

УДК 33 DOI: 10.14451/2.199.68

# Принципы управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз

© 2025 Зарипов Разиль Равилевич

Аспирант. Московская международная академия, Москва, Ведущий аналитик, Департамент стратегии и развития. ООО КИОН.

E-mail: rrazil.zaripov@gmail.com

**Ключевые слова:** киноиндустрия, управление проектами, медиафраншизы, франшиза, современное состояние, принципы управления, общая характеристика.

В настоящей научной работе автор кратко анализирует особенности применения принципов управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз. Для этого автор, прежде всего, рассматривает общие характеристики отечественной киноиндустрии на современном этапе, включая статистические показатели. Далее автор исследования переходит уже к рассмотрению медиафраншиз непосредственно, анализирует конкретные примеры, изучает принципы управления. В заключении научной статьи автор также отмечает очевидную перспективность данного направления для всего современного российского кинопроизводства в целом, его значительный потенциал для будущего киноиндустрии. **Объектом исследования являются** особенности применения принципов управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз. **Целью исследования является** комплексный, последовательный анализ особенностей применения принципов управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз. **Методы исследования:** компаративистский, сравнительный анализ, диалектический, статистический, математический, обобщение, конкретизация, систематизация, дедукция, иные методы теоретического и практического уровней научного познания. **Научная новизна исследования** заключается в подготовке комплексного исследования, формировании авторских выводов относительно особенностей применения принципов управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз. Таким образом, данная научная статья будет полезна теоретикам, практикам, обучающимся и профессорско-преподавательскому составу гуманитарных и иных направлений подготовки, а также более широкому кругу читателей, интересующихся вопросами применения принципов управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз в целом.

Отечественная киноиндустрия сегодня переживает качественно новый этап развития. Начиная с 1990-х годов, российское кинопроизводство вступило в период конкуренции с зарубежной продукцией, и до недавнего времени довольно

часто российское кино оказывалось не в лидерах рейтинга. Однако в 2022–2023 годах после запретов на показ иностранной кинопродукции в отечественном прокате и отсутствия легальных трансляций российское кино получило уни-

кальный шанс на полное покрытие кинорынка. И, как показывают статистические данные за последние годы, ему это вполне удалось.

Отечественные кинокомпании быстро адаптировались к новым условиям, это можно наблюдать хотя бы по показателям минувшего года (рис. 1).

Так, всего за год в России было произведено 134 различных кинопродукта (более 10 фильмов в месяц), причем большую часть из них составляют драматические и анимационные фильмы, выпущенные примерно в одинаковом количестве. Наименьший процент составляют фильмы в жанре фэнтези, хотя с технической точки зрения, учитывая высокую степень привлечения инновационных технологий и ИКТ-инструментов, сегодня производство продукции в таком жанре гораздо проще, чем раньше [3; 5].

Важно не только то, что кинопродукция производится в значительном количестве, но также и то, что итоговый продукт оказывается крайне востребован у зрителей. Например, в начале 2023 года показатели зрительской востребованности «Чебурашки» побили все возможные рекорды. Кроме того, в течение года высокие данные по зрительской аудитории имели также, например, «Теща» и «Вызов» – порядка 60 тысяч долларов, 15 и 12 тысяч долларов, соответственно. В 2024 году по отечественным кинопродуктам мы можем наблюдать аналогично высокие показатели (рис. 2).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что современный отечественный кинорынок постепенно стабилизируется и приобретает уникальные черты. Например, как видно из приведенных выше данных, неожиданно высокие сборы традиционно показывают анимационные фильмы, что, собственно, и порождает такой значительный процент производства кинопродукции.

Тем не менее, иностранный кинематограф не исчез с отечественного кинорынка. Например, в 2023 году четвертая часть «Джона Уика» суммарно собрала в прокате порядка 7,5 тысяч долларов. Также высокие показатели наблюдались у нового «Человека-паука», «Барби» и ряда

других фильмов иностранного производства. Подобное можно наблюдать и в статистике минувшего года [7].

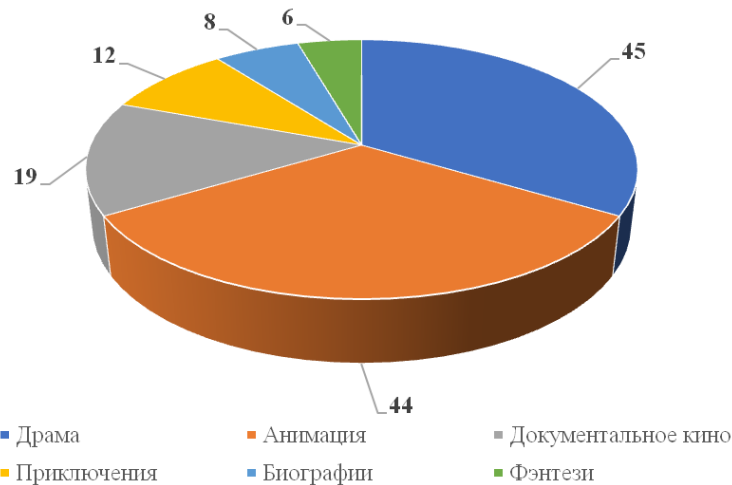
При этом стали более востребованными в отечественной киноиндустрии франшизы. Если ранее их наличие в российском кино было скорее исключением, чем правилом, то сегодня кинокомпании активно используют данный инструмент. Приведем примеры наиболее популярных отечественных медиафраншиз:

