

## МЕДИАКОММУНИКАЦИЯ

# Теория подрывных инноваций как методологическая основа анализа трансформации телевизионного вещания в эпоху генеративного ИИ

## Disruptive Innovation Theory as a Methodological Framework for Analyzing the Transformation of Television Broadcasting in the Era of Generative AI

DOI: 10.12737/2587-9103-2025-14-5-95-102

Получено: 11 августа 2025 г. / Одобрено: 25 августа 2025 г. / Опубликовано: 26 октября 2025 г.

**Л.Е. Малыгина**

Д-р филол. наук, заведующая кафедрой медиаобеспечения государственных интересов и национальной безопасности РАНХиГС, профессор МГУ имени М.В. Ломоносова, Россия, 119571, Москва, проспект Вернадского, 84, ORCID:00000-0002-0056-8160, e-mail: admlikbez@mail.ru

**L.E. Malygina**

Doctor of Philology, Head of the Department of Media Support for State Interests and National Security, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, professor at Lomonosov Moscow State University, 84, Vernadsky Prospekt, Moscow, Russia, ORCID:00000-0002-0056-8160, e-mail: admlikbez@mail.ru

**А.В. Парфун**

Генеральный директор и сооснователь компании AI Influence, Россия, 125040, Москва, ул Скаковая, д. 36, помещ. 2/1, e-mail: aparfun@gmail.com

**A.V. Parfun**

CEO and Co-founder of AI Influence, room 2/1, 36, Skakovaya Street, Moscow, 125040, Russia, e-mail: aparfun@gmail.com

**Аннотация**

**Введение.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления влияния генеративного ИИ на телевизионную индустрию. В статье обосновывается, что для анализа этих процессов, способных не улучшить, а коренным образом изменить индустрию, необходима системная методологическая рамка.

**Цель.** Обосновать применимость теории подрывных инноваций К.М. Кристенсена для системного анализа и прогнозирования трансформации моделей телевизионного вещания в эпоху генеративного ИИ.

**Методология, методы и методики.** В качестве методологии исследования использована теория подрывных инноваций. Применены методы теоретического анализа и концептуального моделирования для интерпретации характеристик ИИ и разработки сценариев трансформации рынка.

**Результаты.** Доказано, что генеративный ИИ обладает ключевыми характеристиками подрывной инновации (снижение издержек, демократизация доступа, новые ценностные предложения). Проанализированы механизмы подрыва «снизу» и на новых рынках. Выявлено, что традиционные вещатели сталкиваются с классической «дилеммой инноватора», что мешает им адекватно реагировать на угрозу.

**Научная новизна.** Впервые теория подрывных инноваций системно применяется для анализа влияния генеративного ИИ на телевидение, что позволяет перейти от описания технологий к объяснению и прогнозированию динамики медиарынка.

**Практическая значимость.** Результаты исследования представляют собой стратегический инструмент для медиаменеджеров, помогающий оценивать риски и возможности, связанные с ИИ, и принимать обоснованные бизнес-решения в условиях высокой неопределенности.

**Ключевые слова:** генеративный искусственный интеллект, подрывные инновации, телевизионное вещание, трансформация медиа, бизнес-модели, медиаэкономика.

**Abstract**

**Introduction.** The relevance of this study is driven by the need for a theoretical understanding of generative AI's impact on the television industry. The article argues that a systematic methodological framework is required to analyze these processes, which may not just enhance but fundamentally disrupt the industry.

**Aim.** To substantiate the applicability of Clayton M. Christensen's theory of disruptive innovation for the systematic analysis and forecasting of the transformation of television broadcasting models in the era of generative AI.

**Methodology and research methods.** The research methodology is based on the theory of disruptive innovation. Methods of theoretical analysis and conceptual modeling are used to interpret the characteristics of AI and develop market transformation scenarios.

**Results.** It is proven that generative AI has the key characteristics of a disruptive innovation (cost reduction, democratization of access, new value propositions). The mechanisms of 'low-end' and 'new-market' disruption are analyzed. The study reveals that traditional broadcasters face the classic 'innovator's dilemma,' which hinders their ability to respond adequately to the threat.

**Scientific Novelty.** For the first time, the theory of disruptive innovation is systematically applied to analyze the impact of generative AI on television, enabling a shift from describing technologies to explaining and forecasting media market dynamics.

**Practical Significance.** The research findings provide a strategic tool for media managers to assess the risks and opportunities of AI and to make informed business decisions under conditions of high uncertainty.

**Keywords:** generative AI, disruptive innovations, television broadcasting, media transformation, business models, media economics.

