

УДК: 334.027; 330.45  
JEL: M11; C78; L14

*Н. А. Зенкевич, М. А. Гладкова*

### КООРДИНИРУЮЩИЕ ДОЛЕВЫЕ КОНТРАКТЫ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ: НА ПРИМЕРЕ КИНОИНДУСТРИИ США

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034,  
Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9

В статье решена задача построения координирующего контракта по распределению дохода в цепочке создания ценности, который позволяет мотивировать всех участников к достижению максимального общего дохода. Предлагаемые координирующие контракты по дележу дохода представляют собой контракты с положительными трансфертными ценами. Для апробации подхода использованы практические примеры киноиндустрии США, продемонстрировавшие, что применение рассмотренного координирующего механизма на этапах формирования цепочки создания ценности фильма и согласования условий контрактов между ее участниками приводит к повышению результативности цепочки.

*Ключевые слова:* долевого контракт, координирующий контракт, цепочка создания ценности, координация цепочки создания ценности, кинопроект, участники кинопроекта, доход кинопроекта, трансфертные цены.

### REVENUE SHARING CONTRACTS FOR VALUE CHAIN COORDINATION: THE CASE OF MOTION PICTURE INDUSTRY IN THE USA

*N. A. Zenkevich, M. A. Gladkova*

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

Value chain includes many participants whose main objectives are to maximize their own profit. However, the maximum of the whole value chain is not always achieved. Moreover, members may distort true earnings in order to increase their revenue part. There appears a need in contract revision to diminish the risk of opportunistic behavior. The paper aims to improve and test the incentive income imputation procedure based on specific revenue-sharing contracts which coordinate film value chain. The coordination concept of supply chain has been modified and applied to the motion picture industry. The suggested approach introduces transfer prices to the members of the chain and allows the transformation of counteragents' participation contracts to sharing contracts. This innovation proves chain members' motivation to maximize the total gain of the chain since the transfer price is constructed on the basis of the costs of the members and their

---

Работа выполнена при поддержке РФФИ, проекты № 16-01-00805А и № 17-07-00371.  
© Санкт-Петербургский государственный университет, 2018

shares in the final allocation of revenues. The developed approach can support decision-making in efficiency improvement at the stage of film value chain establishment. It gives the mathematically justified solutions which can serve as a starting point during contract negotiations between members of the film value chain. The approach has been tested on the case studies from the USA motion picture industry and the applicability of coordinating contracts is demonstrated.

*Keywords:* sharing contract, coordinating contract, value chain, value chain coordination, motion picture, motion picture industry stakeholders, box-office revenue, transfer prices.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цепочка создания ценности продукта, как и цепь поставок, характеризуется тем, что участники находятся в условиях двусторонних отношений (контрактов) только со смежными участниками, в то время как результат их деятельности зависит от прибыли цепи в целом. Поэтому мотивация каждого участника цепочки к максимизации общей прибыли является актуальной задачей. Один из возможных подходов к ее решению — координация двусторонних контрактов вдоль всей цепи поставок [Govindan, Popiuc, Diabat, 2013].

Данная статья посвящена проблематике координации цепочки создания ценности на примере художественной ценности фильма. Участники цепочки стремятся максимизировать свою индивидуальную прибыль, зачастую имея конфликтующие интересы, что приводит к снижению общей прибыли. Координация цепочки позволяет мотивировать участников на максимизации ценности конечного продукта, а также повышает прозрачность цепи и заинтересованность участников в сотрудничестве.

Для анализа цепочки создания ценности была выбрана киноиндустрия США. Фильмы являются продуктом взаимодействия многих сторон, причем некоторые из них оказывают существенное влияние на результат и претендуют на долю от прибыли всего проекта. Чаще всего такими участниками выступают продюсер, звездные актеры, режиссер, дистрибьютор и кинопоказчики (студии). Реализация кинопроектов в США представляет собой трехэтапную цепочку создания ценности, каждый из участников которой стремится максимизировать свою прибыль. Вместе с тем участники могут предпринять ряд действий, которые либо уменьшают прибыль кинопроекта, либо увеличивают его затраты [Caves, 2001; Vogel, 2015].

В настоящей работе проанализированы мотивы и причины такого поведения участников кинопроекта, а также предложен способ координации цепочки создания ценности фильма с целью мотивации всех участников к максимизацию прибыли всего проекта.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе представлено теоретическое обоснование цепочки создания ценности, описаны возможные типы контрактов и их использование. Цепочка создания ценности фильма и долегие контракты между его участниками исследованы во втором разделе. В третьем и четвертом разделах обоснована методика построения координирующих долегих контрактов в цепочке создания ценности фильма, которая проиллюстрирована

на примере анализа двух кейсов голливудских фильмов. В заключении подведены итоги проведенного исследования.

#### **ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ И ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЕЕ УЧАСТНИКОВ**

Под цепочкой создания ценности современные исследователи понимают взаимосвязанную последовательность операций по разработке, производству, реализации и доставке потребителю ценности, включая ее обслуживание, осуществляемых совокупностью компаний (лиц), взаимодействующих как партнеры [Юдин, Юлдашева, 2012, с. 218]. Участники цепочки управляют различными ресурсами в процессе создания ценности, взаимодействуя лишь с непосредственными партнерами. Вместе с тем эффективность действий каждого из них в конечном итоге зависит от работы цепочки в целом. Но поскольку каждый участник в первую очередь фокусируется на собственных выгодах и прибылях, цели сторон могут конфликтовать между собой и противоречить достижению результатов работы всей цепочки, искажая информацию при взаимодействии с партнерами. Данное обстоятельство приводит к необходимости разработки такой системы согласованных решений, которая мотивировала бы каждого участника цепочки создания ценности на достижение максимально возможных результатов работы всей цепочки с учетом собственных целей.

Наиболее распространенные теоретические подходы к решению этой проблемы — кооперация и координация в цепи. Кооперация предполагает централизацию всех решений, что характерно для вертикально интегрированных структур, и поэтому в рамках нашей статьи рассматриваться не будет.

Координация цепочки создания ценности заключается в формировании системы совместных решений на основе информационного обмена между всеми ее участниками для своевременного предоставления актуальной, достоверной и полной информации в целях синхронизации использования ресурсов и принимаемых решений [Иванов, 2009, с. 151].

При реализации концепции координации для конкретной цепочки создания ценности речь идет о разработке дизайна системы принятия решений, который мотивирует участников вести себя рационально и принимать решения, которые обеспечивают максимальную прибыль цепочки в целом.

Контракты являются признанным инструментом урегулирования бизнес-взаимоотношений между двумя или более независимыми участниками цепочки создания ценности и могут быть использованы для ее координации [Govindan, Popiuc, Diabat, 2013].

Авторы одного из исследований, рассматривая цепь поставок как цепочку создания ценности продукта, утверждают, что «контракт предназначен для координации цепи поставок, если набор предписанных контрактом действий участников является равновесием по Нэшу, т. е. ни одному из участников невыгодно

действовать иначе» [Cachon, Lariviere, 2005, p. 33]. В идеале такой набор действий должен быть единственным равновесием по Нэшу. В результате формирование координирующего контракта означает предложение таких условий, когда все контрагенты мотивированы максимизировать прибыль цепочки создания ценности и ни один из них не заинтересован в отклонении от такого поведения.

