

УДК 791.43:336  
<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-12-1620-1633>

## Эволюция организационно-экономических механизмов в мировом кинематографе: от классических теорий к цифровой трансформации

Семен Андреевич Коробов

Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники», Москва, Зеленоград, Россия, [semen1999@gmail.com](mailto:semen1999@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0002-7736-9845>

### Аннотация

**Цель.** Проанализировать эволюцию организационно-экономических механизмов (ОЭМ), а также выявить драйверы их трансформации и разработать концептуальную модель для обеспечения устойчивости комплексов предприятий киноиндустрии.

**Задачи.** Определить хронологию и этапы трансформации ОЭМ в мировой киноиндустрии; систематизировать совокупность внутренних и внешних факторов (драйверов), обусловивших изменение ОЭМ; выявить и классифицировать ключевые проблемы функционирования ОЭМ в условиях цифровизации и глобальной конкуренции; разработать концептуальную модель адаптивных ОЭМ, обеспечивающих устойчивое развитие предприятий киноиндустрии.

**Методология.** В настоящей работе с помощью общих методов научного познания, включая теоретический анализ классических и современных научных трудов, а также сравнительный анализ кейсов (case-study) мировых практик, рассмотрена эволюция ОЭМ киноиндустрии. В процессе анализа выявлены системные проблемы и определены основные направления формирования устойчивых моделей.

**Результаты.** Исследование эволюции ОЭМ в мировом кинематографе показало их поступательное развитие от теоретических основ, заложенных классической экономической мыслью, до современных цифровых трансформаций. Рассмотрены проблемы фрагментированной координации, неэффективного использования ресурсов и адаптационные вызовы, с которыми сталкивается киноиндустрия в условиях цифровизации и глобальной конкуренции. Опыт ведущих кинорынков подтверждает, что предпосылкой формирования устойчивых ОЭМ служит синтез традиционных преимуществ агломерации (специализированные пулы труда, переливы знаний) с инновационными цифровыми платформами, что помогает выделить критические факторы эффективности. В частности, координация должна быть основана на гибридных (физико-цифровых) принципах; темпы цифровой трансформации ОЭМ должны быть определены готовностью институтов и развитием рыночной инфраструктуры.

**Выводы.** Изучение эволюции ОЭМ киноиндустрии как процесса, с выделением ключевых этапов и характерных для них мер, позволило выявить национальную и отраслевую специфику проблем координации, монетизации и управления рисками, а также сформировать системное представление о факторах, обеспечивающих устойчивость и конкурентоспособность комплексов предприятий. К числу таких факторов отнесены адаптивность институтов к внешним шокам (санкции, кризисы), эффективная интеграция традиционных принципов (агломерация) с цифровыми инновациями (AI, блокчейн, NFT) и формирование гибких гибридных моделей, сочетающих физическую концентрацию креативных ресурсов с сетевыми цифровыми экосистемами.

**Ключевые слова:** организационно-экономические механизмы, цифровая трансформация, кластерные модели, адаптивное управление, киноиндустрия

**Для цитирования:** Коробов С. А. Эволюция организационно-экономических механизмов в мировом кинематографе: от классических теорий к цифровой трансформации // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 12. С. 1620–1633. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-12-1620-1633>

© Коробов С. А., 2025

# **Evolution of organizational and economic mechanisms in global filmmaking: From classical theories to digital transformation**

**Semen A. Korobov**

National Research University of Electronic Technology, Moscow, Zelenograd, Russia,  
*semen1999@gmail.com, https://orcid.org/0009-0002-7736-9845*

## **Abstract**

**Aim.** The work aimed to analyze the evolution of organizational and economic mechanisms (OEMs), identify the drivers of their transformation, and develop a conceptual model for ensuring the sustainability of film industry enterprises.

**Objectives.** The work seeks to determine the chronology and stages of OEM transformation in the global film industry; to systematize the set of internal and external factors (drivers) that have led to changes in OEMs; to identify and classify the key problems in OEM functioning in the context of digitalization and global competition; and to develop a conceptual model of adaptive OEMs that ensure the sustainable development of film industry enterprises.

**Methods.** This paper examines the evolution of OEM in the filmmaking industry using general scientific cognition methods, including theoretical analysis of classical and contemporary scientific works and a comparative case study of global practices. The analysis identifies systemic problems and defines key areas for developing sustainable models.

**Results.** A study of the OEM evolution global filmmaking demonstrates their progressive development from the theoretical foundations established by classical economic thought to contemporary digital transformations. The problems of fragmented coordination, inefficient use of resources, and the adaptation challenges facing the filmmaking industry in the context of digitalization and global competition are examined. The experience of leading film markets confirms that the formation of sustainable OEMs is predicated on the synthesis of traditional agglomeration advantages (specialized labor pools, knowledge spillovers) with innovative digital platforms, which helps identify critical efficiency factors. In particular, coordination should be based on hybrid (physical-digital) principles; while the pace of digital transformation of OEMs should be determined by the readiness of institutions and the development of market infrastructure.

**Conclusions.** Studying the OEM evolution in the filmmaking industry as a process, identifying key stages and their characteristic measures, enabled to identify national and industry-specific issues of coordination, monetization, and risk management, as well as to develop a systemic understanding of the factors that ensure the sustainability and competitiveness of enterprise complexes. These factors include the adaptability of institutions to external shocks (sanctions, crises), the effective integration of traditional principles (agglomeration) with digital innovations (AI, blockchain, NFT), and the creation of flexible hybrid models that combine the physical concentration of creative resources with networked digital ecosystems.

**Keywords:** *organizational and economic mechanisms, digital transformation, cluster models, adaptive management, filmmaking industry*

**For citation:** Korobov S.A. Evolution of organizational and economic mechanisms in global filmmaking: From classical theories to digital transformation. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(12):1620-1633 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-12-1620-1633>

## **Введение**

Развитие теории управления экономически-ми системами, в том числе комплексами предприятий, изначально восходит к трудам классиков экономической и управленческой мысли. Так, А. Смит представил основы понимания синергетического эффекта от разделения труда и кооперации в работе под названием «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776). Ключевые идеи изложены в первых трех главах

первой книги этого труда, в которых он анализирует разделение труда на примере булавочной мануфактуры, показывая то, как специализация и кооперация увеличивают производительность; объясняет рыночные механизмы, связывая разделение труда с расширением рынков и взаимовыгодным обменом; обращает внимание на синергию, при которой совокупный результат кооперации превышает сумму индивидуальных усилий благодаря оптимизации операций и времени [1].

## Переосмысление «триады А. Маршалла»

Table 1. Rethinking A. Marshall's Triad

Механизм	Интерпретация А. Маршалла (1890)	Современный контекст (Р. Босхма, К. Френкен)
Пулы труда	Концентрация специализированных кадров	Гибридные модели (локальные хабы + удаленные таланты, например, Netflix)
Специализированные поставщики	Снижение издержек через кооперацию	Глобальные цепочки добавленной стоимости (риски: geopolитические разрывы)
Переливы знаний	Неформальный обмен идеями	Роль институтов (вузы, R&D-центры) и цифровых платформ

Источник: составлено автором.

