

Стратегическая ориентированность развития киноорганизации в цифровую эпоху

Колобова Е. Ю.

Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения, Санкт-Петербург, Российская Федерация; jenechos@list.ru

РЕФЕРАТ

Развитие киноиндустрии неразрывно связано с технологическими изменениями. Так, для цифрового общества уже характерны различные достижения в области производства интерактивных фильмов на основе виртуальной реальности, частое использование смартфонов в качестве фотоаппаратов, появление полностью цифровых съемочных площадок. Современная цифровая реальность повлияла на деятельность киноорганизаций, изменяя основную цепочку создания стоимости кинопродукта за счет появления новых цифровых платформ в процессе распространения и создания кинопродукции, что создало необходимость совершенствования стратегии развития кинобизнеса. В статье проведена связь между стратегическим управлением и стратегической ориентацией на основе исследований российских и зарубежных ученых в области экономики. В работе предложены компоненты процесса стратегической ориентации в кинобизнесе на базе цепочки создания стоимости, поскольку связи между отдельными этапами влияют на конкурентное преимущество кинокомпании. Представленная стратегическая ориентация киноорганизации состоит из существующей бизнес-модели развития бизнеса, миссии, ценностей каждого кинопроекта, целей, SWOT-анализа, различных уровней стратегий и обратной связи, присутствующей на всех этапах разработки и реализации стратегии.

Ключевые слова: цифровизация, киноиндустрия, стратегическая ориентация, стратегия, кинобизнес

Для цитирования: Колобова Е. Ю. Стратегическая ориентированность развития киноорганизации в цифровую эпоху // Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 116–126.

Strategic Orientation of Film Organization Development in the Digital Age

Evgenia Yu. Kolobova

Saint Petersburg State Institute of Film and Television, Saint Petersburg, Russian Federation; jenechos@list.ru

ABSTRACT

The development of the film industry is inextricably linked with technological changes. Thus, the digital society is already characterized by various achievements in the production of interactive films based on virtual reality, the frequent use of smartphones as cameras, the emergence of fully digital film sets. Modern digital reality has influenced the activities of film organizations, changing the main value chain of film products due to the emergence of new digital platforms in the process of distribution and creation of film products, which created the need to improve the development strategy of the film business. The article draws a connection between strategic management and strategic orientation based on the research of Russian and foreign scientists in the field of economics. The paper proposes the components of the process of strategic orientation in the film business based on the creation of a value chain, since the links between the individual stages affect the competitive advantage of a film company. The presented strategic orientation of the film organization consists of the existing business model of business development, mission, values of each film project, goals, SWOT analysis, various levels of strategies and feedback present at all stages of strategy development and implementation.

Keywords: digitalization, film industry, strategic orientation, strategy, film business

For citing: Kolobova E.Yu. Strategic Orientation of Film Organization Development in the Digital Age // Administrative consulting. 2022. N 6. P. 116–126.

В условиях новой цифровой реальности на глобализированном рынке информация играет важную роль. Новые информационные технологии в сети Интернет способствовали выдвиганию медиаиндустрии в мировой экономике на первый план, повлияв на ее бизнес-трансформацию, и внедрению интегрированных бизнес-моделей [2]. Изучение и понимание указанных процессов необходимо для решения важнейших национальных задач в области управления народным хозяйством, а также менеджмента в медиасфере, в которую входят телекоммуникационная отрасль и СМИ, информационные технологии (ИТ), а также индустрия культуры и развлечений, одним из важнейших компонентов которой является киноиндустрия. Вместе с этим кинематография является не только структурной составляющей национальной экономики, но и фактором целевой ориентации на достижение экономических и социальных результатов.

Российский кинобизнес представляется высокорискованным, и потому, инвестиционно не привлекательным, оставаясь при этом полностью зависимым от государственной поддержки, что, в свою очередь, не является достаточным условием для успешного развития отрасли. Государство, будучи заинтересованным в развитии национального кинематографа, стремится к увеличению доли кассовых сборов отечественных фильмов в общем объеме поступлений от проката кинолент, демонстрируемых в кинотеатрах.

Министерство культуры РФ отвечает за субсидирование дебютного, экспериментального, детского и документального кино, а Фонд кино осуществляет финансирование коммерческих игровых и анимационных картин¹. Так, несмотря на то, что объем государственной поддержки растет с каждым годом (рис. 1), качество отечественных фильмов не позволяет им конкурировать с высокобюджетными зарубежными фильмами, а доля отечественного кино в кинопрокате не превышает 30% (рис. 2), только в 2020 г. этот показатель достиг 49% ввиду внешних экономических воздействий на экономику, вызванных пандемией COVID-19.

Так, если в 2019 г. общие кассовые сборы составили 55,5 млрд рублей, то в 2019 г. — 22,8 млрд рублей². Кроме того, после закрытия на четыре месяца кинотеатров в России и введения ограничений по их посещаемости, основные конкуренты российских кинокартин — голливудские — вынуждены прийти к временному отказу от стратегии одновременных глобальных премьерных показов блокбастеров по всему миру, что определяет причину такой высокой доли российского кино в общих сборах.

