

УДК 332.1
DOI 10.17513/fr.43955

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА НОВЫЕ ПОДХОДЫ К СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ В РАМКАХ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

Копнин А.А. ORCID ID 0009-0007-2656-5842,

Голубин А.В. ORCID ID 0009-0000-3242-9854

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,
Российская Федерация, e-mail: kopnin_aa@usue.ru*

Цифровая трансформация оказала значительное влияние на структуру и динамику взаимодействий в креативных индустриях, особенно на региональном уровне. Современные условия требуют пересмотра традиционного подхода к управлению заинтересованными сторонами с учетом сетевых форм кооперации, проектных моделей, цифровых платформ и вовлечения широкого круга акторов. Целью исследования является анализ влияния цифровых изменений на механизмы стейкхолдер-менеджмента в креативных индустриях, а также определение новых моделей координации интересов участников экосистемы в условиях нестабильности и ускоренного технологического развития. Теоретическую основу составляют классические модели заинтересованных сторон, разработанные Фрименом и Митчеллом, адаптированные к реалиям цифровой среды и изменяющимся форматам взаимодействия. Использованы методы анализа научной литературы, статистики, стратегических документов и эмпирических кейсов из креативной практики. В результате проведенной работы выделены ключевые особенности цифровой трансформации, включающие рост числа и разнообразия стейкхолдеров, расширение платформенной инфраструктуры, усиление роли проектных и сетевых форм организации. Показано, что эффективность развития региональных креативных индустрий все чаще определяется не внутренними ресурсами, а качеством взаимодействия между государством, бизнесом, гражданским обществом и образовательным сектором.

Ключевые слова: креативные индустрии, цифровая трансформация, региональное развитие, экосистемный подход, цифровые платформы, стейкхолдер-менеджмент

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON NEW APPROACHES TO STAKEHOLDER MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CREATIVE INDUSTRIES

Kopnin A.A. ORCID ID 0009-0007-2656-5842,

Golubin A.V. ORCID ID 0009-0000-3242-9854

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Ural State University of Economics”, Yekaterinburg, Russian Federation,
e-mail: kopnin_aa@usue.ru*

Digital transformation has had a significant impact on the structure and dynamics of interactions in the creative industries, especially at the regional level. Modern conditions require a revision of the traditional approach to managing stakeholders, taking into account network forms of cooperation, project models, digital platforms and the involvement of a wide range of actors. The purpose of the study is to analyze the impact of digital changes on the mechanisms of stakeholder management in the creative economy, as well as to identify new models for coordinating the interests of ecosystem participants in conditions of instability and accelerated technological development. The theoretical basis is based on classical stakeholder models developed by Freeman and Mitchell, adapted to the realities of the digital environment and changing interaction formats. The methods of analysis of scientific literature, statistics, strategic documents and empirical cases from creative practice are used. As a result of the work carried out, the key features of digital transformation are highlighted, including the growth in the number and diversity of stakeholders, the expansion of the platform infrastructure, and the strengthening of the role of project and network forms of organization. It is shown that the effectiveness of the development of regional creative industries is increasingly determined not by internal resources, but by the quality of interaction between the state, business, civil society and the educational sector.

Keywords: creative industries, digital transformation, regional development, stakeholders, stakeholder management, digital platforms

Введение

Современные процессы цифровизации формируют новые модели экономической активности в российских регионах, где креативные индустрии в этом контексте становятся не только драйвером куль-

турного развития, но и важным инструментом экономической диверсификации, особенно в условиях постиндустриальной трансформации. Их отличительная особенность заключается в высокой зависимости от человеческого капитала, цифровой ин-

