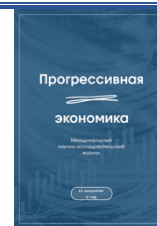


Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 8 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/ekonomicheskie-aspekty-upravleniya-biznes-proczessami-predpriyatij-mediaindustrii-v-usloviyah-cifrovoj-transformaczii/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3
УДК 338.24.01
DOI: 10.54861/27131211_2026_8_285



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕДИАИНДУСТРИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Хлопенко О.В., кандидат экономических наук, Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону, Россия
344003, Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3711-8056>
e-mail: ohlopenko@yandex.ru

Серебряная И.А., кандидат технических наук, доцент, Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону, Россия
344003, Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8394-1188>
e-mail: silveririna@mail.ru

Аннотация Целью статьи является исследование экономических аспектов управления бизнес-процессами предприятий медиаиндустрии в условиях цифровой трансформации. В работе рассмотрены теоретические основы медиаменеджмента как инструмента цифрового управления, проанализированы современные подходы к организации производства и управления в медиакомпаниях. Выявлены ключевые направления цифровой трансформации бизнес-процессов в медиаиндустрии, включая внедрение искусственного интеллекта, облачных технологий, технологий виртуальной и дополненной реальности. Особое внимание уделено экономическим эффектам от цифровизации: снижению себестоимости производства контента, оптимизации затрат, повышению операционной эффективности. На основе анализа деятельности АО «Медиа продакшн» разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления бизнес-процессами с использованием цифровых технологий. Предложена поэтапная модель цифровой трансформации медиапредприятия, включающая автоматизацию производственных процессов, внедрение систем предиктивной аналитики и создание единой цифровой экосистемы управления.



Ключевые слова: медиаменеджмент, цифровая трансформация, бизнес-процессы, медиаиндустрия, искусственный интеллект, облачные технологии, управление затратами, экономическая эффективность, постпродакшн, автоматизация.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Хлопенко О.В., Серебряная И.А. Экономические аспекты управления бизнес-процессами предприятий медиаиндустрии в условиях цифровой трансформации // Прогрессивная экономика. 2026. № 8. С. 285–301. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_8_285.

Статья поступила в редакцию: 10.07.2026 г. Одобрена после рецензирования: 17.08.2026 г. Принята к публикации: 19.08.2026 г.

ECONOMIC ASPECTS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN MEDIA INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

***Khlopenko O.V.**, Candidate of Economic Sciences, Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia*

1 Gagarin Square, Rostov-on-Don, 344003

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3711-8056>

e-mail: ohlopenko@yandex.ru

***Serebryanaya I.A.**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia*

1 Gagarin Square, Rostov-on-Don, 344003

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8394-1188>

e-mail: silveririna@mail.ru

Abstract. The purpose of the article is to study the economic aspects of business process management in media industry enterprises in the context of digital transformation. The paper examines the theoretical foundations of media management as a tool for digital governance, analyzes modern approaches to production organization and management in media companies. The key directions of digital transformation of business processes in the media industry are identified, including the implementation of artificial intelligence, cloud technologies, virtual and augmented reality technologies. Special attention is paid to the economic effects of digitalization: reduction of content production costs, cost optimization, and increased operational efficiency. Based on the analysis of the activities of JSC "Media Production", practical recommendations are developed for improving business process management using digital technologies. A step-by-step model of digital transformation of a media enterprise is proposed, including automation of



production processes, implementation of predictive analytics systems, and creation of a unified digital management ecosystem.

Keywords: media management, digital transformation, business processes, media industry, artificial intelligence, cloud technologies, cost management, economic efficiency, post-production, automation.

JEL classification: C91, C92, D83, D84, D91.

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

For citation: Khlopenko O.V., Serebryanaya I.A. (2026). Ekonomicheskie aspekty upravleniya biznes-protsessami predpriyatiy mediaindustrii v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Economic aspects of business process management in media industry enterprises in the context of digital transformation]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 8, 285–301. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_8_285. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 10/07/2026. Approved after review: 17/08/2026. Accepted for publication: 19/08/2026.

Введение

Современный этап развития медиаиндустрии характеризуется глубокими трансформационными изменениями, обусловленными цифровой революцией. Цифровая трансформация представляет собой системный и необратимый процесс, охватывающий все уровни экономического уклада и социального взаимодействия. В парадигме Индустрии 4.0, где ключевыми драйверами роста выступают данные и вычислительные мощности, медиаиндустрия – как один из наиболее высокотехнологичных, креативных и одновременно чувствительных к конъюнктуре секторов – закономерно оказалась в эпицентре этих тектонических сдвигов. Фундаментальная перестройка медийного ландшафта происходит не столько за счет внедрения отдельных цифровых инструментов, сколько благодаря конвергенции сквозных технологий, формирующих новую архитектуру экономики знаний и ИТ-сектора [1; 2].