Предваряя экскурс в область творческого наследия классиков и современников, уточним определение организационно-экономического механизма (ОЭМ) управления развитием комплексов предприятий, поскольку именно ему посвящено настоящее исследование. Под ОЭМ принято понимать систему методов, инструментов и институтов, обеспечивающих координацию деятельности взаимосвязанных организаций для достижения общих целей. Этот механизм включает в себя планирование, организацию, руководство и контроль, направленные на наращивание производственного потенциала и повышение эффективности взаимодействия участников комплекса [2]. Ключевыми элементами выступают интеграция ресурсов и технологий, согласование интересов сторон, создание гибких структур, способных реагировать на вызовы рынка.

Актуальность выбранной нами темы для киноиндустрии обусловлена ее уникальной спецификой, сочетающей коммерческие и социально-культурные аспекты. Современная киноотрасль сталкивается с проблемами фрагментации ресурсов, недостаточной координации между производственными, дистрибуторскими и прокатными структурами, а также с необходимостью адаптации к цифровым трансформациям и глобальной конкуренции [3]. Внедрение эффективного ОЭМ могло бы оптимизировать финансирование (например, через возвратные инвестиционные модели), усилить кооперацию между студиями, региональными кинокомиссиями и государством, создать инфраструктуру для международного сотрудничества, что особенно важно в условиях роста спроса на локации и совместные проекты. Таким образом, изучение данного механизма не только продолжает академическую тради-

цию, но и предлагает практические решения для динамично развивающихся отраслей, таких как кинематограф.

### Классические теории управления А. Маршалла

А. Маршалл развил концепцию промышленных округов и кластеров в ключевой работе «Принципы экономической науки» (Principles of Economics, 1890), в книге IV, главе X («Промышленная организация, концентрация и локализация производств»). Он анализирует преимущества географической кластеризации фирм: эффект агломерации (снижение издержек за счет общей инфраструктуры, специализированных поставщиков и общего рынка труда); передачу знаний («воздух промышленного округа насыщен идеями»), имея в виду, что технологические инновации распространяются быстрее в кластерах; синергию малых предприятий (локальная кооперация усиливает конкурентоспособность даже без доминирования крупных корпораций) [4]. Итак, Маршалл первым связал кластеры с экономией от масштаба и инновациями, заложив основы современных теорий (например, М. Портера). В современном анализе идей Маршалла [5] приведены главные аспекты изучения его наследия. Р. Босхма, К. Френкен выделили три механизма агломерации, охарактеризованных Маршаллом, и их эволюцию, что отражено в таблице 1.

Исследователи выявили сильные стороны теории Маршалла, в частности объяснение устойчивости кластеров через кумулятивную причинность (примером служит Голливуд с 1911 по 2020 г.), и указали на ограничения, возникшие в XXI веке. Они доказали, что «географическая близость ≠ инновации», требуются дополняющие активы. «Переливы знаний» (knowledge

spillovers), рассмотренные Маршаллом, остаются ядром кластерных моделей, но в цифровую эпоху их дополняют сетевые взаимодействия (независимо от географической близости). Примером можно назвать кластеры Кремниевой долины, которые используют гибридную модель: «физическкая агломерация + глобальные R&D-сети». Агломерация дает синергию только при наличии «окна возможностей» (например, миграция программистов из России после 2022 г.).

Благодаря маршалловскому принципу, Netflix создал кластер в Альбукерке (Нью-Мексико), используя льготы для местных поставщиков (30 % снижение затрат) и пул кадров из разорившихся студий (кризис, связанный с пандемией COVID-19). Если говорить о российских реалиях, то санкции против Российской Федерации (РФ) показали, что без маршалловской экосистемы (вузы + малый бизнес) кластеры нежизнеспособны (продажи «Союзмультфильма» упали на 60 %). Но, благодаря созданию «мини-кластеров» по модели Иннополиса (ИТ + университет), решение найдено. В книге «Принципы экономической науки» [4, с. 230] теория Маршалла остается ядром понимания кластеров, но требует интеграции с:

- а) эволюционной динамикой (формирование новой траектории развития vs. закрепление на существующей. Это две ключевые силы или механизмы внутри эволюционной динамики, которые часто действуют в противоречии друг с другом);
- б) «глобальными цепочками создания стоимости;
- в) институциональным дизайном».

Маршалловские агломерационные преимущества не исчезли — они «трансформировались в комбинацию локальных связей и глобальных потоков знаний» [4, с. 358].

### **Управленческие концепции XX в.**

В XX веке появляются публикации П. Друкера и И. Ансоффа, ключевых фигур в разработке концепций стратегического управления и адаптации организационных структур к изменениям внешней среды. В своей основной работе «Практика менеджмента» (1954) Друкер впервые систематизировал менеджмент как научную дисциплину, выделив три функции управленца (управление бизнесом, менеджерами и работниками), указав на необходимость адаптации целей орга-

низации к изменениям рынка через «управление по целям» (МВО) [6]. В книге «Эффективный управляющий» (1966) Друкер проанализировал принятие стратегических решений, сделав акцент на важности принципов (пример Т. Вейла и компании «Белл») и необходимости «дезорганизационных» исследований (как в Лаборатории Белла) для создания будущего [7].

В своей главной работе «Стратегическое управление» (1979) И. Ансофф ввел понятие стратегических зон хозяйствования для анализа внешней среды, разработал методы реагирования на «слабые сигналы» изменений (например, нефтяной кризис 70-х гг. ХХ в.) [8]. Вторым по значимости можно считать издание «От стратегического планирования к стратегическому управлению» (1976), в котором он критиковал традиционное планирование за негибкость и предложил модульный подход к адаптации структур на примере японской модели параллельного планирования и внедрения изменений [9]. Позднее вышла в свет его книга «Новая корпоративная стратегия» (1988), в которой он представил синергизм и балансировку стратегических портфелей компаний в условиях нестабильности [10].

### **К современным цифровым адаптациям XXI в.**

Современные исследования ОЭМ управления кинематографическими комплексами эволюционируют от описания отдельных элементов к системному анализу их взаимодействия в условиях цифровизации, глобализации и трансформации бизнес-моделей, как пишут Р. Кейвс (2000), Дж. Лампель и Дж. Шамси (2006), А. Дж. Скотт (2005). Настоящая статья структурирует ключевые компоненты ОЭМ, подкрепляя теоретические положения актуальными примерами из мировой и российской практики.

Книга Р. Кейвса “Creative Industries: Contracts between Art and Commerce” (2000) — фундаментальное исследование экономики креативных индустрий, объединяющее теорию контрактов, промышленную организацию и институциональную экономику [11]. Автор выделил семь ключевых свойств творческих отраслей, которые определяют их уникальную организационную логику.