**Введение**

Современный медиаландшафт находится в состоянии тектонического сдвига, катализатором ко-

торого выступает развитие и распространение технологий генеративного искусственного интеллекта. Модели, такие как *GPT-4*, *Sora*, *Midjourney* и др., чьи

технологические основы заложены в работах по архитектуре трансформеров и диффузионным моделям [1–3], демонстрируют беспрецедентные способности к созданию текстового, визуального и аудиального контента, что инициирует фундаментальную переоценку творческих и производственных процессов в креативных индустриях [4]. Телевизионное вещание, как одна из ключевых отраслей, находится в эпицентре этой трансформации, вступая в так называемую «повещательную» эру, где традиционные модели подвергаются эрозии [5]. Генеративный ИИ уже сегодня предлагает инструменты для оптимизации сценаристики, ускорения постпродакшена, создания виртуальных ведущих и даже автоматической генерации целых программных блоков, что ставит под вопрос устойчивость традиционных бизнес-моделей и производственных цепочек [6].

Однако преобладающий академический и отраслевой дискурс зачастую остается в рамках либо техно-детерминистского описания новых инструментов, либо фрагментированного анализа их влияния на отдельные этапы производства. Отсутствует системная теоретико-методологическая основа, способная не только описать, но и объяснить динамику рыночной реструктуризации и спрогнозировать потенциальные сдвиги в конкурентном ландшафте. Эта проблема актуальна для всей цифровой среды; как подчеркивают Жозе ван Дейк, Томас Поэлл и Мартейн де Ваал, «чисто технологическая или экономическая перспектива недостаточна для постижения тех глубоких общественных трансформаций, которые производятся платформами» [7, с. 11]. Это составляет существенную научную проблему, поскольку без такой теоретической рамки анализ рискует остаться поверхностным, а стратегические решения медиакомпаний — реактивными, а не проактивными.

В этом контексте теория подрывных инноваций, разработанная Клейтоном М. Кристенсенем, представляет собой уникально мощный методологический инструментарий [8]. Она позволяет исследовать генеративный ИИ не просто как «поддерживающую инновацию», улучшающую существующие продукты для наиболее требовательных клиентов, а как потенциальную «подрывную инновацию», которая вводит иное ценностное предложение — простоту, удобство и доступность — изначально нацеливаясь на игнорируемые рыночные сегменты или создавая совершенно новые.

Целью настоящей статьи является обоснование эвристического потенциала и применимости теории подрывных инноваций К.М. Кристенсена как методологической основы для анализа и прогнозирования трансформации моделей телевизионного вещания в эпоху генеративного ИИ.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи.

1. Изложить ключевые положения концепции подрывных инноваций, разграничив понятия поддерживающих и подрывных технологий, а также механизмы подрыва «снизу» и на новых рынках.
2. Проанализировать специфические характеристики генеративного ИИ (радикальное снижение издержек, демократизация доступа, создание новых форматов) и соотнести их с критериями подрывной инновации.
3. Определить потенциальные сценарии подрыва в телевизионной индустрии, идентифицировав уязвимые сегменты рынка и группы «непотребителей».
4. Рассмотреть «дилемму инноватора» в контексте стратегических вызовов, стоящих перед традиционными вещателями при столкновении с подрывным потенциалом ИИ.

### Обзор литературы

Исследование трансформации медиасистем под влиянием технологий имеет богатую традицию. Работы, заложившие основу для понимания этих процессов, можно разделить на несколько направлений. Во-первых, это труды по теории медиаконвергенции, где ключевой фигурой является Г. Дженкинс, описавший слияние технологий, индустрий и культурных практик [9]. Во-вторых, это концепции платформенной экономики и общества, разработанные такими авторами, как Ж. ван Дейк, Т. Поэлл и М. де Ваал, которые анализируют роль цифровых платформ как новых центров власти и управления информацией [7]. В-третьих, это классические работы по медиаэкономике, в которых Р. Пикард и другие исследователи анализировали бизнес-модели и экономическую логику традиционных СМИ [10]. Эти подходы формируют необходимый контекст, однако они не всегда предлагают специфический инструментарий для анализа механизмов рыночной перестройки, когда новая технология не просто дополняет, а потенциально замещает существующие бизнес-модели. Теоретическая рамка, предложенная К. Кристенсенем в его фундаментальных работах «Дилемма инноватора» и «Решение проблемы инноваций», предлагает именно такой инструментарий, фокусируясь на динамике конкуренции между устоявшимися и новыми игроками в условиях технологических сдвигов [8; 11].

Современные исследования, посвященные непосредственно влиянию искусственного интеллекта на медиа, также развиваются по нескольким векторам. Ранние работы были сфокусированы преимущественно на автоматизации журналистики и использовании ИИ для оптимизации новостного производства, как,

например, в исследованиях Н. Диакопулоса [12]. С появлением генеративных моделей фокус сместился на анализ их экономического потенциала и производственных возможностей [4; 6], а также на формирование новой «поствещательной» экологии, в частности, на рост сегмента *FAST*-каналов [5; 13]. Критические подходы, в свою очередь, рассматривают политико-экономические аспекты внедрения ИИ, указывая на риски усиления власти технологических корпораций [14]. Однако, несмотря на обилие публикаций, большинство из них либо описывают эффекты от внедрения ИИ, либо анализируют его с точки зрения поддерживающих инноваций (повышение эффективности). Основная трудность и научная лакуна заключаются в отсутствии системного применения именно теории подрывных инноваций для объяснения того, почему и как генеративный ИИ, будучи изначально «несовершенной» технологией, способен создавать новые рынки и вытеснять устоявшихся лидеров. Настоящая статья призвана восполнить этот пробел, освещая трансформацию телевидения через призму концепции Кристенсена и анализируя «дилемму инноватора» применительно к современным медиакорпорациям.