В условиях цифровой трансформации особое значение приобретает эффективное управление бизнес-процессами медиапредприятий, позволяющее адаптироваться к изменениям внешней среды, оптимизировать затраты и сохранять конкурентоспособность. Современная медиасреда характеризуется высокой турбулентностью, обусловленной активной имплементацией цифровых технологий, что требует ревизии классических подходов к управлению и финансово-экономическому планированию. Тенденции конвергенции и глобализации, сопряженные с феноменом мультимедиазации, приводят к пресыщению информационного поля, ослаблению контроля над каналами распространения и дезинтеграции целевых аудиторий. В сложившихся условиях традиционные методы



вертикального управления утрачивают эффективность, уступая место адаптивным и сетевым моделям [3].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации стратегий управления медиапредприятиями к условиям стремительной цифровой трансформации отрасли. Изменение моделей медиапотребления, развитие новых технологий, усиление конкуренции требуют выработки новых подходов к управлению бизнес-процессами. *Целью* статьи является исследование экономических аспектов управления бизнес-процессами предприятий медиаиндустрии в условиях цифровой трансформации и разработка практических рекомендаций по повышению экономической эффективности медиапредприятий на основе внедрения цифровых технологий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: систематизировать теоретические подходы к управлению бизнес-процессами в медиаиндустрии в условиях цифровой трансформации, проанализировать современные тенденции и технологические возможности цифровизации медиапроизводства, спрогнозировать экономический эффект от применения цифрового инструментария в управление бизнес-процессами медиапредприятий, разработать практические рекомендации по цифровой трансформации управления бизнес-процессами на примере медиапредприятия.

Обзор литературы

В работах зарубежных и отечественных ученых формируется междисциплинарный подход к осмыслению цифровой трансформации медиа, охватывающий технологические, социологические, культурологические и экономические аспекты. М. Кастельс, рассматривая медиа в контексте становления информационного капитализма, обосновывает появление сетевой формы социальной организации общества. В его концепции информационная революция оказывает колоссальное влияние на политику, бизнес и культуру, а цифровые технологии кардинально меняют систему СМИ. Кастельс подчеркивает, что интеграция множества видов коммуникации в цифровой среде порождает новые культурные формы и альтернативные практики социального взаимодействия [4].

Г.М. Маклюэн, заложивший фундамент современной теории медиа, рассматривал медиа не как нейтральные каналы передачи информации, а как активных участников культурного развития, формирующих собственную медиасреду. Введенный им термин «глобальная деревня» предвосхитил возникновение глобальных цифровых коммуникаций. Маклюэн концептуализировал наступление эры «электронного» человека, противопоставляя технологию современности всей предшествующей человеческой истории в силу уникальных свойств информационных коммуникаций [5].



Среди отечественных исследователей фундаментальный вклад в разработку проблематики внесла Е.Л. Вартанова [2]. Она выделяет в медиаменеджменте два уровня – макро- и микроуровень. Микроуровень, по ее мнению, совпадает с традиционными представлениями о менеджменте как управлении производством с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли.

Согласно положениям Е.Л. Вартановой, сквозные цифровые технологии выполняют функцию катализатора, инициирующего ускоренные революционные преобразования в медийной сфере, итогом которых выступает формирование «цифровизированного индустриального и культурного континуума». Автор актуализирует тезис о том, что цифровая реструктуризация телевидения предполагает не точечные инновации, а комплексное внедрение технологических кластеров цифровой экономики, что предопределяет системность текущих изменений. В рамках более широкой научной оптики исследователь вводит и операционализирует понятия «цифрового перехода» и «цифровой трансформации», фиксируя их возрастающую частотность в управленческих практиках и академическом обороте. Примечательно, что цифровизация интерпретируется не как сугубо технический апгрейд, а как полномасштабный социоэкономический феномен и катализатор общественных сдвигов, модифицирующий базовые устои функционирования медиа. В этом контексте особую значимость обретает обоснование медийной составляющей цифрового суверенитета, под которым понимается потенциал национальных СМИ противостоять дезинтеграции публичной коммуникации в условиях экспансии платформ, алгоритмизации контента и пересборки рекламного рынка.

А.В. Вырковский [6] вносит существенный вклад в развитие теоретических подходов к медиаменеджменту и обосновывает применение комплексного процессного бизнес-подхода к редакционному менеджменту в условиях цифровизации. Проведенное им метаисследование активности отечественных ученых в области медиаменеджмента и медиаэкономики выявляет ряд важных тенденций: научный интерес к данной теме быстро растет, однако основные научные знания сосредоточены в нескольких научных школах. В своих работах ученый также констатирует, что недостаточно изучается «внутренний мир» компаний – комплекс отношений, возникающих внутри фирм массмедиа.