Можно выделить следующие виды контрактов, позволяющих координировать цепочки создания ценности, применение которых зависит от отраслей и сферы деятельности (табл. 1).

Таблица 1. Виды контрактов и сфера их применения

Вид контракта	Сфера применения
Оптовый	Любая купля/продажа
Двухставочный тариф	Лицензирование патентов
Долевой	Киноиндустрия
Скидка по объему	Индустрия одежды, игрушек
Гибкий по объему	Электроника, косметика
Субсидирование	Фэшн-индустрия
Торговая скидка	Индустрия программного обеспечения
Компенсационный	Издательский бизнес и фэшн-индустрия

С о с т а в л е н о п о: [Govindan, Popiuc, Diabat, 2013].

Покажем, как можно координировать двусторонний контракт в зависимости от его типа. Согласно условиям оптового контракта (wholesale price contract), продавец предлагает товар по оптовой цене, если покупатель соглашается приобрести заданное количество единиц товара. Благодаря своей простоте данные контракты получили большое распространение на практике. Сами по себе они не позволяют координировать цепь поставок, но этого можно добиться с помощью добавления в контракт условий по возврату нереализованного товара. В работе [Chen, 2011] показано, что оптовые контракты максимизируют прибыль всей цепи поставок в том случае, если оптовая цена установлена на уровне предельных затрат продавца. Это означает, что и прибыль покупателя, и прибыль цепи будут максимальными, но продавец не получит никакой прибыли. Повышение оптовой цены увеличит прибыль продавца, но общая прибыль цепи снизится. Поэтому в рамках цепей поставок, где применяются оптовые контракты, предполагается,

что продавец оперирует на пороге безубыточности. Если контрактная оптовая цена в точности соответствует предельным затратам продавца, то такие оптовые контракты называются соглашениями по двухставочному тарифу (two-part tariff contract) [Giannoccaro, Pontrandolfo, 2004].

В случае долевого контракта (revenue sharing contract) общая выручка от продажи товара делится между участниками в заранее оговоренном отношении, при этом продавец (дистрибьютор) передает товар покупателю (ритейлеру) по оптовой цене ниже предельных затрат. Долевой контракт мотивирует покупателя заказывать большее количество товара по меньшей цене и гарантирует продавцу получение прибыли от каждой реализованной ритейлером единицы товара. В [Giannoccaro, Pontrandolfo, 2004] отмечается, что при использовании координирующих долевого контрактов в трехуровневой цепи поставок оптимальной стратегией участников является заказ максимального объема.

Контракт, предполагающий скидку по объему (quantity discount contract), устанавливает специальные ценовые условия в зависимости от объема реализованного ритейлером товара, а именно: цена для ритейлера будет выше, если число возвратов непроданных товаров ниже. Данный тип контракта оптимален по Парето, поскольку обе стороны заинтересованы в максимизации общей прибыли цепи. Его применение целесообразно в ситуации, когда нет конфликта относительно прибыли в цепях поставок с возвратом непроданных товаров.

Что касается применения гибкого по объему контракта (quantity flexibility contract), то ритейлер закупает у дистрибьютора не менее заданного процента от прогнозируемого спроса, а дистрибьютор, в свою очередь, обязуется поставить ритейлеру не менее заданного процента от прогнозируемого предложения товара. Когда продавец обязуется выкупить по полной стоимости весь непроданный или возвращенный товар, то заключается контракт субсидирования (back-up contract). Такие контракты позволяют нивелировать децентрализацию управления, в частности, недостаток обмена информацией, завышенные прогнозы, снижение «эффекта хлыста» [Giannoccaro, Pontrandolfo, 2004, p. 132].

В соответствии с контрактом, основанным на торговой скидке (sales rebate contract), ритейлер должен продать по заданной цене некий минимальный объем товаров, а все реализованные сверх минимума единицы продаются по меньшей цене. Такой контракт стимулирует ритейлеров максимизировать общую прибыль цепи поставок, продавая большее количество товаров [Sluis, De Giovanni, 2016].

Компенсационный контракт (buy-back contract) предполагает, что покупатель имеет право вернуть непроданный товар, но в отличие от гибкого по объему контракта по меньшей цене. Он позволяет координировать цепь поставок и максимизировать прибыль всей цепи в случае одного ритейлера, но может не являться таковым для цепей поставок с несколькими ритейлерами. Этот тип контракта имеет и другие ограничения для обеспечения координации цепи, позволяя снизить риски ритейлера, но повышая риски дистрибьютора [Simchi-Levi, Kaminsky, Simchi-Levi, 2009].

## ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ФИЛЬМА И ДОЛЕВЫЕ КОНТРАКТЫ

Создавая фильм, производитель (кинопродюсер) может купить готовый сценарий или книгу для ее дальнейшей адаптации, нанять автора для развития идеи либо написания оригинального сценария. Получив сценарий, он начинает поиск источников финансирования — средства частных инвесторов, независимых источников финансирования, самыми распространенными из которых являются киностудии или прокатчики. В большинстве случаев для получения финансирования необходимо продемонстрировать потенциальным инвесторам наличие договоренности с режиссером и ключевыми актерами. Заключение таких соглашений сулит продюсеру более высокую прибыль. Еще одним потенциальным источником финансирования выступают дистрибьюторы, которые взамен получают права на распространение фильма. Сотрудничество с киностудиями может облегчить продюсеру производство и распространение конкретного фильма.

В киноиндустрии США в отличие от российской государственное финансирование отсутствует. Основным источником финансирования чаще всего выступают крупные киностудии. Приобретая кинопроект у независимых киностудий на одном из начальных этапов производства, киностудии принимают на себя все дальнейшие расходы, что позволяет минимизировать возможные риски для продюсеров [Тевелева, Татарников, 2013].

Дистрибьютор (в частности, крупная студия), получив права на кинопрокат фильма, заключает договоры с кинопоказчиками и проводит маркетинговую кампанию, а также готовит расписание выхода фильма в кинотеатрах. Помимо этого, он производит, хранит и передает копии фильма, ответственен за проверку, учет и сбор кинотеатральных доходов кинопоказчиков.

В табл. 2 отражены основные этапы реализации кинопроекта, показаны участники каждого из них, статьи затрат и источники получения денежных средств.

Таблица 2. Содержание этапов реализации кинопроекта

Этап	Участники	Затраты	Источники денежных средств
Привлечение инвесторов	Продюсер	Юридические и финансовые услуги	Инвестиции
Производство фильма	Кинопроизводители (киностудии)	Затраты на производство	Собственные средства; кредиты
Дистрибуция	Киностудии	Юридические и финансовые услуги; маркетинговая кампания	Перепродажа прав (продажа копий фильма)
Ритейл (показ и потребление зрителями)	Сети кинотеатров, телеканалы, издательства, компьютерные сети	Реклама; организация показа	Продажа билетов, еды, напитков и прочих сопутствующих товаров в кинотеатрах; реклама

С о с т а в л е н о п о: [Калабихина, 2016].