**Методология и методы.** Методологической базой исследования выступает теория подрывных инноваций, сформулированная и развитая в работах К.М. Кристенсена и его соавторов. Данный подход был выбран в связи с его высоким эвристическим потенциалом для анализа неэволюционных, скачкообразных изменений на устоявшихся рынках, что в полной мере соответствует характеру воздействия генеративного ИИ на телевизионную индустрию. Теория Кристенсена позволяет перейти от простого описания технологических изменений к объяснению их рыночных механизмов и прогнозированию сдвигов в конкурентной среде. Учитывая теоретический и аналитический характер статьи, в качестве основных методов исследования использовались: концептуальный анализ, сравнительный анализ, а также метод моделирования для разработки прогностических сценариев, описывающих возможные траектории развития телевизионного рынка.

Материалом для анализа послужил комплекс источников, включающий фундаментальные научные работы по теории подрывных инноваций, медиаэкономике и теории коммуникации, составляющие теоретическую основу исследования, научные публикации в рецензируемых отечественных и зарубежных журналах, аналитические отчеты и доклады ведущих консалтинговых агентств (*McKinsey Global Institute*), отраслевых организаций (*IAB, Omdia*) и международных форумов (*World Economic Forum*),

а также эмпирические кейсы и примеры внедрения генеративного ИИ в медиаиндустрии.

### Результаты исследования

Для методологически корректного анализа влияния генеративного искусственного интеллекта на телевизионную индустрию необходимо обратиться к ядру теории Клейтона М. Кристенсена — к его фундаментальному разграничению двух принципиально различных типов инноваций: поддерживающих и подрывных [8]. Сам Кристенсен с соавторами определяет это различие следующим образом: «Поддерживающая инновация нацелена на требовательных, высококлассных клиентов с лучшей производительностью, чем та, что была доступна ранее... Подрывные инновации, напротив, изначально рассматриваются большинством существующих клиентов как уступающие [по качеству]» [15, с. 46]. Поддерживающие инновации направлены на улучшение существующих продуктов для наиболее прибыльных клиентов по устоявшимся метрикам качества, как, например, переход телевидения к 4К-разрешению [16] или повышение эффективности медиабизнеса [14]. Подрывные инновации, напротив, предлагают более простые, дешевые и доступные продукты, которые поначалу уступают в качестве, но, закрепившись в нише, начинают быстро совершенствоваться. В определенный момент их производительность становится «достаточно хорошей» для массового рынка, что приводит к вытеснению устоявшихся игроков. Эта концептуальная рамка позволяет анализировать ИИ не просто как технологию, улучшающую ТВ, а как фактор, способный его «подорвать».

Теория Кристенсена выделяет два механизма подрыва, описывающих разные стратегии входа на рынок. Подрыв «снизу» происходит, когда новый игрок атакует наименее прибыльные, «переобслуживаемые» сегменты рынка, предлагая более дешевый и «достаточно хороший» продукт. Подрыв на новых рынках нацелен на «непотребление»: инновация делает продукт доступным и простым для тех, кто ранее не мог его использовать из-за высокой стоимости или сложности, создавая тем самым совершенно новый рынок, как это произошло с персональными компьютерами.

Таким образом, хотя оба механизма ведут к схожему результату — вытеснению доминирующих игроков, — их логика различна. В первом случае атака направлена на «дно» существующего рынка, во втором — на создание нового рынка «сбоку» от существующего. Это разграничение имеет принципиальное значение для анализа влияния генеративного ИИ на телевидение, поскольку позволяет идентифицировать различные точки уязвимости традиционных вещателей и смоделировать, как ИИ-технологии

могут одновременно подрывать существующие сегменты (например, заменяя низкобюджетное производство) и создавать совершенно новые рынки (например, предлагая гиперперсонализированные каналы для «непотребителей» такого контента).

Центральным элементом теории Кристенсена, придающим ей мощную объяснительную силу, является концепция «дилеммы инноватора». Она отвечает на главный вопрос: почему успешные, хорошо управляемые компании так часто терпят поражение перед лицом подрывных инноваций? Парадоксальный ответ Кристенсена заключается в том, что лидеры рынка терпят неудачу не потому, что их менеджмент плох, а, наоборот, потому что он слишком хорош. Именно рациональное управленческое поведение, приводящее к успеху в стабильной рыночной среде, становится причиной стратегического провала. Дилемма состоит в том, что выбор между инвестированием в предсказуемые поддерживающие инновации для существующих клиентов и рискованными вложениями в подрывные технологии с неопределенным будущим почти всегда рационально делается в пользу первого, что в конечном счете ведет компанию к упадку [17].