М.И. Макеенко [6] рассматривает СМИ как отрасль экономики, анализируя ее историю, движущие силы и основные тенденции развития. В его работах исследуются транснациональные медиакорпорации и кризис управления масштабом в начале XXI века, а также трансформация технологических основ СМИ, порождаемая внедрением цифровых интерактивных сетевых информационно-коммуникационных технологий.

Е.Я. Дугин в монографии «Медиаиндустрия в условиях цифровых трансформаций» [7] предпринимает попытку показать основные подходы к осмыслению современных сложных процессов взаимодействия информационно-коммуникативных систем и общества, а также трансформации методологических конструктов исследования медиакommunikаций в условиях формирующейся цифровой цивилизации. Он отмечает, что каналы медиа находятся в авангарде цифровой трансформации как новаторское технологическое явление и социально-политический институт, а акцент делается на создание персонализированного контента, учитывающего ценностные предпочтения и социокультурные запросы аудитории.

В.П. Коломиец развивает концепцию медиатизации как процесса глубинной трансформации индустрии массовых коммуникаций [8]. Исследователь обосновывает, что сложившаяся медиасистема испытывает интенсивное давление цифрового транзита, который носит трансгрессивный характер: он деконструирует устоявшиеся бизнес-модели, инициирует необходимость ментальной перестройки управленческого мышления и модификации организационных практик, а также порождает высокий уровень профессиональной напряжённости в среде медиаменеджеров. В основе данной трансформации, согласно позиции автора, лежит фундаментальное противоречие между цифровой средой, возникшей вследствие относительно свободного развития интернет-технологий, и институционально оформленными, государственно регулируемыми средствами массовой информации.

С.Л. Уразова в своём исследовании обращается к проблематике цифрового телевидения в контексте семантического прогнозирования, фиксируя глубинные изменения отечественного телевизионного пространства. Автор раскрывает этапы развития технологической платформы телевидения, которая в значительной степени детерминирует креативный потенциал создания телевизионного продукта, и аргументирует необходимость семантического прогнозирования программной сетки вещания, исходя из требований цифровой эпохи. Особое внимание Уразова акцентирует на том, что 2018 год квалифицируется как переломный для российской медиаиндустрии, которая с ускорением начала интегрироваться в цифровую среду [9].

А.Н. Фомина выявляет и характеризует перспективные направления и технологические возможности применения инновационных технологий в телеиндустрии, обобщает и систематизирует инновационные модели и форматы цифрового телевидения. В ее работах охарактеризованы новые паттерны цифровизации и важные направления инновационного развития цифровых технологий и средств современной телеиндустрии. Фомина формулирует предложения, направленные на эффективное управление



инновационным развитием средств и технологий в сфере цифровой телеиндустрии [10].

Обобщая проанализированные источники, можно констатировать, что исследовательское поле цифровой трансформации медиаиндустрии характеризуется следующими особенностями:

- наблюдается широкий междисциплинарный охват, который создает объемную теоретическую базу для понимания происходящих процессов от культурологических концепций от Маклюэна и социологических построений Кастельса до экономико-управленческих подходов Вартановой, Вырковского и Макеевко.

- большинство исследователей сходятся в признании радикального характера цифровых решений. Цифровое преобразование коренным образом изменяет все информационное пространство, создает новый медиарынок, новые схемы вещания, инновационные технологические подходы в производстве цифрового видеоконтента. Совершенствуется сам характер телевидения, которое характеризуется многоканальностью, многоплатформенностью, многочисленностью форм доставки контента, способами его приема и потребления;

- выявлена неуравновешенность в структуре научных исследований: преобладание политэкономических и нормативных теорий при недостаточном внимании к поведенческим аспектам аудитории и внутренним процессам медиаорганизаций.

Именно этот дисбаланс, наряду с недостаточной проработанностью экономических аспектов управления бизнес-процессами медиапредприятий в условиях цифровой трансформации, определяет актуальность дальнейших исследований. Отсутствие системных рекомендаций по оптимизации затрат и повышению экономической эффективности на основе внедрения цифровых технологий представляет собой значительный пробел, который требует восполнения как в теоретическом, так и в прикладном аспектах.

Материалы и методы

Методологический каркас настоящей работы опирается на принципы системного подхода, применяемые для декомпозиции и оценки сложноорганизованных экономических объектов. В качестве инструментария задействованы процедуры сравнительно-сопоставительного анализа, таксономической классификации, эмпирической группировки и методы логического обобщения. Эмпирическую и теоретическую базу сформировали фундаментальные положения, разработанные ведущими отечественными и зарубежными специалистами в области цифровизации медиасреды, а также актуальные публикации в профильных научно-аналитических изданиях и открытые интернет-источники.