1. Nobody knows — непредсказуемость спроса на творческие продукты.
2. Art for art’s sake — приоритет художественной ценности над коммерческой.

3. Motley crew — необходимость координации разнородных участников (художники, продюсеры, дистрибуторы).

4. Infinite variety — бесконечное разнообразие продуктов (горизонтальная и вертикальная дифференциация).

5. A-list/B-list — иерархия талантов.

6. Time flies — временные ограничения и проблема «удержания» (hold-up problem).

7. Ars longa — долговечность творческих продуктов и роялти.

Он анализирует контрактные механизмы в кино, музыке, издательском деле и визуальных искусствах, показывая влияние этих свойств на структуру сделок. Например, опционные контракты в Голливуде помогают снизить риски для студий; роль посредников, таких как агенты, галеристы, можно расценивать как фильтры качества.

Кейвс внес большой вклад в теорию и методологию ОЭМ управления, синтезируя ресурсный подход (Resource-Based View, RBV), выделяя контроль над редкими активами (например, авторскими правами) как источник конкурентного преимущества. Он упоминает работу С. Гроссмана и О. Харта (1986), в которой изложена теория неполных контрактов и права контроля (property rights theory of the firm) [12]. Центральными идеями публикации стали интеграция фирм, при которой вертикальная интеграция объясняется стремлением минимизировать потери ввиду неконтактируемых (неверных) действий (например, инвестиций в специфические активы); оптимальное распределение прав собственности, при котором собственность должна принадлежать стороне, инвестиции которой вносят больший вклад в создание стоимости.

Самое главное — положение о неполноте контрактов. В действительности невозможно предусмотреть будущие события. Эта статья заложила основы современной теории фирмы и повлияла на Нобелевскую премию по экономике 2016 г. (О. Харт и Б. Хольмстрем). Именно Кейвс объяснил, почему креативные индустрии полагаются на неполные контракты вследствие непредсказуемости результата, ссылаясь на институциональную экономику, при которой кластеры (Голливуд) и некоммерческие организации играют большую роль в снижении транзакционных издержек [11]. Критики пишут о том, что Кейвс уделяет меньше внимания спросу (например, роли цифро-

вых платформ), но его анализ предложения остается эталонным.

Несмотря на публикацию в 2000 г., работа Кейвса сохраняет свое значение и сегодня в трех направлениях. На первом месте — цифровая трансформация и контракты. Ярким примером служат платформы (Netflix, Spotify), которые усилили nobody knows, используя алгоритмы для прогнозирования спроса, но сохранили базовые принципы. Доминирующая модель монетизации и управления рисками в индустрии сменилась от традиционных опционных контрактов на отдельные проекты (это характерно для эпохи студийной системы и продаж через кинотеатры/TV) к модели, основанной на постоянном потоке контента, финансируемого за счет массовых подписок. Netflix — ключевой драйвер этой трансформации [13].

Motley crew (дословно — «разношерстная команда») — термин, введенный Р. Кейвсом в его работах о креативных индустриях. В креативных отраслях (кино, музыке, издательском деле, рекламе и т. д.) успех проекта часто зависит от временных команд, собранных из специалистов разных профессий (продюсеров, сценаристов, актеров, дизайнеров, звукорежиссеров и др.). Эти команды временные (их собирают под конкретный проект, затем они распадаются), разнородные (с разными навыками, мотивацией, условиями работы), гибкие (должны быстро адаптироваться под требования проекта). Главная проблема состоит в том, как эффективно управлять такими командами с учетом их непостоянства и разнонаправленных интересов.

Ключевые идеи Кейвса заключались в том, что в креативных индустриях нельзя стандартизовать производство (как на заводе), поскольку каждый проект уникален. Контроль качества сложен ввиду субъективности творческого результата. Контракты и стимулы должны учитывать креативную специфику (например, процент от прибыли вместо фиксированной зарплаты). Сегодня Motley crew эволюционировал в глобальные распределенные команды, например VFX-студия, производство «Аватар: Путь воды».

Рассмотрим подробнее эволюцию концепции Motley crew в цифровую эпоху, анализируя трансформацию модели Р. Кейвса. Он определяет Motley crew [11] как необходимость координации разнородных специалистов с конфликтующими интересами.

Кейвс упоминает о том, что художественные цели режиссеров, сценаристов всегда будут иметь коммерческие ограничения со стороны продюсеров и инвесторов. Раскрывая проблему координации, он пишет о том, что высокие транзакционные издержки будут всегда вследствие несовместимости творческих и коммерческих приоритетов, асимметрии информации в креативных индустриях.

Что такое транзакционные издержки? Затраты на поиск информации, переговоры, заключение контрактов, контроль их исполнения и разрешение конфликтов. В креативных индустриях они особенно высоки в связи с уникальностью каждого проекта и субъективностью оценки его ценности. Почему несовместимость приоритетов ведет к высоким издержкам? Вспомним о том, что творческие приоритеты — это художественная ценность, самовыражение, инновационность, репутация в профессиональном сообществе. Критерий успеха: «это гениально, даже если немногие поймут». Коммерческие приоритеты — прибыль, предсказуемость, массовый спрос, сроки окупаемости. Критерий успеха: «это продаётся». Конфликт интересов создает издержки на всех этапах.

Посчитаем. Издержки поиска информации и переговоров (творцы и инвесторы говорят на разных языках → продюсер требует «блокбастер с окупаемостью за год», режиссер настаивает на «эстетическом эксперименте»). Прибавляем «издержки заключения контрактов» + «издержки контроля и мониторинга» + «издержки оппортунизма и конфликтов» (творец может саботировать коммерческие требования, а инвестор — урезать бюджет при первых трудностях; последствия — судебные споры, разрыв отношений, репутационные потери). Почему эти издержки неизбежны? Ответ прост: творчество нельзя в полной мере формализовать, а значит, всегда будут разногласия в интерпретации условий и субъективность успеха. Даже при наличии контракта стороны по-разному оценят результат (например, критики хвалят фильм, но он проваливается в прокате). Как минимизировать (но не устраниТЬ) эти издержки? Успешно работают поэтапная оплата + бонусы за коммерческий успех, долгосрочное сотрудничество с проверенными партнерами, четкие KPI (например, «премия за попадание в топ-10 Billboard»).

Таким образом, высокие транзакционные издержки — системная черта креативных

индустрий, поскольку творчество и коммерция по определению стремятся к разным целям. Устранить этот конфликт нельзя, но можно снизить его стоимость через доверие, гибкие договоры и общие ценности. Именно поэтому креативные индустрии настолько зависимы от неформальных институтов (репутации, связей, культуры переговоров).