Эта ловушка рациональности обусловлена тремя ключевыми факторами. Во-первых, компании ориентируются на своих самых прибыльных клиентов, которые требуют улучшения существующих продуктов и отвергают подрывные как «некачественные». Во-вторых, их устоявшиеся бизнес-процессы и сети ценности несовместимы с новой, низкомаржинальной логикой подрывного продукта, как это было в случае с *Blockbuster* и *Netflix*, который, в свою очередь, теперь испытывает давление со стороны *FAST*-каналов [13]. В-третьих, финансовые системы корпораций систематически отдают предпочтение проектам с высокой и предсказуемой рентабельностью, отсекая инвестиции в небольшие и неопределенные, но перспективные рынки.

Таким образом, «дилемма инноватора» — это ловушка рациональности, в которую попадают успешные компании, делая, казалось бы, правильные вещи: слушая клиентов, инвестируя в прибыльные проекты и оптимизируя процессы. Именно эта объяснительная модель будет применена в последующих разделах для анализа вызовов, стоящих перед традиционными телеведущими. Она позволяет понять, почему они могут сфокусироваться на использовании ИИ для улучшения качества 4K/8K-контента (поддерживающая инновация), одновременно игнорируя или недооценивая потенциал «достаточно хороших», но дешевых ИИ-сгенерированных каналов, которые могут незаметно подорвать основы их бизнеса.

Применение теоретической рамки К. Кристенсена к анализу телевизионной индустрии требует соотнесения специфических характеристик генеративного ИИ с критериями подрывных инноваций. Центральными среди них являются радикальное снижение издержек и демократизация доступа к инструментам производства, достижение уровня «достаточно хорошего» качества для новых ниш, а также создание принципиально новых ценностных предложений.

Ключевым подрывным качеством генеративного ИИ является его способность драматически снижать стоимость и сложность производства контента, ранее сопряженного со значительными затратами [19]. Автоматизируя этапы от создания сценариев до генерации музыки и видео, ИИ демократизирует доступ к производственным инструментам. С точки зрения теории подрыва, это позволяет новым, небольшим игрокам (независимым авторам, стартапам) создавать контент, ранее недоступный из-за финансовых барьеров. Это соответствует логике подрывных инноваций, конкурирующих не качеством, а иной экономической моделью и доступностью, и выводит «культуру участия» на новый уровень «ко-креативности» человека и машины [20].

Второй подрывной характеристикой ИИ является его соответствие критерию «достаточно хорошего» качества. Изначально уступая профессиональному контенту по устоявшимся метрикам и обладая недостатками, такими как «зловещая долина» [21] или неточности в интерпретации [22], ИИ-продукт, тем не менее, оказывается приемлемым для новых или менее требовательных сегментов. Для множества ниш — от корпоративных видео до контента для социальных сетей и тематических *FAST*-каналов [23] — качество ИИ-генерации уже достигло порога приемлемости, где ценятся не кинематографические стандарты, а скорость и низкая стоимость. Следуя классической траектории подрыва, технология будет совершенствоваться и двигаться «вверх по рынку», постепенно становясь угрозой для более премиальных сегментов.

Наконец, ИИ выступает подрывной технологией, создавая принципиально новые ценностные предложения, нацеленные на «непотребителей», группы, которые ранее не могли использовать продукт из-за барьеров стоимости или сложности [11]. К ним относятся гиперперсонализация (создание контента «один к одному»), интерактивность (превращение зрителя в со-творца в рамках новой коммуникативной модели [24]) и «бесконечный» процедурно-генерируемый контент. Эти предложения создают совершенно иной тип продукта, который не конкурирует с качеством премиальных сериалов, а удовлетворяет потребности аудитории, ищущей в медиа



личную вовлеченность и кастомизацию. Устоявшиеся вещатели, чьи бизнес-модели ориентированы на массовый продукт, скорее всего, проигнорируют эти ниши как низкомаржинальные, что, согласно теории Кристенсена, и открывает дверь для новых игроков, строящих свой бизнес вокруг этих ИИ-управляемых ценностей. Так генеративный ИИ превращает обширные группы «непотребителей» в активных участников медиарынка.

