

## ИССЛЕДОВАНИЕ ДРАЙВЕРОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕДИАИНДУСТРИИ

**В работе проведен анализ ключевых факторов, стимулирующих проведение цифровой трансформации медиа. Актуальность темы обусловлена быстрым развитием технологий и всеобщей цифровизацией, важностью медиаиндустрии для общества и спецификой медиарынка. Цель исследования заключается в выявлении драйверов цифровой трансформации, необходимых для адаптации медиа к современным условиям. В рамках работы проведен литературный обзор существующих исследований, определены драйверы цифровой трансформации медиаиндустрии, осуществлена оценка зависимости драйверов и стейкхолдеров, сформирована классификация драйверов.**

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, медиаиндустрия, драйверы, стейкхолдеры, цифровые технологии и инструменты, медиа.

**Введение.** Медиаиндустрия — неотъемлемый элемент современного общества. Помимо предоставления развлекательного и информационного контента, медиа способны влиять на умы и мнения многих людей, из-за чего некоторые называют СМИ четвертой властью. При этом окружающий мир также способен всеобъемлюще влиять на медиаиндустрию. Основное воздействие оказывает развитие технологий. Так, на глазах у современных поколений произошло несколько технологических сдвигов в сфере музыки: после аналоговых записей появились магнитные, затем цифровые, на смену твердым носителям пришли виртуальные хранилища, скачивание файлов заменили стриминговые сервисы. Похожие изменения происходили и в других отраслях медиа.

А. Н. Фомина концептуализирует понятие «медиаиндустрия». На основе совокупного анализа различных терминов медиаиндустрии выделяются отличительные особенности данной сферы. Медиаиндустрия представляет собой креативный сектор экономики, который включает в себя создание, распространение, продвижение и потребление медиаконтента. Предприятия и организации, определяющие индустрию, производят и распространяют соответствующий контент, медиапродукты и услуги с помощью современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Главным элементом и товаром в медиаиндустрии является содержание контента, которое должно удовлетворять совокупные запросы аудитории и рекламодателей. Медиаиндустрия неоднородна, представляет собой совокупность различных видов деятельности (телевидение, аудиовизуальный контент, издательство, дистрибуция, реклама) [1].

Развитие науки и техники, беспрецедентное развитие цифровых технологий в последние годы способствуют масштабным преобразованиям, в том числе и в медиаиндустрии. Изменяются способы

производства и распространения контента, появляются новые опции для монетизации и каналы связи с аудиторией. Согласно исследованию S&P Global, доходы от стриминговых сервисов и видеорекламы растут с 2 млрд долларов в 2010 г. до потенциальных 100 млрд долларов к 2026 г. [2]. Уже в 2019 г. расходы на цифровую рекламу превысили расходы на рекламу на телевидении и радио [3]. Традиционным медиа приходится искать иные формы и пути развития в разрезе появления новых сервисов и бизнес-моделей.

«Газпром-Медиа Холдинг», один из крупнейших медиахолдингов в России, активно инвестирует в развитие цифровых технологий. В конце 2023 г. было запущено производство контента с использованием искусственного интеллекта, в разработке находятся проекты анимации с применением генеративных технологий, переработке существующего контента, создания виртуальных ведущих и т. д. Руководитель подразделения D. lab отмечает, что искусственный интеллект в сфере производства медиа — неизбежный тренд, позволяющий оптимизировать производственный процесс, снизить затраты. При этом на текущей стадии проект ещё находится в статусе эксперимента [4].

Правительством Российской Федерации сформирована национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7. В программе большое внимание уделяется развитию информационной инфраструктуры, в том числе для граждан и бизнеса. Внимание Российской Федерации как регулятора не является уникальным. К примеру, Румыния выделяет на цифровую трансформацию 1,88 млрд евро в рамках национального плана развития и жизнестойкости [5]. Вместе с тем создания необходимых условий со стороны

правительств разных стран мира недостаточно для побуждения бизнесов к цифровой трансформации, необходимы иные механизмы рынка.

Цифровая трансформация (ЦТ) — относительно новый термин в современной науке. В исследовании А. О. Темникова проводится анализ сущности термина «цифровая трансформация», который основывается на определениях, сформулированных представителями ИТ-бизнеса, консалтинговых компаний и медиа. Согласно анализу, классифицируются ключевые элементы цифровой трансформации: инструменты, эффекты, направление и характер изменений. Темников отмечает, что цифровая трансформация включает в себя изменения в бизнес-моделях и бизнес-процессах, интеграцию цифровых технологий, фундаментальные преобразования в корпоративной культуре. Таким образом, успех ЦТ зависит от комплексности подхода, с учетом технических и организационных аспектов [6].

Каждая сфера является уникальной. Причины цифровой трансформации разных продуктов и бизнесов разнятся. В связи с важностью медиаиндустрии для общества и ее особенностей необходимо определить драйверы цифровой трансформации медиаиндустрии — факторы, способствующие и стимулирующие внедрение новейших цифровых технологий, непосредственно проведение цифровой трансформации.

**Литературный обзор.** Для определения драйверов цифровой трансформации в медиаиндустрии необходимо провести анализ существующих исследований.

Ф. Кициос, М. Камариоту и А. Мавроматис при определении драйверов цифровой трансформации в секторе государственных услуг классифицируют факторы ЦТ на внешние и внутренние. Ключевыми внешними факторами является развитие технологий, а также давление со стороны бизнеса, граждан и политических акторов. Внутренние факторы концентрируются на качестве управления и цифровизации документооборота [7].

К. Лиер-Нетелер, С. Пакмор и К. Фогельсанг в своем исследовании определили драйверы цифровой трансформации на производстве. Все факторы классифицировались на три группы: внешние, организационные и индивидуальные. Основными внешними факторами являются запросы потребителей и линии поставок; организационными — улучшение процессов и рабочих мест; индивидуальными — поддержка сотрудников. Отмечается, что драйверы цифровой трансформации отличаются от драйверов других технологий за счет сложности производства и большого числа внешних факторов [8].

В исследовании К. Осмундсена, Д. Идена и Б. Бюгстада в качестве движущих сил цифровой трансформации отделяют цели от драйверов. Указано 4 основных драйвера — поведение и ожидание со стороны клиентов, цифровые изменения в отрасли, изменение конкурентного ландшафта и законодательства. Отмечается, что цифровая трансформация обуславливается целями внедрения инноваций и цифровизации продукта, разработки новых бизнес-моделей и каналов, повышения удовлетворенности продуктом. Факторами успеха ЦТ является эффективное управление, организационная культура, совокупное качество управления [9].