фраструктуры и способности к генерации нематериальной добавленной стоимости. По данным исследования агентства стратегических инициатив, валовая добавленная стоимость (далее – ВДС) креативного сектора достигла 5,4 трлн руб. в 2023 г., что составляет около 3,5 % ВВП страны¹. К 2024 г. вклад отрасли продолжил рост – ВДС превысила 7,5 трлн руб., увеличившись до 4,1 % ВВП². В сфере креативных индустрий занято свыше 4,6 млн чел. (около 6,2 % всех занятых по стране)¹, и темпы роста занятости и выручки здесь опережают среднеэкономические более чем вдвое. Рассматривая структуру отрасли, можно выделить, что наиболее крупными сегментами креативных индустрий являются ИТ и цифровое программное обеспечение, реклама и СМИ, гастрономия, мода, дизайн и архитектура. Так, ИТ-сфера генерирует около 26 % всей креативной ВДС, реклама и медиа – 16 %, гастрономический бизнес – 14 %, а модная индустрия и архитектура – примерно по 7 %³. К примеру, модная индустрия оценивается в 7 % креативного сектора, что эквивалентно почти 1 % ВВП. По выручке среди отдельных индустрий лидирует разработка программного обеспечения, по производительности труда – рекламный и PR-сектор, а по числу занятых выделяются музыка и исполнительские искусства. Отрасль демонстрирует высокую динамику развития, где инвестиции в креативный сектор в 2023 г. выросли в 1,5 раза, а стоимость основных фондов и нематериальных активов за 2021–2023 гг. увеличилась в 2–2,5 раза. Прежние формы иерархического управления и централизованных институций уступают место сетевым структурам, проектным альянсам, цифровым платформам и гибким формам занятости. Эти изменения обусловили необходимость переосмысления подходов к управлению стейкхолдерами, чьи интересы, статус и функции в условиях цифровой среды претерпели радикальные трансформации. В условиях регионального развития это требует выработки новых управленческих стратегий, чувствительных к локальному контексту и отраслевой специфике.

¹ Агентство стратегических инициатив. Рост валовой добавленной стоимости креативной экономики в 1,7 раза выше средних показателей: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://asi.ru/news/203164/> (дата обращения: 30.11.2025).

² Эксперт. Доля креативных индустрий в ВВП России составляет 4,1 %: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://expert.ru/news/aleksandr-novak-dolya-kreativnykh-industriy-v-vvp-rossii-sostavlyayet-4-1/> (дата обращения: 30.11.2025).

³ Агентство стратегических инициатив. Креативные индустрии стали системным драйвером экономики России: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://asi.ru/news/205844/> (дата обращения: 30.11.2025).

Цель исследования – на основе теоретических и эмпирических материалов проанализировать влияние цифровой трансформации на принципы и практики стейкхолдер-менеджмента в креативных индустриях с акцентом на региональные и отраслевые параметры.

Материалы и методы исследования

Теоретическую основу исследования составляют положения теории заинтересованных сторон, разработанные Р. Фрименом, и их развитие в рамках типологии, предложенной Р. Митчеллом и соавторами [1, 2]. Эта концептуальная рамка позволила структурировать представление об акторах креативных индустрий, оценить степень их влияния, легитимности и срочности в цифровой среде. С учетом трансформации коммуникационных и институциональных механизмов в условиях цифровизации была предпринята попытка адаптировать классические теоретические конструкции к современным реалиям региональной и отраслевой политики. Современные научные исследования на стыке региональной экономики и менеджмента, посвященные влиянию цифровизации на подходы к работе со стейкхолдерами в креативных индустриях. Методологически использовались элементы контент-анализа научной и экспертной литературы, официальной статистики и стратегических документов, посвященных цифровой экономике и развитию креативных индустрий в России. Эмпирическая база опиралась на материалы Центра креативной экономики, данные Росстата, инициативы Агентства стратегических инициатив и кейсы развития цифровых кластеров в таких регионах, как Москва, Санкт-Петербург, Якутия, Татарстан, Свердловская область. Отдельный блок анализа был посвящен изучению функционирования цифровых платформ, обеспечивающих новые каналы взаимодействия между участниками креативной экосистемы.

Результаты исследования и их обсуждение

Основы теории стейкхолдеров были заложены Р.Э. Фрименом в 1984 г., когда он ввел понятие «заинтересованная сторона» и обосновал необходимость учета интересов всех групп, вовлеченных в деятельность организации [1]. Позднее в модели Митчелла – Агле – Вуда (1997) уточнили критерии приоритизации стейкхолдеров, предложив три ключевых атрибута: власть, легитимность и срочность требований [2]. Эти принципы легли в основу управленческих решений, ориентированных на слож-

ные интересы окружающей среды. В условиях цифровизации теория не теряет значимости, но требует переосмысления. Появление платформ и экосистем размывает границы между организацией и внешней средой, увеличивая число стейкхолдеров и усложняя их взаимодействие [3]. Традиционные инструменты управления становятся недостаточными, поскольку необходимо учитывать новых акторов, таких как пользователей, создающих контент, внешних разработчиков, платформенные сообщества и партнеров по экосистеме. Исследования подчеркивают, что в цифровых средах выстраиваются многоуровневые отношения, в которых интересы распределены нелинейно, что требует адаптации классических моделей: фундаментальные идеи баланса интересов и оценки значимости участников остаются актуальными, но должны применяться к новым форматам взаимодействия.

