

# СИСТЕМНЫЕ БАРЬЕРЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Гладкая Д. В.

Научный руководитель – преподаватель, канд. экон. наук Изотова А. Г.  
Университет ИТМО

Работа выполнена в рамках темы НИР «Разработка стратегии управления цифровыми технологиями в области креативных индустрий»

## Введение

Социально-экономическая значимость креативных индустрий в Российской Федерации подтверждается статистическими данными: в отрасли занято порядка 5,9 млн человек, что составляет 8,1% от общей численности занятого населения страны [3]. Это превращает креативную экономику в стратегический ресурс национального развития.

Однако в процессе исследования обнаруживается существенное противоречие: с одной стороны, креативные индустрии традиционно считаются проводниками инноваций [3]. С другой стороны, на практике отчетливо наблюдается низкая цифровая зрелость базовых бизнес-процессов (за исключением сегментов геймдева и крупного IT-сектора). Широкое применение специализированного технологического инструментария не коррелирует с общей системной цифровизацией организаций. В данном исследовании классифицированы и проанализированы управленческие барьеры, обуславливающие этот разрыв.

## Основная часть

Для систематизации препятствий, с которыми сталкиваются субъекты креативного предпринимательства, можно выделить следующие группы барьеров.

1. Стратегические и организационно-управленческие барьеры. Одной из главных проблем является доминирование проектного мышления над продуктовым. Организации зачастую ориентированы на краткосрочные циклы реализации конкретных творческих задач, что препятствует долгосрочному стратегическому планированию. В этой связи можно выделить три направления:

- Экономический консерватизм. Руководители часто отдают предпочтение традиционным методам работы из-за их кажущейся дешевизны, игнорируя тот факт, что в долгосрочной перспективе отсутствие технологической интеграции приведет к потере конкурентоспособности и кратному росту издержек при уже вынужденном технологическом переходе.
- Коммуникационный разрыв. Отсутствие налаженной коммуникации между творческими департаментами и техническими отделами (или же и вовсе, отсутствие последних), а также дефицит гибких методологий управления в консервативных институциях, таких как музеи, театры и архитектурные бюро.
- Недостатки методологии – нехватка системных программ подготовки кадров, способных совмещать творческие компетенции с управлением цифровыми активами [2].

2. Правовые барьеры. Цифровая трансформация ограничивается высокой степенью неопределенности в области интеллектуальной собственности:

- Отсутствие четких регламентов оборота цифровых прав и режимов использования контента, генерируемого искусственным интеллектом.
- Сложность трансграничного признания прав и исполнения лицензионных договоров в цифровой среде [5].
- Терминологический пробел в законодательстве, не успевающим за появлением новых форм цифровых активов [1].

3. Технологические барьеры и риски качества. Внедрение технологий сопряжено с зависимостью от закрытых экосистем и фрагментацией программных интерфейсов. В

области ИИ-решений остро стоит проблема дефицита качественных данных для обучения моделей и риск деградации качества [5]. Также доступность цифрового оборудования порождает риск снижения общего уровня контента. Массовое производство любительского продукта снижает уровень ожиданий аудитории, что дестимулирует инвестиции в высококачественные технологические решения [4].

4. Экономические барьеры. Специфика креативного сектора – волатильность спроса и высокая стоимость привлечения аудитории. Малые и средние предприятия сталкиваются с ограниченным доступом к финансированию операционных расходов. Ключевой компромисс заключается в выборе между скоростью внедрения инноваций и качеством правового контура – поспешный запуск пилотов без выстроенной системы управления данными ведет к накоплению технического и юридического долга [5].

5. Когнитивные и культурные барьеры. Психологическое сопротивление остается одним из мощнейших факторов. В профессиональной среде силен стереотип о том, что технологии убивают “настоящее” творчество. Страх замещения человека искусственным интеллектом в сочетании с консерватизмом руководства блокирует инициативы по автоматизации рутинных процессов.

В условиях современной России к вышеперечисленным факторам добавляется необходимость форсированного импортозамещения специализированного ПО для дизайна и продакшена. Также сохраняется выраженная неравномерность цифровизации – если столичные креативные кластеры демонстрируют высокую технологическую адаптивность, то в регионах барьеры усиливаются дефицитом инфраструктуры и кадров.

### **Выводы**

Цифровая трансформация креативных индустрий – это не технический, а прежде всего управленческий вызов. Необходима разработка комплексной стратегии, которая объединит технологическую интеграцию с перестройкой бизнес-процессов и обучением персонала. Только грамотное сочетание усилий государства, бизнеса и образовательных институций позволит преодолеть выявленные системные барьеры.

### **Литература**

1. Антонова В. Г., Елисеева Ю. А. Реализация политики развития креативных индустрий в условиях цифровизации экономики // Петербургский экономический журнал. 2021. №2.

2. Антонова В. Г., Киседобрев В. П. Функционирование креативных индустрий в условиях цифровизации экономики: проблемы и пути решения // Евразийский Союз Ученых. 2020. №11-5 (80).

3. Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование сферы креативных индустрий: цифровая трансформация, технологии, обучение // Креативная экономика. – 2024. – Том 18. – № 4. – С. 889–904.

4. Клименко В. А. Цифровая трансформация креативных индустрий: сборник трудов конференции. / В. А. Клименко, Т. И. Банникова, Е. А. Чудинова // Право, экономика и управление: теория и практика : материалы III Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. 2025. – С. 189-191.

5. Кротов А. Е., Балашова Е. С. Цифровизация креативных индустрий в России: актуальность, проблематика, перспектива // Управленческий учет. 2025. № 12. URL: [<https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5635/4331>] (дата обращения: 28.02.2025).