- «Король и Шут» (2023–наст. вр.);
- «Майор Гром» (2023–наст. вр.);
- «Три богатыря» (2004–2021 годы);
- иное.

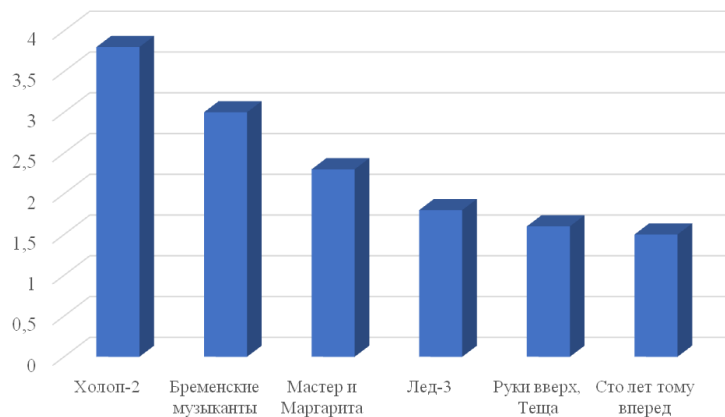
Одной из моделей универсального продукта, способного всесторонне охватывать аудиторию, стали продолжительные медиапроекты, которые получили название медиафраншизы. Данный термин обозначает совокупность связанного между собой медиаконтента, как правило, в виде серий (линейки медиапродуктов), основанного на каком-либо художественном произведении. В основу медиафраншизы может быть положен кинофильм, театральная постановка, произведение изобразительного искусства, литературный текст, музыкальное произведение или видеоигра, представляющая собой объект виртуальной художественной культуры.

Отметим ключевые особенности медиафраншизы как одного из продуктов киноиндустрии. Во-первых, это узнаваемость бренда. Это может быть единый сюжет или какие-то его отдельные элементы, которые встречаются в различных частях медиафраншизы, одни и те же персонажи или какие-то сюжетные фрагменты, которые гармонично переходят из одной части в другую. На практике это приводит к удержанию зрительского внимания, к повышенной востребованности кинопродукции у зрительской аудитории [4].

Во-вторых, это высокая степень коммерческого интереса, возможности монетизации. Например, успех того же «Майора Грома» привел к появлению широкого перечня брендированной продукции: футболки, книги, фигурки персонажей



**Рис. 1.** Количество выпущенных за 2024 год кинопродуктов (по статистике Интернет-портала «Кино-театр.ру»).



**Рис. 2.** Топ-7 самых кассовых отечественных фильмов по итогам 2024 года (по статистике Интернет-портала «Кино-театр.ру») – в млрд рублей.

и т.д. Популярность медиафраншизы «Король и Шут» привела к повышению спроса на брендированную продукцию, связанную не только с сериалом, но и с музыкальной группой.

В-третьих, это возможность создания сиквелов и спин-оффов. Этому способствуют, опять же, незавершенный сюжет, возможность использования одних и тех же героев для других сюжетных линий и другие варианты применения уже привычной киносхемы. Кроме того, не исключается использование сюжетов, персонажей, отдельных элементов в индустрии видеоигр, при создании книг, журналов и другой продукции. У истинных поклонников франшизы и такая продукция пользуется популярностью. Также здесь

необходимо говорить о возможности создания линейки и других медиапродуктов [2].

В-четвертых, это возможность создания новых медиамиров и даже уникальных жанров. Так, легендарные «Звездные войны» дали старт такому жанру как космическая опера, который остается востребованным и в настоящее время.

Иными словами, медиафраншиза при грамотном подходе к организации производства, маркетинговой кампании и работе со зрительской аудиторией может дать кинопроизводителю качественно новый скачок в показателях, предоставит широкие возможности для коммерциализации. Однако обратим внимание, что для получения такого результата важно грамотное управление

продуктом.