Цепочка создания ценности фильма представлена на рис. 1.

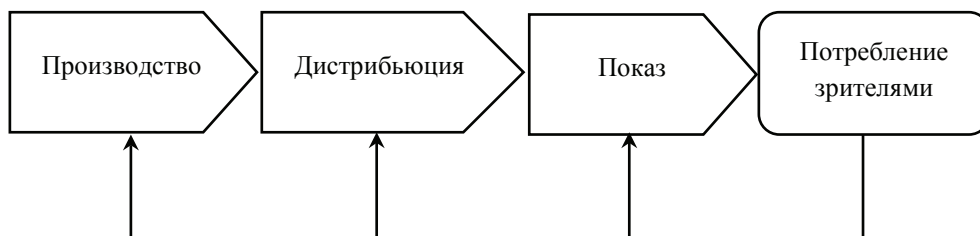


Рис. 1. Цепочка создания ценности фильма

И с т о ч н и к: [Eliashberg, Elberse, Leenders, 2005, p. 2].

Необходимо отметить, что все этапы реализации кинопроекта взаимосвязаны. Продюсер передает дистрибьютору права на фильм, дистрибьютор, в свою очередь, продает кинопоказчикам копии фильма для демонстрации зрителям на основе заключенных долевого контракта [Lee, Gillen, 2011]. Однако долевого контракта (помимо получения доли дохода) предполагает установление оптовой цены на товар или услугу. Вместе с тем в настоящее время в киноиндустрии передача товара (прав или копий, в зависимости от этапа цепочки создания ценности) обычно происходит без оплаты, а лишь на условиях долевого распределения дохода кинопроката.

Приведенные в предыдущем разделе разновидности контрактов (табл. 1) дают основания предположить, что между участниками цепочки создания художественной ценности фильма в случае ожидания положительной прибыли могут использоваться долевого контракта. Для координации должны быть заключены долевого и на их основе — координирующие долевого контракта между его участниками.

Создание фильма и его рыночная реализация обычно осуществляются посредством заключения двух долевого контракта между основными участниками кинопроекта, в которых оговариваются условия распределения прибыли от демонстрации фильма: первый — между продюсером, инвесторами, актерами и дистрибьютором, а второй — между дистрибьютором и кинопоказчиками (рис. 2).

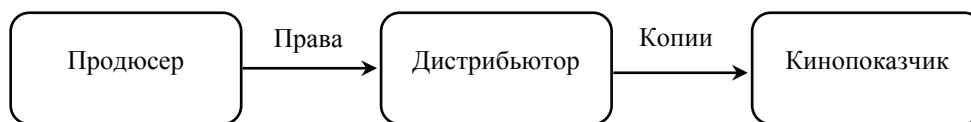


Рис. 2. Соглашения участников кинопроекта

С о с т а в л е н о п о: [Finney, Tirano, 2015].



В данной статье речь пойдет о голливудских блокбастерах и цепочках создания ценности именно таких фильмов. Роль дистрибьютора для подобных фильмов, который задействован в обоих контрактах, требует подробного анализа. По сути, кинодистрибьюторы являются оптовыми торговцами. Оптовики присутствуют практически во всех отраслях, но в киноиндустрии дистрибьютерская деятельность играет ключевую роль.

Традиционно оптовые торговцы выступают клиентами производителя: они покупают продукты со скидкой, затем добавляют торговую наценку и продают их по более высокой цене. В этом случае оптовики непосредственно не участвуют в принятии решений относительно продукта. В киноиндустрии дистрибьюторы имеют большую власть и часто могут влиять не только на сценарий, но и на решения об актерском составе. Достаточно подробно долевые контракты между продюсерами, звездными актерами и дистрибьютором исследованы в статье [Зенкевич, Зайцева, Гладкова, 2016].

В частности, Дж. Васко утверждает, что дистрибуция, пожалуй, наиболее важное звено в цепочке создания ценности кинофильма [Wasko, 2003]. Контракт между продюсером и дистрибьютором дает последнему право решать, когда, в каком количестве, где и как кинофильм будет показан, каковы будут рекламная и маркетинговая кампании; имеются финансовые статьи контракта, оговаривающие в том числе и доход, затраты, порог безубыточности кинопроекта. Все эти условия разнятся от проекта к проекту, и каждый контракт является уникальным.

Кроме того, долевые контракты зависят от переговорной силы вовлеченных сторон [Зенкевич, Зайцева, Гладкова, 2016; Daniels, Leedy, Sills, 1998]. Опытные продюсеры договариваются о дележе дохода на выгодных для себя условиях, а звезды чаще всего выдвигают высокие требования относительно доли от дохода кинопроекта, основные дистрибьюторы (крупные студии) имеют доминирующие позиции в переговорах и обычно навязывают свои условия контрактов.

Кроме заключения контрактов с кинопоказчиками (кинотеатры, телеканалы и платное телевидение и т. п.), дистрибьюторы ответственны за затраты на организацию кинопроката. Во-первых, маркетинговые отделы дистрибьюторских компаний оценивают успешность фильма для разных демографических сегментов зрителей, разделенных по половой принадлежности, возрасту, этническим и культурным характеристикам.

Во-вторых, дистрибьюторы прогнозируют заинтересованность в показе фильма для различных географических регионов. Для этого анализируются доходы похожих фильмов в каждом географически конкретном месте и разрабатывается маркетинг-микс стратегия для конкретного фильма. Дж. Элиашберг и соавторы утверждают, что дистрибьюторы в контрактах с кинопоказчиками в большинстве случаев специфицируют кинотеатры, число мест в кинозалах, а также период проката (4–8 недель) [Eliashberg, Elberse, Leenders, 2005]. Обычно



количество кинотеатров, в которых демонстрируется фильм, уменьшается с течением времени проката. Однако если фильм пользуется большой популярностью, то количество кинозалов может быть и увеличено [Wasko, 2003].

Долевые контракты между дистрибьюторами и кинопоказчиками, как правило, являются достаточно стандартными и заключаются с крупными сетями кинотеатров [De Vany, Walls, 1996]. Определяющее условие контракта — дележ доходов от проката [Vogel, 2015]. Общие кинотеатральные сборы делятся между дистрибьютором и кинопоказчиками в определенном отношении, достигаемом в результате переговоров. Эти доли могут зависеть от кинопоказчика, кинотеатра и региона [Clevé, 2006], но традиционно доходы распределяются поровну. Таким образом, несмотря на присутствие в практике кинобизнеса США определенных договорных условий разделения доходов от проката (общих кинотеатральных сборов) между дистрибьюторами и кинопоказчиками, в данной работе мы будем пользоваться отношением 0,5 : 0,5. При применении предлагаемой в статье методики на практике долевые отношения могут быть уточнены в зависимости от региона и специфических условий каждого конкретного контракта.