В качестве эмпирической базы исследования использованы материалы, характеризующие деятельность АО «Медиа продакшн» – компании в сфере производства кинофильмов и телевизионных программ, имеющей 22-летнюю историю работы на рынке. Анализ бизнес-процессов предприятия позволил выявить ключевые направления цифровой трансформации и оценить потенциальные экономические эффекты от внедрения цифровых технологий.

Применялись следующие методы: анализ и синтез теоретических и эмпирических данных; метод функциональной декомпозиции для выделения операционных задач на каждом этапе производственного цикла; метод моделирования бизнес-процессов для разработки рекомендаций по их оптимизации; экономический анализ для оценки затрат и потенциальной экономии от внедрения цифровых технологий.

Результаты и обсуждение

Цифровая трансформация медиаиндустрии охватывает все сегменты деятельности медиапредприятий: производство контента, его распространение, управление, маркетинг и взаимодействие с аудиторией. На основе анализа научной литературы и практического опыта можно выделить следующие ключевые направления цифровой трансформации бизнес-процессов в медиаиндустрии на базе сквозных технологий.

Таблица 1

**Сквозные технологии в медиаиндустрии:
технологические решения и экономические эффекты**

Table 1

End-to-end technologies in the media industry: technological solutions and economic effects

Сквозные технологии	Функциональные характеристики и технологические решения	Экономические и управленческие прогнозы
1. Облачные технологии	Использование центров обработки данных с передачей технического обслуживания провайдеру. Внедрение МАМ-системы для диджитализации и завершающей обработки. Редактирование по прокси-копиям с автоматической выгрузкой финальной версии в облако. Организация локального и удалённого доступа к контенту. Персонализация на основе анализа пользовательских предпочтений. Поддержка линейного вещания, видео по запросу и сервисов отложенного просмотра (catch-up).	Уменьшение затрат на производство медиапродукции за счёт отказа от собственной инфраструктуры. Оптимизация цепочек (звеньев) производства на всех этапах создания продукции. Обеспечение высокого уровня надёжности хранения и ускорение поиска информации. Гибкая модель оплаты (per-user, per-month) в зависимости от фактического потребления сервисов.

2. Искусственный интеллект и машинное обучение	Сжатие передаваемых данных с применением нейросетей. Автоматизированное составление новостей, репортажей и письменных материалов. Рекомендательные алгоритмы для персонального подбора программ. Многоканальный синхронный перевод на иностранные языки в реальном времени. Прогнозирование зрительского спроса на тематику сюжетов.	Уменьшение временных и кадровых затрат на подготовку контента. Экономия на услугах переводчиков и редакторов. Укрепление лояльности аудитории за счёт точного таргетирования и релевантных рекомендаций. Увеличение скорости выпуска новостных программ.
3. Технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR)	Прямой эфир VR-видео в 4K-разрешении. Достижение эффекта полного погружения и присутствия в центре событий. Использование AR-графики в спортивных трансляциях. Разработка интерактивных телепродуктов (игр, кинофильмов, виртуальных экскурсий).	Расширение ассортимента услуг и форматов контента. Привлечение новой зрительской аудитории за счёт уникальных визуальных впечатлений. Повышение инвестиционной привлекательности эфиров для спонсоров и рекламодателей.
4. Мобильные технологии и сети 5G	Построение телевидения на базе современных технологий (5G) в обход традиционных стандартов и антенных сооружений. Потоковая доставка 8K-видео, панорамных трансляций с углом обзора 360°, VR/AR-материалов. Поддержка персонализированных эфиров с постоянной подачей 4K-видео на мобильные устройства.	Повышение мобильности и доступности контента для конечных потребителей. Сокращение вложений в наземную вещательную инфраструктуру. Увеличение пропускной способности и улучшение качества обслуживания (QoS) при работе с видео сверхвысокой четкости.
5. Инновационные модели цифрового телевидения	IPTV: цифровое вещание через интернет-протокол с интерактивными возможностями и без лимита по числу каналов. OTT: распространение аудиовизуального контента поверх интернет-канала напрямую на устройство абонента. Мобильное ТВ (DTV): трансляция на портативные устройства (гаджеты). Гибридное телевидение (HbbTV): объединение линейного эфира с архивным доступом и интерактивными сервисами.	Разнообразие бизнес-моделей и каналов монетизации. Расширение клиентской базы за счёт платформенной совместимости. Рост вовлечённости зрителей через интерактивные опции. Вариативность в создании ассортимента услуг и ценовых предложений.

Источник: составлено авторами по данным [7; 9; 10]

Source: compiled by the authors based on [7; 9; 10]

Цифровая трансформация бизнес-процессов медиапредприятий обеспечивает значительные экономические эффекты, которые проявляются в нескольких направлениях [11].