В период весеннего локдауна в России зрительская аудитория перешла на онлайн-формат, уделив большее влияние стриминговым сервисам, которые предложили пользователям бесплатные подписки, нежели онлайн-кинотеатрам, которые утратили свою популярность. Разница между этими двумя платформами состоит в том, что стриминг как потоковое онлайн-вещание ввиду конкуренции предоставляет оригинальный или эксклюзивный контент. Часто при стриминговых сервисах даже есть свои студии (например, у Netflix), на которых производство и осуществляется. Онлайн-кинотеатры между собой слабо дифференцированы, только оформлением приложения, а стриминговые сервисы ведут конкурентную борьбу с помощью скорости выкупа фильмов и сериалов у других студий и качеством собственного оригинального контента. Долгое время онлайн-кинотеатры работали по принципу реальных кинотеатров, то есть продавали фильмы по отдельности или

¹ О Федеральном фонде социальной и экономической поддержки отечественной кинематографии: Постановление Правительства РФ от 31.12.2009 № 1215 (ред. от 08.04.2017) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. № 36. Ст. «Собрание законодательства РФ», 03.09.2018, ст. 5628.

² Кинопрокат России. Итоги 2020 года [Электронный ресурс] // Фонд Кино. URL: <https://www.fond-kino.ru/news/itogi-kinoprokata-v-2020-godu/> (дата обращения: 10.08.2021).

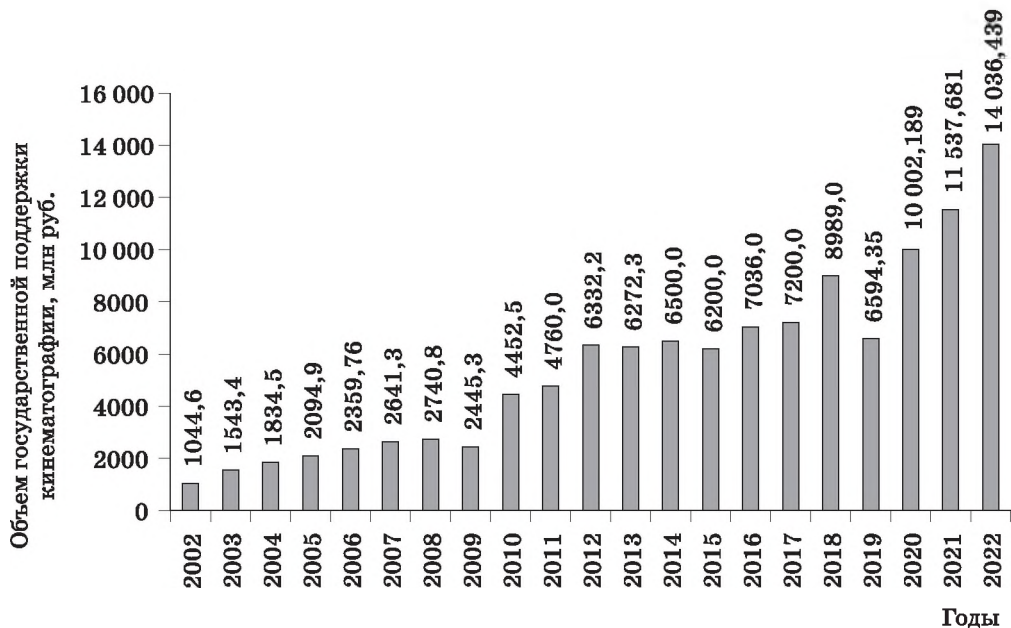


Рис. 1. Динамика объемов государственной поддержки кинематографии в период с 2002–2022 гг.

Fig. 1. Dynamics of the volume of state support for cinematography in the period from 2002–2022

Источники: Отбор национальных фильмов в целях оказания поддержки производства в 2021 г. за счет средств [Электронный ресурс] // Фонд кино Федеральный фонд социальной и экономической поддержки отечественной кинематографии URL: <http://www.fond-kino.ru> (дата обращения: 11.09.2021); Киноиндустрия Российской Федерации. Исследование компании «Невафильм», при участии «RFilms» для Европейской аудиовизуальной обсерватории, 2012 [Электронный ресурс] // Невафильм URL: <http://www.obs.coe.int/documents/205595/552774/RU%20Film%20Industry%202012%20Nevafilm%20RU.pdf> (дата обращения: 12.09.2021); Доклады о результатах и основных направлениях деятельности Министерства культуры Российской Федерации за 2012–2016 гг. М. : Минкультуры РФ; Киноиндустрия Российской Федерации. Исследование компании «Невафильм», при участии «RFilms» для Европейской аудиовизуальной обсерватории, 2009 [Электронный ресурс] // Невафильм. URL: <http://www.obs.coe.int/documents/205595/552774/RU+Film+Industry+2009+Nevafilm+RU.pdf/98eb9a3f-6e7b-446f-823a-447b3715eee5> (дата обращения: 16.09.2021); Кинопрокат России. Итоги 2018 года [Электронный ресурс] // Фонд Кино. URL: <http://www.fond-kino.ru/news/kinoprokat-rossii-itogi-2018-goda/> (дата обращения: 16.09.2021); Бюллетень Счетной палаты Российской Федерации. № 10 (262), 2019. 308 с.; Федеральный закон от 02.12.2019 № 380-ФЗ (ред. от 18.03.2020) «О федеральном бюджете на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов».