К. Миху, А. Г. Питик и Д. Байрактар исследуют движущие силы ЦТ и их влияние на управление организацией. Цифровая трансформация в исследовании обуславливается стремлением бизнеса

сохранить конкурентоспособность, повысить эффективность работы и сохранить непрерывность бизнеса в будущем. Драйверы, в свою очередь, классифицируются на несколько категорий: организационное развитие, технологии и клиенты [5].

Н. Омрани, Н. Реджеб, А. Маалауи, М. Дабиш и С. Краус провели исследование драйверов ЦТ в малом и среднем предпринимательстве, выделили три типа факторов: организационные, технологические и внешние. Определение преимущественных факторов проходило через анализ информации о триггерах и вызовах, с которыми сталкивались различные бизнесы при росте и цифровизации [10].

И. М. Зайченко, А. В. Козлов, Е. С. Шитова при определении драйверов цифровой трансформации бизнеса отталкиваются от идеи, что основными двигателями являются стейкхолдеры как основные заинтересованные стороны. В них входят: предприятия, рынок, отрасль, правительство. Драйверы должны способствовать достижению целей бизнеса, социальных или экономических. Они взаимосвязаны со стейкхолдерами в зависимости от их степени заинтересованности в достижении тех или иных целей [11].

При исследовании драйверов ЦТ глобальной экономики В. В. Атурин, И. С. Мога и С. М. Смагулова отмечают, что при их определении существует риск обратить излишнее внимание на последние, находящиеся в тренде инновации, вместо ключевых. В зависимости от сферы существуют различия в степени приверженности к цифровизации [12].

Таким образом, классификация драйверов цифровой трансформации со стороны разных авторов происходит исходя из контекста и специфики отрасли, учитывая уникальные требования производства и запросы потребителей. В рассмотренных работах встречается классификация на внешние и внутренние факторы, а также могут выделяться дополнительные группы. По мнению авторов, для определения драйверов стоит обращать внимание на интересы всех стейкхолдеров, а также учитывать вызовы, встающие перед индустрией. Также недостатком исследований является излишне обширное понимание драйверов ЦТ.

Более того, авторами не были выявлены работы, посвященные исследованию драйверов цифровой трансформации в медиаиндустрии, а применять драйверы, связанные с другими отраслями, невозможно из-за специфики медиа. Медиаиндустрия развивается динамично, так как основным продуктом является контент, который подвергается значительным изменениям на всех этапах (создание, хранение, дистрибуция) в эпоху мировой цифровой трансформации экономики.

**Основная часть.** В данном разделе представлены ключевые драйверы цифровой трансформации медиаиндустрии, выявленные в ходе анализа тенденций медиаиндустрии и современных вызовов. Каждый драйвер отражает особенности отрасли и способствует определению дальнейшего развития медиасферы.

1. Выбор бизнес-моделей. Бизнес-модель — описание основной экономической деятельности организации, которое позволяет определить процессы организации в контексте рынка, конкуренции, устойчивости и т. д. До конца XX в. в медиаиндустрии использовались три основные бизнес-модели.

Первой и старейшей моделью является производственно-торговая. В подобной модели прямую ценность имеет источник информации, такой как

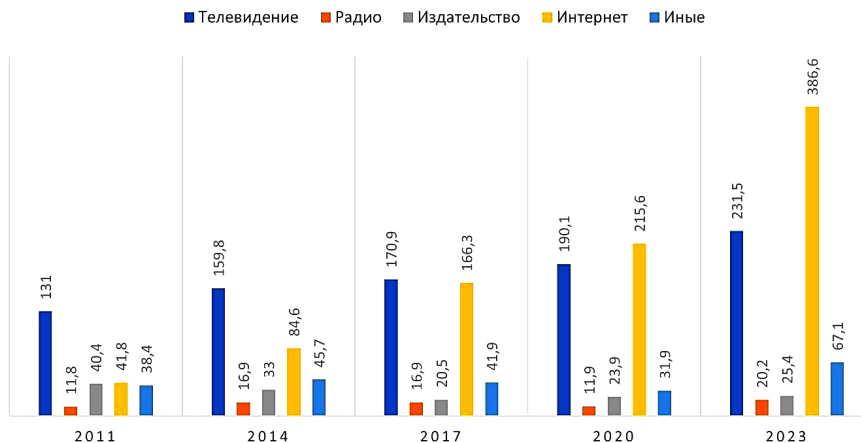


Рис. 1. Объем рынка рекламы в России с 2011–2023 гг.

Таблица 1

## Инновационные бизнес-модели медиаиндустрии

Наименование модели	Пример реализации
Продажа сопутствующих товаров и контента	Открытие интернет-магазина по реализации печатной продукции, фирменной продукции и т.д.
Оптимизация издержек	Перевод части сотрудников на удаленную работу
Отключение рекламы	Платное отключение рекламы при бесплатном размещении контента
Цифровая подписка	Открытие доступа к контенту через подписку на цифровой медиапродукт
Бесплатный контент	Предоставление бесплатного контента в обмен на персональные данные пользователей, для передачи рекламодателям
Cross-device	Реализация медиаконтента на различных платформах — от телевидения до персональных мобильных гаджетов
Персональное участие	Создание инструментов размещения аудиторий собственных материалов

экземпляр газеты, журнала. Эта модель основана на физическом ограничении и недоступности каналов дистрибуции для потребителя, обусловленном необходимостью оплаты и дистанцией распространения [13]. Появление интернета, удешевление производства и рост благосостояния населения по всему миру обеспечили дешевый доступ к информации. Можно сделать вывод, что данная модель более не является актуальной для большинства медиа и выдвигает исключительные требования к качеству контента.

Вторая модель имеет название «двойная конверсия» и заключается в наличии рекламы. Данная модель до сих пор используется во многих медиа, однако перестает быть актуальной в условиях глобальной цифровизации [14]. Рост альтернативных каналов дистрибуции контента, в основном расположенных в интернете, уменьшил объемы рынка рекламы в традиционных медиа, что говорит о стагнации (рис. 1).

Третья модель подразумевает прямое финансирование того или иного медиа обычными людьми. Такие общественные медиа оплачиваются и оцениваются исключительно аудиторией [13]. Общественные вещательные организации могут создаваться со стороны государства, к примеру BBC в Великобритании, финансируемой с помощью «телевизионного налога», который планируется

к отмене в 2028 г. Независимые медиа, в свою очередь, сами озабочены сбором денежных средств для своей деятельности. Данная модель при отсутствии влияния государства является нестабильной, так как напрямую зависит от желания аудитории.

При желании к сохранению медиа необходимо обращать внимание на новые стратегии и инновационные бизнес-модели (табл. 1). Переход на указанные модели обуславливает внедрение онлайн-платформ, управление цифровым инвентарем, создание инфраструктуры безопасности данных, организацию дистанционного доступа к корпоративным ресурсам, аналитических инструментов определения предпочтений пользователей и т. д. Таким образом, переход на современные бизнес-модели невозможен без проведения цифровой трансформации и является важным фактором [15].