К таким группам относятся, во-первых, малый и средний бизнес (МСБ), который ранее не мог позволить себе профессиональный видеопродакшн. Теперь с помощью ИИ-инструментов МСБ может самостоятельно и с минимальными затратами создавать промо-ролики, обучающие видео и другой контент, формируя новый обширный рынок [25]. Во-вторых, это образовательные и некоммерческие организации. Благодаря ИИ они получают возможность создавать качественный учебный и социальный видеоконтент, ранее недоступный из-за бюджетных ограничений. В-третьих, это независимые авторы и блогеры. Теперь они могут значительно повысить качество своего продукта, используя ИИ для создания графики, анимации и спецэффектов. Наконец, создатели сверхнишевых каналов с помощью ИИ могут запустить круглосуточный канал на узкоспециализированную тему, что ранее было экономически нецелесообразно. Эта модель формирует новый рынок «длинного хвоста» телевизионных каналов, где ценность создается за счет алгоритмической доставки контента [26]. Таким образом, генеративный ИИ, обращаясь к этим ранее игнорируемым группам, создает новые, параллельные рынки. Традиционные вещатели, скорее всего, не воспримут их как угрозу на начальном этапе, однако именно здесь будут оттачиваться подрывные технологии и бизнес-модели, которые со временем могут начать экспансию на территорию устоявшихся медиагигантов.

Генеративный искусственный интеллект также обладает значительным потенциалом для подрыва «снизу», атакуя существующие, но наименее прибыльные и «переобслуживаемые» сегменты традиционного телевизионного и видеопроизводственного рынка. Как отмечают Кристенсен и его соавторы, «подрывники» «начинают с успешного нацеливания на эти упускаемые из виду сегменты... зачастую по более низкой цене» [15, с. 46]. Устоявшиеся игроки, поддерживая высокую структуру издержек, предлагают избыточное качество, что и создает точки входа для более дешевых и «достаточно хороших» ИИ-решений.

К наиболее уязвимым сегментам относится производство низкобюджетных локальных новостей, корпоративных видео и простой анимации для циф-

рового маркетинга. В каждом из этих случаев традиционное, затратное производство заменяется ИИ-решениями, которые, уступая в качестве, являются «достаточно хорошими» для утилитарных или скоростных задач и несоизмеримо дешевле.

Таким образом, наблюдается классический сценарий подрыва «снизу»: новые решения находят нишу в сегментах, где клиенты чувствительны к цене, а устоявшиеся игроки игнорируют их как низкомаржинальные. Однако, закрепившись на этих плацдармах, ИИ-технологии будут неизбежно совершенствоваться и двигаться «вверх по рынку», со временем создавая угрозу и для более дорогих сегментов производства.

Применение изложенной теоретической рамки к анализу телевизионной индустрии позволяет перейти от общих механизмов к построению конкретных прогностических моделей. На основе проведенного анализа специфических характеристик генеративного ИИ и с применением методов сценарного моделирования и форсайт-анализа были разработаны три сценария, описывающие возможные траектории развития телевизионного рынка: «Усиленное ТВ», «Гибридное ТВ» и «Автономное ТВ». Каждая из этих моделей будет рассмотрена через призму дихотомии «поддерживающих» / «подрывных» инноваций, что позволит определить характер и масштаб изменений, которые они несут. Последующий анализ начнется с рассмотрения наиболее консервативного сценария — «Усиленного ТВ».

Сценарий «Усиленное ТВ» в полной мере соответствует характеристикам стратегии, основанной на поддерживающих инновациях. В рамках этой модели ИИ служит инструментом для совершенствования существующих продуктов, предлагаемых традиционными вещателями своей основной, наиболее требовательной и прибыльной аудитории, а не для создания принципиально новых.

Ключевая цель — улучшение продукта по устоявшимся метрикам качества. Это выражается в использовании ИИ для повышения технического качества контента (апскейлинг до 4K/8K), ускорения постпродакшена для создания более сложных визуальных эффектов, а также для совершенствования систем рекомендаций и помощи в написании сценариев для флагманских проектов.

Такая стратегия полностью соответствует логике успешной компании, описанной Кристенсеном: инвестиции в ИИ направлены на укрепление позиций на существующем рынке за счет создания более качественного и зрелищного премиального контента. Однако, как предупреждает теория, именно концентрация исключительно на поддерживающих инновациях и игнорирование «некачественных» и

«низкомаржинальных» подрывных технологий создает «дилемму инноватора». В то время как лидеры рынка используют ИИ для улучшения 8K-картинки, новые игроки могут применять те же технологии для создания «достаточно хороших», но сверхдешевых FAST-каналов, формируя плацдарм для будущего подрыва. Таким образом, сценарий «Усиленного ТВ», будучи рациональной стратегией сегодня, одновременно является проявлением классического поведения устоявшихся компаний перед лицом подрывной угрозы.

В отличие от эволюционного сценария «Усиленного ТВ», модели «Гибридного» и «Автономного» телевидения отражают подрывной потенциал ИИ, реализуя механизмы создания новых рынков и атаки на нижние сегменты. Эти сценарии описывают создание принципиально новых моделей функционирования медиа с иной экономической логикой.

Модель «Гибридного ТВ» действует преимущественно как подрыв на новых рынках, предлагая недоступные ранее ценности: гиперперсонализацию и интерактивность для «непотребителей» пассивного ТВ. Сочетая дорогой человеческий контент с дешевым ИИ-сгенерированным, она также осваивает нерентабельные ранее ниши, создавая узкоспециализированные каналы и осваивая «длинный хвост» интересов.