Итак, действия дистрибьютора можно подытожить следующим образом. Дистрибьютор получает права на кинокартину на некий договорной период (рис. 2). В течение этого времени он может продавать копии фильма кинотеатрам, телеканалам, онлайн-кинотеатрам и т. д., имея цель максимизировать свой доход от проката, который должен покрыть как минимум его затраты по организации проката. Итоговые доходы от кинопроката сначала распределяются между кинопоказчиком и дистрибьютором, а затем доход дистрибьютора делится между ним и продюсером в соответствии с их долевым контрактом.

Реализация последовательных долевого контрактов в цепочке создания ценности фильма достаточно сложна. Поэтому неудивительно, что на практике участники могут вести себя оппортунистически и использовать неполноту контрактов цепочки в собственных интересах, т. е. контракты не всегда исполняются должным образом. Главная причина такого поведения заключается в том, что участники имеют разные цели и мотивы заключения контрактов.

Дистрибьютор в связи с высоким уровнем собственных затрат зачастую старается заключить с продюсером долевого контракт по распределению прибыли, манипулируя затратами для занижения дохода. Основным источником дохода дистрибьютора — это часть сборов от кинотеатрального показа (примерно 50%). Кроме того, учитываются доходы от других форм показа фильма (платные телеканалы, интернет-каналы и т. п.) [Weinstein, 1998]. При этом главными статьями расходов дистрибьютора являются: прямые затраты на маркетинг и рекламу, стоимость копий кинофильма, накладные расходы в размере 10% от затрат на рекламу, затраты на изготовление контрольной копии. Некоторые исследования (см., напр.: [Chisholm, 1997]) показывают, что дистрибьютор может манипулировать накладными расходами, рекламными и другими маркетинговыми расходами,

затратами на озвучивание, монтаж, копирайтинг, закрытые показы, цензурирование и многое другое. Если контракт не специфицирован предельно точно, то эти статьи затрат постоянно служат источником конфликта сторон. Когда между продюсерами, актерами, режиссером и другими участниками также заключен долевыи контракт по распределению прибыли, то вследствие манипуляций дистрибьютора они могут оказаться в крайне невыгодном положении.

На последнем этапе цепочки кинотеатры предоставляют финальный продукт зрителям, демонстрируя его на больших экранах. Обычно конкретные условия контракта между дистрибьютором и кинотеатрами конфиденциальны, а дележу подлежит доход бокс-офиса (кассовые сборы). Со стороны кинотеатров недобросовестное поведение может выражаться в искажении истинного размера бокс-офиса [Hanssen, 2000; Caves, 2001; Eliashberg, Elberse, Leenders, 2005; Pangarker, Smit, 2013].

Интересно заметить, что на практике главным источником прибыли для кинотеатров служит не непосредственный прокат фильмов, а продажа сопутствующих товаров, таких как попкорн и прохладительные напитки [Vogel, 2015]. Часто операционная маржа на подобные товары достигает 70%, а на попкорн — 90%. Еще один очень важный источник прибыли для кинотеатров — реклама на киноэкране, демонстрирующаяся до начала фильма, которая имеет маржу до 90%.

Претендуя на большую долю от дохода кинопоказа, дистрибьюторы заинтересованы в том, чтобы цены на билеты в кинотеатрах были стабильными и обеспечивали максимальную прибыль, еще и потому, что это переключает основные расходы потребителей с покупки билетов на покупку сопутствующих товаров. Ценообразование на билеты зависит от ряда факторов: наличия конкурентов, потребительского спроса, а также желания конкретного кинопоказчика заработать как можно больше на продаже сопутствующих товаров. В итоге многие кинопоказчики пытаются увеличить эти продажи, устанавливая низкие цены на билеты и привлекая тем самым больший поток зрителей в кинотеатры, но уменьшая потенциальный доход остальных участников цепочки создания ценности [Caves, 2001].

Кроме того, на практике кинопоказчик иногда завышает эксплуатационные расходы кинотеатров для обеспечения более высокой прибыли. При этом каждая кинотеатральная сеть может варьировать затраты на эксплуатацию кинотеатральных помещений, работая с разными дистрибьюторами. Величина этих затрат оказывает влияние на размер денежных средств, которые получают участники более ранних стадий цепочки создания ценности (продюсер, звездные актеры и дистрибьютор) [Vogel, 2015].

Необходимо подчеркнуть, что случаи открытого мошенничества весьма распространены [Vogel, 2015]. Например, кинопоказчики и дистрибьюторы могут кооперироваться и заявлять, что реклама была не местной, а национальной. Это означает, что ее оплата осуществляется за счет продюсера, в то время как дистрибьютор и кинопоказчики удерживают большую долю дохода.

## КООРДИНИРУЮЩИЕ ДОЛЕВЫЕ КОНТРАКТЫ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ФИЛЬМА

Цепочка создания ценности фильма, как указывалось ранее, включает трех участников — продюсера, дистрибьютора и кинопоказчиков. Поскольку каждый из них стремится максимизировать свою прибыль, то при реализации контрактов нередко возникает недобросовестное поведение, связанное с недостоверным предоставлением информации о своих доходах и затратах. Проблемы такого рода могут быть отнесены к типу координационных. Координируя контракты участников цепочки создания ценности, возможно нивелировать проблему оппортунистического поведения сторон. В связи с этим встает задача проанализировать взаимоотношения участников цепочки, определить функции и интересы каждого из них, выявить возможные причины отсутствия координации цепи создания ценности фильма и, наконец, предложить способы ее координации.

Для решения этой задачи рассмотрим модель взаимодействия участников цепочки создания ценности фильма, в основе которой лежит модель координации цепей поставок с помощью долевого контракта, предложенная в работе [Cachon, Lariviere, 2005].

Исследуем более детально цепочку создания ценности. По мере готовности фильма продюсер предоставляет дистрибьютору права на показ фильма в количестве копий  $q$  в заданный временной период. Дистрибьютор получает эти права за цену  $W_d$ , которую устанавливает продюсер. При этом стороны несут следующие затраты:  $C_{pr}$  — общие затраты продюсера на производство фильма и  $C_d$  — общие затраты дистрибьютора на организацию кинопроката (например, маркетинговую кампанию).

Получив права, дистрибьютор выпускает копии фильма в количестве  $q \geq 0$ , установленном в его контракте с продюсером, и передает эти копии кинопоказчику для публичной демонстрации фильма. Удельная стоимость каждой копии для кинопоказчика составляет  $w_e$ . Удельные затраты кинопоказчика на обеспечение показа фильма в кинотеатрах обозначим  $c_e$ .

В соответствии с долевыми контрактами предполагается, что каждый участник цепочки получает долю от дохода проекта после выхода фильма в прокат. Кинопоказчик и дистрибьютор делят выручку от показа фильма в кинотеатрах в отношении  $(1 - \theta) : \theta$  соответственно. Как отмечалось ранее, на практике в большинстве случаев  $\theta = 0,5$ . Обозначим выручку от показа фильма в кинотеатрах через  $R(p, q)$ , где  $q$  — число копий, а  $p$  — выручка от реализации одной копии. Продюсер и дистрибьютор делят полученный дистрибьютором доход в отношении  $(1 - \varphi) : \varphi$ , что прописывается в соответствующем долевого контракте. Процесс реализации кинопроекта представлен на рис. 3.

