

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

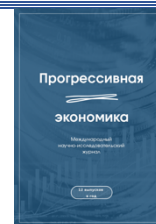
№ 2 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/metodika-czifrovoj-transformaczii-organizaczij-kreativnyh-industrij-etapnyj-algoritm-i-oczenka-effektov/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК: 330.45

DOI: 10.54861/27131211_2026_2_358



МЕТОДИКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ: ЭТАПНЫЙ АЛГОРИТМ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТОВ

Дериглазов А.П., аспирант, Университет ИТМО,
г. Санкт-Петербург, Россия
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0849-8360>
Email: alexanderiglazov@gmail.com

Павлова Е.А., кандидат экономических наук, доцент, Университет ИТМО,
г. Санкт-Петербург, Россия
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6492-7102>
Email: eapavlova@itmo.ru

Аннотация. Быстрое распространение генеративного искусственного интеллекта, платформ управления проектами и аналитических контуров меняет логику создания ценности в креативном бизнесе, где результат имеет нематериальную природу и зависит от креативного труда, бренда и качества взаимодействия с клиентом. Статья направлена на разработку методики цифровой трансформации организаций креативных индустрий, ориентированной на управляемый переход от диагностики текущего состояния к проектированию целевого состояния, отбору инициатив и оценке эффектов. Методическая база основана на синтезе подходов цифровой зрелости, процессного анализа VRPN, дизайн-исследования управленческих решений и многокритериального измерения результатов. Сформирована система критериев эффекта цифровой трансформации по шести блокам: экономика, продуктивность труда, процессы и технологии, рынок и клиентский опыт, креативное качество и инновации, риски и устойчивость. Предложен интегральный показатель, основанный на нормировании метрик и взвешенной агрегации, а также процедура статистической проверки устойчивости оценок. Для процессного блока приведен пример расчета по данным Jira: среднее значение коэффициента качества $\bar{k}=0,84$ при $n \geq 50$ и 95%-м доверительном интервале $[0,80; 0,88]$. Апробация диагностического контура представлена на выборке 153 маркетинговых агентств по открытым данным с



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

выделением четырех уровней зрелости; пилотный контур оценки эффектов продемонстрирован на массиве задач проектной системы компании креативного сектора. Практическая значимость связана с возможностью обоснованного выбора портфеля цифровых инициатив и мониторинга их результата с учетом рисков деградации креативности и бренда. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением доступности внутренних данных и калибровкой весов интегрального показателя на отраслевых панелях.

Ключевые слова: креативные индустрии; цифровая трансформация; цифровая зрелость; искусственный интеллект; бренд-капитал; клиентский опыт; интегральный показатель.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Дериглазов А.П. Павлова Е.А. Методика цифровой трансформации организаций креативных индустрий: этапный алгоритм и оценка эффектов // Прогрессивная экономика. 2026. № 2. С. 358–375. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_2_358.

Статья поступила в редакцию: 19.01.2026 г. Одобрена после рецензирования: 26.02.2026 г. Принята к публикации: 28.02.2026 г.

METHODOLOGY FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF CREATIVE INDUSTRY ORGANIZATIONS: STAGE-BY-STAGE ALGORITHM AND EFFECT ASSESSMENT

Deriglazov A.P., *Postgraduate Student, ITMO University,
Saint Petersburg, Russia*
197101, Saint Petersburg, Kronverkskiy pr., 49
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0849-8360>
Email: alexanderiglazov@gmail.com

Pavlova E.A., *Associate Professor, PhD in Economics, ITMO University,
Saint Petersburg, Russia*
197101, Saint Petersburg, Kronverkskiy pr., 49
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6492-7102>
Email: eapavlova@itmo.ru

Abstract. The creative economy produces intangible outputs, where competitive advantage depends on creative labour, brand equity and customer experience. Digital transformation in this context relies on project management platforms, data and analytics, digital asset management and generative AI, while excessive automation may undermine originality. The paper develops a methodology for digital transformation of creative industry organizations with a stage-by-stage algorithm: diagnostics, target-state design, initiative selection and effect



assessment. The methodological framework combines digital maturity assessment, BPMN-based process analysis, design-oriented decision support and multi-criteria measurement. A system of effect criteria is proposed across six blocks: economics, labour productivity and human capital, processes and technologies, market outcomes and customer experience, creative quality and innovation, and risks and sustainability. An integral effect indicator is constructed through normalization and weighted aggregation, complemented by statistical reliability checks. For the process block, a worked example using Jira task data is provided: mean quality coefficient $\bar{k}=0.84$ with $n \geq 50$ and a 95% confidence interval [0.80; 0.88]. Diagnostics are demonstrated on an open-data sample of 153 marketing agencies with four maturity levels, supporting scenario-based selection of transformation initiatives. The results can be used to justify a portfolio of digital initiatives and to monitor outcomes while preserving creative value and brand capital. Further work should expand access to internal operational data and calibrate indicator weights using industry expert panels.