Модель «Автономного ТВ», в свою очередь, является радикальным примером подрыва «снизу». Полностью автоматизированные каналы предлагают продукт, уступающий в качестве, но являющийся «достаточно хорошей» и сверхдешевой альтернативой для наименее требовательных сегментов рынка — зрителей, ищущих бесплатный фоновый контент. Закрепившись на «дне» рынка, качество такого контента, в соответствии с теорией, будет постепенно расти, что позволит ему двигаться «вверх по рынку» и со временем угрожать устоявшимся сервисам.

Таким образом, «Гибридное ТВ» представляет собой более тонкую стратегию, сочетающую создание новых ценностей и атаку на ниши, тогда как «Автономное ТВ» является прямым подрывным ударом по экономической модели традиционного телевидения. Оба этих вектора представляют серьезную долгосрочную угрозу для устоявшихся медиакомпаний.

Анализ подрывного потенциала сценариев «Гибридного» и «Автономного ТВ» подводит нас к концепции «дилеммы инноватора» для объяснения, почему успешные и хорошо управляемые вещатели рискуют проиграть в новой конкурентной борьбе. Парадокс, описанный Кристенсеном, заключается в том, что лидеры рынка терпят поражение именно потому, что их рациональные управленческие практики, нацеленные на максимизацию прибыли в

существующей парадигме, становятся препятствием для адаптации к подрывным изменениям.

Рассмотрим эту дилемму на примере. Проект по созданию автоматизированных ИИ-каналов скорее всего будет отвергнут крупным вещателем по трем основным причинам. Во-первых, его низкое качество и ориентация на нецелевую аудиторию создают репутационные риски и не представляют интереса для премиальных клиентов. Во-вторых, его низкозатратная модель фундаментально несовместима с существующими бизнес-процессами и высокой структурой издержек компании. В-третьих, его прогнозируемая рентабельность на начальном этапе слишком низка и неопределенна, чтобы конкурировать за ресурсы с предсказуемо прибыльными флагманскими проектами.

Таким образом, отказ от инвестиций в «некачественный» и низкомаржинальный ИИ-продукт является абсолютно рациональным решением в рамках существующей бизнес-модели. В этом и заключается суть «дилеммы инноватора». Именно это рациональное бездействие открывает дорогу для новых игроков — технологических стартапов, для которых нет груза устоявшегося бренда и высоких издержек. Этот процесс усугубляется необходимостью формирования новых коммуникативных компетенций, к чему устоявшиеся структуры не всегда готовы [18]. Пока традиционный вещатель совершенствует премиальные продукты, новый игрок захватывает нижние сегменты рынка, и к тому моменту, когда угроза станет очевидной, для устоявшейся компании может быть уже слишком поздно, чтобы адекватно отреагировать.

### Заключение

Проведенное исследование позволило всесторонне проанализировать трансформационные процессы в телевизионной индустрии под влиянием генеративного искусственного интеллекта через призму теории подрывных инноваций К.М. Кристенсена. Основные выводы, сделанные в ходе работы, подтверждают высокую эвристическую ценность и релевантность данной теоретической рамки для объяснения и прогнозирования текущих и будущих изменений на телевизионном рынке.

Во-первых, было доказано, что теория подрывных инноваций является мощным методологическим инструментом, позволяющим выйти за рамки простого описания технологических новшеств и предложить системную объяснительную модель. Она дает возможность не только классифицировать различные стратегии внедрения ИИ, но и понять их внутреннюю логику и потенциальное влияние на конкурентную среду. Применение дихотомии «поддерживающие» /

«подрывные» инновации позволило четко разграничить эволюционные и революционные сценарии развития. Было продемонстрировано, что сценарий «Усиленного ТВ», в рамках которого традиционные вещатели используют ИИ для улучшения существующих продуктов, является классической стратегией поддерживающих инноваций. В то же время сценарии «Гибридного» и «Автономного ТВ» были проанализированы как векторы подрывных изменений, направленные на создание новых рынков и атаку на нижние сегменты существующего.

Во-вторых, исследование убедительно показало, что генеративный искусственный интеллект обладает всеми ключевыми характеристиками подрывной инновации для телевизионной индустрии. Он радикально снижает издержки и демократизирует доступ к производству контента, что соответствует главному признаку подрывных технологий, устраняющих барьеры для входа на рынок. Он следует траектории достижения «достаточно хорошего» качества, уступая на начальном этапе профессиональному контенту по устоявшимся метрикам, но уже сегодня являясь приемлемым для множества нишевых приложений (контент для соцсетей, корпоративные видео, простые FAST-каналы). Он создает принципиально новые ценностные предложения (гиперперсонализация, интерактивность, «бесконечный» контент), которые ранее были недоступны и которые нацелены на «непотребителей», тем самым форми-

руя новые рынки в соответствии с механизмом *new-market disruption*.