2. Рыночная конкуренция. Современный медиарынок наполнен различными компаниями, государственными и частными. Таким образом, конкуренция сама по себе подразумевает поиск и использование новых технологий, а лидирующие позиции на рынке начинают занимать «новые медиа», использующие интерактивные цифровые инструменты. Большая доля российского медиарынка приходится на диверсифицированные медиахолдинги, такие как «Национальная медиа группа», «Газпром-Медиа», региональные медиахолдинги

и т.д. При этом, особенностью российского медиарынка является большая доля участия государства, которая не ограничивается регулятивными функциями. Государство является собственником ряда медиакомпаний, а также заказчиком большого числа медиаконтента у других игроков на рынке [16].

Таким образом, конкуренция является важным фактором для цифровой трансформации медиа, однако в России ее влияние ослаблено.

3. Издержки. В определенных случаях внедрение инструментов цифровой трансформации способствует снижению предельных издержек производства. Развитие облачных технологий существенно удешевило затраты на хранение и передачу информации, так как существенно снизило затраты на физические носители. Использование таких технологий ЦТ, как Big Data и AI, привело к появлению цифровых инструментов аналитики, способных сократить транзакционные издержки, завязанные на поиске информации [17].

Сокращение издержек является актуальным при современном уровне развития технологий. Формирование цифровой и информационной инфраструктуры становится доступным благодаря сокращению затрат на вычислительные мощности и облачную инфраструктуру. Данный момент особенно важен для издательской отрасли, так как переход от печатных изданий к цифровой дистрибуции значительно сокращает расходы на материалы и логистику, при этом позволяя достигать глобальной аудитории.

4. Государственное регулирование. Одной из задач государства является обеспечение безопасности, в том числе в интернете. Например, Великобритания вводит меры и обязанность бизнеса по повышению цифровой устойчивости и кибербезопасности в сфере защиты персональных данных [18]. Исполнение подобных инициатив и законов стимулирует медиакомпании к модернизации своих цифровых платформ с помощью технологий цифровой трансформации.

В Российской Федерации цифровая трансформация определяется как одна из национальных целей развития в соответствующем Указе «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [19]. Подобные решения находят свое отражение в принимаемых государственными органами документах, таких как «Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием» [20]. Следовательно, значимость фактора государственного влияния на цифровую трансформацию медиаиндустрии может напрямую зависеть от доли медиарынка, находящегося под владением государства.

5. Свобода слова. Существуют различные модели взаимодействия государства, медиа и общества, в зависимости от степени и характера вмешательства. Можно выделить три модели взаимодействия: либеральную, демократическую и авторитарную [21]. Либеральная модель подразумевает полную свободу выражения и отсутствие ограничений. Деятельность медиа при демократической модели ограничивается общественными институтами, гражданским обществом, и признанными этическими нормами. Авторитарная модель подразумевает отсутствие свободы выражения и полноценную цензуру медиаконтента [21]. Стоит отметить, что не существует абсолютно свободных медиа, которые можно было бы отнести к либеральной модели. Однако существуют рейтинги, определяющие уро-

вень свободы слова в отдельно взятой стране. Один из самых известных рейтингов — всемирный индекс свободы прессы RSF [22].

Альтернативные медиа, предлагающие информацию, несоответствующую точкам зрения государства и бизнеса, отличаются более активным использованием инновационных технологий при создании медиапродукта [23]. При наличии цензуры, традиционные каналы взаимодействия с аудиторией, такие как телевидение, газеты или радио, могут быть недоступны. В XX в. подобные ограничения переходили в такие формы медиакommunikации, как самиздат в СССР, «пиратское» радио в США и странах Западной Европы [24]. Современные технологии дают альтернативным медиа иные возможности: создание мобильных приложений-агрегаторов новостей и информации, использование соцсетей и мессенджеров (Telegram-каналы), создание полноценных информационных онлайн-площадок, использование стриминговых технологий и видеохостингов.

Отсутствие финансирования со стороны государства и бизнеса, риски финансовой блокады требуют формирования альтернативных источников дохода, самым популярным из которых является краудфандинг. Использование криптовалют предоставляет возможность независимым медиа получать финансирование напрямую от аудитории, без вмешательства банков и иных финансовых учреждений, которые способны подвергаться экономическому и политическому давлению. Например, в Южной Африке Standard Bank South Africa (SBSA) принял решение закрыть счета медиа-группы Independent Media, ссылаясь на опасность репутационных рисков [25]. По информации Human Rights Watch, Центральный банк Нигерии заморозил счета медиа — организаций, освещавших и поддерживавших протесты EndSARS. По мнению организации, подобные финансовые меры являются попыткой подавить инакомыслие, способность предоставлять объективную информацию [26]. Таким образом, использование новых цифровых инструментов позволяет медиа сохранять большую независимость.

6. Научно-техническое развитие. Определяющим фактором цифровой трансформации медиаиндустрии можно считать возникновение соответствующих технологий. К таким технологиям можно отнести: большие данные, интернет вещей, искусственный интеллект, роботизацию, облачные вычисления, блокчейн, развитие мобильных устройств [27]. Развитие данных технологий способно обеспечить необходимую гибкость, аналитику в режиме реального времени, оптимизировать бизнес-процессы. К тому же основной проблемой является сложность интеграции новых технологий [5]. Отмечается, что цифровые медиа по сравнению с традиционными лучше адаптируются к новым платформам распространения и технологиям. Это объясняется цифровой природой, большей гибкостью и готовностью к экспериментам и инновациям [28].

7. Приоритет медиаканалов. Одной из особенностей медиапотребления является разделение предпочтений к источникам по возрасту. Так, для возрастной группы 15–34 лет наиболее востребованным источником являются социальные сети, в то время как возрастная группа 55+ в основном продолжает смотреть телевидение [29]. Информацию можно получить при анализе потребления медиаконтента за неделю (рис. 2).