1. Снижение затрат (себестоимости) на производство медиапродукции. Применение цифрового инструментария (виртуальное производство, AI-монтаж, генеративные нейросети для музыки и озвучания) позволяет сократить издержки на всех этапах производственного цикла. Прогнозируемое снижение себестоимости зависит от масштаба проектов (средний или крупный бюджет) и может составить 20–30%. Использование такого ресурса как нейросеть при написании текстов, монтажа видео и озвучания позволяет свести стоимость производства продукции к минимальному значению.

При использовании искусственного интеллекта наблюдается увеличение производительности медиабизнеса в 10 раз. Разработка новых проектов, построенных на системах ИИ, позволяет достичь роста производительности до 40 раз. Обновление медиапродукции с помощью ИИ повышает производительность отдельных операций в 6–10 раз.

2. Оптимизация затрат на управление и администрирование. Модернизация управленческих процессов благодаря внедрению систем автоматизации, электронного обмена данными (делопроизводство) и облачных платформ может быть использована как инструмент сокращения административных издержек. Одновременное использование B2B-маркетплейсов для реализации лицензионных прав обеспечивает цифровизацию коммерческих операций и способствует минимизации операционных расходов за счет исключения посреднических звеньев.

3. Повышение операционной эффективности. В условиях реализации цифровых решений в медиаиндустрии основным направлением повышения операционной эффективности является совершенствование этапов подготовки и производства продукции. Применение средств автоматизации для рутинных работ дает возможность предприятию сократить время выхода продукта на рынок в 2–3 раза за счет снижения трудоемкости подготовительных этапов.

4. Нейросетевая архитектура как инструмент производства медиапродукции. Модели, созданные на основе этой системы, позволяют достаточно точно определить коммерческие возможности (90–95%), а также оценить предложения до начала реализации проекта, что минимизирует риски выхода на рынок невыгодных (убыточных) проектов.

5. Новые источники дохода. Цифровые инструменты при производстве медиапродукции открывают новые возможности коммерциализации контента. К числу основных инструментов коммерциализации следует отнести: рекламу (персонализированную или уникальную), абонементные модели, осуществление имущественных прав в цифровой среде, а также разработку различных сервисов и интерактивных инструментов, повышающих вовлеченность пользователей.



На основе анализа деятельности АО «Медиа продакшн» разработаны практические рекомендации по цифровой трансформации управления бизнес-процессами. Компания, имеющая 22-летнюю историю работы в сфере производства кинофильмов, столкнулась с рядом проблем: критическое падение активности, убыточность, отсутствие актуального портфеля проектов, кадровый дефицит. Предложенные меры по цифровой трансформации нацелены на реальный запуск производственного конвейера.

Внедрение систем предиктивной аналитики на этапе препродакшна. Рекомендуется внедрить системы предиктивной аналитики на основе искусственного интеллекта, которые с высокой точностью прогнозируют кассовый потенциал сценария до запуска съёмок. Это позволит объективизировать процесс принятия решений, отсеивая заведомо убыточные проекты и привлекая частных инвесторов за счёт предоставления верифицированных аналитических отчётов.

Использование технологии виртуального производства. Рекомендуется применять технологию виртуального производства (Virtual Production), используя цифровые двойники локаций и персонажей. Это даст возможность режиссёрам и операторам в среде виртуальной и дополненной реальности заранее отстроить кадр, рассчитать свет и движение камеры без строительства физических декораций, что значительно сократит смету и сроки подготовительного этапа [15].

Автоматизация постпродакшна. Рекомендуется внедрить AI-инструменты для видеомонтажа, позволяющие автоматизировать синхронизацию звука, черновую склейку по сценарию и рефрейминг видео. Это сократит время подготовки продукта в 2–3 раза. Для снижения зависимости от сторонних студий и композиторов следует внедрить генеративные нейросети для создания фоновой музыки и предварительного озвучания, а также использовать платформы автоматической локализации для выхода на рынки СНГ и Азии.

Цифровизация дистрибуции и комплаенса. Рекомендуется внедрение B2B-маркетплейсов для купли-продажи лицензий, что переведёт процессы продажи прав в цифровой контур и сократит издержки. Параллельно следует внедрить системы автоматического комплаенса (AI-модерации), которые самостоятельно сканируют готовый фильм на предмет соответствия законодательству, ставят тайм-коды и формируют готовые отчёты для прокатных удостоверений.

Создание единой цифровой экосистемы управления. Рекомендуется интеграция всех внедрённых решений в единый цифровой производственный конвейер, что обеспечит сквозное управление бизнес-процессами от разработки концепции до дистрибуции готового продукта.