Вторым пунктом, указанным Р. Кейвсом, была асимметрия информации. Это ситуация, при которой разные участники рынка (продюсеры, инвесторы, творцы, потребители) обладают неравным доступом к важной информации или по-разному ее интерпретируют. Речь идет о фундаментальной проблеме, усложняющей сделки, управление и оценку в творческих сферах. Ключевые аспекты асимметрии в креативных индустриях возникают вследствие неопределенности качества продукта до его создания/потребления. Проблема состоит в том, как оценить успех фильма, песни, дизайна или книги до того, как их создали, или выпустили на рынок. Инвестор (продюсер) не может точно знать, будет ли проект коммерчески успешным или художественно значимым.

Асимметрия возникает по причине того, что творец (режиссер, писатель, дизайнер), как правило, гораздо больше верит в успех своего проекта (или лучше понимает его нюансы), чем инвестор. Но инвестор обладает информацией о рынке и бюджетах, которой может не быть у творца. Как объективно измерить вклад каждого участника «разношерстной команды» (Motley crew) в общий творческий успех? Вклад сценариста, режиссера, актера, композитора, художника-постановщика переплетен. В данном случае прослеживается своя асимметрия. Каждый участник команды знает о собственном вкладе и усилиях больше, чем продюсер или другие члены команды. Это создает почву для конфликтов и «заявления» собственной роли при переговорах о вознаграждении или правах.

Но самая большая проблема заключается в том, что художественная или культурная ценность, а также коммерческий потенциал креативного продукта крайне субъективны. То, что один признает гениальным, другой может считать провальным. Иными словами, тоже наблюдается асимметрия, поскольку потребители имеют скрытые предпочтения. Маркетологи пытаются их прогнозировать, но часто ошибаются. Творцы могут неверно оценивать вкусы аудитории. Инвесторы

могут не понимать художественных нюансов. Поэтому чаще всего говорят о:

1) проблеме «неблагоприятного отбора», при которой вследствие трудностей оценки потенциала проектов или реального уровня таланта инвесторы могут вкладываться в посредственные проекты («лимонный рынок»), а талантливые авторы могут не найти финансирования;

2) проблеме «морального риска», при которой после заключения контракта и получения аванса творец может работать не с полной отдачей или отклоняться от первоначального плана, а продюсеру сложно это своевременно отследить и доказать. Специфические знания/навыки творца делают его незаменимым в процессе проекта. Он может потребовать пересмотра условий (больше денег, прав) в свою пользу, зная о том, что замена его на этом этапе крайне дорога или невозможна;

3) проблеме риска «удержания» (Hold-up Problem) — это экономическая ситуация, в которой одна сторона получает преимущество над другой после того, как сделаны специфические инвестиции, и использует это для более выгодных условий. Суть проблемы может состоять в специфических инвестициях. Например, одна сторона (поставщик) вкладывает ресурсы в проект, который имеет ценность только в рамках сотрудничества с конкретным партнером (в частности, строит завод под нужды одного заказчика). После инвестиций переключиться на другого партнера очень дорого или невозможно. Партнер (например, заказчик), осознавая, что поставщик «заперт», может потребовать пересмотра условий в свою пользу (например, снижения цены). Поставщик вынужден соглашаться, так как альтернативы хуже. Результатом будет неэффективность, то есть стороны могут избегать выгодных инвестиций по причине страха «удержания», и возникает необходимость защитных механизмов. В их числе — долгосрочные контракты, вертикальная интеграция, репутационные механизмы;

4) проблеме сложности ценообразования и заключения контрактов. Как справедливо оплатить то, ценность которого сложно предсказать и измерить? Контракты в креативных индустриях часто неполные и сложные (роюлти, бонусы, права собственности);

5) проблеме неэффективности рынка. Ресурсы (деньги, талант) могут быть рас-

пределены неоптимально ввиду неполной и неравной информации.

Как с этим бороться? Рассмотрим далее механизмы снижения асимметрии.

1. **Репутация.** Крайне важна! Успешные проекты прошлых лет служат сигналом качества.

2. **Посредники** (агенты, продюсеры, студии). Их роль — оценивать таланты, проекты, сводить стороны и нести часть рисков, используя свой опыт и информацию.

3. **Звездная система.** Узнаваемые имена (актеры, режиссеры) снижают риск для инвестора, являясь сигналом качества/продаляемости.

4. **Сложные контракты.** Разделение прав (на продукт, персонажей, франшизу), выплаты по этапам (аванс + бонусы), роялти от прибыли.

5. **Портфолио и пилоты.** Демонстрация работ прошлых лет или создание пробных версий (пилот сериала, демотрек).

6. **Фестивали, премии, критика.** Внешняя оценка служит сигналом качества.

7. **Вертикальная интеграция.** Студии владеют всем процессом (от найма творцов до дистрибуции), чтобы лучше контролировать информацию и риски.

Такая асимметрия порождает специфические экономические проблемы (неблагоприятный отбор, моральный риск, риск удержания), которые делают управление и инвестирование в творческие проекты особенно сложными, требуют специфических механизмов (репутация, звезды, сложные контракты) для снижения рисков и неэффективности. Это одна из центральных тем в экономике креативных индустрий, объясняющая их уникальную структуру и практики.

Кейс «Аватар. Путь воды» (2022) можно считать новой парадигмой Global Motley crew. Производство визуальных эффектов фильма объединило 14 студий из пяти стран через децентрализованную координацию. Единая облачная платформа Weta FX использовала гибридную инфраструктуру AWS + локальные серверы. Разделение задач произошло по компетенциям. Weta FX (Новая Зеландия) отвечала за персонажи, сцены в воде; ILM (США) контролировала космические сцены; Cinesite (Канада) обеспечивала фоновые элементы. Динамическое управление проходило через ежедневные stand-up митинги с участием команд в разных часовых поясах через VR-платформы (Meta Horizon Workrooms).

**Трансформация модели Кейвса через 20 лет**

Table 2. Transformation of Caves' model 20 years later

Параметр	Модель Кейвса (2000)	Цифровая трансформация (2020-е)
География	Локализованные кластеры	Глобальные сети (cloud-based)
Контроль	Иерархия студий	Алгоритмическая координация
Интересы	Конфликт «искусство vs. деньги»	Синергия через данные (например, ИИ-анализ зрительских предпочтений)
Риски	Проблема риска «удержания»	Цифровые гарантии (смарт-контракты)

Источник: составлено автором.

Задействованы цифровые контракты вместо иерархий. Smart-контракты на блокчейне проходили через автоматические выплаты по этапам, например за утвержденные ассеты. Система KPI введена через алгоритмы отслеживания прогресса (например, скорость рендеринга кадров). Произошло преодоление творческих конфликтов. Созданы виртуальные продюсерские комнаты, в которых Д. Кэмерон взаимодействовал с художниками через VR-аватаров в Unreal Engine. Рассмотрена версионность данных: появились Git-подобные системы (ShotGrid) для контроля изменений в цифровых ассетах.