Keywords: creative industries; digital transformation; digital maturity; generative AI; brand equity; customer experience; integral effect indicator.

JEL classification: O33, M15, L82, Z11, D22.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Deriglazov A.P. Pavlova E.A. (2026). Metodika tsifrovoi transformatsii organizatsii kreativnykh industrii: etapnyi algoritm i otsenka effektiv [Methodology for digital transformation of creative industry organizations: stage-by-stage algorithm and effect assessment]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 2, 358–375. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_2_358. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 19/01/2026. Approved after review: 26/02/2026. Accepted for publication: 28/02/2026.

Введение

В организациях креативных индустрий создается нематериальный продукт, а конкурентные преимущества формируются через креативный труд, бренд и накопленные знания. Регуляторное оформление сектора в России закреплено федеральным законом о развитии креативных (творческих) индустрий [1], а международные подходы к статистическому измерению опираются на методические рамки UNESCO и национальные классификации, разработанные профильными ведомствами [2; 3].

Цифровая трансформация в креативном бизнесе сопровождается переходом к платформам совместной работы, к данным и аналитике, к управлению цифровыми активами и к применению генеративного ИИ. Подобные изменения в теории связываются с трансформацией бизнес-модели и управленческих практик под воздействием цифровых технологий [4; 5]. Рост производительности возможен при комплементарности нематериальных активов и технологий [16]. Вместе с тем творческие процессы подвержены рискам стандартизации контента и снижения оригинальности при

неуправляемом применении генеративного ИИ, что обсуждается в исследованиях о креативных индустриях и маркетинге [13; 14].

Результативность цифровой трансформации требуется оценивать на базе сопоставимых критериев, сопоставляя исходное состояние и целевые эффекты внедрения цифровых инициатив. В научной литературе предложены подходы к оценке зрелости и управлению переходами на основе моделей цифровой зрелости и организационных изменений [6–8]. Параллельно развиваются обзоры, ориентированные на систему KPI для мониторинга цифровых программ [9]. Практическое управление результатами нередко опирается на сбалансированную систему показателей (BSC) [10] и стоимостные подходы Total Cost of Ownership (TCO) [22], однако для креативных индустрий подобные рамки хуже отражают нематериальную ценность продукта, где значимы бренд-капитал, клиентский опыт и динамика креативного качества [18–20]. Отраслевые обзоры по цифровой трансформации креативных индустрий подчеркивают роль платформ, данных и генеративного ИИ, а также риски прав на результаты интеллектуальной деятельности и дефицит цифровых компетенций [11; 12].

Цель исследования заключается в разработке методики цифровой трансформации организаций креативных индустрий, задающей поэтапный алгоритм «диагностика – проектирование целевого состояния – выбор инициатив – оценка эффектов». Методика ориентирована на измеримый управленческий цикл и на многокритериальную оценку результатов, где наряду с экономикой отражаются клиентский опыт, бренд-капитал и креативное качество продукта [18–20].

Обзор литературы

Цифровая трансформация в современной теории рассматривается как изменение бизнес-модели и управленческих практик под воздействием данных и цифровых технологий. В междисциплинарной повестке выделяются технологическое ядро, организационные изменения и динамика ценностного предложения; подчеркивается необходимость связать трансформацию с измеримыми результатами и управляемыми экспериментами [4; 5]. Диагностический этап часто опирается на модели цифровой зрелости. В прикладных исследованиях обсуждаются измерения зрелости по направлениям управления, данных, процессов, цифровых продуктов и культуры, а также механизмы перехода между уровнями зрелости [6–8]. Для креативных организаций подобные модели требуют адаптации, поскольку проектный характер работ, высокая роль человеческого капитала и нерегулярность данных повышают вероятность смещения оценки в сторону формальной ИТ-инфраструктуры.

Оценка результата цифровой трансформации организаций креативных индустрий требует согласованной системы критериев, отражающей ценность нематериального продукта и особенности проектного характера производства. В прикладной практике применяются сбалансированная система показателей



(BSC) [10] и стоимостные модели затрат жизненного цикла / Total Cost of Ownership (TCO) [22], а также наборы KPI цифровых программ, обобщенные в обзорных исследованиях [9]. Для креативных организаций требуется дополнение экономических и процессных показателей метриками креативности, бренд-капитала, клиентского опыта и качества проектных коммуникаций [18–20].