Экосистемный подход в креативных кластерах и региональных инновационных системах

Концепция бизнес-экосистемы, предполагающая совместное развитие и координацию различных участников экономической деятельности, получила активное развитие в сфере креативных индустрий, особенно в условиях цифровизации [4]. Креативные кластеры, изначально представлявшие собой локализованные сообщества творческих студий, ИТ-компаний, образовательных и культурных институтов, постепенно трансформируются в более комплексные креативные экосистемы [5]. Их отличительная особенность связана с высокой плотностью сетевых взаимодействий, гибкостью связей между участниками и ориентацией на совместное создание нематериальной ценности. Экосистемы охватывают широкий круг акторов от органов государственной власти и университетов до платформ, частных предпринимателей и потребительских сообществ [6]. В этом контексте экосистема креативных индустрий представляет собой динамичную структуру, способную интегрировать культурные, экономические и технологические процессы на определенной территории. Цифровые платформы стали ключевым драйвером такой трансформации. Их архитектура способствует горизонтальной координации усилий и замещает прежние иерархические формы управления. Участники экосистем взаимодействуют не изолированно, а в формате совместного создания продукта и цифрового контента, внося вклад в развитие общей инфраструктуры. Это обуславливает изменение роли стейкхолдеров, где авторы становятся ак-

тивными агентами предпринимательства, платформы инфраструктурой репутации и монетизации, а органы власти – фасилитаторами среды.

На уровне региональной экономики экосистемный подход находит выражение в переходе от линейных моделей развития к нелинейным, многосекторным схемам [7]. Особенно значимы в этом отношении регионы с высоким уровнем развития университетов и ИТ-сектора, где возникают креативно-технологические экосистемы. Примеры таких практик зафиксированы в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске и Екатеринбурге⁴, где развиваются медиакластеры, цифровые центры, а также пространства, сочетающие культурную, образовательную и предпринимательскую функции.

Важно заметить, что успешность креативных экосистем зависит от способности обеспечивать взаимодействие между бизнесом, наукой, властью и сообществами. В связи с этим можно сказать о том, что экосистемы позволяют ускорить обмен знаниями и технологиями, снизить транзакционные издержки и повысить устойчивость региональной экономики к внешним вызовам. В условиях цифровой трансформации именно такой тип организации оказывается наиболее эффективным для развития креативного сектора, поскольку способствует привлечению талантов, укреплению локального культурного капитала и интеграции в глобальные цепочки создания ценности.

Сетевые, проектные и кооперационные модели взаимодействия стейкхолдеров в креативных индустриях

Цифровизация ускорила переход к сетевым и проектным форматам координации участников креативных индустрий, где взаимодействие основано на гибкости, совместном создании ценности и вовлечении разнообразных акторов [8]. В креативных проектах, таких как разработка фильма, видеоигры или фестиваля, формируются сложные сети стейкхолдеров – от авторов и продюсеров до маркетологов, технологических партнеров и потребительских сообществ. Эти сети часто выходят за рамки организаций и территорий, что делает управление интересами и мотивацией участников ключевым управленческим вызовом [9].

Одной из доминирующих организационных форм становится проектная. Боль-

⁴ ФедералПресс. В России сформировался топ-5 регионов по развитию креативных индустрий: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://fedpress.ru/article/3385960> (дата обращения: 30.11.2025).

шинство креативных предприятий функционируют в режиме проектного управления, где каждая инициатива (спектакль, альбом, выставка) реализуется в формате временной команды [10]. Этот подход позволяет оперативно адаптироваться к изменяющимся запросам аудитории и быстро внедрять инновации. Использование цифровых платформ и гибких методологий, таких как Agile, усиливает эту тенденцию: команды становятся распределенными, коммуникация асинхронной, а обратная связь от пользователей – встроенным элементом разработки продукта.