В-третьих, применение концепции «дилеммы инноватора» позволило объяснить, почему успешные, устоявшиеся телевещатели находятся в уязвимом положении. Было аргументировано, что их рациональная ориентация на самых прибыльных клиентов, негибкость бизнес-процессов и нежелание инвестировать в низкомаржинальные, но перспективные ИИ-проекты создают вакуум, который могут заполнить новые, более гибкие игроки. Это объясняет, почему традиционные медиагиганты могут сфокусироваться на поддерживающих инновациях, рискуя проигнорировать подрывную угрозу, исходящую от временно «некачественных» ИИ-решений.

Таким образом, статья не только констатирует факт трансформации телевизионного вещания, но и предлагает теоретически фундированную модель для понимания ее механизмов. Теория подрывных инноваций позволяет увидеть в генеративном ИИ не просто очередной инструмент, а системный фактор, способный фундаментально перестроить экономические основы, конкурентный ландшафт и сами модели функционирования телевидения. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую верификацию предложенных сценариев, количественную оценку экономического эффекта от внедрения ИИ и сравнительный анализ стратегий адаптации медиакомпаний на различных национальных рынках.

## Литература

1. Vaswani A., Shazeer N., Parmar N. et al. Attention is all you need. *Advances in Neural Information Processing Systems* 30 (NIPS 2017), 2017, pp. 5998–6008.
2. Ho J., Chan W., Saharia C. et al. Imagen video: High definition video generation with diffusion models, 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2210.02303> (дата обращения: 17.07.2025).
3. Rombach R., Blattmann A., Lorenz D., Esser P., Ommer B. High-Resolution Image Synthesis with Latent Diffusion Models. *Proceedings of the IEEE/CVF Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR)*, 2022, pp. 10684–10695.
4. McKinsey Global Institute. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier, 2023, June 14. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата обращения: 17.07.2025).
5. Murray S. Post-Broadcast Futures: AI, FAST Channels, and the New Television Ecology. *New Media & Society*, 2022, vol. 24, no. 11, pp. 2485–2503.
6. Flew T., Wilding D. The generative AI revolution in media and communications: The end of the beginning or the beginning of the end? *Media International Australia*, 2023, vol. 189, no. 1, pp. 3–10.
7. Van Dijck J., Poell T., de Waal M. *The Platform Society: Public Values in a Connective World*. Oxford: Oxford University Press, 2018. 216 p.
8. Кристенсен К.М. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2023. 239 с.
9. Jenkins H. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press, 2006. 320 p.
10. Picard R.G. *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press, 2002. 256 p.
11. Кристенсен К. М., Рейнор М. Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе: Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2022. 334 с.
12. Diakopoulos N. *Automating the News: How Algorithms Are Rewriting the Media*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2019. 296 p.
13. Omdia: FAST channel revenue to reach \$6.3bn in 2023. URL: <https://omdia.tech.informa.com/pr/2023/apr/omdia-fast-channel-revenue-to-reach-63bn-in-2023> (дата обращения: 17.07.2025).
14. Smyrniotis K., Rebillard F. The Political Economy of Generative AI in the Media Industries. *The Political Economy of Communication*, 2023, vol. 11, no. 2, pp. 1–25.
15. Christensen C.M., Raynor M.E., McDonald R. What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 2015, vol. 93, no. 12, pp. 44–53. URL: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> (дата обращения: 17.07.2025).
16. Noam E.M. *Media and Digital Management*. Cham: Palgrave Macmillan, 2021. 587 p.
17. Acemoglu D., Restrepo P. Tasks, Automation, and the Rise in U.S. Wage Inequality. *Econometrica*, 2022, vol. 90, no. 5, pp. 1973–2016.
18. D'Arma A. The Economics of Public Service Broadcasting in the Digital Age. *The Palgrave Handbook of Public Service Media*, 2021, pp. 123–140.
19. Suh J., Kim G.J., Lee S. Co-Creative AI: A Systematic Review of AI-Powered Co-Creation in Art and Design. *ACM Transactions*