В отраслевых работах по креативным индустриям цифровая трансформация описывается через платформенную кооперацию, цифровые активы и применение ИИ в контент-производстве [11; 12]. Систематические обзоры фиксируют противоречие «ИИ и креативность»: рост производительности достигается через автоматизацию рутинных операций, тогда как попытка заменить творческое решение алгоритмом создает угрозу стандартизации и снижения уникальности [13; 14]. Измерение бренд-капитала и клиентского опыта имеет развитую теоретическую базу, представленную моделями бренда и маршрутами клиентского взаимодействия [18–20]. Однако соединение подобных подходов с метриками цифровой трансформации организации остается недостаточно формализованным. Следовательно, требуется методика, где единый алгоритм трансформации связан с системой показателей, адекватной нематериальной природе продукта креативных индустрий и допускающей статистическую проверку.

Материалы и методы

Материалы исследования сформированы из трех групп источников. Первая группа представлена научными публикациями по цифровой трансформации, цифровой зрелости, измерению результативности цифровизации, а также работами по цифровым изменениям в креативных индустриях и по применению генеративного ИИ в маркетинге [4–6; 11–16]. Вторая группа представлена нормативными и методическими документами, задающими рамки креативных индустрий и цифровой экономики [1–3; 17]. Третья группа представлена эмпирическими данными: (а) открытые сведения о маркетинговых агентствах, собранные для интегральной диагностики цифровой зрелости; (б) выгрузки задач из проектной системы (Jira) по периодам до и после внедрения цифровых инструментов, используемые для расчета процессных метрик.

Методический аппарат опирается на сочетание процессного анализа и многокритериального измерения результатов. В диагностическом блоке применяются интегральное рейтингование и кластеризация для выделения уровней цифровой зрелости. Для описания цепочек работ используется процессное моделирование в нотации BPMN, обеспечивающее выявление операций с высоким потенциалом автоматизации и операций, чувствительных к риску потери креативного качества.

В блоке оценки эффекта применяются: нормирование показателей, взвешенная агрегация по блокам критериев, расчет доверительных интервалов для проверяемых метрик, а также регрессионная оценка параметров моделей



(например, влияние доли автоматизации на качество услуг). Расчеты ориентированы на сравнение периодов «до» и «после» внедрения инструментов цифровой трансформации при контроле минимального объема выборки ($n \geq 50$) и приемлемой дисперсии оценки.

Результаты и обсуждение

1. Этапный алгоритм методики цифровой трансформации

Методика ориентирована на управляемый цикл трансформации, где решения по внедрению цифровых инструментов опираются на диагностику состояния, на проектирование целевого состояния, на отбор инициатив и на проверяемое измерение эффекта. Алгоритм представлен на рис. 1. Диагностика направлена на оценку цифровой зрелости организации, готовности данных и зрелости процессов. Диагностический контур может опираться на интегральную оценку по открытым данным (для первичного скрининга) и на внутреннюю диагностику по доменам управления, данных, технологий и культуры [6–8]. Дополнительно строится процессная модель (BPMN) по цепочке создания ценности, что обеспечивает выявление операций с высоким потенциалом автоматизации при контроле рисков снижения креативного качества.

Проектирование целевого состояния формирует набор целевых метрик и архитектурное представление будущей системы: контур данных, цифровые платформы, правила управления знаниями, механизм контроля качества креативного продукта и контур клиентского опыта. На данном этапе целесообразно использовать экономико-математическое представление баланса автоматизации и человеческого капитала, где уровень автоматизации A влияет на сроки, издержки и качество, а параметры модели оцениваются эмпирически на исторических данных организации [16]. Выбор инициатив реализуется через портфельный подход. Формируется перечень цифровых инициатив, проводится оценка влияния на блоки критериев (табл. 1), рассчитывается приоритет с учетом ограничений бюджета, кадров и данных. Для креативных организаций в портфель обычно попадают решения: управление портфелем проектов и задач; управление цифровыми активами; клиентская аналитика и CRM; инструменты генеративного ИИ для прототипирования и подготовки черновых материалов; контуры контроля качества контента и защиты прав на результаты интеллектуальной деятельности [13–15].

Оценка эффектов опирается на сопоставление периодов до и после внедрения, расчет интегрального показателя эффекта и статистическую проверку устойчивости оценок. Для процессных показателей используется выгрузка задач из проектной системы (Jira и аналоги), а для клиентского опыта и бренда – данные CRM, опросы, аналитика коммуникаций и внешние индикаторы [18–20]. Цикл предусматривает обратную связь: корректировку портфеля и актуализацию целевого состояния по итогам измерений.