сдавали в аренду на пару дней, в современных условиях они перешли на подписочную систему, а некоторые даже обзавелись оригинальным контентом, например, КиноПоиск или Megogo.

Некоторые премьеры фильмов вместо кинотеатров были перенесены в цифровой прокат, например, фильм «Мулан» вышел в гибридном формате: одновременно в стриминговом сервисе HBO Max и в обычных кинотеатрах, — что определило данную стратегию дистрибуции фильма достаточно успешной. Внешние факторы ускорили процесс цифровизации ведущих американских киностудий, что формирует у них новое конкурентное преимущество на мировом кинорынке, на котором

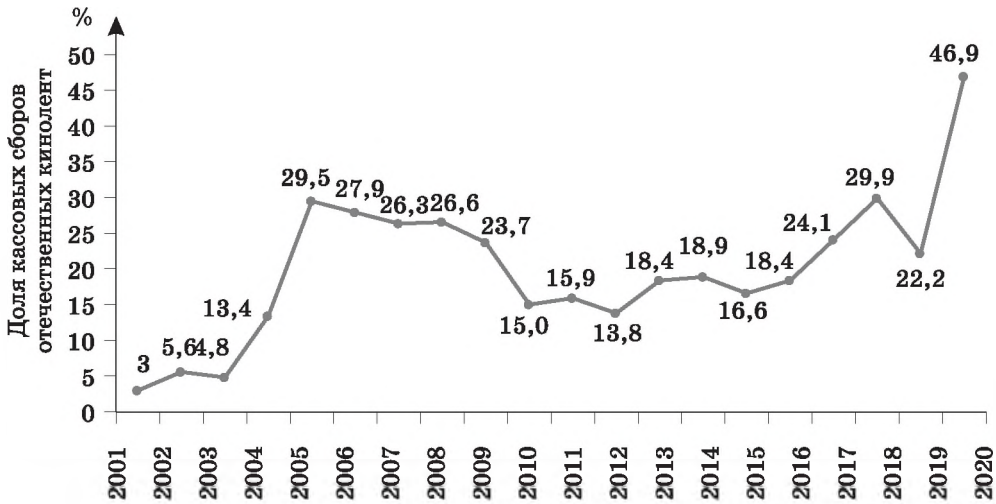


Рис. 2. График изменения кассовых сборов российских кинолент в общем объеме кассовых сборов от всех демонстрируемых кинолент в период 2001–2020 гг.
 Fig. 2. The schedule of changes in the box office of Russian films in the total box office from all screened films in the period 2001–2020.

Источники: Кинопрокат России. Итоги 2020 года [Электронный ресурс] // Фонд Кино URL: <https://www.fond-kino.ru/news/itogi-kinoprokata-v-2020-godu/> (дата обращения: 10.08.2021); Киноиндустрия Российской Федерации. Исследование компании «Невафильм», при участии «RFilms» для Европейской аудиовизуальной обсерватории, 2009 [Электронный ресурс] // Невафильм URL: [http://www.obs.coe.int/documents/205595/552774/RU+Film+Industry+2009+Nevafilm+RU .pdf/98eb9a3f-6e7b-446f-823a-447b3715eee5](http://www.obs.coe.int/documents/205595/552774/RU+Film+Industry+2009+Nevafilm+RU.pdf/98eb9a3f-6e7b-446f-823a-447b3715eee5) (дата обращения: 16.09.2021); Кинопрокат России. Итоги 2018 года [Электронный ресурс] // Фонд Кино. URL: <http://www.fond-kino.ru/news/kinoprokat-rossii-itogi-2018-goda/> (дата обращения: 16.09.2021); Бублевский М. А был ли мальчик? Миф о бюджетобразующей роли советского кино [Электронный ресурс] // CINEMAPLEX URL: <http://cinemaplex.ru/2013/03/26/bublevsky-istoki-mifa-2.html> (дата обращения: 10.03.2021); Кинопрокат России: итоги 2013 года [Электронный ресурс] // Кинобизнес URL: <http://www.kinobusiness.com/total/2013/> (дата обращения: 17.08.2021); Кинопрокат России: итоги 2014 года [Электронный ресурс] // Кинобизнес. 2015. № 1-2. URL: <http://www.kinobusiness.com/kassa/2013/> (дата обращения: 10.08.2021); Кинопрокат СНГ: итоги 2009 года [Электронный ресурс] // Кинобизнес, 2010. № 4. URL: <http://www.kinobusiness.com/kassa/2013/> (дата обращения: 15.08.2021); Пичугин Э. А. Кинопрокат в России. Взгляд в будущее. СПб., 2009. 64 с.; Доклад о результатах и основных направлениях деятельности Министерства культуры Российской Федерации в 2015 году и задачах на 2016 год. М.: Минкультуры РФ, 2016. 212 с.; Доклад об основных направлениях и результатах деятельности Министерства культуры Российской Федерации в 2016 году. М.: Минкультуры РФ, 2017. 165 с.; Российский кинорынок. Итоги 2018 года [Электронный ресурс] // Синемаскоп, 2019. № 65. URL: <https://research.nevafilm.ru/research/biblioteka/articles/russian-cinema-market-2018/> (дата обращения: 10.09.2021).