Драйверами трансформации концепции Кейвса в цифровую эпоху служат технологические факторы, то есть облачные платформы (AWS, Google Cloud) со своей возможностью совместной работы над цифровыми активами в режиме реального времени из любой точки мира; инструменты коллaborации, такие как Teradici, Parsec, предоставляют удаленный доступ к графическим станциям с минимальной задержкой. Стоит учитывать и экономические факторы, к которым относятся глобализация талантов (доступ к специалистам из стран с низкими издержками, в том числе Индии, Канады, Новой Зеландии) и оптимизация бюджетов путем распределения задач между студиями, что снижает риски перерасхода средств. В таблице 2 предлагается теоретическое переосмысление концепции Кейвса.

Какими могут быть новые вызовы и ограничения для предприятий киноиндустрии сегодня?

1. Культурные барьеры — различия в рабочих практиках студий из США, Индии, Новой Зеландии, Китая, России.

2. Кибербезопасность — риски утечек данных (например, хакерские атаки на Sony Pictures в 2014 г.).

3. Регуляторные пробелы — отсутствие международных стандартов для облачного VFX-производства.

Итак, теория Motley crew Кейвса сохраняет значение как метафора организационной сложности, но ее реализация эволюционировала. Второй переход наблюдается от контрактной неопределенности к алгоритмическому управлению (данные становятся «арбитром» в творческих конфликтах).

Книга “The Business of Culture: Strategic Perspectives on Entertainment and Media” (2006) представляет собой стратегический анализ культурных индустрий, включая кино, телевидение, музыку и видеоигры [14]. Ее главными вкладами являются ресурсный подход (Resource-Based View, RBV) в креативных индустриях, неопределенность спроса и управление рисками, а также глобализация через локализацию. Рассмотрим подробнее, каким образом авторы адаптируют теорию Дж. Барни (1991) к медиасектору, выделяя редкие, ценные, незаменимые ресурсы как основу конкурентного преимущества. Главные постулаты теории Барни исследованы в основополагающей статье “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. Дж. Барни сформулировал критерии стратегических ресурсов с помощью известной VRIO-рамки: Valuable («ценность»), Rare («редкость»), Imperfectly Imitable («невозможность полного копирования»), Organized («способность организации использовать ресурс») [15].

В главе “Resources and Capabilities in Media Industries” Дж. Лампель и Дж. Шамси модифицируют VRIO для креативных отраслей, как показано в таблице 3, и дополняют критерий «Контекстная уместность» [14]. Данная концепция обоснована тем, что ресурс должен соответствовать институциональному контексту (например, Disney в США, UTV Motion Pictures в Индии). Это становится понятным на примере супергероев Marvel.

**Трансформация критериев Барни и кейс Netflix**  
Table 3. Transformation of Barney's Criteria and the Netflix case

Критерий Барни (VRIO)	Адаптация для кинематографа по (Дж. Лампель, Дж. Шамси)	Кейс Netflix и данные как ресурс
Valuable («ценность»)	Способность генерировать культурный/коммерческий капитал (например, права на франшизу Star Wars)	Алгоритмы рекомендаций → удержание подписчиков
Rare («редкость»)	Уникальные таланты (Д. Кэмерон) или технологии (Weta Digital)	Крупнейшая библиотека пользовательских паттернов (100M+ подписок)
Imperfectly Imitable («невоспроизводимость»)	Патентованные процессы (Pixar's RenderMan) + культурная укорененность (японская анимация Studio Ghibli)	Исторические данные + ИИ-инфраструктура
Organized («организация»)	Организационные структуры для управления креативными рисками (например, студийная система пакетного финансирования)	Data-driven продюсирование (например, сериал House of Cards)

Источник: составлено автором.

Права на них как ресурс теряют ценность в рынках без культурной связи с комиксами, что и произошло в Китае.

Исследователи пишут: «В медиаиндустрии конкурентное преимущество ресурсов мимолетно из-за изменчивости спроса» [14, р. 14]. Как следствие, из этого вытекает необходимость постоянного обновления ресурсной базы (например, переход Warner Bros. от DVD к стримингу HBO Max). Работы Лампеля и Шамси (2006) подтверждают, что устойчивость креативных отраслей зависит от баланса между специализацией ресурсов и стратегической гибкостью.

В 2020-е гг. эта концепция эволюционировала благодаря цифровым активам (NFT, виртуальная собственность), которые становятся новым типом стратегических ресурсов. NFT трансформируют традиционные модели рентообразования через искусственную редкость (англ. *artificial scarcity*), создаваемую алгоритмически ограниченным выпуском токенов; динамически полезностную ценность, изменяющуюся в зависимости от взаимодействия пользователя (например, выбор «красной/синей таблетки» в NFT Matrix); сетевые экстерналии, при которых ценность актива растет за счет сообщества и культурного нарратива.

Приведем пример. Warner Bros. выпустила 100 тыс. NFT по цене \$50 за единицу для фильма «Матрица. Воскрешение», и каждый токен представлял уникального персонажа с возможностью трансформации через интерактивный сценарий («красная таблетка» превращала аватар в бойца Сопротивления). Это генерирует ренту искусственной редкости, то есть экономический эффект, недостижимый для материальных активов.

При создании стоимости в NFT-модели Warner Bros. задействована многоуровневая монетизация. В частности, прямые продажи (потенциальный доход \$5 млн), вторичные роялти (до 10 % от перепродаж), интеграция в долгосрочные партнерства (например, многолетний контракт с платформой Nifty's). Кроме многоуровневой монетизации, стало необходимым усиление маркетинговых синергий. NFT служат инструментом вовлечения аудитории до премьеры фильма, создавая «цифровых амбассадоров». Выбор между «таблетками» имитирует сюжетную дилемму франшизы, углубляя эмоциональную связь. Нельзя игнорировать диверсификацию рисков. Для киноиндустрии, в которой бюджеты блокбастеров (\$340 млн для Fast X) соизмеримы с AAA-играми (\$442 млн для Cyberpunk 2077), NFT предлагают дополнительный канал монетизации, снижая зависимость от кассовых сборов.

Рассмотрим системные преимущества для управления комплексами предприятий. Цифровые активы, как в кейсе Warner Bros., решают три ключевые проблемы креативных кластеров.

1. Координация фрагментированных цепочек создания стоимости. NFT объединяют студии, платформы (Nifty's), технологических провайдеров (Epic Games' MetaHuman Creator) и потребителей в единую экосистему.

2. Оптимизация прав информационных систем. Токенизация контента упрощает управление правами и отслеживание использования активов.

3. Адаптация к цифровому рынку. В условиях доминирования стриминговых платформ (Netflix, Disney+) NFT восстанов-

ливают прямые отношения со зрителем, сокращая дистанцию дистрибуции.