В связи с этим обратим особое внимание на принципы управления реализацией продукции медиафраншиз. Во-первых, это системность. Как само по себе производство кинопродукта – это определенная система последовательных этапов, каждый из которых стратегически важен как самостоятельная единица и как часть совокупности [1; 3]. Аналогичным образом необходимо действовать и в отношении управления реализацией продукта. И если с одиночными представителями индустрии это сделать проще, то медиафраншизы, как уже отмечалось выше, довольно быстро приобретают определенную зрительскую аудиторию, которую достаточно четко можно идентифицировать по возрастным, социальным, иным характеристикам. Соответственно, именно на данную группу и делается ключевой акцент в управлении реализацией. Поэтому медиафраншиза во всех ее направлениях реализации ориентирована на конкретную группу зрителей, с которой необходимо более точно работать, исследовать их запросы и потребности, поддерживать интерес, получать обратную связь и постоянно анализировать разного рода показатели. Это приводит к тому, что кинопроизводитель устанавливает более тесную связь между конкретным кинопродуктом и его непосредственным зрителем.

Принцип последовательности. Очевидно, что общность сюжета, персонажей, других элементов системы должны быть сохранены. В первую очередь, это необходимо сделать для того, чтобы не разочаровать зрителя, не дать ему потерять смысловую нить. Например, в первой части франшизы один из центральных персонажей умирает, поскольку производители не планировали выпускать продолжение истории. Однако повышенный интерес со стороны зрителей привел к тому, что продюсеры изменили свое мнение. Более того, исследования показали, что именно умерший персонаж был наиболее интересен публике. Возникает ожидаемый вопрос: что делать с ним? С одной стороны, было бы логично «воскресить» персонажа, продолжить

сюжетную линию с ним. Однако одновременно зрителю необходимо объяснить, как это произошло, причем сделать это правдоподобно, чтобы зритель не был разочарован и у него не возникало ощущения, что его обманывают. Сделать это необходимо как на стадии кинопроизводства (в частности, это грамотная работа со сценаристом, режиссером), а также и на стадии реализации продукта – например, в рамках кампании продвижения заявить, что персонаж будет воскреснут, дать интригующее начало для зрителей [5].

К этому же принципу относится стратегическое планирование. Очевидно, что необходимо заранее предусмотреть различные варианты реализации медиафраншизы, ее распространения, а также взаимодействия с аудиторией. Это же касается правила «не сжигать мосты», т.е., не устанавливать заранее барьеры, которые в дальнейшем кинопроизводитель не сможет легко преодолеть. Приведенный выше пример в полной мере подтверждает данный тезис.

Принцип сотрудничества и партнерства. Это относится как к правообладателям, так и к другим заинтересованным лицам. Например, в части работы со зрителем это касается всевозможных фан-клубов и фандомов. Зачастую у медиафраншизы может быть официальный фандом, который имеет прямой выход на создателей фильма, находится с ними в контакте. Это удобно, поскольку зрители получают быструю, качественную обратную связь по тому или иному важному вопросу и видят заинтересованность в себе со стороны производителей медиаконтента, могут оказывать влияние на итоговые результаты. Это позволяет делать франшизу более интересной, востребованной у зрителя, коммерчески востребованной. Что касается партнеров, то здесь партнерская сеть может быть крайне широкой – в зависимости от того, какие конкретные цели перед собой ставит конкретный кинопроизводитель, насколько он заинтересован в производстве брендированной продукции, иных вариантах продвижения франшизы и т.д. Партнерами в том числе могут выступать и иностранные

компании, например, если кинопроизводитель заинтересован в реализации брендированной продукции за рубежом или в организации кинопроката в зарубежных странах [3].

Принцип интеграции, который подразумевает грамотную и эффективную интеграцию различных медиаформатов. Как уже отмечалось выше, в рамках производства медиафраншизы спектр изготавливаемой продукции может быть крайне широким: книги, журналы, брендированные материалы, медиапродукты в различных форматах и другое. Все это подразумевает наличие определенной системы, где каждый продукт – самостоятельный элемент со значительной собственной ценностью, но наибольший эффект дает грамотное сочетание. Например, это касается выбранного дизайна. Логично, что журналы, брендированная продукция, книги и другое должны быть разработаны в одинаковой цветовой гамме, с одинаковыми отличительными элементами, причем должна прослеживаться непосредственная связь с самой франшизой. Например, «Майор Гром» – это про холодные, жесткие, серьезные элементы, про темные тона с обязательным упоминанием центральных персонажей кинофраншизы. Анимационная серия «Три богатыря» – это про забавных, трогательных персонажей с яркими чертами, комических, но серьезных одновременно. Иными словами, любой из продуктов – это часть определенной системы, и эта характеристика обязательно должна быть очевидной для каждого зрителя.

Кратко выделим также некоторые другие актуальные принципы управления:

- принцип адаптации контента;
- принцип законности и управления интеллектуальной собственностью;
- принцип управления финансами;
- принцип гибкости и адаптации;
- принцип инновации и креативности;
- иное [4; 8].