российский кинобизнес имеет невысокий уровень конкурентоспособности ввиду его фрагментированности и плохой структурированности, что связано с его неспособностью к устойчивому развитию.

Трансформация киноиндустрии предъявила совершенно новые требования к созданию и управлению современными бизнес-процессами, соответствующими вызовам новой цифровой эпохи, способными адаптироваться в условиях стремительно меняющейся среды и внедрять инновации.

Процессы укрупнения и диверсификации в киносреде сформировали необходимость прогнозирования финансовых последствий различных стратегических решений,

что способствовало росту спроса на знания в области управления современной медиаиндустрией и киноиндустрией в частности, от которых зависит экономический успех кинокомпании и конкурентоспособность национальной медиаэкономики.

Эффективная работа современных киноорганизаций неразрывно связана с процессным управлением. Еще в начале 1930-х гг. появилась идея переориентации структуры предприятия с функциональной организации на процессный подход, что привело к появлению таких концепций, как управление бизнес-процессами. Бизнес-процесс представляет последовательность взаимосвязанных действий, процедур, мероприятий и работ, направленных на получение результата, ценного для предприятия [17]. Управление бизнес-процессами предполагает моделирование основных процессов организации с помощью специальных инструментов и обеспечивает их планирование, управление и контроль, однако, чем больше организационных единиц задействовано в бизнес-процессе, тем сложнее становится управлять им.

Если бизнес-процессы нацелены на решение повторяющихся задач, направленных на достижение стабильного результата, то уникальные задачи, связанные с творческим процессом, требуют иного управленческого подхода, который реализуется с помощью управления проектами. Функционирование бизнес-процессов и реализация проектов не только обеспечивают текущую деятельность кинокомпании, но и выступают важной составляющей стратегического управления. Выявление и разработка ключевых бизнес-проектов, стимулирующих организацию для достижения своих стратегических целей, позволит повысить эффективность стратегического управления.

От греческого слова «strategos» происходит термин «strategy», что означает «роль генерала». Стратегия в традиционном понимании — есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [1]. Стратегическое управление представляет собой постоянно повторяющийся процесс управления организацией, который соединяет планирование, выполнение, контроль текущего решения и долгосрочную стратегию организации [4]. Стратегический менеджмент можно определить как искусство и науку формулирования, реализации и оценки межфункциональных решений, которые позволяют организации достичь своих целей для создания и поддержания конкурентного преимущества [7]. Правильно разработанная и реализованная стратегия, которая значительно отличается от стратегии конкурентов, может помочь обеспечить развитие компании.

Процесс стратегического управления включает стратегическую ориентацию и стратегическое планирование, при этом процесс между этими двумя элементами непрерывен. Стратегическое планирование определяется как систематические усилия по налаживанию взаимодействия между основными заинтересованными сторонами с целью повышения оперативности реагирования компании на ее бизнес-среду [19]. С практической точки зрения стратегическое планирование необходимо для разработки более длительных организационных жизненных циклов и создания конкурентоспособности [4]. Стратегическое планирование — это систематический, официально задокументированный процесс, позволяющий решить, какие ключевые решения организация, рассматриваемая как единое целое, должна принять, чтобы добиться успеха в следующие несколько лет.

Общепринятого определения стратегической ориентации не существует. Сама природа ориентации является предметом дискуссий, и различные научные исследования имеют разные концепции. Ориентация представляется как общее или длительное направление мысли, склонность или интересы. Термин «планирование» в менеджменте — это процесс подготовки способов более экономичного, эффективного и результативного использования ресурсов для достижения целей компании. Стратегическая ориентация в свою очередь связана со способом адаптации

к внешней среде [5], что относится к модели реагирования, которую организация предпринимает в своей среде в целях повышения производительности и получения конкурентных преимуществ [11].

