тот же период было 50,4 млн). При этом выручка кинотеатров продолжает расти благодаря подорожавшим билетам: средний чек достиг 439 руб. (против 365 руб. годом ранее). Финансовые отчеты сетей подтверждают эту тенденцию: выручка ведущих операторов выросла в 2024 году на 12 - 28% благодаря инфляции и росту доли киносеансов 3D/IMAX, но многие по-прежнему работают в убыток (например, чистая прибыль «КАРО» оказалась убыточной при росте выручки до 4 млрд руб.).

В конкурентной среде кинотеатры сталкиваются с ожесточенной борьбой за внимание зрителя. Традиционные факторы (качество показа, звука, амфитеатр, удобства) остаются важными, но ключевым становится маркетинг и свежесть контента [5]. Представитель «Синема Парка» А. Васясин замечает, что теперь спад посещаемости связан с «нехваткой качественных новинок, нестабильным графиком релизов» и снижением трафика торговых центров, где обычно располагаются кинотеатры. Другие эксперты подчеркивают, что ранее доходы касс на старте проката обеспечивались агрессивной рекламой, а сейчас первые недели сбора дают лишь около 30% кассы. По мнению владельца сети «Люмен», П. Поникаровского, без голливудских премьер кинотеатрам не выжить.

Цифровизация отрасли открывает и новые возможности для конкурентоспособности. Внедрение электронных билетов и CRM-систем позволяет оператору оптимизировать продажи и сегментировать аудиторию. Государственная инициатива «ГосБилет» создает единую систему учета билетов и повышает доверие покупателей. Не менее важна адаптация к цифровым каналам продвижения, например, кинотеатры расширяют онлайн-продажи билетов, запускают мобильные приложения, виртуальные экскурсии по залам.

Одновременно с этим стриминговые платформы готовы инвестировать в собственный контент и совместные проекты с ТВ, что может либо конкурировать, либо дополнять кинопрокат. Цифровизация также меняет потребительские привычки. Новое исследование Roku/NRG (США, 2024) показывает, что активные пользователи стриминга не отказываются от посещения кино: 61% опрошенных все же побывали в кино не менее двух раз за полгода. Это иллюстрирует, что даже среди тех, кто чаще смотрит фильмы онлайн, сохраняется мотивация сходить на крупный экран (событийность, новинки). Вместе с тем основное преимущество «дома» - низкая цена и удобство: 62% респондентов назвали стоимость билета главным фактором, заставляющим остаться дома. Среди других причин – возможность смотреть в удобное время (59%), ставить фильм на паузу (45%) и комфорт собственного жилья (40%). Тем не менее, около 50% стримеров отмечают, что некоторые картины необходимо смотреть именно в кинотеатре ради уникального опыта (примером служит эффект «Барбенгеймера», когда конкурирующие кино-релизы стимулируют массовый интерес к посещению кино).

Таким образом, современный кинопрокат сталкивается с двойственным вызовом: с одной стороны, цифровизация и отечественные инициативы создают новые инструменты повышения эффективности и доступности (электронные билеты, поддержка локального контента), а с другой – усиливается конкуренция со стороны других развлечений (стриминг,

мультимедиа, активный отдых) и возникает необходимость постоянно обновлять предложение. Конкурентоспособность кинотеатра в таких условиях определяется не только удобством и качеством сеансов, но и готовностью адаптироваться к новым условиям – например, участвовать в гибридном прокате, предлагать интерактивные форматы или мероприятия off-screen.

В условиях цифровизации и санкционных ограничений обеспечение конкурентоспособности предприятий кинотеатрального проката требует комплексных мер. Во-первых, необходимо диверсифицировать контент: сделать ставку на отечественные фильмы и франшизы (как это уже привело к росту сборов в 2023 г. до допандемийного уровня [4]), а также экспериментировать с альтернативными форматами (ретроспективы, артхаус, концерты в кино). Во-вторых, важны инвестиции в сервис: модернизация залов, использование электронных билетов и лояльность клиентов повысят привлекательность посещения кино. В-третьих, маркетинг и взаимодействие с аудиторией должны строиться с учетом новых привычек: синергия с цифровыми платформами (совместные акции, ранний онлайн-просмотр эксклюзивных материалов) может укрепить позиции кинотеатров как «первых окон» для премьеры. Наконец, роль государства в цифровизации отрасли («ГосБилет», облачные решения для культуры) создает инфраструктуру для аналитики и планирования, что позволит улучшить управленческие решения сетей. В совокупности представленные меры помогут кинотеатрам сохранить конкурентоспособность как части сферы услуг в меняющейся экономической среде.