В итоге мы имеем трехшаговую задачу принятия решений:

- ♦ шаг 1: продюсер устанавливает цену  $W_d(q)$  на права на фильм и передает их дистрибьютору;

- ◆ шаг 2: дистрибьютор назначает трансфертную цену  $w_e(q)$  за одну копию фильма для кинопоказчика;
- ◆ шаг 3: кинопоказчик определяет значения  $p$  и  $q$  в зависимости от рыночного спроса.

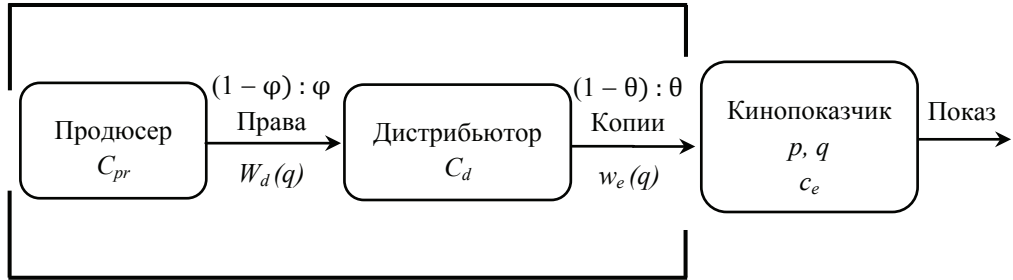


Рис. 3. Процесс реализации кинопроекта: долевого контракт

Доход проекта распределяется между участниками в соответствии с долевыми контрактами. Заметим, что трансфертные цены  $W_d$  и  $w_e$  на первых двух шагах зависят от количества копий  $q$ . При этом выполняются неравенства:

$$W_d \leq (1-\theta) \varphi (C_{prd} + c_e q) + w_e q - C_d,$$

$$w_e \leq \theta (C_{prd}/q + c_e) - c_e, \text{ где } C_{prd} = C_{pr} + C_d.$$

Правые части неравенств суть прибыли при реализации проекта по ценам, равным затратам.

С учетом введенных обозначений получаем, что прибыль продюсера  $\pi_{pr}$  может быть представлена в виде

$$\pi_{pr}(p, q, W_d) = (1-\theta)(1-\varphi) R(p, q) + W_d - C_{pr} \quad (1)$$

прибыль дистрибьютора  $\pi_d$  равна

$$\pi_d(p, q, W_d, w_e) = (1-\theta) \varphi R(p, q) - W_d - C_d + w_e q, \quad (2)$$

а прибыль кинопоказчика  $\pi_e$  —

$$\pi_e(p, q, w_e) = \theta R(p, q) - c_e q - w_e q. \quad (3)$$

Тогда прибыль ( $\Pi$ ) всей цепочки создания ценности фильма составит

$$\begin{aligned} \Pi(p, q) &= \pi_{pr}(p, q, W_d) + \pi_d(p, q, W_d, w_e) + \pi_e(p, q, w_e) = \\ &= R(p, q) - (C_d + C_{pr}) - c_e q = R(p, q) - C_{prd} - c_e q. \end{aligned} \quad (4)$$

Решение задачи будем осуществлять методом обратной индукции. Для этого рассмотрим второй шаг, когда взаимодействуют дистрибьютор и кинопоказчик.

Из формулы (2) следует, что дистрибьютору выгодно назначить максимальную трансфертную цену  $w_e^*(q)$ , т. е.

$$w_e^*(q) = \theta(C_{prd}/q + c_e) - c_e. \quad (5)$$

Подставляя (5) в (3), получаем

$$\pi_e(p, q, w_e^*(q)) = \theta \Pi(p, q). \quad (6)$$

В результате для кинопоказчика оптимальным выбором на третьем шаге будут такие значения  $(p, q)$ , которые максимизируют прибыль (4) всей цепочки создания ценности. Обозначим через  $(p^*, q^*)$  оптимальные выручку от реализации одной копии и количество копий, а через  $w_e^* = w_e^*(q^*)$  — оптимальную трансфертную цену.

Тогда

$$\pi_e(p^*, q^*, w_e^*) = \theta \Pi(p^*, q^*) \quad (7)$$

и

$$w_e^* = \theta(C_{prd}/q^* + c_e) - c_e. \quad (8)$$

Проанализируем взаимодействие между продюсером и дистрибьютором на первом шаге при передаче прав на фильм.

Из формулы (1) видно, что продюсеру выгодно назначать максимальную цену  $W_d(q^*)$  за права на кинопрокат. Поэтому

$$\begin{aligned} W_d^* &= W_d^*(q^*) = (1 - \theta) \varphi(C_{prd} + c_e q^*) + w_e^* q^* - C_d = \\ &= ((1 - \theta) \varphi + \theta)(C_{prd} + c_e q^*) - c_e q^* - C_d. \end{aligned} \quad (9)$$

Подставляя (9) в (1) и (2), получаем, что оптимальные значения прибыли продюсера и дистрибьютора равны соответственно

$$\pi_{pr}(p^*, q^*, W_d^*) = (1 - \theta) (1 - \varphi) \Pi(p^*, q^*), \quad (10)$$

$$\pi_d(p^*, q^*, w_e^*, W_d^*) = (1 - \theta) \varphi \Pi(p^*, q^*). \quad (11)$$

Учитывая формулы (10) и (11), продюсер и дистрибьютор делят максимальную прибыль, получаемую от кинопроката, так, что  $(1 - \theta) \varphi$  является долей дистрибьютора, а  $(1 - \theta) (1 - \varphi)$  — долей продюсера.

В связи с переходом на цифровое оборудование в США в крупных сетевых кинотеатрах уже нет необходимости в покупке нескольких копий фильма при его показе более чем на одном экране, и кинопоказчик покупает для кинотеатра одну копию, которая размещается в базе данных и может транслироваться на любом количестве экранов. Так как в данном исследовании рассматриваются только блокбастеры, то для определения числа копий в расчет берется число кинотеатров и предполагается, что фильм демонстрируется во всех кинотеатрах сети.

В базовом случае цепочки создания ценности фильма на каждом уровне цепочки присутствует лишь один участник. Однако, как правило, в целях максимизации сборов от фильма для организации показа привлекаются несколько кинопоказчиков. Тогда цепочка создания ценности фильма приобретает представленный на рис. 4 вид, где  $Th_{ij}$  обозначает кинотеатр  $j$  кинопоказчика  $i$ .