Для формирования стратегической ориентации руководству необходимо разработать политику деятельности предприятия, то есть установить цель и видение будущего его развития и создать план действий для достижения этой цели. Этот план представляет собой стратегию для субъекта хозяйствования, в которой указаны типы процедур или изменения, которые необходимо выполнить, после чего организация может оценить стратегическую ориентацию, которую она имеет. Термин «ориентация» в этом смысле указывает на то, насколько хорошо компания следует этой стратегии для достижения своих целей на будущее.

Ряд ученых [6] рассматривают стратегическую ориентацию как аспект организационной культуры, которая проявляется в культуре предприятия и служит предпосылкой для организационных решений, связанных с распределением нематериальных ресурсов и использованием возможностей. С данной точки зрения стратегическая ориентация учитывает специфику организации, основанную на культуре и комплексных возможностях, которые отражают философию предприятия, осуществляющего свою деятельность во взаимодействии с внешней средой [24].

Изучив ряд исследований, можно предложить оптимальное, на наш взгляд, определение *стратегической ориентации как набора руководящих принципов, способных формировать процесс принятия управленческих решений на основе эффективного использования ресурсов предприятия, способов взаимодействия с рынком для адаптации к внешней среде и получения наибольшего конкурентного преимущества.*

Стратегическая ориентация влияет на производительность субъекта хозяйствования, особенно в отраслях с высоким уровнем конкуренции, например, кинематографии [3], а также способствует динамическому созданию возможностей в постоянно меняющейся бизнес-среде и позволяет предприятию быстро реагировать на эти изменения, представляя предиктор успешных организаций, обладающих конкурентным преимуществом [8]. Следовательно, предприятия, придерживающиеся стратегической ориентации, смогут прогнозировать потенциальные внешние изменения в бизнес-среде и адаптироваться к ним.

Существуют различные составляющие стратегической ориентации, например, ориентация на инновации, технологическая ориентация, предпринимательская ориентация, ориентация на качество и ориентация на производительность [22]. Для целей данного исследования рассмотрены следующие основные компоненты стратегической ориентации.

1. Рыночная ориентация — изучение рыночных условий, удовлетворение клиентов с помощью различных средств.
2. Технологическая ориентация.
3. Ориентация на инновации — разработка инновационных продуктовых идей.

1. *Ориентация на рынок.* Зарубежный ученый-экономист [10] определил рыночную ориентацию как процесс сбора и анализ внутренней и внешней информации. Другие ученые [13, с. 15; 142] под рыночной ориентацией представляют генерацию информации о рынке в масштабах всей организации, относящейся к текущим и будущим потребностям клиентов, чтобы предоставить им предложения с более высокой добавленной стоимостью, распространение информации между подразделениями и оперативное реагирование на нее, увеличение темпов внедрения инноваций, то есть готовность поддерживать творчество и эксперименты при внедрении новых продуктов или услуг, а также новизну, исследования в разработке новых процессов, внедрению новых продуктов и брендов раньше своих конкурентов [23].

2. *Технологическая ориентация* определяется как склонность фирмы внедрять или использовать новые технологии, продукты или инновации для формирования ценности продукции или услуги для клиентов [14]. При этом рыночная ориентация в основном направлена на внешнюю среду организации с точки зрения ее клиентов и конкурентов, а технологическая ориентация подходит к дилемме потребительской ценности с внутренней точки зрения. Разработка новых технологий, продуктов и услуг рассматривается как ключ к созданию ценности для клиентов и предоставлению организациям конкурентных преимуществ.

3. *Ориентация на инновации.* Чтобы выжить в условиях нестабильности окружающей среды, включающие появление глобальных рынков, мощных технологий и сокращение жизненного цикла продукции, хозяйствующим субъектам необходимо уметь радикально внедрять инновации и быстро адаптироваться к меняющимся условиям. Инновация представляется по мнению западного ученого [21] как процесс управления, включающий множество действий, выполняемых несколькими участниками из одной или нескольких организаций, в ходе которых разрабатываются и внедряются комбинации средств, которые являются новыми для подразделения. Инновацию также можно определить как принятие идеи, поведения, системы, политики, программы, устройства, процесса, продукта или услуги, которые считаются новыми для организации.

Внедрение инновации предполагает развитие динамических возможностей через управление и объединение различных типов ресурсов, то есть для эффективной организации инновационного процесса технологические возможности должны сочетаться с маркетинговыми, управленческими и организационными компетенциями [9; 18].

По мнению зарубежных специалистов, в области экономики [8; 14] внедрение инноваций зависит от трех факторов: структуры, инновационной среды и атрибутов инноваций. Инновационная среда относится к внутренней тактической среде для внедрения инноваций. Атрибуты инновации относятся к ее характеристикам. Однако наличие только одного из этих факторов само по себе недостаточно для обеспечения успеха, поэтому для эффективного внедрения инновации должна существовать комбинация этих факторов.