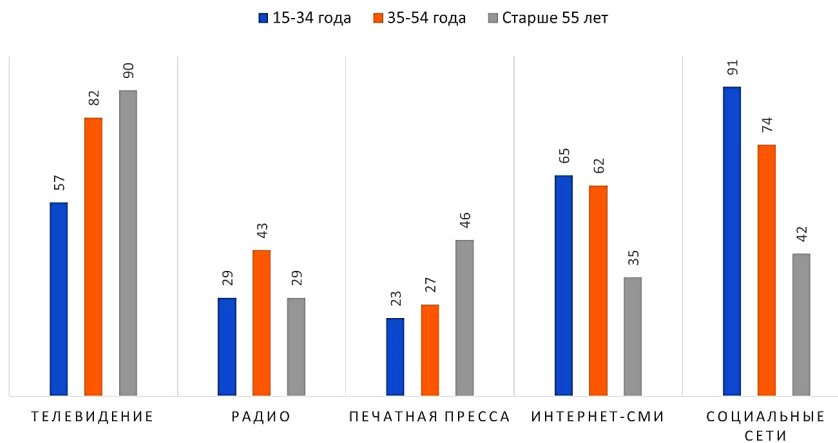


Рис. 2. Потребление медиаконтента за неделю по возрастным группам, в % от числа опрошенных

Исследование MEDIASCOPE TV INDEX показывает падение времени просмотра ТВ среди населения с 3:50 мин. в 2020 г. до 3:25 мин. в 2022 г. Больше всего падение ощущается в возрастных категориях «4–17 лет» и «18–24 года». Активно растет нелинейный просмотр от совокупного использования ТВ-экрана. Для возрастной категории «18–24 года» в крупных городах доля нелинейного просмотра с 2017 по 2022 г. изменилась с 9 до 26 %, для категории «25–34 года» — с 10 до 30 % [29]. Это говорит о том, что современные телевизоры всё больше воспринимаются как мультимедийная цифровая система с различным функционалом, а не только способ просмотра потокового ТВ вещания.

Исходя из данных можно увидеть, что чем моложе поколение, тем меньше оно обращается к традиционным СМИ. Исключением является радио, потребление которого немного возрастает в средней возрастной категории. Можно сделать вывод, что со сменой поколений традиционные медиа (в первую очередь печатные издания, телевидение, радио) будут продолжать терять аудиторию, которая активно осваивает «мультимедийность», сочетая различные медиа на одном устройстве, различные устройства для одного медиа. Следовательно, вперед выходят наиболее диверсифицированные медиа, представленные на разных платформах, обладающие различным функционалом, удобным интерфейсом и сервисом. Можно считать, что смена поколений и предпочтений к источникам является одним из основных драйверов цифровой трансформации медиа.

8. Цифровизация человека. Современными учеными активно вводится понятие «Цифровой человек» / «Homo Digital». Цифровая революция, происходящая в течение последних десятилетий, привела к созданию нового человека, отличающегося степенью информационной грамотности и активности. Такой человек осознает важность критической оценки информации, обладает навыками, позволяющими отличить достоверные источники от поддельных, стремится к совершенствованию собственных навыков в области цифровых технологий. «Homo Digital» желает и стремится к активному внедрению цифровых технологий в различные институты, повышению цифровой грамотности общества [30]. Можно сделать вывод, что «цифровой человек» умеет и хочет пользоваться новыми технологиями, что в совокупности с желанием постоянной актуализации информированно-

сти способствует активному проведению цифровой трансформации медиаресурсов.

9. Потребности аудитории. Исследования современной молодежи указывают на то, что меняются ключевые запросы к медиа. Помимо классических потребностей в информированности, развлечения и образовании, современная молодежь ищет в медиаресурсах возможности социализации, самоактуализации, реализацию инструментальных потребностей. Предполагается, что медиа, интегрировавшие в себя новые цифровые технологии, способны создавать качественно новый тип медиакультуры, удовлетворяющий современные потребности аудитории [31]. Это может достигаться через создание полноценных цифровых платформ, с возможностью влияния на контент, взаимодействия с другими пользователями, создание виртуальных сообществ. Традиционные медиа не могут обеспечить реализацию подобных потребностей, а потому именно среди молодежной аудитории до 35 лет видно наибольшее отторжение к печатным СМИ, радио и телевидению. В том случае, если медиаресурсы хотят сохранить аудиторию в дальнейшем, необходимо подстраиваться под запросы аудитории, что неминуемо ведет к цифровизации и цифровой трансформации.

10. Производство контента. Экономическое обеспечение создания медиаконтента подразумевает под собой несколько типов затрат: материальные, временные, трудовые. Материальные затраты включают в себя стоимость создания медиаконтента, трудовые и временные — затраты в человеко-часах. Таким образом, для оптимизации производства приходится либо уменьшать качество итогового продукта, либо искать способы повышения предельного дохода [32]. Производство медиаконтента требует больших человеческих и финансовых усилий. Использование новых цифровых технологий способно облегчить многие задачи. Отмечается, что уже к 2027 г. искусственный интеллект будет способен не только выдавать типовые заметки, но также проводить сложный анализ данных, определять тенденции, направления движения тех или иных событий и явлений, определять незримые человеку закономерности. Машины смогут превращать исходные данные в текст, аудио и видео [33].

11. Кадры и персонал. Авторские медиа — один из глобальных трендов современной медиаиндустрии. Люди делятся мыслями, событиями в жизни, фактически трансформируя своего цифрового аватара

Степень заинтересованности стейкхолдеров в драйверах

Драйвер	Стейкхолдер			
	Медиа	Сторонний бизнес	Государство	Население (аудитория)
Бизнес-модель	+++	++	+	+
Конкуренция	+++	++	++	+
Издержки	+++	+++	+	+
Государственное регулирование	++	+	+++	++
Свобода слова	++	+	++	+++
Научно-техническое развитие	+++	+	+++	++
Приоритет медиаканалов	++	++	+	+++
Цифровизация человека	+	+	++	+++
Потребности аудитории	+++	+++	++	+++
Производство контента	+++	++	+	+++
Кадры и персонал	+++	++	++	++

Обозначения:

+++ — высокая степень заинтересованности

++ — умеренная степень заинтересованности

+ — низкая степень заинтересованности

Таблица 3

Классификация драйверов цифровой трансформации медиа

Признаки классификации	Внутренние	Внешние
Экономико-политические	Бизнес-модель Издержки	Конкуренция Государственное регулирование Свобода слова
Социальные	Кадры и персонал	Цифровизация человека Потребности аудитории
Научно-технические		Научно-техническое развитие
Драйверы медиаконтента	Приоритет медиаканалов	
	Производство контента	

в медиа [34]. Особенность потокового вещания — ограничение во времени, из-за которого конкуренция среди авторов огромна, а шансы реализации собственного проекта — малы. Очевидным является факт, что авторы, желающие реализации собственных идей, отдают свое предпочтение цифровым площадкам. Множество популярных ведущих, журналистов совмещают основную работу в традиционных медиа с ведением собственных ресурсов в Telegram, VK, YouTube, тем самым привлекая и перемещая аудиторию в цифровую среду, причащая к новым механикам взаимодействия. Важным является вопрос, насколько долго будет происходить подобное совмещение. Исходя из ранее отмеченных факторов можно сделать вывод, что предвидится риск кадрового голода в традиционных медиа ввиду доступности альтернативы.