Таким образом, как видно из перечисленной выше системы принципов, управление реализацией проектов киноиндустрии на примере ме-

диафраншизы – это сложный, многосоставный процесс, и уникальность реализации организационно-управленческих функций в таком производстве обладает определенными особенностями, которые возникают на основе характеристик самой по себе медиафраншизы. Очевидно, что главное свойство медиафраншизы – это ее долгосрочный характер, и кинопроизводителю необходимо учитывать это условие на каждом этапе разработки франшизы и ее последующей реализации. В свою очередь, грамотный подход к такой деятельности позволит не только достигнуть качественные результаты в моменте, но и создать позитивные предпосылки для дальнейшего развития кинопроекта.

В заключение работы обозначим ключевые выводы по представленной теме исследования.

Прежде всего, в статье отмечаются сущность и отличительные особенности медиафраншизы как таковой. На медиаиндустрию понятия франшизы и франчайзинга распространились в связи с необходимостью передачи прав на коммерческое использование объектов интеллектуальной собственности. Культурные отрасли, которые не относятся исследователями к медиаиндустрии, такие как театральные или концертный бизнес, также производят серийные проекты, на практике называемые медиафраншизами [2; 6].

В исследовании выделяются ключевые характеристики медиафраншизы в кино как таковой:

- узнаваемость бренда;
- высокая степень коммерческого интереса, возможности монетизации;
- возможность создания сиквелов и спин-оффов;
- возможность создания новых медиамиров и даже уникальных жанров;
- иные.

В работе медиафраншизы в российском кинематографе рассматриваются на примерах трех наиболее известных продуктов – это «Король и Шут», «Три богатыря» и «Майор Гром». Некоторые из данных франшиз реализуются и в настоящее время.

Справедливо отмечается, что коммерческий успех при реализации медиафраншиз в значительной степени зависит от грамотного управления ими. В связи с этим повышается актуальность реализации системы принципов управления реализацией проектов киноиндустрии в области медиафраншиз. Так, в работе наиболее детально исследуются следующие принципы:

- системность;
- последовательность;
- стратегическое планирование;
- сотрудничество и партнерство;
- интеграция и иные [10].

Кратко перечисляются также и некоторые другие актуальные на практике принципы.

#### Библиографический список

1. Войтова Л. М., Хранилова Д. А. Динамика показателей развития российской индустрии кино и анимации в настоящее время // Инновационный дискурс развития современной науки : Сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2 ноября 2023. – Петрозаводск : Новая наука. – С. 8–19. – URL: <https://sciencen.org/assets/Kontent/Konferencii/Arhiv-konferencij/KOF-902.pdf#page=8>.
  2. Дождигов А. В. Повышение эффективности государственной политики в сфере кинематографа с помощью машинного обучения // Наука телевидения. – 2024. – № 10. – С. 108–117.
  3. Зарипов Р. Р. Принципы управления реализацией проектов киноиндустрии России на примере онлайн-кинотеатров // International Journal Of Professional Science. – 2024. – № 11. – URL: <http://scipro.ru/article/01-11-2024>.
  4. Лайков А. Ю. Управление продюсерскими проектами на основе управления рисками. – URL: [https://research.nevafilm.ru/public/research/articles/laikov\\_project\\_management.pdf](https://research.nevafilm.ru/public/research/articles/laikov_project_management.pdf).
  5. Макашова В. В., Лошманова А. И. Тенденции развития кроссмедийных практик в условиях цифровой трансформации // МедиаВектор. – 2024. – № 9. – С. 100–107.
  6. Пахомов А. С., Лымарева О. А. Аналитические аспекты индустрии большого кино // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 13. – С. 111–119.
  7. Эль-Бакри Т. В. Медиафраншиза как тренд развития аудиовизуальной индустрии на примере высокодоходной кинопродукции // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. – 2022. – № 7. – С. 89–96.
  8. Эль-Бакри Т. В. Развитие российской аудиовизуальной индустрии на этапе цифровой трансформации // Медиаальманах. – 2022. – № 11. – С. 156–167.
  9. Эффективное управление проектами в киноиндустрии. – URL: <https://profi-soft.kz/articles/effektivnoe-upravlenie-proektami-v-sfere-kinoindustrii-s-pomoshchyu-bitriks-24>.
  10. Якушева С. В. Бизнес-модель для киноиндустрии. – URL: <https://bibs-science.ru/articles/ar729.pdf>.
- В завершение исследования хотим сделать вывод о том, что управление реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншизы – это сложный, многосоставный процесс, и уникальность реализации организационно-управленческих функций в таком производстве обладает определенными особенностями, которые возникают на основе характеристик самой по себе медиафраншизы [3]. Рассмотренные в научной статье практические примеры подтверждают данный тезис и делают логичным предположить, что в дальнейшем в отечественном кино медиафраншизы продолжают оставаться популярными, востребованными у зрителей, а их производство в скором времени продолжится.