Список использованных источников

1. Гуреева, Ю.В. России создадут единую систему учета билетов в театры и кино / Ю.В. Гуреева // Российская газета. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2023/12/18/kulturnyj-kod.html> (дата обращения: 20.11.2025).
2. Дудов, А.С. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг / А.С. Дудов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnostpredpriyatij-sfery-uslug> (дата обращения: 20.11.2025).
3. Из российских онлайн-кинотеатров начали пропадать зарубежные фильмы и сериалы. Т-Ж (ТJ). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://t-j.ru/news/gde-serialy/> (дата обращения: 20.11.2025).
4. Как изменился российский кинопрокат после ухода голливудских студий. Т-Ж (ТJ). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://t-j.ru/boxoffice-stat/> (дата обращения: 20.11.2025).
5. Как стриминговые сервисы влияют на кинотеатры. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cinemaplex.ru/2024/09/16/kak-strimigovye-servisy-vliyayut-na-kinoteatry.html> (дата обращения: 20.11.2025).
6. Мамиконян, О. Совокупные сборы российских кинотеатров в 2023 году составили 40 млрд рублей. Forbes Life / О. Мамиконян. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/forbeslife/503594-...> (дата обращения: 20.11.2025).
7. Посещаемость российских кинотеатров упала до трехлетнего минимума. РБК. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/04/2025/67f640819a79476ad25b04fa (дата обращения: 20.11.2025).
8. Средства защиты и онлайн-кинотеатры: как изменилось поведение россиян в апреле 2020 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russia.googleblog.com/2020/04/2020.html> (дата обращения: 20.11.2025).
9. Статистика кинотеатров в России (2024). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://research.nevafilm.ru/research/statistika/> (дата обращения: 20.11.2025).
10. Стогова, Е. Как открываются и закрываются кинотеатры в России. РБК (инфографика) / Е. Стогова [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

Сведения об авторах

Бабич Оксана Викторовна - доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского. E-mail: babichoksana2210@mail.ru

Водянин Лев Евгеньевич - аспирант первого курса обучения научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, кафедра экономики и управления Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского. T-mail: vodyanin1@icloud.com

UDC 338.2**ENSURING COMPETITIVENESS IN THE SERVICE SECTOR MARKET USING THE
EXAMPLE OF CINEMA RENTAL IN RUSSIA**

Babich O.V., Vodyanin L.E.

Bryansk State Academician I.G. Petrovski University, Bryansk

The article analyzes the Russian film distribution market, including attendance, box office revenue, and financial results of the largest networks (Karo, Cinema Park/Formula Kino, Kinomax, etc.), taking into account the impact of digitalization of culture (a unified electronic ticketing system), the growth of streaming video (streaming), sanctions policy, and changes in consumer behavior. It is argued that after the decline in demand during the pandemic and the departure of Hollywood studios, the cinema market partially recovered in 2023-2024 due to domestic content and higher ticket prices. At the same time, competition with streaming services dictates new requirements for cinema service (comfort, unique experience, marketing), and government initiatives (the unified ticket "GosBilet", support for rural cinemas) lay the foundation for the digital transformation of the industry. The results obtained can be used to develop a strategy for increasing the competitiveness of film distribution networks in Russia.

Keywords: competitiveness, service sector, cinema rental, digitalization, streaming services, consumer behavior, sanctions.

References

1. Gureeva, Yu.V. Russia will create a unified accounting system for theater and cinema tickets / Yu.V. Gureeva // Rossiyskaya gazeta. [electronic resource]. – Access mode: <https://rg.ru/2023/12/18/kulturnyj-kod.html> (date of reference: 11.20.2025).
2. Dudov, A.S. Competitiveness of service sector enterprises / A.S. Dudov. [electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnostpredpriyatiysfery-uslug> (date of request: 11.20.2025).
3. Foreign films and TV series began to disappear from Russian online cinemas. TJ (TJ). [electronic resource]. – Access mode: <https://tj.ru/news/gde-serialy/> (date of access: 11.20.2025).
4. How has the Russian film distribution changed after the departure of Hollywood studios. TJ (TJ). [electronic resource]. – Access mode: <https://tj.ru/boxoffice-stat/> (accessed: 11.20.2025).
5. How streaming services affect cinemas. [electronic resource]. – Access mode: <https://cinemaplex.ru/2024/09/16/kak-strimingovye-servisy-vliyayut-na-kinoteatry.html> (date of request: 11.20.2025).
6. Mamikonian, O. The total fees of Russian cinemas in 2023 amounted to 40 billion rubles. Forbes Life / O. Mamikonian. [electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.ru/forbeslife/503594-...> (accessed 11.20.2025).
7. Attendance at Russian cinemas has fallen to a three-year low. [electronic resource]. – Access mode: https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/04/2025/67f640819a79476ad25b04fa (date of request: 11.20.2025).

8. Protective equipment and online cinemas: how the behavior of Russians changed in April 2020. [electronic resource]. – Access mode: <https://russia.googleblog.com/2020/04/2020.html> (accessed: 11.20.2025).

9. Cinema statistics in Russia (2024). [electronic resource]. – Access mode: <https://research.nevafilm.ru/research/statistika/> (date of access: 11.20.2025).

10. Stogova, E. How cinemas open and close in Russia. RBC (infographics) / E. Stogova [Electronic resource]. – Access mode: https://www.rbc.ru/technology_and_media/04/05/2025/6810d65a9a7947752d01a99 (date of request: 11.20.2025).

Author`s information

Babich Oksana Viktorovna - doctor of economics, associate professor, professor of the department of economics and management of Bryansk State University named after academician I.G. Petrovsky. E-mail: babichoksana2210@mail.ru

Vodyanin Lev Evgenievich - first-year postgraduate student in the scientific specialty 5.2.3. Regional and sectoral economics, department of economics and management, Bryansk State University named after academician I.G. Petrovsky. E-mail: vodyanin1@icloud.com