Проведем классификацию драйверов цифровой трансформации медиа, что позволит систематизировать отмеченные в исследовании драйверы и сделать выводы о ключевых тенденциях и особенностях.

В работе В. Г. Антоновой и Ю. А. Елисейевой определяются особенности медиарынка в России. Выделяются следующие субъекты российского ме-

диарынка: СМИ и иные компании, которые владеют и управляют медиаактивами; бизнесы, которые используют медиа для продвижения собственных товаров и услуг; государство, которое продвигает через СМИ определенную информацию общественно-политического толка, а также население, являющееся основным и наиболее важным потребителем [16].

Для медиа одним из основных интересов является получение прибыли, как субъекты рынка они функционируют в роли фирм. Это включает в себя PR и маркетинг, которые также направлены на увеличение прибыли. Однако у медиа также может быть миссия, определяемая ценностями сотрудников и руководства. Бизнесы, использующие медиа как способ продвижения и получения иных бенéfитов, имеют схожие интересы, в основном фиксирующиеся на эффективности рекламы. Цель бизнеса — повышение имиджа, увеличение продаж. Государство фокусируется на продвижении идей и общественно-политической информации. Медиа являются важным составным элементом государственной политики и пропаганды [35].

Таким образом, можно оценить драйверы по степени заинтересованности со стороны того или ино-

го стейкхолдера (табл. 2). Исходя из анализа таблицы можно сделать вывод, что наибольшее влияние на цифровую трансформацию оказывают драйверы, основанные на интересах медиа и аудитории.

Драйверы можно разделить на внешние и внутренние. Внутренние драйверы включают в себя факторы, определяемые процессами, происходящими внутри того или иного медиа. Внешние драйверы включают в себя факторы, исходящие из внешней среды [7].

Драйверы можно классифицировать по сферам. Оптимально разделить драйверы на экономические, политические, социальные научно-технические и драйверы медиаконтента, определяемые особенностями производства и дистрибуции медиа (табл. 3). Можно отметить, что цифровая трансформация медиаиндустрии подвижна в большей степени внешними драйверами.

**Выводы.** В результате проведенного исследования определены ключевые драйверы цифровой трансформации медиаиндустрии: выбор бизнес-моделей, рыночная конкуренция, издержки, государственное регулирование, свобода слова, научно-техническое развитие, приоритет медиаканалов, цифровизация человека, потребности аудитории, производство контента, кадры и персонал.

Научная новизна исследования заключается в систематизации драйверов цифровой трансформации с учетом интересов различных участников медиарынка — медиаорганизаций, государства, аудитории и бизнеса, что позволяет сделать вывод о превалировании влияния на цифровую трансформацию интересов медиа и аудитории. Проведена классификация драйверов по характеру воздействия и источникам возникновения, показывающая важность драйверов внешней среды. Предложен подход к анализу влияния цифровизации на медиаиндустрию с точки зрения формирования нового типа потребителя — «цифрового человека». Особо подчеркивается значимость адаптации медиа к технологическим и социальным изменениям для сохранения конкурентоспособности и удовлетворения запросов всех заинтересованных сторон. При определении драйверов цифровой трансформации конкретного медиа стоит учитывать его специфику, стимулы и мотивацию. Однако совокупные технологические-социальные процессы в человеческом обществе и необходимость подстраиваться под эти изменения являются драйверами всей индустрии.

Результаты исследования могут использоваться организациями медиаиндустрии при разработке стратегии цифровой трансформации на этапах анализа внешней среды и формирования направлений для стратегического развития. Результаты также могут использоваться учеными, занимающимися вопросами цифровой трансформации и медиаиндустрии.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что цифровая трансформация медиаиндустрии, подвижна совокупностью внутренних и внешних факторов, является важным и неизбежным направлением развития отрасли. Учет выявленных драйверов позволит медиаорганизациям обеспечить устойчивое развитие в условиях цифровой эпохи.

#### Библиографический список

1. Фомина А. Н. Концептуализация понятия «медиаиндустрия» // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 1. С. 71–90. DOI: 10.18334/ce.17.1.116957. EDN: ХУЈРТУ.
2. Shafer S., Robson S., Fletcher J. [et al.]. Streaming video revolution: Traditional media adapts to a digital shift. S&P Global, 2023. URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/research/streaming-video-revolution-traditional-media-adapts-to-a-digital-shift> (дата обращения: 10.05.2024).
3. Palandrani P. A Decade of Change: How Tech Evolved in the 2010s and What's In Store for the 2020s. Global X, 2020. URL: <https://www.globalxetfs.com/a-decade-of-change-how-tech-evolved-in-the-2010s-and-whats-in-store-for-the-2020s/> (дата обращения: 10.05.2024).
4. «Газпром-Медиа Холдинг» запускает студию нейропродукшена. 2023. URL: <https://www.gazprom-media.com/ru/media/gazprom-media-holding-zapuskaet-studiyu-neyroprodakshena> (дата обращения: 12.06.2024).
5. Mihiu C., Pitic A. G., Bayraktar D. Drivers of Digital Transformation and their Impact on Organizational Management // Studies in Business and Economics. 2023. № 18 (1). P. 149–170. DOI: 10.2478/sbe-2023-0009.
6. Мельник Д. Современные подходы к определению цифровой трансформации экономики // Цифровая экономика и финансы: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 18–19 марта 2021 года / под науч. ред. Е. А. Синцовой [и др.]. Санкт-Петербург: Центр науч.-информ. технологий «Астерион». 2021. С. 127–129. EDN: BDLNXJ.
7. Kitsios F., Kamariotou M., Mavromatis A. Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services // Information. 2023. Vol. 14 (1). 43. DOI: 10.3390/info14010043.
8. Liere-Netheler K., Packmohr S., Vogelsang K. Drivers of Digital Transformation in Manufacturing // Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. 2018. P. 3926–3935. DOI: 10.24251/HICSS.2018.493.
9. Osmundsen K., Iden J., Bygstad B. Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications // MCIS 2018 Proceedings. 2018. 37. URL: <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37> (дата обращения: 22.04.2024).
10. Omrani N., Rejeb N., Maalaoui A. [et al.]. Drivers of Digital Transformation in SMEs // IEEE Transactions on Engineering Management. 2024. Vol. 71. P. 5030–5043. DOI: 10.1109/TEM.2022.3215727.
11. Зайченко И. М., Козлов А. В., Шитова Е. С. Драйверы цифровой трансформации бизнеса: понятие, виды, ключевые стейкхолдеры // π-Economy. 2020. Т. 13, № 5. С. 38–49. DOI: 10.18721/JE.13503. EDN: YUJJK.
12. Атурин В. В., Мога И. С., Смагулова С. М. Драйверы цифровой трансформации глобальной экономики в контексте международной конкуренции // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11, № 6. С. 7.
13. Гатов В. Бизнес-модели современных медиа // Quo Vadis: что происходит онлайн? Понять, чтобы двигаться вперед. 2016. С. 11–24.
14. АКАР. Объемы рынка рекламы. URL: [https://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size?page=7](https://www.akarussia.ru/knowledge/market_size?page=7) (дата обращения: 22.04.2024).
15. Колобова Е. Ю. Бизнес-модели предприятий медиаиндустрии в условиях цифровой трансформации // Петербургский экономический журнал. 2021. № 2. С. 57–65. DOI: 10.24412/2307-5368-2021-2-57-65. EDN: PMZBXV.
16. Антонова В. Г., Елисеева Ю. А. Особенности развития и налогообложения медиаиндустрии на современном этапе // Евразийский союз ученых. 2020. № 4–7 (73). С. 4–8. EDN: AWMBDC.
17. Губайдуллина Л. Р. Цифровая трансформация как способ сокращения издержек // Вектор экономики. 2022. № 4 (70). DOI: 10.51691/2500-3666\_2022\_4\_2. EDN: LIXRTI.
18. Национальная киберстратегия 2022. Прокладываем путь к кибербудущему вместе со всей Британией. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63245cd38fa8f57790a6e476/>