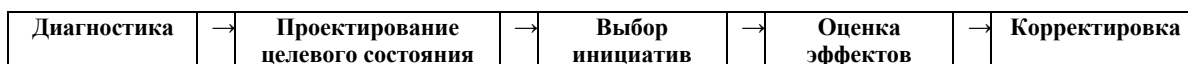


Рис. 1. Этапный алгоритм методик цифровой трансформации организаций креативных индустрий

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Stage-by-stage algorithm of the digital transformation methodology for creative industry organizations

Source: compiled by the authors

2. Система критериев и интегральный показатель эффекта цифровой трансформации

Оценка результата цифровой трансформации для креативных организаций требует учета нематериальной ценности. В связи с изложенным система критериев построена по шести блокам, отражающим разные стороны эффекта: экономика; продуктивность труда и человеческий капитал; процессы и технологии; рынок, бренд и клиентский опыт; креативное качество и инновации; риски и устойчивость. Структура показателей по блокам приведена в табл. 1.

Таблица 1

Система критериев и показателей оценки эффекта цифровой трансформации организаций креативных индустрий

Table 1

Criteria and indicators for assessing the effects of digital transformation in creative industry organizations

Блок эффекта	Показатели (пример)	Источник данных / периодичность
Экономика	Темп роста выручки, маржа, операционная прибыль Волатильность выручки (σ/μ) Доля затрат на оплату труда Окупаемость цифровых инициатив (ROI/NPV при доступности данных)	Финансовая отчетность; управленческий учет; проектные сметы (квартал/год)
Продуктивность труда и человеческий капитал	Выручка на сотрудника Доля времени на творческие операции Текущее и вовлеченность Инвестиции в обучение цифровым навыкам	HR-контур; таймшиты; опросы персонала (квартал)
Процессы и технологии	A – коэффициент автоматизации по типам задач \bar{k} – качество задач по числу переделок β – доля времени без переделок ($1-h_rework/h_total$) δ – доля исправления ошибок в переделках (h_error/h_rework) Cycle Time, доля просрочек, загрузка	Jira/YouTrack/Asana; Work Log; история статусов (месяц)
Рынок, бренд, клиентский опыт	NPS, CSAT, жалобы Retention, повторные продажи	CRM; опросы; web-аналитика; social



	Share of Voice, тональность упоминаний Конверсия воронки продаж	listening (месяц/квартал)
Креативное качество и инновации	Экспертная оценка оригинальности (шкала) Доля проектов с новыми форматами/технологиями Награды и отраслевое признание Скорость прототипирования	Портфолио проектов; внешние рейтинги; экспертные панели (квартал/год)
Риски и устойчивость	Инциденты ИБ и доступности Претензии по правам на контент Риски комплаенса при применении ИИ Индикаторы перегрузки и выгорания	ИБ-контур; юридический контур; HR-контур (квартал)

Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

Для сопоставимости разнородных показателей предложено нормирование значений и последующая агрегация по схеме взвешенной суммы. Пусть $x_{b,i}$ – значение i -го показателя в блоке b , а $s_{b,i}$ – нормированная оценка в интервале $[0; 1]$. Для показателей, где рост отражает улучшение, применяется преобразование по формуле (1). Для показателей с обратной направленностью применяется преобразование по формуле (2).

$$s_{b,i} = \frac{(x_{b,i} - x_{min})}{(x_{max} - x_{min})} \quad (1)$$

$$s_{b,i} = \frac{(x_{max} - x_{b,i})}{(x_{max} - x_{min})} \quad (2)$$

Балльная оценка блока рассчитывается по формуле (3). Ограничение на веса показателей внутри блока задается условием (3а). Интегральный показатель эффекта цифровой трансформации рассчитывается по формуле (4) при условии (4а). Веса могут задаваться равномерно либо устанавливаться экспертным методом с отраслевой калибровкой. Для снижения субъективности рекомендуется фиксировать правила выбора весов и проводить чувствительный анализ влияния весов на итоговую оценку.

$$B_b = \sum_i w_{b,i} \cdot s_{b,i} \quad (3)$$

$$\sum_i w_{b,i} = 1 \quad (3a)$$

$$I = \sum_b \alpha_b \cdot B_b \quad (4)$$

$$\sum_b \alpha_b = 1 \quad (4a)$$

Расчетный пример интегрального показателя представлен для демонстрации процедуры. При равных весах блоков $\alpha_b=1/6$ и равных весах



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

показателей внутри блоков получены значения: $B_{econ}=0,62$; $B_{prod}=0,55$; $B_{market}=0,58$; $B_{creative}=0,65$; $B_{risk}=0,80$. Балльная оценка процессного блока рассчитывается по формуле (5) при значениях $\bar{k}=0,84$, $\beta=0,75$ и $\delta=0,40$, в результате $B_{proc}=0,73$. Интегральный показатель при равных весах блоков рассчитывается по формуле (6), в результате $I=0,655 \approx 0,66$.

$$B_{proc} = \frac{(\bar{k} + \beta + (1 - \delta))}{3} \quad (5)$$

$$I = \frac{(B_{econ} + B_{prod} + B_{proc} + B_{market} + B_{creative} + B_{risk})}{6} \quad (6)$$

Предложенная конструкция отличается от стандартных KPI-контуров (BSC) [10] тем, что наряду с экономикой и процессной эффективностью предусматривает измерение бренд-капитала, клиентского опыта (CSI, NPS) [20; 23] и креативного качества, что согласуется со спецификой нематериального продукта креативных индустрий [18–20]. В отличие от стоимостных подходов Total Cost of Ownership (TCO) [22], оценка эффекта ориентирована на многокритериальный результат и допускает использование операционных данных проектных систем при верификации статистической устойчивости оценок [9].

