

Формирование команды в анимационных студиях

Научный руководитель – Решетникова Кира Викторовна

Саидахмедова З.С.¹, Останина А.Д.²

1 - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Факультет креативных индустрий, Москва, Россия, *E-mail: zarina.saidaxmedova@mail.ru*; 2 - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Факультет креативных индустрий, Москва, Россия, *E-mail: albina.ostanina1@gmail.com*

Современная анимационная индустрия представляет собой динамично развивающийся сегмент креативных индустрий, в котором человеческий капитал играет ключевую роль. Анимационные проекты характеризуются высокой степенью междисциплинарности, длительными производственными циклами и необходимостью тесного взаимодействия специалистов с разными профессиональными и культурными бэкграундами [4]. В этой связи вопросы формирования эффективных команд в независимых анимационных студиях в России приобретают особую актуальность.

Современные подходы к управлению человеческими ресурсами рассматривают сотрудников как ключевой актив организации [1]. Однако в анимационных студиях HR-функция часто носит менее формализованный характер и распределяется между продюсером, режиссером и руководителями направлений. Это приводит к высокой зависимости процессов найма и удержания от личной вовлеченности руководителя и ограничивает масштабируемость команды.

Гипотеза исследования заключается в том, что ключевые проблемы формирования команд в независимых анимационных студиях связаны не столько с финансовыми ограничениями, сколько с отсутствием системных, хотя и гибких, HR-процессов и осознанного подхода к построению командной динамики.

Методологической основой исследования выступила модель командной эффективности Дж. Катценбаха, выделяющая уровни развития коллективов: рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, реальная команда и высокоэффективная команда [2]. Согласно данной модели, высокая производительность невозможна без общей цели, распределенной ответственности и устойчивой приверженности участников. Применение этой типологии к анимационным студиям позволяет диагностировать уровень зрелости команд и определить направления развития.

Эмпирическая база исследования включает анкетирование четырех российских независимых анимационных студий в формате онлайн-опроса. Анализ показал, что большинство команд функционируют на уровне рабочей группы или псевдокоманды. Формирование коллектива осуществляется преимущественно через личные рекомендации и неформальные связи. Подобная модель эффективна на ранних этапах, но препятствует росту студий.

Существенным фактором устойчивости команды является наличие развитых HR-процессов и сильного HR-бренда. Отраслевые отчеты Ассоциации анимационного кино [3] фиксируют рост числа независимых студий и увеличение конкуренции за кадры, что усиливает необходимость системного подхода к привлечению и удержанию специалистов. Практика крупных студий демонстрирует значимость стратегической работы с талантами и формирования долгосрочной командной идентичности.

Эмпирический анализ подтвердил, что российские независимые студии, несмотря на творческий потенциал, сталкиваются с системным кризисом управления командами. Проблемы носят не случайный, а структурный характер: команды застревают на начальных

уровнях развития (рабочая группа, псевдокоманда), что прямо ведет к перегрузкам, выгоранию и текучести. Основная причина не недостаток денег, а отсутствие даже минимально формализованных HR-процессов и осознанной работы с командной динамикой. Это создает «стеклянный потолок» для роста студий, ограничивая их способность реализовывать более сложные и амбициозные проекты. Предложенные рекомендации показывают, что выход существует через постепенное, но целенаправленное внедрение практик найма, коммуникации и построения HR-бренда, адаптированных к реалиям креативного производства.

Таким образом, формирование команды в анимационной студии должно рассматриваться как стратегическая функция управления, напрямую влияющая на творческий и коммерческий успех проекта. Системный подход к развитию HR-практик позволяет снизить риски выгорания, текучести кадров и управленческой перегрузки, а также создать основу для устойчивого роста студии.

Источники и литература

- 1) Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. [U+2012] 14-е изд. [U+2012] СПб.: Питер, 2018. [U+2012] 1039 с.
- 2) Катценбах Дж., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. [U+2012] М.: Альпина Паблишер, 2023. [U+2012] 376 с.
- 3) Ежегодные отчёты // Ассоциация Анимационного Кино URL: <https://aakr.ru/presentations/> (дата обращения: 16.12.2025).
- 4) The Different Roles in a Professional Animation Team Explained // ADVIDS URL: <https://advids.co/insights/the-different-roles-in-a-professional-animation-team-explained> (дата обращения: 15.12.2025).