National\_Cyber\_Strategy\_-\_Russian\_Translation\_-\_Electronic\_Version.pdf (дата обращения: 12.05.2024)

19. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

20. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием (утв. Минцифры России). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

21. Полянина А. К. Модели регулирования медиа: компаративистский анализ // Социодинамика. 2021. № 12. С. 1–7. DOI: 10.25136/2409-7144.2021.12.36996. EDN: QABRKH.

22. Всемирный индекс свободы прессы RSF за 2024 год: журналистика под политическим давлением / Репортеры без границ. URL: <https://rsf.org/sites/default/files/medias/file/2024/05/RU%20GLOBAL%20INDEX%20GLOBAL%202024.pdf> (дата обращения: 12.05.2024).

23. Дмитриев О. А. Альтернативные медиа как инструмент изменения принципов традиционной журналистики // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2017. Т. 23, № 3 (165). С. 72–81. EDN: ZRZWPZ.

24. Дмитриев О. А. Классификация альтернативных медиа // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. 2020. Т. 25, № 3. С. 567–575. DOI: 10.22363/2312-9220-2020-25-3-567-575. EDN: YSPPPY.

25. Standard Bank to shut Independent Media accounts. URL: <https://www.businesstechnafrica.co.za/business/banking-and-finance/2023/08/03/standard-bank-to-shut-independent-media-accounts> (дата обращения: 12.05.2024).

26. Nigeria: Punitive Financial Moves Against Protesters. Human rights watch. URL: <https://www.hrw.org/news/2020/11/13/nigeria-punitive-financial-moves-against-protesters> (дата обращения: 24.03.2024).

27. Апатова Н. В., Королев О. Л. Технологии и инструменты цифровой трансформации бизнеса // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. В. 2 ч. 2023. № 6-2. Ч. 2. С. 34–37.

28. Pérez-Seijo S, Silva-Rodríguez A. Innovation in Digital Media beyond Technology: The Audience-Centered Approach and Pending Challenges // Journalism and Media. 2024. № 5 (1). P. 311–324. DOI: 10.3390/journalmedia5010021.

29. Ачкасова К. Медиапотребление в 2022 году. Mediascope. URL: [https://mediascope.net/upload/iblock/e20/5ху943jkri4ngauf1t1str0877w3jn5/CSTB\\_%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf](https://mediascope.net/upload/iblock/e20/5ху943jkri4ngauf1t1str0877w3jn5/CSTB_%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf) (дата обращения: 22.05.2024).

30. Гурьянова А. В., Тимофеев А. В. Homo digital — Субъект цифровой революции // Современные философские

исследования. 2023. № 2. С. 120–129. DOI: 10.18384/2310-7227-2023-2-120-129. EDN: MGMTPOW.

31. Дунас Д. В., Вартанов С. А., Кульчицкая Д. Ю. [и др.]. Мотивационные факторы медиапотребления «цифровой молодежи» в России: результаты пилотного исследования // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2020. № 2. С. 3–27. DOI: 10.30547/vestnik.journ.2.2020.327. EDN: RYDPNE.

32. Смирнов К. Б. Рекомендации по формированию системы управления конкурентоспособностью медиапредприятия // Петербургский экономический журнал. 2022. № 1-2. С. 114–120. DOI: 10.24412/2307-5368-2022-1-2-114-120. EDN: TJEQGG.

33. Бирюков В. А., Шаронин П. Н. Искусственный интеллект: перспективный подход к созданию медиаконтента // Медиаэкономика XXI века. 2019. № 1. С. 31–37. EDN: ZWCZV.

34. Щеглова А. С., Зыкова А. О. Особенности производства аудиовизуального контента в медийном пространстве // Вопросы медиабизнеса. 2023. Т. 2, № 3. С. 57–66. DOI: 10.24412/3034-1930-2023-0240. EDN: MRNDZM.

35. Демина И. Н. Методологические подходы к миссии и целям медиасистемы // Вопросы теории и практики журналистики. 2013. № 1. С. 172–181. EDN: QJBMZL.

**КИЛИН Александр Михайлович**, студент гр. U4225 факультета технологического менеджмента и инноваций Национального исследовательского университета ИТМО, г. Санкт-Петербург.

SPIN-код: 8745-9681

AuthorID (РИНЦ): 1220682

ORCID: 0009-0003-5626-6764

Адрес для переписки: ooo2000praim@yandex.ru

**КИСЕЛЕВ Аркадий Дмитриевич**, аспирант факультета технологического менеджмента и инноваций Национального исследовательского университета ИТМО, г. Санкт-Петербург.

ORCID: 0009-0004-7746-3772

Адрес для переписки: Arkadijk99@gmail.com

#### Для цитирования

Килин А. М., Киселев А. Д. Исследование драйверов цифровой трансформации медиаиндустрии // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2024. Т. 9, № 4. С. 127–136. DOI: 10.25206/2542-0488-2024-9-4-127-136.

Статья поступила в редакцию 23.05.2024 г.

© А. М. Килин, А. Д. Киселев



## RESEARCH ON THE DRIVERS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE MEDIA INDUSTRY

The article analyses the key factors that stimulate the digital transformation of media. The relevance of the theme is actual for the rapid development of technology and general digitalisation, for the importance of the media industry for society and the specifics of the media market. The purpose is to identify the drivers of digital transformation necessary for media adaptation to modern conditions. The research includes a literature review of existing studies, identification of the drivers of digital transformation of the media industry, assessment of the dependence of drivers and stakeholders, and classification of them.