Таблица 2

**Основные направления цифровой трансформации бизнес-процессов
медиапредприятия и ожидаемые экономические эффекты**

Table 2

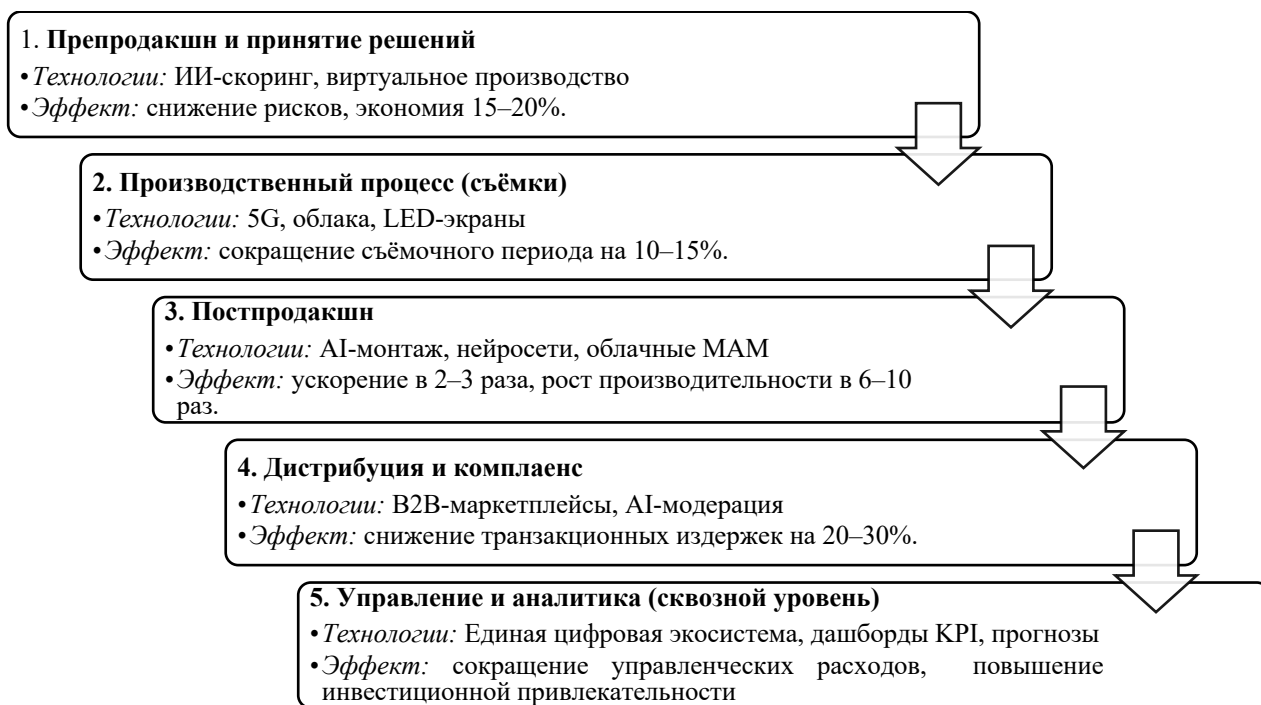
**Main directions of digital transformation of media enterprise business
processes and expected economic effects**

Направление цифровизации	Технологические решения	Ожидаемый экономический эффект
Препродакшн и принятие решений	Системы предиктивной аналитики на основе ИИ	Снижение рисков убыточных проектов, привлечение инвестиций
Производственный процесс	Виртуальное производство, цифровые двойники	Сокращение сметы и сроков подготовительного этапа
Постпродакшн	AI-инструменты для монтажа, генеративные нейросети	Сокращение времени подготовки продукта в 2-3 раза
Дистрибуция и комплаенс	B2B-маркетплейсы, системы AI-модерации	Сокращение издержек на продажу прав и соответствие законодательству
Управление целом	Единая цифровая экосистема управления	Сквозное управление бизнес-процессами, повышение операционной эффективности

Источник: составлено авторами по данным [14; 15; 16]

Source: compiled by the authors based on [14; 15; 16]

Реализация предложенных мероприятий позволит АО «Медиа продакшн», несмотря на текущее финансовое состояние с высокой дебиторской задолженностью, с минимальными затратами возобновить операционную деятельность, выйти на рынок с конкурентоспособным технологичным продуктом и сократить себестоимость производства фильмов за счёт использования виртуальных декораций и AI-постпродакшна.



**Рис. 1. Модель цифровой трансформации бизнес-процессов
медиапредприятия**

Источник: составлено авторами по данным [11; 13; 16]

**Fig. 1. Model of digital transformation of business processes of a media
enterprise**

Source: compiled by the authors based on [11; 13; 16]

Заключение

В процессе исследования авторами выявлены и систематизированы основные направления цифровизации бизнес-процессов предприятий медиаиндустрии, включая внедрение облачных технологий, искусственного интеллекта, технологий виртуальной и дополненной реальности, мобильных технологий и инновационных моделей цифрового вещания.