Несмотря на потенциал, такая модель демонстрирует уязвимости в виде спекулятивности. К рискам можно отнести технологические барьеры. В частности, высокие комиссии блокчейна и экологические издержки (PoW-сети) ограничивают масштабность. Можно предположить, что Warner Bros. решила смягчить риски через геймификацию (апгрейд аватаров через «вызовы»), storytelling-интеграцию (связь NFT с вселенной «Матрицы») и партнерства с лидерами (Nifty's, Epic Games), которые обеспечивают технологическую легитимность.

Таким образом, цифровые активы стали логическим развитием концепции Лампеля и Шамси:

гибкость → NFT позволяют изменять функции полезности (например, через «таблетки»), что невозможно для материальных активов;

специализация → искусственная редкость создает нишевые рынки для суперфенотов;

адаптивность → встраивание в мультимедийные франшизы (кино + игры + метавселенные).

Для киноиндустрии это означает переход от иерархических моделей к сетевым экосистемам, при котором NFT выступают инструментом координации предприятий комплекса (студии, дистрибуторы, технологические партнеры) [16]. Однако долгосрочный успех требует институциональной поддержки, в том числе регуляторных рамок для NFT, снижения углеродного следа блокчейна и интеграции с метавселеными. Сегодня данные искусственного интеллекта можно рассматривать как VRIO-ресурс. Он обладает императивностью, что может выдавать прогноз кассовых сборов через LLM (например, Cinelytic). Но нужно учитывать и невоспроизводимость, поскольку обучающие наборы данных эксклюзивны. Еще к ограничениям адаптации можно отнести статичность VRIO, так как она не учитывает скорость обесценивания ресурсов в цифровой среде (например, TikTok сокращает жизненный цикл контента); культурную слепоту, поскольку RBV не объясняет успех незападных игроков (например, южнокорейская CJ ENM осталась без «традиционных» ресурсов). Концепция игнорирует риски эксплуатации пользовательских данных как «ресурса».

Работа А. Дж. Скотта (2005) “On Hollywood: The Place, The Industry” базируется на синтезе теории промышленных округов А. Маршалла (1890), в которой агломерация снижает транзакционные издержки и стимулирует инновации через концентрацию специализированных ресурсов; на современных теориях бизнес-кластеров (М. Портер), акцентирующих роль конкуренции и кооперации в инновациях, на экономической географии. Скотт доказывает, что пространственная близость усиливает динамику знаний и снижает логистические риски. Суть ключевого тезиса этой публикации сводится к тому, что кластеры генерируют синергетические эффекты за счет:

- 1) снижения транзакционных издержек (например, быстрый доступ к специалистам);

- 2) ускорения диффузии знаний (неформальные сети, общие стандарты);

- 3) формирования гибких производственных систем (пулы подрядчиков для разных задач).

На основе этого исследования Скотта попытаемся провести эмпирический анализ Голливуда как примера кластера в киноиндустрии. А. Дж. Скотт исследует историческую эволюцию киноиндустрии. Переход центра из Нью-Йорка в Южную Калифорнию произошел почти сто лет назад, к 1919 г., ввиду благоприятного климата для съемок, бегства от монополии Edison Trust, формирования пула специализированных компаний (декорации, костюмы, постпродакшн) в радиусе 10 км. Как результат, мы наблюдаем агломерационные эффекты в действии, локализованную экономику, поскольку 80 % поставщиков услуг сосредоточено в Лос-Анджелесе. Инновации реализуются через кооперацию, что доказывают совместные проекты студий и инди-компаний (в частности, коллaborации Universal и A24). Приведем пример. Производство фильма требует свыше 2 тыс. специалистов. Кластер позволяет нанять их за 48 часов, тогда как в децентрализованной системе сроки растут на 40 %.

Скотт выделяет четыре механизма: снижение рисков за счет пула временных работников (фриланс-модель); ускорение обучения через ротацию кадров между проектами; стимулирование специализации (возникновение нишевых экспертов, например VARTIST.AI для AI-графики); глобальную конкурентоспособность (хотя 70 % сборов Hollywood генерируются за рубежом, R&D остается в кластере).

**Вклад классиков-современников, их концепции и примеры**

Table 4. Contributions of classic modernists, their concepts, and examples

Современники, но уже классики	Концепции	Применение в кинематографе	Примеры
Р. Кейвс (2000)	Принцип «бесконечного разнообразия» (infinite variety) и «модульной организации» проектного производства	Система package-unit system в Голливуде (временные альянсы студий, независимых продюсеров, подрядчиков)	Производство «Властелина колец» (New Line Cinema + Weta Workshop + сотни фрилансеров)
Дж. Лампель, Дж. Шамси (2006)	Ресурсный подход (RBV) к стратегическим сегментам кинорынка	Контроль над редкими ресурсами как основа конкуренции (например, Disney → права на Marvel/Star Wars)	Поглощение Fox Disney (2019) для контроля над библиотекой контента и Hulu
А. Дж. Скотт (2005)	Кластеры как драйверы инноваций через агломерационные эффекты	Роль Лос-Анджелеса как глобального хаба (35 % мирового производства фильмов в 2000-х)	Эффект «Runaway Production» → перенос съемок в Канаду/Великобританию вследствие налоговых льгот

Источник: составлено автором.

**Эмпирический анализ глобальных кейсов**

Концепция объясняет вызовы и тренды современной киноиндустрии 2020-х. В 2023 г. произошла забастовка сценаристов, которая показала силу кластерной солидарности: свыше 11 тыс. профессионалов добились запрета на замену людей искусственным интеллектом. Что лучше: глобализация или локализация? Производство распыляется (съемки в Венгрии, постпродакшн в Индии), но решение от Скотта — ядро инноваций (сценарии, постпродакшн) — остается в Голливуде с учетом агломерационных преимуществ, как видно на примере «Барбенгеймера». Успех проектов Gerwig и Nolan одновременно (суммарно \$2,5 млрд) стал возможным благодаря общей инфраструктуре (студии звукозаписи, лаборатории эффектов), потоку кадров между «независимыми» и «блокбастерными» проектами.

Таким образом, работа А. Дж. Скотта доказала, что кластеры — антитеза «смерти расстояния». Для киноиндустрии это означает, что «физическая концентрация талантов, инфраструктуры и знаний останется ключом к инновациям, даже в эпоху AI и метавселенных». Современные вызовы (стриминг, искусственный интеллект, глобальные кризисы) требуют не распада кластеров, а их адаптации через усиление институциональных связей, как следует из таблицы 4. Сегодня происходит переход

от локальных команд к гибридным экосистемам. Физическая кластеризация [16] дополнена цифровыми сетями<sup>1</sup>.

Рассмотрим примеры концепции в мировой киноиндустрии.