3. Процедура оценки до и после внедрения на данных проектной системы

Процессные эффекты цифровой трансформации в креативных организациях целесообразно измерять по данным систем управления работами (Jira, YouTrack, Asana и аналоги), поскольку проектная деятельность фиксируется в задачах, статусах, истории изменений и трудозатратах. Алгоритм подготовки данных и расчетов приведен на рис. 2 и предусматривает: обращение к данным задач; фильтрацию по типу работ, исполнителю и сравниваемым периодам; выгрузку в табличный формат; формирование каркаса полей; расчет показателей и проверку доверительных интервалов.

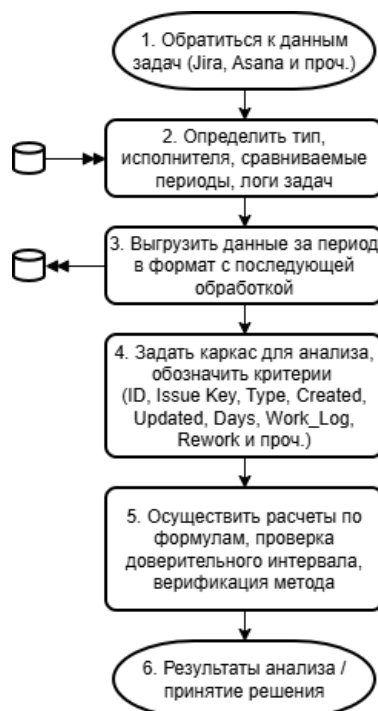


Рис. 2. Алгоритм подготовки данных и расчет процессных показателей по данным Jira

Источник: рабочие материалы авторов

Fig. 2. Data preparation workflow and calculation of process indicators using Jira data

Source: author's working materials

Каркас данных по каждой задаче формируется из полей: идентификатор задачи (Issue Key), исполнитель (Assignee), тип (Type), даты создания и завершения (Created, Updated), длительность в днях (Days), трудозатраты по Work Log, число переделок по истории изменений (Rework). На основе Rework рассчитывается коэффициент качества задачи по формуле (7), где r_{\max} – нормирующий порог числа итераций (в практических расчетах удобно принимать $r_{\max}=5$). Для периода рассчитывается среднее значение коэффициента качества по формуле (8).

$$q_i = 1 - \frac{Rework_i}{r_{max}} \quad (7)$$

$$\bar{k} = \frac{1}{n} \cdot \sum_i q_i \quad (8)$$

Для проверки надежности оценки качества применяется доверительный интервал среднего значения по формуле (9), где s – выборочное стандартное отклонение q_i . При $n \geq 50$ и $s < 0,20$ точность оценки становится приемлемой для управленческих решений. Демонстрационный расчет: при $n=100$, $\bar{k}=0,84$, $s=0,19$ и $t_{\{0.975,99\}}=1,984$ получаем погрешность $1,984 \cdot 0,19/10=0,038$, следовательно доверительный интервал $CI_{\{95\}}=(0,802; 0,878) \approx (0,80; 0,88)$.

$$CI_{95} = \bar{k} \pm \frac{t_{0.975, n-1} \cdot s}{\sqrt{n}} \quad (9)$$

Для учета потерь времени на переделки вводится коэффициент β по формуле (10), где h_{total} – суммарные трудозатраты за период, h_{rework} – трудозатраты, относимые к повторным итерациям после первичной сдачи результата. Доля потерь времени равна $1-\beta$. Для оценки происхождения переделок вводится параметр δ по формуле (11), где h_{error} – трудозатраты на исправление ошибок внутри переделок. Параметры β и δ используются в модели целевого состояния для выбора баланса автоматизации и контроля качества.

$$\beta = 1 - \frac{h_{\text{rework}}}{h_{\text{total}}} \quad (10)$$

$$\delta = \frac{h_{\text{error}}}{h_{\text{rework}}} \quad (11)$$

Показатель автоматизации A может рассчитываться по сокращению трудоемкости или длительности работ после внедрения цифровых инструментов. Для типа задач j оценка A_j определяется по формуле (12), где $T_{\{0j\}}$ и $T_{\{1j\}}$ – средняя длительность задач типа j до и после внедрения. Интегральный показатель A по портфелю задач определяется как средневзвешенное значение по долям типов задач. Связь качества и автоматизации оценивается регрессией по формуле (13) при контроле δ ; параметр γ отражает прирост качества при росте автоматизации. В рамках проектирования целевого состояния выбирается уровень A^* , максимизирующий целевую функцию прибыли при ограничениях на бюджет, данные и кадровые ресурсы [16].