Установлено, что цифровая трансформация бизнес-процессов обеспечивает значительные экономические эффекты: снижение себестоимости производства контента (на 20–30% для проектов среднего и крупного бюджета), оптимизацию затрат на управление и администрирование, повышение операционной эффективности (рост производительности отдельных операций в 6–10 раз), создание новых источников дохода.

Разработана поэтапная модель цифровой трансформации медиапредприятия, включающая: 1) внедрение систем предиктивной аналитики на этапе препродакшна; 2) использование технологии виртуального производства; 3) автоматизацию постпродакшна с использованием AI-инструментов; 4) цифровизацию дистрибуции и комплаенса; 5) создание единой цифровой экосистемы управления.

Практическая значимость работы обусловлена формированием комплекса научно обоснованных рекомендаций по реинжинирингу бизнес-процессов медиапредприятий в условиях цифровой трансформации. Предлагаемые управленческие решения ориентированы на оптимизацию операционной деятельности и могут служить действенным инструментом повышения экономической эффективности и укрепления рыночных позиций субъектов медиаиндустрии.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методик оценки экономической эффективности внедрения цифровых технологий в медиапроизводство, исследованием влияния генеративных нейросетей на трансформацию бизнес-моделей медиапредприятий, а также анализом новых форм монетизации цифрового контента.

Литература

1. Вартанова Е.Л. Теория медиа: отечественный дискурс. М.: Фак. журн. МГУ Изд-во Моск. Ун-та, 2019. 224 с.
2. Вартанова Е.Л. Цифровое телевидение и трансформация медиасистем. О необходимости междисциплинарных подходов к изучению современного ТВ // Вестник Московского университета. Сер. 10. Журналистика. 2011. № 4. С. 6–26.
3. Иванько А.Ф., Илчева В.И. Совершенствование управления организацией медиабизнеса с использованием интеллектуальных информационных систем // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. 2016. № 1. С. 46–49.
4. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура / пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 590 с.
5. Маклюэн Г.М. Понимание медиа: Внешние расширения человека. Жуковский: КАНОН-пресс-Ц, Кучково поле, 2003. 446 с.
6. Вартанова Е.Л., Вырковский А.В., Смирнов С.С., Макеев М.И. Индустрия российских медиа: цифровое будущее. М.: МедиаМир, 2017. 160 с.
7. Дугин Е. Я. Медиаиндустрия в условиях цифровых трансформаций [научная монография]. Москва : Канон-плюс, 2021. 415 с.
8. Коломиец В.П. Индустриальная трансформация телевидения // Социологические исследования. 2021. № 6. С. 92–100.
9. Уразова С.Л. Цифровое телевидение в поисках семантического прогнозирования // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2018. № 6. С. 235–253.
10. Фомина А.Н. Цифровая трансформация телеиндустрии: тенденции и контексты // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 11. С. 4363–4380. DOI: 10.18334/ce.16.11.116422.



11. Васильев П.В. Управление медиакомпанией: производственные и финансово-экономические аспекты // Экономика и парадигма нового времени. 2024. № 6. С. 53–61.

12. Садковская Н.Е., Кубрин В.И., Ляпичева О.С. Особенности организации производства и управления современными средствами массовой информации в условиях цифровой трансформации отрасли // Научные технологии. 2025. Т. 26. № 4. С. 5–13.

13. Шаронин П.Н. Вертикальная интеграция в медиаиндустрии: организационно-экономические аспекты // Вестник МГУП. 2016. № 3. С. 31–39.

14. Черевко Т.С. Особенности современной маркетинговой деятельности в российских медиакомпаниях // Маркетинг и реклама: вызовы и перспективы : материалы Междунар. науч.-практ. конф. М. : Ин-т экономики РАН, 2024. С. 145–152.

15. Шереметьева Е.Н., Горшкова Л.А., Фролова А.К. Медиаменеджмент как перспективный инструмент цифрового управления // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 5. С. 42–49.

16. Соболева Ю.П., Николаев С.К., Пешков Б.К. Управление медиабизнесом на основе интеграции стратегического управления и лидерства // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2025. № 3. С. 395–401.

References

1. Vartanova E.L. (2019). *Teoriya media: otechestvennyi diskurs* [Media theory: Russian discourse]. Moscow: Faculty of Journalism, Moscow State University Publishing House. 224 p. (In Russ.).