Кроме того, на инновации влияют внутренние и внешние факторы. Внутренние факторы включают управление и стратегию фирмы, сотрудников фирмы и отдел исследований и разработок [16]. Внешние факторы включают конкуренцию, дерегулирование, изоморфизм, ресурсы и потребительский спрос, а также траектории, содержащие идеи, распространяющиеся через социальные системы, и субъекты, которые относятся к ключевым участникам рынка, например, клиенты, поставщики и конкуренты, органы власти.

Рынок киноиндустрии подвергнут постоянным изменениям, что предполагает постоянное создание новых стратегий. Западные исследователи в области кинематографии [9; 12] утверждают, что стратегии на рынке культурных товаров основаны на интуиции, эмоциональных знаниях, а не на стандартных исследованиях рынка. Исследования в области культуры и киноиндустрии способствуют лучшему пониманию аудитории и конкурентов, что облегчает прогнозирование успеха фильма, деятельности кинокомпании, охвата аудитории и т. д. Создание самого важного продукта — художественного фильма — требует больших финансовых ресурсов, поэтому очень рискованно полагаться только на интуицию. Однако потребительский вкус к фильмам трудно предсказать, при этом знание своей аудитории и ее предпочтений может помочь привлечь ее, например, путем подбора любимого актера, внедрения инноваций в процесс распространения, образовательной деятельности и т. д.

Однако бизнес, который создает стратегический план будущего роста, но затем игнорирует его в течение следующих трех бизнес-кварталов, может быть страте-

гически не ориентирован. Напротив, предприятие, которое создает такой план, регулярно обсуждая его в течение всего финансового года и используя в качестве руководства для постоянного развития, демонстрирует существенно лучшую стратегическую ориентацию. Именно поэтому необходимо не только сформулировать стратегию, но и реализовать ее, анализируя и дополняя в течение всего периода.

Стратегическая ориентация в кинобизнесе включает разработку стратегии и ее реализацию, которая связана с определенными звеньями цепочки создания стоимости кинопродукта (рис. 3).

Формулировка стратегии состоит из существующей бизнес-модели, миссии, ценностей, целей, SWOT-анализа, различных уровней стратегий и обратной связи. Существует четыре уровня стратегий:

- Корпоративная стратегия — стратегия высшего уровня, отражает видение субъекта хозяйствования в будущем и корректирует его структуру и план действий [18].
- Глобальная стратегия определяет производство и предоставление услуг на глобальном уровне.
- Стратегия бизнес-уровня ориентирована на формирование конкурентных преимуществ на рынке [20, р. 132].
- Операционная или функциональная стратегия является базовым уровнем стратегий, анализирует взаимодействие функций кинобизнеса, то есть маркетинга, производство, финансирование, распределение, продажу и бизнес-стратегии.

При этом функциональные действия должны быть скоординированы и дополнять друг друга, поскольку каждый уровень стратегии является неотъемлемой частью общей стратегии.

Следующим этапом после разработки стратегии является ее реализация, состоящая из управления в рамках этических норм культуры кинобизнеса с помощью организационного контроля и менеджмента проектов, развивая коммуникацию между сотрудниками. Обратная связь существует на всех этапах и элементах.

Стратегия развития непосредственно связана с особенностями формирования цепочки создания стоимости в киноиндустрии, которая дает представление о том, что элементы, соединяющие различные звенья, оказывают решающее влияние на конкурентное преимущество. Так, анализ окружающей среды позволяет определить цепочки, в которых организация уязвима или имеет преимущество.

Система ценностей отражает основных участников киноиндустрии: производителей, распространителей и потребителей. В связи с этим в доктрине менеджмента в сфере кино выделяются такие типы кинокомпаний, как производственная, продюсерская, дистрибьюторская (прокатная) — последняя из которых, стремясь охватить максимально широкую аудиторию, распространяет кинопродукцию не только на уровне кинопоказов в кинотеатрах, то есть традиционно, но и с помощью цифровых платформ, кабельного телевидения и т. д.

Цепочка создания стоимости кинопроекта включает разработку, финансирование, предпродажную подготовку, производство, съемку, постпродакшн, международные продажи, лицензирование, международную дистрибуцию, кинопрокат, распространение кинопродукции и потребление.

Киноиндустрия тесно связана с технологиями, кроме того, важную роль играют актеры, режиссеры и сценаристы, чье участие в фильме может привлечь зрителей, что является частью маркетинга, который должен развиваться на всех этапах, начиная с разработки проекта. Однако реализовывать маркетинговый план на стадии планирования бюджета, параллельно осуществляя поиск источников финансирования, рискованно. Именно поэтому маркетинг может быть запущен уже в процессе производства, когда финансирование обеспечено и съемки уже начались. Потребители, участвующие в заключительном этапе, вносят свой вклад в определение репутации фильма.