Наряду с сетевыми и проектными формами усиливается значение кооперационных моделей, основанных на партнерстве и совместной выработке решений [11]. Для креативной сферы, изначально ориентированной на горизонтальные формы организации, это особенно актуально. Цифровая среда предоставляет широкие возможности для совместного творчества, краудсорсинга и интеграции разных профессиональных и социальных групп. Художники и программисты, урбанисты и активисты, бизнес и муниципалитеты – все они могут становиться участниками общего проекта, формируя экосистему, в которой границы между «внутренними» и «внешними» стейкхолдерами размыты. Такие партнерства особенно важны при реализации городских креативных инициатив, разработке цифровых сервисов или запуске культурных событий. Успешные кейсы показывают, что максимальный эффект достигается при синтезе этих трех моделей. Сетевая структура обеспечивает инфраструктуру связей, проектная модель – организационную рамку, а кооперационный подход – ценностную основу взаимодействия. Так, event-агентства в ряде регионов выступают интеграторами, соединяя художников, власть, аудиторию и бизнес в рамках культурных программ. Аналогичную роль выполняют цифровые платформы для коллективного финансирования или конкурсного отбора проектов, одновременно выступая и как сетевая площадка, и как механизм реализации проекта, и как канал кооперации. На региональном уровне это выражается в способности объединять локальные ресурсы и акторов в продуктивные альянсы, обеспечивающие не только экономический, но и социально-культурный эффект развития. Стейкхолдер-менеджмент в этих условиях требует новых навыков фасилитации, цифровой координации и стратегического взаимодействия, что делает его важной компетенцией региональной экономической политики в условиях цифровой эпохи.

Цифровые платформы и новые модели взаимодействия стейкхолдеров

Цифровая трансформация радикально изменила логику взаимодействия в креативных индустриях, выдвинув на первый план цифровые платформы как ядро новых экосистем [12, 13]. Платформы – от глобальных до отечественных – стали основным каналом дистрибуции, продвижения и монетизации креативного контента. Они связывают авторов, пользователей, рекламодателей, технологических разработчиков и модераторов в единую цифровую среду, где пересекаются интересы и усилия различных стейкхолдеров. Эффективное управление этой многосторонней системой взаимодействий позволяет компаниям демонстрировать устойчивый рост и гибко реагировать на рыночные и технологические изменения.

Исследования показывают, что платформы становятся не просто каналами, а полноценной институциональной средой для развития креативного бизнеса. Они усиливают устойчивость малых творческих компаний, расширяют их рынок и снижают издержки на коммуникации. В России особую роль играют как универсальные платформы (видеохостинги, соцсети), так и специализированные – для музыки, дизайна, ремесел. Эти инструменты особенно важны в региональных контекстах, где платформенная инфраструктура компенсирует ограниченность физического присутствия на рынке. ИТ-компании и стартапы становятся важнейшими участниками креативных экосистем [14]. Крупные технологические игроки инвестируют в креативный сектор, развивая VR/AR-продукты, AI-сервисы для творчества и гибридные форматы контента. На стыке технологий и искусства возникают стартапы, формируя новые ниши и обогащая экосистему. Вокруг них складываются сети, состоящие из инвесторов, менторов и грантовых программ, часто с региональной привязкой. Такие форматы способствуют интенсификации инноваций и вовлечению новых акторов в креативных индустриях. Креативные агентства трансформируются в координаторов кросс-платформенных проектов, обеспечивая интеграцию усилий дизайнеров, программистов, маркетологов и городских администраций. Исследования подчеркивают, что именно такие организации играют узловую роль в кластерах, связывая художественные сообщества с бизнесом и властью. Они обеспечивают координацию интересов, формируют устойчивые коалиции и усиливают институциональную плотность экосистемы.