2. Vartanova E.L. (2011). *Tsifrovoe televidenie i transformatsiya mediasistem. O neobkhodimosti mezhdistsiplinarnykh podkhodov k izucheniyu sovremennogo TV* [Digital television and the transformation of media systems: the need for interdisciplinary approaches to studying contemporary television]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika* [Moscow University Journalism Bulletin], 4, 6–26. (In Russ., abstract in Eng.).

3. Ivan'ko A.F., Ilcheva V.I. (2016). *Sovershenstvovanie upravleniya organizatsiei mediabiznesa s ispol'zovaniem intellektual'nykh informatsionnykh sistem* [Improving the management of a media business organization using intelligent information systems]. *Vestnik MGUP imeni Ivana Fedorova* [Bulletin of the Ivan Fedorov Moscow State University of Printing Arts], 1, 46–49. (In Russ., abstract in Eng.).

4. Castells M. (2000). *Informatsionnaya epokha: ekonomika, obshchestvo i kul'tura* [The information age: economy, society and culture]. Translated from English; O.I. Shkaratan (Ed.). Moscow: Higher School of Economics. 590 p. (In Russ.).



5. McLuhan H.M. (2003). Ponimanie media: vneshnie rasshireniya cheloveka [Understanding media: the extensions of man]. Zhukovsky: KANONpress-Ts, Kuchkovo pole. 446 p. (In Russ.).
6. Vartanova E.L., Vyrkovskii A.V., Smirnov S.S., Makeenko M.I. (2017). Industriya rossiiskikh media: tsifrovoe budushchee [The Russian media industry: a digital future]. Moscow: MediaMir. 160 p. (In Russ.).
7. Dugin E.Ya. (2021). Mediaindustriya v usloviyakh tsifrovoykh transformatsii: nauchnaya monografiya [The media industry under digital transformation: a research monograph]. Moscow: Kanon-plyus. 415 p. (In Russ.).
8. Kolomiets V.P. (2021). Industrial'naya transformatsiya televideniya [Industrial transformation of television]. Sotsiologicheskie issledovaniya [Sociological Studies], 6, 92–100. (In Russ., abstract in Eng.).
9. Urazova S.L. (2018). Tsifrovoe televidenie v poiskakh semanticheskogo prognozirovaniya [Digital television in search of semantic forecasting]. Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10: Zhurnalistska [Moscow University Journalism Bulletin], 6, 235–253. (In Russ., abstract in Eng.).
10. Fomina A.N. (2022). Tsifrovaya transformatsiya teleindustrii: tendentsii i konteksty [Digital transformation of the television industry: trends and contexts]. Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 16(11), 4363–4380. <https://doi.org/10.18334/ce.16.11.116422>. (In Russ., abstract in Eng.).
11. Vasil'ev P.V. (2024). Upravlenie mediakompaniei: proizvodstvennye i finansovo-ekonomicheskie aspekty [Media company management: production, financial and economic aspects]. Ekonomika i paradigma novogo vremeni [Economics and the Paradigm of the New Era], 6, 53–61. (In Russ., abstract in Eng.).
12. Sadkovskaya N.E., Kubrin V.I., Lyapicheva O.S. (2025). Osobennosti organizatsii proizvodstva i upravleniya sovremennymi sredstvami massovoi informatsii v usloviyakh tsifrovoy transformatsii otrasli [Features of production organization and management of contemporary mass media under the digital transformation of the industry]. Naukoemkie tekhnologii [Science Intensive Technologies], 26(4), 5–13. (In Russ., abstract in Eng.).
13. Sharonin P.N. (2016). Vertikal'naya integratsiya v mediaindustrii: organizatsionno-ekonomicheskie aspekty [Vertical integration in the media industry: organizational and economic aspects]. Vestnik MGUP [Bulletin of the Moscow State University of Printing Arts], 3, 31–39. (In Russ., abstract in Eng.).
14. Cherevko T.S. (2024). Osobennosti sovremennoi marketingovoi deyatel'nosti v rossiiskikh mediakompaniyakh [Features of contemporary marketing activities in Russian media companies]. Marketing i reklama: vyzovy i perspektivy: materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Marketing and advertising: challenges and prospects. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 145–152. (In Russ.).

15. Sheremet'eva E.N., Gorshkova L.A., Frolova A.K. (2024). Mediamentedzhment kak perspektivnyi instrument tsifrovogo upravleniya [Media management as a promising digital management tool]. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskii zhurnal* [Economics and Management: Research and Practice Journal], 5, 42–49. (In Russ., abstract in Eng.).

16. Soboleva Yu.P., Nikolaev S.K., Peshkov B.K. (2025). Upravlenie mediabiznesom na osnove integratsii strategicheskogo upravleniya i liderstva [Media business management through the integration of strategic management and leadership]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika* [Moscow University Economics Bulletin], 3, 395–401. (In Russ., abstract in Eng.).

© Хлопенко О.В., Серебряная И.А., 2026