$$A_j = \frac{(T_{0j} - T_{1j})}{T_{0j}} \quad (12)$$

$$k(A) = k_0 + \gamma \cdot A \quad (13)$$

4. Апробация методики на материалах организаций креативных индустрий

Апробация методики опирается на материалы организаций креативного сектора и дополняется демонстрационными расчетами. Эмпирическая часть использует кейсы внедрения в маркетинговой и продакшн-организациях, а также диагностику цифровой зрелости на выборке агентств по открытым цифровым следам. Внутрикorporативные показатели представлены без раскрытия коммерчески чувствительной информации; порядок расчета и интерпретация показателей приведены на агрегированных данных.

Кейс 1 (маркетинговое агентство). На стадии диагностики зафиксированы проблемы прозрачности загрузки команд, повторяемости переделок креативов и трудоемкости отчетности по медиапланам. Целевое состояние сформировано как связка проектного контура (Jira), клиентского контура (CRM), аналитического контура (BI) и базы знаний. Портфель инициатив сгруппирован по направлениям: стандартизация рабочих процессов и шаблонов задач; интеграции Jira–CRM–BI; автоматизация подготовки отчетов; регламентация контроля качества и согласований. Управленческий эффект выражен в снижении доли переделок и росте предсказуемости сроков выполнения, что поддерживает клиентский опыт и высвобождает время команды для творческой работы.

Кейс 2 (продакшн-организация). Диагностика выявила высокую вариативность задач, наличие параллельных веток согласований, риски потери цифровых артефактов и разрыв между творческими итерациями и учетной системой затрат. Целевое состояние задано через единое управление цифровыми активами (DAM), проектный учет по стадиям производственного цикла и применение генеративных моделей для ускорения подготовки черновых материалов (сториборды, превизуализация, черновой монтаж). Отбор инициатив выполнен по критериям ценности, трудоемкости интеграций, рисков прав на результаты интеллектуальной деятельности и требований к компетенциям персонала. Верификация эффекта опиралась на сопоставление периодов «до/после» по процессным метрикам, а также на динамику показателей клиентского опыта и репутации бренда [18–20].

Диагностика цифровой зрелости по открытым данным выполнена на выборке 153 маркетинговых агентств. Используются показатели, наблюдаемые через открытые цифровые следы: скорость ответа на запросы, степень автоматизации коммуникаций, представленность цифровых сервисов, признаки применения аналитики и инструментов ИИ. По результатам расчета интегрального рейтинга выделены уровни цифровой зрелости: низкий ($R=0,36$; 46 организаций; около 30%), средний ($R=1,10$; 83 организации; около 54%), высокий ($R=1,508$; 18 организаций; около 12%) и уровень лидеров ($R=2,00$; 6 организаций; около 4%). Для перехода между уровнями предложены типовые наборы инициатив и критерии приоритизации, согласованные с международными рамками цифровой трансформации и с ограничениями по данным [11; 12; 17].

Пилотная проверка алгоритма оценки эффекта выполнена на частичной выгрузке задач Jira, где задачи сгруппированы по типу и исполнителю, а сравниваемые периоды заданы по календарным интервалам. В выгрузке сформирован каркас полей (Issue Key, Assignee, Type, Created, Updated, Days, Work Log, Rework), после чего рассчитаны показатели качества и потерь времени. На пилотном массиве показан расчет среднего качества $\bar{k}=0,84$ при $n \geq 50$ и доверительном интервале 95%: [0,80; 0,88]. Дополнительно рассчитаны параметры $\beta=0,75$ и $\delta=0,40$, интерпретируемые как доля времени без



переделок (75%) и доля исправления ошибок в составе переделок (40%). Пилотные значения демонстрируют работоспособность процедуры извлечения процессных метрик из проектной системы и задают основу для сравнения периодов до и после внедрения инструментов цифровой трансформации при расширении исторической базы данных.

По результатам апробации сформулированы выводы. Во-первых, диагностический контур по открытым данным позволяет быстро сегментировать рынок по уровню зрелости и выбирать сценарий трансформации при ограниченном доступе к внутренней информации. Во-вторых, процессные метрики по данным Jira пригодны для регулярного мониторинга качества и трудозатрат, а статистическая проверка доверительных интервалов снижает риск управленческих решений на шумных данных. В-третьих, для креативных организаций критична связка процессных метрик с индикаторами бренд-капитала и клиентского опыта, поскольку рост скорости производства контента сам по себе не гарантирует рост ценности продукта [18–20].