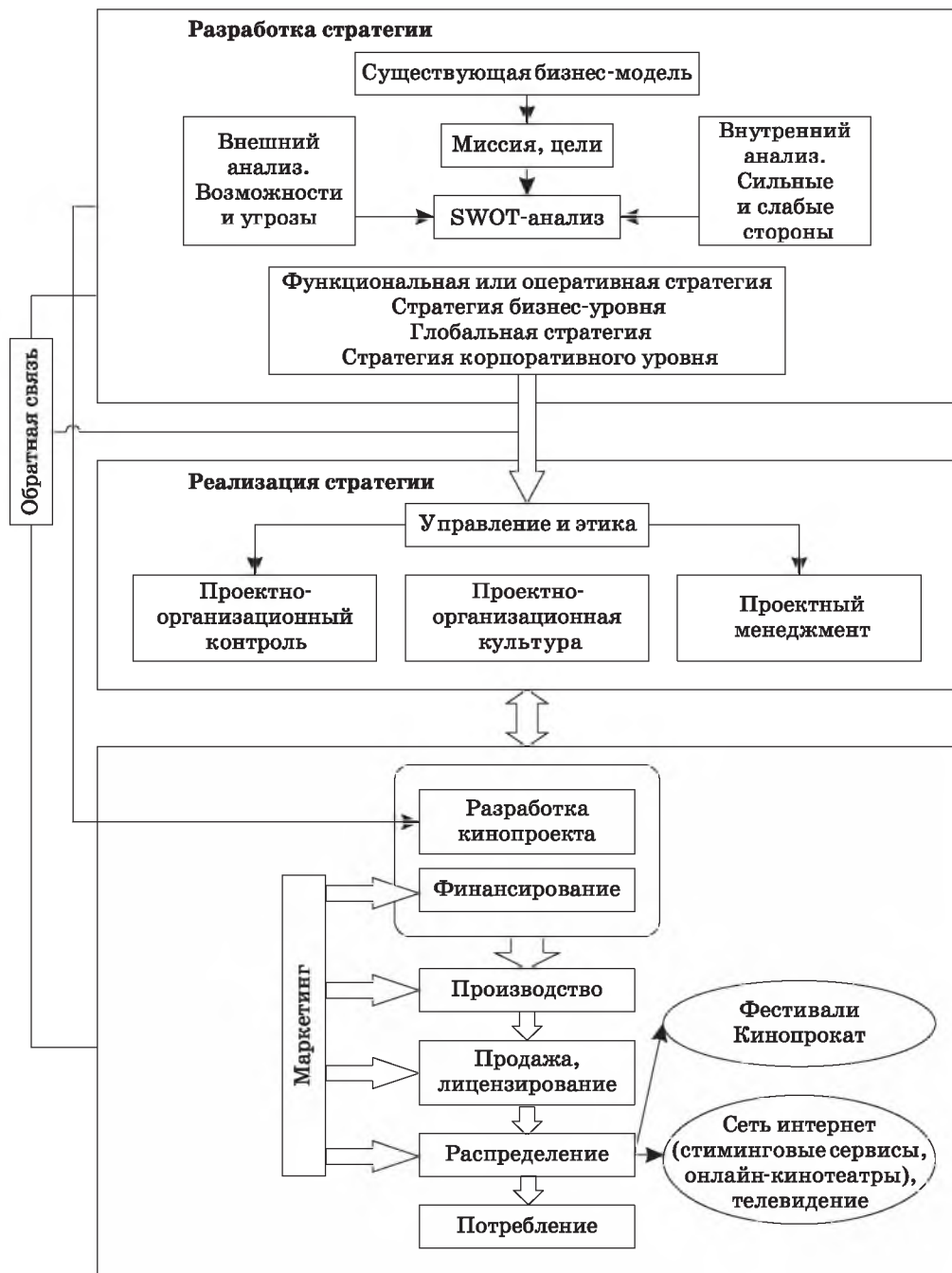


Рис. 3. Компоненты процесса стратегической ориентации в кинобизнесе
Fig. 3. Components of the strategic orientation process in the film business

Формирование и реализация стратегии основываются на этапах разработки кинопроекта, производства и продаж, что создает потребность хозяйствующих субъектов кинематографии в разработке новой стратегии оказания поддержки фильма для цифровой аудитории, в том числе для доставки кино- и телевизионного контента через сеть Интернет, включая отслеживание финансовых потоков и обеспечение доступа зрителей к контенту. Кроме того, следует создать структурированные обратные связи после выхода фильма в прокат с продюсером и дистрибьютором, а также демонстраторами фильмов и Министерством культуры РФ, для которых должна предоставляться наиболее точная информация, отражающаяся впоследствии на сайте Единой автоматизированной информационной системы сведений о показах фильмов в кинозалах (ЕАИС).