1. Голливудская «Сетевая система» (Project-Based Networks). Наблюдается доминирование гибких, проектно-ориентированных структур, объединяющих студии, независимых продюсеров, специализированные сервисные компании (VFX, постпродакшн) вокруг определенного фильма. Эффективность этой модели в снижении транзакционных издержек и управлении рисками подтверждается устойчивостью системы (например, производство блокбастеров Marvel Studios, при котором ключевая студия (Disney) координирует сотни подрядчиков в мире).

2. Европейские кластеры и фонды. Активное формирование региональных кинокластеров (например, Babelsberg в Германии, Île-de-France во Франции), поддерживаемых государственными/региональными фондами и налоговыми стимулами (tax shelters), что стимулирует ко-производство и приток инвестиций [17]. Ярким примером служит успех французской системы автоматической поддержки (CNC) и налоговых кредитов (CIR/TVC1), сделавших Францию лидером по производству фильмов в Европе (European Audiovisual Observatory, 2023)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year // McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year> (дата обращения: 22.07.2025).

<sup>2</sup> Film and Television Production in Europe — 2022 Figures [Report]. Strasbourg // European Audiovisual Observatory. 2023. URL: [https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire/home/-/asset\\_publisher/wy5m8bRgOygg/content/press-release-works-on-tv-in-europe-2023-data](https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire/home/-/asset_publisher/wy5m8bRgOygg/content/press-release-works-on-tv-in-europe-2023-data) (дата обращения: 20.07.2025).

3. Российские реалии — государственное регулирование проходит через Фонд кино. Он выступает ключевым институтом в ОЭМ российской киноиндустрии. Анализ эффективности мер поддержки (гранты, льготные займы, прокатное вознаграждение) показывает их критическую роль в стимулировании производства и проката национального контента, особенно после 2014 г. В качестве примера можно указать финансирование, продвижение фильмов «Чебурашка» (2023) и «Серебряные коньки» (2020), ставших кассовыми лидерами. Однако в исследованиях обращено внимание на риски бюрократизации и зависимость от государственного заказа [18]. Формирование кластеров (Мосфильм, Ленфильм) рассматривают как попытки создать интегрированные кинопарки с полным циклом услуг. Рассматривая развитие инфраструктуры Мосфильма как центра притяжения производства, многие исследователи [19] указывают на недостаточную синергию с малым и средним бизнесом и цифровыми стартапами по сравнению с мировыми аналогами<sup>1</sup>.

## Выводы

При рассмотрении ОЭМ управления развитием комплексов предприятий выявлен фундаментальный вклад работ Кейвса (2000), Лампеля и Шамси (2006), Скотта (2005).

Во-первых, Р. Кейвс систематизировал принципы функционирования креативных кластеров, доказав, что специфика творческих отраслей (включая кинопроизводство) требует особых контрактных механизмов и форм координации. По существу, его анализ асимметрии информации, рисков и мотивации творческих работников заложил основу для проектирования адаптивных управленческих систем, способных минимизировать трансакционные издержки в гетерогенных комплексах предприятий.

Во-вторых, в исследованиях Лампеля и Шамси показано, что устойчивость отраслевых комплексов в сфере культуры зависит от динамического баланса между ресурсной специализацией и стратегической гибкостью. Иными словами, их концепция «стратегического разнообразия» (*strategic variety*) объясняет, почему механизмы управления должны сочетать централизацию ключевых компетенций (например,

кинодистрибуции) с децентрализацией креативных процессов, что критично для инновационного развития киноиндустрии.

В-третьих, работа А. Дж. Скотта раскрыла роль пространственной агломерации предприятий как драйвера синергии. Его теория «креативных полей» (*creative fields*) доказывает, что эффективность управления комплексами определяется не только экономическими инструментами, но и социально-территориальными факторами, то есть сетями доверия, локальными институтами и инфраструктурной интеграцией.

Применительно к киноиндустрии данные исследования сохраняют исключительную значимость по трем причинам.

1. Цифровая трансформация. Концепция Кейвса о нестандартности творческого труда помогает объяснить конфликты при переходе к потоковым платформам (Netflix, Amazon), и традиционные контрактные модели уступают место гибридным форматам кооперации. Следовательно, механизмы управления должны эволюционировать, интегрируя agile-принципы.

2. Глобальная конкуренция. Модель Лампеля и Шамси дает ключ к управлению ресурсами в условиях фрагментации рынка. Например, при создании международных киноконсорциумов для совместного производства, при котором требуется синхронизация финансовых, креативных и маркетинговых активов.

3. Кластерная эффективность. Теория Скотта обосновывает необходимость развития кинокластеров (например, Мосфильм, Pinewood Studios) как экосистем, при котором концентрация студий, VFX-компаний и образовательных центров формирует мультиплексивный экономический эффект. В частности, это актуально для РФ в контексте импортозамещения технологий и локации международных проектов.

Таким образом, проанализированные труды образуют теоретический триптих, позволяющий проектировать ОЭМ, которые учитывают специфику нематериальных активов (креативность, IP); балансируют гибкость и стандартизацию; преобразуют географическую концентрацию в стратегическое преимущество. В заключение можно утверждать, что, хотя данные работы опубликованы на рубеже веков, их релевантность лишь возросла в эпоху турбулентности, требующей

<sup>1</sup> Роскино. Анализ конкурентоспособности российских кинокластеров: отчет. М., 2022. 120 с. // Фонд кино. URL: [https://resources.fond-kino.ru/eais/RK/RK-2022\\_web.pdf](https://resources.fond-kino.ru/eais/RK/RK-2022_web.pdf) (дата обращения: 01.08.2025).

от киноиндустрии системных решений для координации многозвенных комплексов предприятий. Представленный анализ литературы и актуальных практик формирует теоретико-эмпирическую основу для дальнейшего исследования, направленного на разработку усовершенствованной модели ОЭМ управления развитием кинематографических комплексов, учитывающей специфику современного этапа, особенно в российском контексте.

Теоретическая значимость работы определена вкладом в развитие ресурсного подхода (RBV, Resource-Based View) и теории кластеров за счет интеграции концепта цифровых активов. Предложен теоретический синтез принципов эволюционной экономики и методологии институционального дизайна для анализа креативных индустрий. Практическая значимость состоит в предложенной концептуальной модели для оптимизации ОЭМ, направленной на повышение конкурентоспособности предприятий в условиях технологических ограничений. Модель

включает в себя анализ барьеров, связанных с импортозамещением и адаптацией зарубежных технологий; механизмы стимулирования локальных инноваций и кооперации между участниками рынка; инструменты управления рисками в условиях нестабильности внешней среды.

Исследование основано на case-study российских компаний, столкнувшихся с технологическими ограничениями, и предлагает практические рекомендации по построению гибких ОЭМ, обеспечивающих устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе. Результаты применимы для кинопроизводственных комплексов, занимающихся проектированием интегрированных ОЭМ для студий, VFX-проводайдеров, дистрибуторов. Могут оказаться полезными для менеджеров стратегического управления в адаптации распределения ресурсов (внедрение NFT, data-driven продюсирование); специалистов, занимающихся созданием устойчивых экосистем (например, российские «мини-кластеры»).