Заключение

Разработана методика цифровой трансформации организаций креативных индустрий, ориентированная на управляемый цикл «диагностика – проектирование целевого состояния – выбор инициатив – оценка эффектов». Методика учитывает нематериальную природу продукта, роль креативного труда и бренд-капитала, а также риски стандартизации контента при применении генеративного ИИ [13; 14].

Научная новизна подтверждается результатами:

1. Предложена методика цифровой трансформации организаций креативных индустрий; отличается тем, что объединяет этапы диагностики, проектирования целевого состояния, выбора инициатив и проверки эффектов; позволяет формировать воспроизводимую программу трансформации.

2. Предложена система критериев эффекта цифровой трансформации по шести блокам и интегральный показатель эффекта; отличается тем, что отражает креативное качество, бренд-капитал и клиентский опыт наряду с экономикой и процессной эффективностью; позволяет сопоставлять результаты цифровых инициатив в единой шкале при сохранении интерпретируемости отдельных блоков.

3. Разработана процедура оценки на данных проектных систем (Jira) с расчетом доверительных интервалов и параметров A , k , β , δ , γ ; отличается тем, что опирается на верификацию устойчивости оценок и на связку процессных метрик с целевым состоянием; позволяет проводить сравнение периодов до и после внедрения инструментов.

4. Проведена апробация диагностического контура на открытых данных маркетинговых агентств и показан пилотный расчет процессных показателей по данным Jira; отличается тем, что объединяет сегментацию по уровню зрелости и оценку качества выполнения работ; позволяет снижать риск



ошибочной приоритезации инициатив при ограниченной доступности внутренней информации.

Практическая значимость связана с возможностью обоснованного выбора портфеля цифровых инициатив и мониторинга эффекта с учетом креативного качества, бренда и клиентского опыта. Ограничение исследования связано с неполнотой внутренних данных проектных систем в отдельных организациях и с вариативностью процедур фиксации трудозатрат. Дальнейшие исследования целесообразно направить на расширение базы наблюдений до панельного формата, калибровку весов интегрального показателя на отраслевых экспертных панелях и проверку причинно-следственных эффектов цифровой трансформации для разных сегментов креативных индустрий.

Литература

1. Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202408080136>.
2. UNESCO Institute for Statistics. UNESCO Framework for Cultural Statistics 2025. Part I: Concepts and definitions. Montreal: UNESCO Institute for Statistics, 2025. 132 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393404>.
3. Department for Digital, Culture, Media and Sport. Creative Industries: Focus on Employment. London: DCMS, 2016. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/534305/Focus_on_Employment_revised_040716.pdf.
4. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
5. Reis J., Melão N. Digital transformation: A literature review and guidelines for future research // Heliyon. 2023. Vol. 9. No. 1. Article e12834. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>.
6. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Achieving Digital Maturity. MIT Sloan Management Review and Deloitte, 2017. 28 p.
7. Гилева Т.А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1(27). С. 38–52. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52>.
8. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change // Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58. No. 5. P. 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.

9. Mahboub H., Sadok H., Chehri A., Saadane R. Measuring the Digital Transformation: A Key Performance Indicators Literature Review // *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 225. P. 4570–4579. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.455>.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
11. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends // *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. Article 102096. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>.
12. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Creative Economy Outlook 2024: Chapter III. Digitalization and artificial intelligence in the creative economy*. Geneva: UNCTAD, 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2024d1_ch3_en.pdf.
13. Amankwah-Amoah J., Abdalla S., Mogaji E., Dwivedi Y.K. The impending disruption of creative industries by generative AI: Opportunities, challenges, and research agenda // *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 79. Article 102759. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102759>.
14. Hartmann J., Exner L., Domdey N. The power of generative marketing: Can generative AI create superhuman visual marketing content? // *International Journal of Research in Marketing*. 2025. Vol. 42. No. 1. P. 13–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2024.09.002>.
15. Huang M.-H., Rust R.T. Artificial intelligence in service // *Journal of Service Research*. 2018. Vol. 21. No. 2. P. 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>.
16. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies // *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2021. Vol. 13. No. 1. P. 333–372. <https://doi.org/10.1257/mac.20180386>.
17. OECD Digital Economy Outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/8a168526-en>.
18. Keller K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. No. 1. P. 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>.
19. Aaker D.A. *Building Strong Brands*. New York: Free Press, 1996. 400 p.
20. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey // *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
21. Gokhberg L., Shmatko N., Volkov A., Leontiev A., Dudnik O., Glazunova E., Abdrakhmanova G., Lukin E., Kovaleva G., Kazakova M. Creative industries in Russia: Conceptualization, classification, and measurements //

Foresight and STI Governance. 2020. Vol. 14. No. 3. P. 6–21. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2020.3.6.21>.