Таким образом, влияние глобальной цифровизации на киноиндустрию очевидно, поскольку данная отрасль тесно связана с инновационными процессами. Глобализация киносферы привела к доступности новых участников на международном кинорынке, увеличивая конкуренцию между кинопроизводителями в отдельных частях мира и повышая глобальную взаимозависимость за счет расширения культурных связей. В условиях цифровой реальности российским кинокомпаниям, оставаясь в основном зависимыми от финансовой поддержки государства и осуществляя свою деятельность в высокорискованном бизнесе, необходимо внедрять новшества и изменения на уровне стратегического планирования, формировать стратегию развития кинобизнеса и постоянно ее корректировать с помощью стратегической ориентации предприятия. Стратегическое планирование должно включать в себя разработку инновационных проектных идей и удовлетворение клиентов, изучение внешней среды: рыночных условий, анализ конкурентов, предпочтений кинозрителей. Стратегическая ориентация состоит из существующей бизнес-модели, миссии, ценностей каждого кинопроекта, целей, SWOT-анализа, различных уровней стратегий и обратной связи. При этом постоянно уточняя, совершенствуя стратегию кинобизнеса возможно достижение поставленных целей.

Литература / References

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М. : Экономика, 1989. 563 с. [Ansoff I. (2015). *Strategic management*. Moscow: Ekonomika, 1989. 563 p. (in Rus)].
2. Кириленко В.П., Колобова Е.Ю. Развитие медиабизнеса в условиях глобальной цифровизации // Управленческое консультирование. 2021. № 2. С. 127–142. [Kirilenko V.P., Kolobova E.Yu. Development of media business in the context of global digitalization // *Administrative consulting*. 2021. N 2. P. 127–142. (in Rus)].
3. Abiodun T.S., Kida M. I. Impact of strategic orientations on performance of small and medium enterprises: The roles of entrepreneurial orientation in promoting economic development // *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2016. N 4 (4), P. 206–219.
4. Al-Shaikh F.N. Strategic planning process in developing countries: The case of United Arab Emirates business firms // *Management Research News*. 2001. N 24(12). P. 7–16.
5. Avci U., Madanoglu M. and Okumus F. Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence from a Developing Country // *Tourism Management*. 2011. N 32. P. 147–157.
6. Balodi K. C. Orientation Strategic and Organizational Forms: An Integrative Framework // *European Business Review*. 2014. N 26. P. 188–203.
7. Blatstein I. M. Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future? // *Organization Development Journal*. 2012. N 30 (2). P. 32.
8. Cássia A. D. R., & Zilber S. N. Strategic orientation and innovative activities: an analysis using the PINTEC data from 1998 to 2011 // *Gestão&Produção*. 2016. N 23 (3). P. 447–458.
9. Hajir J. A., Obeidat B. Y., Al-Dalahmeh M. A. and Masa'deh R. The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan // *European Journal of Social Sciences*. 2015. N 50. P. 313–330.
10. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications // *The Journal of Marketing*. 1990. N 54 (2), P. 1–18.

11. Kumar K., Boesso G., Favotto F. and Menini A. Strategic Orientation, Innovation Patterns and Performances of SMEs and Large Companies // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2012. N 19. P. 132–145.
12. Lorenzen M. On the globalization of the film industry // *Creative Encounters Working Papers*. Copenhagen Business School, 2008. P. 1–16.
13. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance // *Academy of Management Review*. 1996. N 21. P. 135–172.
14. Menguc B., Auh S. A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination // *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2005. N 13 (2). P. 4–19.
15. Narver J. C., Slater S. F. The effect of a market orientation on business profitability // *The Journal of Marketing*. 1990. N 54 (4). P. 20–35.
16. Ordanini A., Parasuraman A. Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis // *Journal of Service Research*. 2011. N 14. P. 3–23.
17. Salas K., Huxley C. Enhancing visualisation to communicate and execute strategy. Strategy-to-process maps // *Journal of Strategy and Management*. 2014. N 7 (2). P. 109–126.
18. Slater S. F., Olson E. M., Hult G. T. M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship // *Strategic Management Journal*. 2006. N 27(12), P. 1221–1231.
19. Suklev B., Debarliev S. Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian context // *Economic and Business Review*. 2012. N 14 (1). P. 63–93.
20. Valentinavičius S. Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. Verslas: Teorija ir Praktika. Business: Theory and Practice // *Vilniaus Gedimino technikos universitetas*, 2009. N 10 (2), P. 130–141.
21. Van Wagenberg T. M. A., Wubben E. Innovation Process and Innovativeness of Facility Management Organizations // *Facilities*. 2005. N 23, P. 103–118.
22. Voss G. B., Voss Z. G. Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment // *Journal of Marketing*. 2000. N 64. P. 67–83.
23. Zehir C., Can E. and Karaboga T. Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. N 210. P. 358–367.
24. Zhou K. Z., Yim C. K., Tse D. K. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations // *Journal of marketing*. 2005. N 69 (2). P. 42–60.

Об авторе:

Колобова Евгения Юрьевна, доцент кафедры медиакоммуникационных технологий Санкт-Петербургского института кино и телевидения (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; jenechos@list.ru

About the author:

Evgenia Yu. Kolobova, Associate Professor of the Chair of Media Communication Technologies of the Saint-Petersburg State University of Film and Television (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics; jenechos@list.ru