Городские креативные кластеры также переосмысливаются в условиях цифровизации [15]. Администрации и девелоперы развивают онлайн-платформы, объединяющие локальных акторов, облегчая коммуникацию и расширяя доступ к инфраструктуре. Подобные практики демонстрируют, как региональные кластеры интегрируются в глобальные креативные сети, используя цифровые инструменты для масштабирования.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что цифровая трансформация оказывает существенное влияние на механизмы стейкхолдер-менеджмента в креативных индустриях, особенно на уровне региональных экономик. Возникают новые форматы взаимодействия – экосистемные, сетевые, проектные и кооперационные, где традиционные иерархии уступают место гибким и многослойным структурам. Расширяется круг стейкхолдеров, включающий в себя креативных предпринимателей, пользователей цифровых платформ; технологические компании, стартапы, университеты и муниципальные власти формируют единую среду совместного создания ценности.

Таким образом, цифровая трансформация не отменяет классических подходов к взаимодействию с заинтересованными сторонами, а трансформирует и углубляет их. Креативные индустрии выступают в совокупности данных процессов, демонстрируя, как новые формы партнерства способствуют развитию региональных экономик. Литературный обзор подчеркивает необходимость дальнейших междисциплинарных исследований в этой области. Разработка эффективных стратегий стейкхолдер-менеджмента в условиях цифровизации становится не только научной задачей, но и важным условием устойчивого социально-экономического развития территорий.

Список литературы

1. Freeman R., Mcvea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management // SSRN Electronic Journal. 2001. DOI: 10.2139/ssrn.263511.
2. Mitchell, Ronald K. et al. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of

Who and What Really Counts" The Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. Is. 4. P. 853–86. DOI: 10.2307/259247. EDN: JSTOR.

3. Карпов Н.А. Особенности стейкхолдер-менеджмента в цифровых платформах и экосистемах // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 788–792. EDN: GJVHZL.

4. Абузярова М.И. Экосистемный подход к развитию креативных кластеров // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 6. С. 1759–1770. DOI: 10.18334/err.13.6.118422. EDN: CCKGCK.

5. Горда О.С. Экосистемный подход к развитию креативных индустрий в эпоху цифровизации // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2025. № 2. EDN: BZXKER.

6. Колмыкова Т.С., Ковалев П.П. Экосистемы как глобальный тренд цифровизации экономического пространства // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 5 (118). С. 123–128. DOI: 10.24158/per.2023.5.17. EDN: HAUIXS.

7. Евменов А.Д., Насибуллин И.У. Формирование институтов развития креативных (творческих) индустрий регионов при цифровой трансформации хозяйственной деятельности // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 10. С. 1201–1212. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-10-1201-1212. EDN: ZRAFYP.

8. Писаревская Н.С., Толмачева И.В. Особенности менеджмента креативных индустрий в цифровом мире // Вестник Московского Международного Университета. 2025. № 2 (6). С. 115–118. EDN: ENDJYF.

9. Скачков О.В., Руденко М.Н. Цифровизация взаимодействия стейкхолдеров как инструмент обеспечения экономической безопасности региона // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 12. С. 3023–3038. EDN: EELJKP.

10. Ткаченко И.Н. Стейкхолдеры публичного управления: научный обзор современных исследований // Вестник евразийской науки. 2023 Т. 15. № 6. EDN: ПНWBQ.

11. Гарипова В.В. Модель взаимодействия стейкхолдеров при реализации цифровых проектов в муниципальных образованиях монопрофильного типа // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 6 (56). С. 169–172. EDN: BKARHQ.

12. Текеева Х.Э., Аджиева А.А. Цифровые платформы и смена парадигмы в бизнес-взаимодействиях: примеры успешных платформ // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 6. С. 36–42. DOI: 10.47576/2949-1894.2024.6.6.005. EDN: HBSFZA.

13. Обыденков А.Ю., Козлов А.В. Анализ ключевых компонентов цифровых платформ. Экосистемно-стейкхолдерский подход // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 12. С. 3229–3246. DOI: 10.18334/ce.14.12.111258. EDN: RSACBH.

14. Антонова А.А. Ключевые аспекты цифровой трансформации креативной экономики // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: сборник трудов Международной научно-практической конференции (Самара, 09–10 ноября 2022 г.). Самара, 2022. С. 339–345. EDN: MYDDRR.

15. Матерова Е.С., Старостина Л.Д., Жиронкин С.А., Шарафуллина Р.Р., Байкова Э.Р. Креативный кластер как современный тренд в российской экономике // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 6. С. 181–184. EDN: EOSUIH.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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