22. Ellram L.M. Total cost of ownership: An analysis approach for purchasing // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 1995. Vol. 25. No. 8. P. 4–23. <https://doi.org/10.1108/09600039510099928>.

23. Reichheld F.F. The one number you need to grow // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81. No. 12. P. 46–54.

24. Шарапова А.В., Боос В.О., Куценко Е.С. Креативные индустрии в России на подъеме: дайджест. М.: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2025. 32 с. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1019411834.pdf>.

25. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

References

1. Federal’nyi zakon ot 08.08.2024 № 330-FZ «O razvitii kreativnykh (tvorcheskikh) industrii v Rossiiskoi Federatsii» [Federal Law No. 330-FZ of August 8, 2024 “On the Development of Creative Industries in the Russian Federation”]. Ofitsial’nyi internet-portal pravovoi informatsii [Official Internet Portal of Legal Information]. Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202408080136>. (In Russ.).

2. UNESCO Institute for Statistics. UNESCO framework for cultural statistics 2025. Part I: Concepts and definitions. Montreal: UNESCO Institute for Statistics; 2025. 132 p. Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393404>. (In Eng.).

3. Department for Digital, Culture, Media and Sport. Creative industries: Focus on employment. London: DCMS; 2016. Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/534305/Focus_on_Employment_revised_040716.pdf (accessed 19.02.2026). (In Eng.).

4. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021;122:889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>. (In Eng.).

5. Reis J., Melão N. Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. Heliyon. 2023;9(1):e12834. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>. (In Eng.).

6. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Achieving digital maturity. MIT Sloan Management Review and Deloitte; 2017. 28 p. (In Eng.).

7. Gileva T.A. Tsifrovaya zrelost’ predpriyatiya: metody otsenki i upravleniya [Digital Maturity of an Enterprise: Methods of Assessment and Management]. Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya:

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.



The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Ekonomika [Bulletin of USPTU. Science, Education, Economics. Series: Economics]. 2019;(1(27)):38–52. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52>. (In Russ., abstract in Eng.).

8. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*. 2021;58(5):1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>. (In Eng.).

9. Mahboub H., Sadok H., Chehri A., Saadane R. Measuring the digital transformation: A key performance indicators literature review. *Procedia Computer Science*. 2023;225:4570–4579. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.455>. (In Eng.).

10. Kaplan R.S., Norton D.P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press; 1996. 336 p. (In Eng.).

11. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. 2020;92–93:102096. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>. (In Eng.).

12. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Creative economy outlook 2024: Chapter III. Digitalization and artificial intelligence in the creative economy*. Geneva: UNCTAD; 2024. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2024d1_ch3_en.pdf. (In Eng.).

13. Amankwah-Amoah J., Abdalla S., Mogaji E., Dwivedi Y.K. The impending disruption of creative industries by generative AI: Opportunities, challenges, and research agenda. *International Journal of Information Management*. 2024;79:102759. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102759>. (In Eng.).

14. Hartmann J., Exner L., Domdey N. The power of generative marketing: Can generative AI create superhuman visual marketing content? *International Journal of Research in Marketing*. 2025;42(1):13–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2024.09.002>. (In Eng.).

15. Huang M.-H., Rust R.T. Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*. 2018;21(2):155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>. (In Eng.).

16. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2021;13(1):333–372. <https://doi.org/10.1257/mac.20180386>. (In Eng.).

17. OECD digital economy outlook 2024. Paris: OECD Publishing; 2024. <https://doi.org/10.1787/8a168526-en>. (In Eng.).

18. Keller K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. 1993;57(1):1–22. (In Eng.).

19. Aaker D.A. *Building strong brands*. New York: Free Press; 1996. 400 p. (In Eng.).



20. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016;80(6):69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>. (In Eng.).

21. Gokhberg L., Shmatko N., Volkov A., Leontiev A., Dudnik O., Glazunova E., Abdrakhmanova G., Lukin E., Kovaleva G., Kazakova M. Creative industries in Russia: Conceptualization, classification, and measurements. *Foresight and STI Governance*. 2020;14(3):6–21. (In Eng.).

22. Ellram L.M. Total cost of ownership: An analysis approach for purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1995;25(8):4–23. <https://doi.org/10.1108/09600039510099928>. (In Eng.).

23. Reichheld F.F. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*. 2003;81(12):46–54. (In Eng.).

24. Sharapova A.V., Boos V.O., Kutsenko E.S. Kreativnyye industrii v Rossii na pod'eme: daidzhest [Creative Industries in Russia on the Rise: Digest]. Moscow: ISSEK NIU VShE; 2025. 32 p. Available at: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1019411834.pdf>. (In Russ.).

25. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019;28(2):118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. (In Eng.).

© Дериглазов А.П. Павлова Е.А., 2026