### Список источников

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / пер. с англ. П. Н. Клюкин. М.: Эксмо, 2023. 1056 с.
2. Дроздов И. Н. Управление развитием организации // Центр гуманитарных технологий. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4498/4502> (дата обращения: 25.07.2025).
3. Беляева Т. В. Формирование организационно-экономического механизма управления киноотраслью в РФ: дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. 158 с.
4. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3 т. Т. 1 / пер. с англ. М.: Прогресс, 1993. 414 с.
5. Boschma R., Frenken K. Evolutionary economic geography. Chapter 11 // The new Oxford handbook of economic geography / eds. G. Clarke, M. Feldman, M. Gertler, D. Wojcik. Oxford: Oxford University Press, 2018. P. 213–229. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198755609.013.11>
6. Друкер П. Практика менеджмента / пер. с англ. И. Веригина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 406 с.
7. Друкер П. Эффективный руководитель / пер. с англ. О. Черняевской. 10-е изд., доп. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 240 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
9. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R. From strategic planning to strategic management. In: *Implanting strategic management*. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. P. 41–52. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1_4)
10. Ansoff H. I., McDonnell E. J. *The new corporate strategy*. New York: Wiley, 1988. 258 p.
11. Caves R. E. Creative industries: Contracts between art and commerce. London: Harvard University Press, 2000. 454 p.
12. Grossman S., Hart O. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration // *Journal of Political Economy*. 1986. Vol. 94. No. 4. P. 691–719. <https://doi.org/10.1086/261404>
13. Lotz A. D. *Netflix and streaming video: The business of subscriber-funded video on demand*. Cambridge, Medford: Polity Press, 2022. 176 p.
14. The business of culture: Strategic perspectives on entertainment and media / ed. by J. Lampel, J. Shamsie, T. K. Lant. New York, London: Psychology Press, 2006. 344 p.
15. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
16. Scott A. J. *On Hollywood: The place, the industry*. Princeton, N. J.: Princeton University Press. 2005. 200 p.
17. Morawetz N., Hardy J., Haslam C., Randle K. Finance, policy and industrial dynamics: The rise of co-productions in the film industry // *Industry and Innovation*. 2007. Vol. 14. No. 4. P. 421–443. <https://doi.org/10.1080/13662710701524072>
18. Вартанова Е. Л. Национальные медиа в условиях деглобализации: альтернативность опыта БРИКС // Меди@льманах. 2024. № 3. С. 8–16. <https://doi.org/10.30547/mediaalmanah.3.2024.816>
19. Горшкова А. А., Косинова М. И. Оценка возможностей функционирования кинокластера в Калининградской области // Вестник университета. 2023. № 1. С. 123–131. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-1-123-131>

## References

1. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. London: Methuen & Co., Ltd.; 1904. 1152 p. (Russ. ed.: Smith A. Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov. Moscow: Eksmo; 2023. 1056 p.).
2. Drozdov I.N. Organization development management. Center for Humanitarian Technologies. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4498/4502> (accessed on 25.07.2025). (In Russ.).
3. Belyaeva T.V. Formation of an organizational and economic mechanism for managing the film industry in the Russian Federation. Cand. econ. sci. diss. Moscow, 2013. 158 p. (In Russ.).
4. Marshall A. Principles of economics. London: Macmillan and Co.; 1920. 627 p. (Russ. ed.: Marshall A. Printsypr ekonomicheskoi nauki. In 3 vols. Vol. 1. Moscow: Progress; 1993. 414 p.).
5. Boschma R., Frenken K. Evolutionary economic geography. In: Clarke G., Feldman M., Gertler M., Wojcik D., eds. The new Oxford handbook of economic geography. Oxford: Oxford University Press; 2018:213-229. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198755609.013.11>
6. Drucker P.F. The practice of management. New York. NY: Harper & Brothers; 1954. 416 p. (Russ. ed.: Drucker P. Praktika menedzhmenta. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2015. 406 p.).
7. Drucker P.F. The effective executive: The definitive guide to getting the right things done. New York, NY: HarperBusiness Publ.; 2006. 210 p. (Russ. ed.: Drucker P. Effektivnyi rukovoditel'. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2021. 240 p.).
8. Ansoff I. Strategic management. New York, NY: Halsted Press; 1979. 236 p. (Russ. ed.: Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. Moscow: Ekonomika; 1989. 519 p.).
9. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., Ansoff R. From strategic planning to strategic management. In: Implanting strategic management. Cham: Palgrave Macmillan; 2019:41-52. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1_4)
10. Ansoff H.I., McDonnell E.J. The new corporate strategy. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.; 1988. 258 p.
11. Caves R.E. Creative industries: Contracts between art and commerce. Cambridge, MA, London: Harvard University Press; 2000. 454 p.
12. Grossman S.J., Hart O.D. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*. 1986;94(4):691-719. <https://doi.org/10.1086/261404>
13. Lotz A.D. Netflix and streaming video: The business of subscriber-funded video on demand. Cambridge, Medford, MA: Polity Press; 2022. 176 p.
14. Lampel J., Shamsie J., Lant T.K., eds. The business of culture: Strategic perspectives on entertainment and media. New York, NY, London: Psychology Press; 2006. 344 p.
15. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991;17(1): 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
16. Scott A.J. On Hollywood: The place, the industry. Princeton, NJ: Princeton University Press; 2005. 200 p.
17. Morawetz N., Hardy J., Haslam C., Randle K. Finance, policy and industrial dynamics: The rise of co-productions in the film industry. *Industry and Innovation*. 2007;14(4):421-443. <https://doi.org/10.1080/13662710701524072>
18. Vartanova E.L. National media in the context of deglobalization: An alternative to the BRICS experience. *Medi@l'manakh = Medi@l'manah Journal*. 2024;(3):8-16. (In Russ.). <https://doi.org/10.30547/mediaalmanah.3.2024.816>
19. Gorshkova A.A., Kosinova M.I. Possibilities assessment of the film cluster in the Kaliningrad Oblast functioning. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2023;(1):123-131. (In Russ.). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-1-123-131>

### Информация об авторе

**Семен Андреевич Коробов**

аспирант

Национальный исследовательский университет  
«Московский институт электронной техники»

124498, Москва, Зеленоград, пл. Шокина, д. 1

Поступила в редакцию 22.08.2025  
Прошла рецензирование 16.09.2025  
Подписана в печать 19.12.2025

### Information about the author

**Semen A. Korobov**

postgraduate student

National Research University of Electronic  
Technology

1 Shokin sq., Zelenograd, Moscow 124498, Russia

Received 22.08.2025  
Revised 16.09.2025  
Accepted 19.12.2025

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов,  
связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest  
related to the publication of this article.