**Keywords:** digital transformation, media industry, drivers, stakeholders, digital technologies and tools, media.

### References

1. Fomina A. N. Kontseptualizatsiya ponyatiya «mediaindustriya» [Conceptualization of the term «media industry»] // Kreativnaya ekonomika. *Creative Economy*. 2023. Vol. 17, No. 1. P. 71–90. DOI: 10.18334/ce.17.1.116957. EDN: XYJPTY. (In Russ.).
2. Shafer S., Robson S., Fletcher J., Nielson J., Holden W., Leitzinger P. Streaming video revolution: Traditional media adapts to a digital shift. S&P Global, 2023. URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/research/streaming-video-revolution-traditional-media-adapts-to-a-digital-shift> (accessed: 12.06.2024). (In Engl.).
3. Palandrani P. A Decade of Change: How Tech Evolved in the 2010s and What's In Store for the 2020s. Global X, 2020.. URL: <https://www.globalxetfs.com/a-decade-of-change-how-tech-evolved-in-the-2010s-and-whats-in-store-for-the-2020s/> (accessed: 12.06.2024). (In Engl.).
4. «Gazprom-Media Kholding» zapuskayet studiyu neyroprodakshena. 2023. URL: <https://www.gazprom-media.com/ru/media/gazprom-media-holding-zapuskayet-studiyu-neyroprodakshena> (accessed: 12.06.2024). (In Russ.).
5. Mihi C., Pitic A. G., Bayraktar D. Drivers of Digital Transformation and their Impact on Organizational Management // Studies in Business and Economics. 2023. № 18 (1). P. 149–170. DOI: 10.2478/sbe-2023-0009. (In Engl.).
6. Melnik D. Sovremennyye podkhody k opredeleniyu tsifrovoy transformatsii ekonomiki [Modern approaches to defining digital transformation of the economy] // Tsifrovaya ekonomika i finansy. *Digital Economy and Finance* / Ed. by E. A. Sintsova [et al.]. Saint Petersburg, 2021. P. 127–129. EDN: BDLNXJ. (In Russ.).
7. Kitsios F., Kamariotou M., Mavromatis A. Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services // Information. 2023. Vol. 14 (1). 43. DOI: 10.3390/info14010043. (In Engl.).
8. Liere-Netheler K., Packmohr S., Vogelsang K. Drivers of Digital Transformation in Manufacturing // Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. 2018. P. 3926–3935. DOI: 10.24251/HICSS.2018.493. (In Engl.).
9. Osmundsen K., Iden J., Bygstad B. Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications // MCIS 2018 Proceedings. 2018. 37. URL: <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37> (accessed: 22.04.2024). (In Engl.).
10. Omrani N., Rejeb N., Maalaoui A. [et al.]. Drivers of Digital Transformation in SMEs // IEEE Transactions on Engineering Management. 2024. Vol. 71. P. 5030–5043. DOI: 10.1109/TEM.2022.3215727. (In Engl.).
11. Zaychenko I. M., Kozlov A. V., Shitova E. S. Drayvery tsifrovoy transformatsii biznesa: ponyatiye, vidy, klyuchevyye steykholdery [Drivers of digital transformation of a business: Meaning, classification, key stakeholders] //  $\pi$ -Economy.  *$\pi$ -Economy*. 2020. Vol. 13, no. 5. P. 38–49. DOI: 10.18721/JE.13503. EDN: YUJJDK. (In Russ.).
12. Aturin V. V., Moga I. S., Smagulova S. M. Drayvery tsifrovoy transformatsii global'noy ekonomiki v kontekste mezhdunarodnoy konkurentsii [Drivers of the digital transformation of the global economy in the context of International competition.] // Vestnik evraziyskoy nauki. *The Eurasian Scientific Journal*. 2019. Vol. 11, no. 6. P. 7. (In Russ.).
13. Gatov V. Biznes-modeli sovremennykh media [Business models of modern media] // Quo Vadis: chto proiskhodit onlayn? Ponyat', chtoby dvigat'sya vpered. [Quo Vadis: What's Happening Online?]. 2016. P. 11–24. (In Russ.).
14. AKAP. Ob'yemy rynka reklamy [Advertising market volumes]. URL: [https://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size?page=7](https://www.akarussia.ru/knowledge/market_size?page=7) (accessed: 22.04.2024). (In Russ.).
15. Kolobova E. Yu. Biznes-modeli predpriyatiy mediaindustrii v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Business models of media enterprises in the conditions of digital transformation] // Peterburgskiy ekonomicheskii zhurnal. *Petersburg Economic Journal*. 2021. No. 2. P. 57–65. EDN: PMZBXV. (In Russ.).
16. Antonova V. G., Yeliseyeva Yu. A. Osobennosti razvitiya i nalogooblozheniya mediaindustrii na sovremennom etape [Features of development and taxation of the media industry at the present stage] // Yevraziyskiy soyuz uchenykh. *The Eurasian Union of Scientists*. 2020. No. 4–7 (73). P. 4–8. EDN: AWMBDC (In Russ.).
17. Gubaydullina L. R. Tsifrovaya transformatsiya kak sposob sokrashcheniya izderzhok [Digital transformation as a way to reduce costs] // Vector ekonomiki. *Vector Economy*. 2022.

No. 4 (70). DOI: 10.51691/2500-3666\_2022\_4\_2. EDN: LIXRTI. (In Russ.).

18. Natsional'naya kiberstrategiya 2022. Prokladyvaya put' k kiberbudushchemu vmeste so vsey Britaniyey [National Cyber Strategy 2022. Paving the way to a cyber future together with all Britain]. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63245cd38fa8f57790a6e476/National\\_Cyber\\_Strategy\\_-\\_Russian\\_Translation\\_-\\_Electronic\\_Version.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63245cd38fa8f57790a6e476/National_Cyber_Strategy_-_Russian_Translation_-_Electronic_Version.pdf) (accessed: 12.05.2024). (In Russ.).

19. O natsionalnykh tseliakh razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda: ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2024 No. 309 [On the national goals of development of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the perspective up to 2036: Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2024 No. 309]. Available at Consultant Plus. (In Russ.).

20. Metodicheskiye rekomendatsii po tsifrovoy transformatsii gosudarstvennykh korporatsiy i kompaniy s gosudarstvennym uchastiyem (utv. Mintsifry Rossii). [Methodological recommendations on digital transformation of state corporations and companies with state participation (approved by the Ministry of Digital Development of Russia)]. Available at Consultant Plus. (In Russ.).