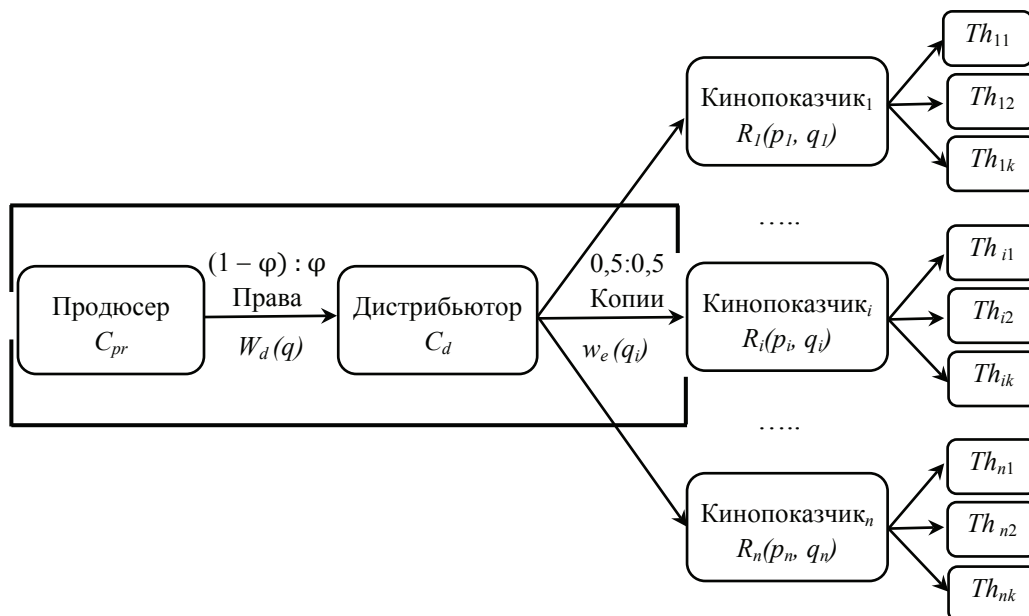


Рис. 4. Процесс создания ценности фильма: случай многих кинопоказчиков

Дальнейшее исследование зависит от типа кинопоказчиков. Если кинопоказчики идентичны, то схема расчета трансфертных цен будет аналогичной с единственным отличием, когда число копий суммируется по всем кинопоказчикам. Следовательно, трансфертные цены для дистрибьютора и продюсера распределяются между большим числом копий. Как представляется, данная схема применима не только в США, но и в Европе, где нет таких влиятельных студий, как голливудские.

Если кинопоказчики имеют разные затраты, оптимизацию цепочки создания ценности фильма, изображенную на рис. 4, можно проводить отдельно для каждого из них.

Важно, что каждый участник заинтересован в максимизации прибыли всей цепочки создания ценности фильма, поскольку получает долю от этой прибыли. При этом снижение индивидуальных затрат участников в перспективе приводит к увеличению прибыли всех заинтересованных сторон.

С теоретической точки зрения построенное решение удовлетворяет условиям коллективной и индивидуальной рациональности. Индивидуальная рациональность означает, что ни одному из участников в одиночку невыгодно отклоняться от предлагаемого решения. Коллективная рациональность следует из Парето-оптимальности построенного решения, которая, в свою очередь, является дележом максимальной прибыли цепочки создания ценности.

## АНАЛИЗ КЕЙСОВ ГОЛЛИВУДСКИХ ФИЛЬМОВ

Рассмотрим реализацию координационного метода на базе трансфертных цен на примерах голливудских фильмов «Алиса в стране чудес» (2010 г.) и «Начало» (2010 г.). В статье [Зенкевич, Зайцева, Гладкова, 2016] рассчитаны различные варианты дележа дохода от кинопроката для этих фильмов.

Фильм «Алиса в стране чудес». Проанализируем взаимоотношения между участниками: продюсером Р. Зануком, дистрибьютором Walt Disney Pictures и кинопоказчиком — крупнейшей американской сетью кинотеатров Regal Entertainment Group.

Процесс создания ценности фильма организован следующим образом:

- ◆ продюсер, имея определенный бюджет (будем считать его в модели затратами продюсера), создает фильм;
- ◆ продюсер передает права на фильм дистрибьютору Walt Disney Pictures с учетом планируемых масштабов показа (числа кинотеатров, где фильм будет демонстрироваться) и подписывает соглашение о получении доли от киносборов;
- ◆ дистрибьютор создает копии, реализует маркетинговую кампанию по продвижению фильма, заключает договоры с кинопоказчиками, в нашем случае — с Regal Entertainment Group;
- ◆ сеть кинотеатров Regal Entertainment Group оценивает спрос на фильм, заказывает определенное количество копий у дистрибьютора, а в итоге дистрибьютор и кинопоказчик делят сборы фильма в соотношении 50 : 50. В настоящее время кинопоказчик получает права без какой-либо оплаты в момент заказа, но в данном разделе рассчитано, какова должна быть цена за права в случае координации цепи создания ценности этого фильма.

Затраты продюсера (бюджет фильма) составили 200 млн долл. ( $C_{pr} = 200\,000\,000$ ). Затраты дистрибьютора — это затраты на маркетинговую кампанию, которые для Walt Disney Pictures составили 75 млн долл. ( $C_d = 75\,000\,000$ )<sup>1</sup>. Доля дистрибьютора соответствует средней по отрасли — 80% ( $\varphi = 0,8$ ). Кинопоказчики получают половину сборов, т. е.  $\theta = 1/2$ . В среднем еженедельные расходы кинотеатров составляют 5 тыс. долл. Кинотеатры Regal Entertainment Group расположены более чем в 558 городах США. Они обеспечены оборудованием, которое позволяет показывать фильм на нескольких экранах, имея одну копию. Следовательно, на один кинотеатр необходима одна копия, поэтому в расчетах число копий соответствует числу кинотеатров в сети. Анализируемый фильм является многообещающим, дорогостоящим, имеет звездный состав актеров и блестящего режиссера, поэтому ожидается, что сеть кинотеатров запросит копии для каждого кинотеатра. Предположим, что такой блокбастер, как «Алиса в стране чудес», будет демонстрироваться в кинотеатрах в течение 17 недель. Значит, общие рас-

<sup>1</sup> Box Office Mojo: <http://www.boxofficemojo.com/movies/?id=aliceinwonderland10.htm> (дата обращения: 01.10.2017).



ходы кинопоказчика составят 85 тыс. долл. ( $c_e = 85\ 000$ ). Число копий, которые запросит кинопоказчик, соответствует числу кинотеатров в сети, т. е. будем предполагать, что  $q^* = 558$ .

С учетом этих данных и полученных в предыдущем разделе результатов считаем по формуле (9) трансфертную цену  $W_d^*$ , которую дистрибьютор мог бы уплатить продюсеру за права на фильм.

$$\text{Из } W_d^* = ((1 - \theta) \varphi + \theta)(C_{prd} + c_e q^*) - c_e q^* - C_d,$$

получаем

$$W_d^* = ((1 - 0,5) 0,8 + 0,5)(275\ 000\ 000 + 85\ 000 \times 558) - 85\ 000 \times 558 - 75\ 000\ 000 = 167\ 757\ 000.$$

Таким образом, за возможность распространять фильм дистрибьютору предлагается платить продюсеру тариф размером 167,8 млн долл. Эта сумма может быть исключена из затрат продюсера на производство фильма.