- tions on Computer-Human Interaction, 2022, vol. 29, no. 3, article 26.
20. Appel M., Izunsa D. Believing the Unbelievable: Psychological Responses to Hyper-Realistic Synthetic Media. *Media Psychology*, 2023, vol. 26, no. 4, pp. 455–475.
  21. Просвиркина И.И. Анализ тональности русскоязычных текстов с помощью нейросетевых моделей [Текст] / И.И. Просвиркина, М.А. Голубева // Речевая коммуникация: взаимодействие и воздействие. — 2025. — № 3. — С. 7–14.
  22. IAB (Interactive Advertising Bureau). IAB Internet Advertising Revenue Report: Full Year 2022 and Q4 2022. 2023. URL: [https://www.iab.com/wp-content/uploads/2023/04/IAB\\_PwC\\_Internet\\_Advertising\\_Revenue\\_Report\\_2022.pdf](https://www.iab.com/wp-content/uploads/2023/04/IAB_PwC_Internet_Advertising_Revenue_Report_2022.pdf) (дата обращения: 17.07.2025).
  23. Остапенко С.В. Коммуникативная модель сообщения в процессе взаимодействия пользователя и диалогового агента в системах генерации текста [Текст] / С.В. Остапенко // НИР. Современная коммуникативистика. — 2025. — № 2. — С. 79–85.
  24. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. 2023. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf) (дата обращения: 17.07.2025).
  25. Ali S. S., Zaid Y. Algorithmic Niches: How AI is Reshaping the Long Tail in Media. *Journal of Media Economics*, 2022, vol. 34, no. 2, pp. 114–132.
  26. Боярченко Д.В. Профессиональная подготовка будущих специалистов по связям с общественностью: коммуникативный аспект [Текст] / Д.В. Боярченко // НИР. Современная коммуникативистика. — 2025. — № 2. — С. 14–19.
  10. Picard R.G. The Economics and Financing of Media Companies. New York: Fordham University Press, 2002. 256 p.
  11. Kristensen K.M., Reinor M.E. Reshenie problemy innovatsii v biznese: Kak sozdat' rastushchii biznes i uspeschno podderzhivat' ego rost [The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth]. Moscow: Al'pina Publisher, 2022. 334 p. (in Russian).
  12. Diakopoulos N. Automating the News: How Algorithms Are Rewriting the Media. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2019. 296 p.
  13. Omdia: FAST channel revenue to reach \$6.3bn in 2023. URL: <https://omdia.tech.informa.com/pr/2023/apr/omdia-fast-channel-revenue-to-reach-63bn-in-2023> (accessed 17 July 2025).
  14. Smyrniakos K., Rebillard F. The Political Economy of Generative AI in the Media Industries. *The Political Economy of Communication*, 2023, vol. 11, no. 2, pp. 1–25.
  15. Christensen C.M., Raynor M.E., McDonald R. What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 2015, vol. 93, no. 12, pp. 44–53. Available at: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> (accessed 17 July 2025).
  16. Noam E.M. Media and Digital Management. Cham: Palgrave Macmillan, 2021. 587 p.
  17. Acemoglu D., Restrepo P. Tasks, Automation, and the Rise in U.S. Wage Inequality. *Econometrica*, 2022, vol. 90, no. 5, pp. 1973–2016.
  18. Boyarchenkov D.V. Professional'naya podgotovka budushchikh spetsialistov po svyazyam s obshchestvennost'yu: kommunikativnyi aspekt [Professional Training of Future Public Relations Specialists: Communicative Aspect]. *НИР. Sovremennaya kommunikativistika [R&D. Modern Communicativistics]*, 2025, no. 2, pp. 14–19. (in Russian).
  19. D'Arma A. The Economics of Public Service Broadcasting in the Digital Age. *The Palgrave Handbook of Public Service Media*, 2021, pp. 123–140.
  20. Suh J., Kim G. J., Lee S. Co-Creative AI: A Systematic Review of AI-Powered Co-Creation in Art and Design. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 2022, vol. 29, no. 3, article 26.
  21. Appel M., Izunsa D. Believing the Unbelievable: Psychological Responses to Hyper-Realistic Synthetic Media. *Media Psychology*, 2023, vol. 26, no. 4, pp. 455–475.
  22. Prosvirkina I. I., Golubeva M. A. Analiz tonal'nosti russkoyazychnykh tekstov s pomoshch'yu neirosetevykh modelei [Sentiment Analysis of Russian-Language Texts Using Neural Network Models]. *Rechevaya kommunikatsiya: vzaimodeistvie i vozdeistvie [Speech Communication: Interaction and Influence]*, 2025, no. 3, pp. 7–14. (in Russian).
  23. IAB (Interactive Advertising Bureau). IAB Internet Advertising Revenue Report: Full Year 2022 and Q4 2022. 2023. URL: [https://www.iab.com/wp-content/uploads/2023/04/IAB\\_PwC\\_Internet\\_Advertising\\_Revenue\\_Report\\_2022.pdf](https://www.iab.com/wp-content/uploads/2023/04/IAB_PwC_Internet_Advertising_Revenue_Report_2022.pdf) (accessed 17 July 2025).
  24. Ostapenko S.V. Kommunikativnaya model' soobshcheniya v protsesse vzaimodeistviya pol'zovatelya i dialogovogo agenta v sistemakh generatsii teksta [Communicative Model of Messages in User-Dialogue Agent Interaction in Text Generation Systems]. *НИР. Sovremennaya kommunikativistika [R&D. Modern Communicativistics]*, 2025, no. 2, pp. 79–85. (in Russian).
  25. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. 2023. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf) (accessed 17 July 2025).
  26. Ali S.S., Zaid Y. Algorithmic Niches: How AI is Reshaping the Long Tail in Media. *Journal of Media Economics*, 2022, vol. 34, no. 2, pp. 114–132.

## References