21. Polyamina A. K. Modeli regulirovaniya media: komparativistskiy analiz [Models of mass media regulation: comparative analysis] // Sotsiodinamika. *Sociodynamics*. 2021. No. 12. P. 1–7. EDN: QABRKH. (In Russ.).

22. Vsemirnyy indeks svobody pressy RSF za 2024 god: zhurnalistika pod politicheskim davleniyem [RSF World Press Freedom Index for 2024: journalism under political pressure] / Reportery bez granits. *Reporters without Borders*. URL: <https://rsf.org/sites/default/files/medias/file/2024/05/RU%20GLOBAL%20INDEX%20GLOBAL%202024.pdf> (accessed: 12.05.2024). (In Russ.).

23. Dmitriyev O. A. Al'ternativnyye media kak instrument izmeneniya printsipov traditsionnoy zhurnalistiki [Alternative media as a tool of changing traditional journalistic principles] // Izvestiya Ural'skogo federal'nogo universiteta. Seriya 1: Problemy obrazovaniya, nauki i kul'tury // *Izvestia Ural Federal University Journal. Series 1. Issues in Education, Science and Culture*. 2017. Vol. 23, no. 3 (165). P. 72–81. EDN: ZRZWPZ. (In Russ.).

24. Dmitriyev O. A. Al'ternativnyye media kak instrument izmeneniya printsipov traditsionnoy zhurnalistiki [Classification of alternative media] // Vestnik Rossiyskogo universiteta družby narodov. Seriya: Literaturovedeniye. Zhurnalistika. *RUDN Journal of Studies in Literature and Journalism*. 2020. Vol. 25, no. 3. P. 567–575. DOI: 10.22363/2312-9220-2020-25-3-567-575. EDN: YSPPPY. (In Russ.).

25. Standard Bank to shut Independent Media accounts. URL: <https://www.businessstechAfrica.co.za/business/banking-and-finance/2023/08/03/standard-bank-to-shut-independent-media-accounts> (accessed: 12.05.2024). (In Engl.).

26. Nigeria: Punitive Financial Moves Against Protesters [Human rights watch. Human Rights Watch]. URL: <https://www.hrw.org/news/2020/11/13/nigeria-punitive-financial-moves-against-protesters> (accessed: 12.05.2024). (In Engl.).

27. Apatova N. V., Korolev O. L. Tekhnologii i instrumenty tsifrovoy transformatsii biznesa [Technologies and tools of digital transformation of business] // Bol'shaya Evraziya: razvitie, bezopasnost', sotrudnichestvo. V 2 ch. *Great Eurasia: Development, Security, Cooperation*. In 2 Part. 2023. No. 6–2. Part 2. P. 34–37 (In Russ.).

28. Pérez-Seijo S, Silva-Rodríguez A. Innovation in Digital Media beyond Technology: The Audience-Centered Approach and Pending Challenges // *Journalism and Media*. 2024. No. 5 (1). P. 311–324. DOI: 10.3390/journalmedia5010021. (In Engl.).

29. Achkasova K. Mediapotreblenie v 2022 godu [Media consumption in 2022]. *Mediascope*. URL: <https://mediascope.net/>

[upload/iblock/e20/5xy943jkri4ngauf1t1str0877w3jn5/CSTB\\_%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf](upload/iblock/e20/5xy943jkri4ngauf1t1str0877w3jn5/CSTB_%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf) (accessed: 12.06.2024). (In Russ.).

30. Guryanova A. V., Timofeev A. V. Homo digital — Sub'yekt tsifrovoy revolyutsii [Homo digital — the subject of the digital revolution] // *Sovremennye filosofskie issledovaniya. Contemporary Philosophical Research*. 2023. No. 2. P. 120–129. DOI: 10.18384/2310-7227-2023-2-120-129. EDN: MGMTPOW. (In Russ.).

31. Dunas D. V., Vartanov S. A., Kulchitskaya D. Yu. [et al.]. Motivatsionnyye faktory mediapotrebleniya «tsifrovoy molodezhi» v Rossii: rezul'taty pilotnogo issledovaniya [Motivation factors in media consumption of «Digital youth» in Russia: Results of a pilot study] // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10: Zhurnalistika. Lomonosov Journalism Journal. Series 10 Journalism*. 2020. No. 2. P. 3–27. DOI: 10.30547/vestnik.journ.2.2020.327. EDN: RYDPHE. (In Russ.).

32. Smirnov K. B. Rekomendatsii po formirovaniyu sistemy upravleniya konkurentosposobnost'yu mediapredpriyatiya [Recommendations on the formation of a media enterprise competitiveness management system] // *Peterburgskiy ekonomicheskiy zhurnal. St. Petersburg Economic Journal*. 2022. No. 1–2. P. 114–120. DOI: 10.24412/2307-5368-2022-1-2-114-120. EDN: TJEQGG. (In Russ.).

33. Biryukov V. A., Sharonin P. N. Iskusstvennyy intellekt: perspektivnyy podkhod k sozdaniyu mediakontenta [Artificial intelligence: a promising approach to the creation of media content] // *Mediaekonomika XXI veka. Media Economics of 21st Century*. 2019. No. 1. P. 31–37. EDN: ZCWCZV. (In Russ.).

34. Shcheglova A.S., Zykova A.O. Osobennosti proizvodstva audiovizual'nogo kontenta v mediynom prostranstve [Features of the production of audiovisual content in the media space] // *Voprosy mediabiznesa. Issues of Media Business*. 2023. Vol. 2, no. 3. P. 57–66. DOI: 10.24412/3034-1930-2023-0240. EDN: MRNDZM. (In Russ.).

35. Demina I. N. Metodologicheskiye podkhody k missii i tselyam mediasistemy [Methodological approaches to the mission and purpose of media system] // *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki. Theoretical and Practical Issues of Journalism*. 2013. No. 1. P. 172–181. EDN: QJBMZL. (In Russ.).

**KILIN Alexander Mikhailovich**, Student of the U4225 gr. of the Faculty of Technological Management and Innovations, ITMO University, Saint Petersburg.

SPIN-code: 8745-9681

AuthorID (RSCI): 1220682

ORCID: 0009-0003-5626-6764

Correspondence address: ooo2000praim@yandex.ru

**KISELEV Arkady Dmitrievich**, Graduate Student of the Faculty of Technological Management and Innovations, ITMO University, Saint Petersburg.

ORCID: 0009-0004-7746-3772

Correspondence address: Arkadijk99@gmail.com

#### For citations

Kilin A. M., Kiselev A. D. Research on the Drivers of Digital Transformation in Media Industry // *Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*. 2024. Vol. 9, no. 4. P. 127–136. DOI: 10.25206/2542-0488-2024-9-4-127-136.

Received May 23, 2024.

© A. M. Kilin, A. D. Kiselev