Перейдем к следующему уровню координации, где определим по формуле (8) трансфертную цену за копию для кинопоказчика  $w_e$ , которая выплачивается дистрибьютору.

В соответствии с формулой  $w_e^* = \theta(C_{prd}/q^* + c_e) - c_e$ , получаем

$$w_e^* = 0,5 \times (275\ 000\ 000/558 + 85\ 000) - 85\ 000 = 203\ 916.$$

В результате цена за копию для кинопоказчика составит 203 916 долл.

Расчет трансфертных цен произведен для случая, когда кинопоказчик всего один, что далеко не всегда соответствует реальности. На самом деле дистрибьютор в большинстве случаев работает с несколькими кинопоказчиками (рис. 4).

Предположим, что дистрибьютор заключил соглашения с пятью крупнейшими американскими кинопоказчиками: Regal Entertainment Group (558 кинотеатров), AMC Theatres (346), Cinemark Theatres (334), Carmike Cinemas (278) и Bow Tie Cinemas (55 кинотеатров). Затраты кинопоказчиков различаются, поэтому в данном примере для расчетов использованы средние затраты по отрасли, т. е. будем считать, что в среднем расходы каждого кинотеатра еженедельно составляют 5 тыс. долл.

Поскольку предполагается, что кинопоказчики приобретают число копий, равное числу кинотеатров в их сети, то общее число копий, которое закажут кинопоказчики у дистрибьютора, составит 1 571 ( $q^* = 1\ 571$ ). Фильм будет демонстрироваться во всех кинотеатрах, как и ранее, в течение 17 недель. Таким образом, с учетом исходных данных получаем трансфертную цену для дистрибьютора и кинопоказчика

$$W_d^* = (0,5 \times 0,8 + 0,5)(275\ 000\ 000 + 85\ 000 \times 1\ 571) - 85\ 000 \times 1\ 571 - 75\ 000\ 000 = 159\ 146\ 500,$$

$$w_e^* = 0,5 \times (275\ 000\ 000/1\ 571 + 85\ 000) - 85\ 000 = 45\ 024.$$

В случае нескольких кинопоказчиков трансфертная цена для дистрибьютора снизится незначительно — на 5%, а трансфертная цена кинопоказчика — в 4,5 раза и составит 45 024 долл.

Итак, мы продемонстрировали, каким образом должны быть рассчитаны трансфертные цены.

*Фильм «Начало».* Рассмотрим еще один пример применения трансфертных цен для координации цепочки создания ценности фильма, продюсером и дистрибьютором которого выступила киностудия Warner Bros, поскольку продюсер К. Нолан был аффилирован со студией. Студия финансирует создание фильма, а продюсер получает фиксированное вознаграждение, не участвуя в дележе дохода от кинофильма. Процесс создания ценности фильма в такой ситуации редуцируется до схемы, представленной на рис. 5.

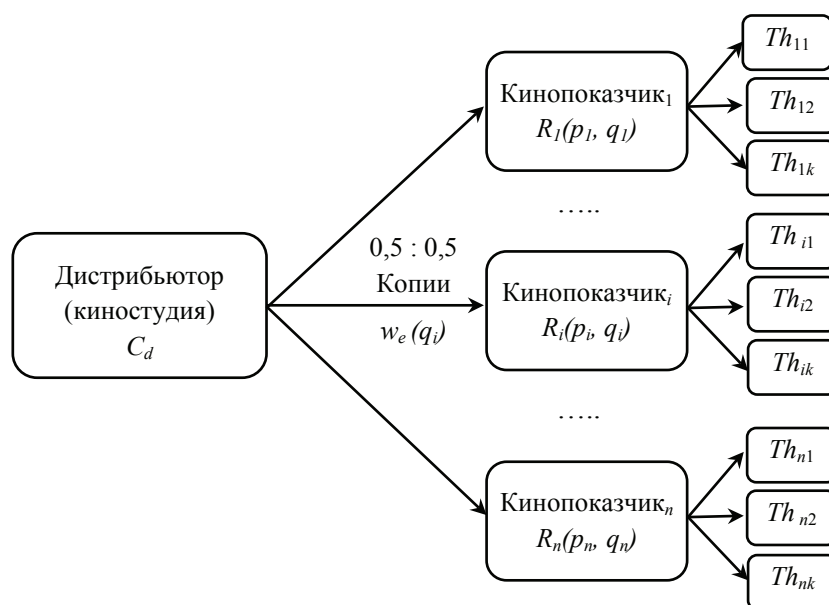


Рис. 5. Процесс создания ценности фильма: случай аффилиции продюсера с киностудией

В этом случае координация цепочки создания ценности кинофильма будет состоять из одного шага — заключения долевого контракта с трансфертной ценой между дистрибьютором и кинопоказчиками. В связи с созданием масштабных и дорогостоящих кинофильмов в Голливуде, а также с наличием доминирующих студий именно здесь такая схема цепочки создания ценности наблюдается чаще всего.

Дистрибьютор полностью финансирует производство фильма и нанимает продюсера, который в определенный момент передает ему права на фильм. Таким

образом, все решения контролируются дистрибьютором, а продюсер работает за фиксированную оплату и не участвует в распределении дохода от кинопроекта.

Дистрибьютор заключает соглашения с кинопоказчиками для демонстрации фильма в кинотеатрах. Сборы фильма делятся между дистрибьютором и кинопоказчиками в соотношении 50 : 50 ( $\theta = \frac{1}{2}$ ).

Затраты на производство фильма «Начало» составили 160 млн долл. ( $C_{pr} = 160\,000\,000$ ), затраты на маркетинг — 100 млн долл. ( $C_d = 100\,000\,000$ ), а общие затраты студии — 260 млн долл<sup>2</sup> ( $C_{prd} = 260\,000\,000$ ).

Как и в предыдущем примере, допустим, что дистрибьютор заключил соглашения с пятью крупнейшими американскими кинопоказчиками с суммарным числом кинотеатров 1 571. Это означает, что дистрибьютор получит заказ на 1 571 копию ( $q^* = 1\,571$ ). Средние еженедельные затраты каждого кинотеатра составляют 5 тыс. долл. в соответствии с данными по отрасли. Фильм демонстрировался в кинотеатрах в течение 16 недель ( $C_d = 80\,000$ ). Таким образом, имеем исходные данные для расчета трансфертной цены кинопоказчика

$$w_e^* = 0,5 \times (260\,000\,000 / 1\,571 + 80\,000) - 80\,000 = 42\,750.$$

В результате трансфертная цена для каждого кинопоказчика составит 42 750 долл. за копию, которую необходимо выплатить дистрибьютору для демонстрации фильма в кинотеатрах.

Расчеты на конкретных примерах голливудских фильмов показывают, как может быть реализована методика построения координирующих контрактов на практике.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цепочка создания ценности любого продукта, в том числе и фильма как продукта художественной ценности, представляет собой цепь взаимоотношений многих участников, причем выгода каждого из них от такого взаимодействия зависит от успеха конечного продукта. Тем не менее традиционно все участники обеспокоены максимизацией собственной прибыли, что приводит к возможному нарушению информационного и ресурсного обмена между ними, т. е. к уменьшению прибыли цепочки создания ценности в целом и, как следствие, сокращению прибыли самих участников.

Одним из способов мотивации участников к максимизации прибыли финального продукта служат координирующие контракты. В данной работе описан механизм координации цепочки создания ценности посредством использования контрактов, основанных на трансфертных ценах. Предлагаемое решение удовлетворяет условиям коллективной и индивидуальной рациональности и гарантирует заинтересованность всех участников в увеличении прибыли цепи в целом.

<sup>2</sup> Box Office Mojo: <http://www.boxofficemojo.com/movies/?id=inception.htm> (дата обращения: 01.10.2017).

При апробации предложенной координационной методики были рассмотрены примеры голливудских блокбастеров, для которых оценены трансфертные цены, устанавливаемые в контрактах между участниками кинопроекта.

#### Литература

- Зенкевич Н. А., Зайцева Е. А., Гладкова М. А. 2016. Моделирование дележа дохода от кооперации в киноиндустрии: теоретико-игровой подход. *Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент* (3): 3–29.
- Иванов Д. А. 2009. *Управление цепями поставок*. СПб.: Изд-во СПбГПУ.
- Калабихина Е. 2016. Инвестирование в кинобизнесе: типы инвесторов, направления инвестиций и риски в кинобизнесе. *Общество и экономика* (10): 113–127.
- Тевелева О. В., Татарников А. С. 2013. Зарубежный и отечественный опыт финансирования кинопроизводства и диверсификации рисков при инвестировании в кино. *Финансовая аналитика: проблемы и решения* (40): 32–40.
- Юдин О. И., Юлдашева О. У. 2012. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности. *Проблемы современной экономики* 1 (41): 218–222.
- Cachon G. P., Lariviere M. 2005. Supply chain coordination with revenue sharing contracts: Strengths and limitations. *Management Science* 51 (1): 30–44.
- Caves R. E. 2001. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chen J. 2011. Returns with wholesale-price-discount contract in a newsvendor problem. *International Journal of Production Economics* 130 (1): 104–111
- Chisholm D. C. 1997. Profit-sharing versus fixed-payment contracts: Evidence from the motion picture industry. *Journal of Law, Economics and Organization* 13 (1): 169–200.
- Clevé B. 2006. *Film Production Management*. 3rd ed. Burlington, USA; Oxford, UK: Focal Press.
- Daniels B., Leedy D., Sills S. D. 1998. *Movie Money: Understanding Hollywood's (Creative) Accounting Practices*. Los Angeles, CA: Silman-James Press.
- De Vany A., Walls W. D. 1996. Bose-Einstein dynamics and adaptive contracting in the motion picture industry. *Economic Journal* 106 (11): 1493–1514.
- Eliashberg J., Elberse A., Leenders M. 2005. *The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research and New Research Directions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Giannoccaro I., Pontrandolfo P. 2004. Supply chain coordination by revenue sharing contracts. *International Journal of Production Economics* 89 (1): 131–139.
- Govindan K., Popiuc M. N., Diabat A. 2013. Overview of coordination contracts within forward and reverse supply chains. *Journal of Cleaner Production* 47 (May): 319–334.
- Finney A., Triano E. 2015. *The International Film Business: A Market Guide beyond Hollywood*. Abingdon, UK: Routledge.
- Hanssen A. F. 2000. The block-booking of films: A re-examination. *Journal of Law and Economics* 43 (10): 395–426.
- Lee J. J. Jr., Gillen A. M. 2011. *The Producer's Business Handbook. The Roadmap for the Balanced Film Producer*. 3rd ed. Milton Park: Taylor & Francis.
- Pangarker N. A., Smit E. v. d. M. 2013. The determinants of box office performance in the film industry revisited. *South African Journal of Business Management* 44 (3): 47–58.
- Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. 2009. *Designing and Managing the Supply Chain*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Sluis S., De Giovanni P. 2016. The selection of contracts in supply chains: An empirical analysis. *Journal of Operations Management* 41: 1–11.
- Vogel H. L. 2015. *Entertainment Industry Economics*. 9th ed. New York: Cambridge University Press.

- Wasko J. 2003. *How Hollywood Works*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Weinstein M. 1998. Profit sharing contracts in Hollywood: Evolution and analysis. *Journal of Legal Studies* 27 (1): 67–112.

#### The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Zenkevich N. A., Zaitseva E. A., Gladkova M. A. 2016. Modelirovanie delezha dokhoda ot kooperatsii v kinoindustrii: teoretiko-igrovoi podkhod [Modeling of cooperative revenue imputation in film industry: a game-theoretical approach]. *Vestnik SPbGU. Seriya 8. Menedzhment* (3): 3–29.
- Ivanov D. A. 2009. *Upravlenie tsepiami postavok* [Supply Chain Management]. St. Petersburg: Izd-vo SPbGPU.
- Kalabikhina E. 2016. Investirovanie v kinobiznese: tipy investorov, napravleniia investitsii i riski v kinobiznese [Investing in the movie business: types of investors, investment trends and risks in the movie business]. *Obshchestvo i ekonomika* (10): 113–127.
- Teveleva O. V., Tatarnikov A. S. 2013. Zarubezhnyi i otechestvennyi opyt finansirovaniia kinoproizvodstva i diversifikatsii riskov pri investirovanii v kino [Foreign and domestic experience in film production funding and diversification of risks related to it]. *Finansovaia analitika: problemy i resheniia* (40): 32–40.
- Iudin O. I., Iuldasheva O. U. 2012. Modelirovanie tsePOCHKI po sozdaniiu potrebitel'skoi tsennosti [Creating consumer value: modeling the chain of its development]. *Problemy sovremennoi ekonomiki* 1 (41): 218–222.

**Для цитирования:** *Зенкевич Н. А., Гладкова М. А.* Координирующие долегие контракты в цепочке создания ценности: на примере киноиндустрии США // *Вестник СПбГУ. Менеджмент*. 2018. Т. 17. Вып. 1. С. 26–45. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.102>.

**For citation:** *Zenkevich N. A., Gladkova M. A.* Revenue Sharing Contracts for Value Chain Coordination: The Case of Motion Picture Industry in the USA. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2018, vol. 17, issue 1, pp. 26–45. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.102>.

Статья поступила в редакцию 4 июня 2017 г.; принята к печати 26 февраля 2018 г.

#### Контактная информация

*Зенкевич Николай Анатольевич* — кандидат физико-математических наук, доцент;  
[zenkevich@gsom.pu.ru](mailto:zenkevich@gsom.pu.ru)

*Гладкова Маргарита Анатольевна* — кандидат экономических наук, старший преподаватель;  
[gladkova@gsom.pu.ru](mailto:gladkova@gsom.pu.ru)

*Zenkevich Nikolai A.* — PhD, Associate Professor; [zenkevich@gsom.pu.ru](mailto:zenkevich@gsom.pu.ru)

*Gladkova Margarita A.* — PhD, Senior Lecturer; [gladkova@gsom.pu.ru](mailto:gladkova@gsom.pu.ru)