

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**ОМЕЛЬЧЕНКО Ксения Игоревна**

**Холдинг как субъект создания и продвижения медиа-продукта**

**Профиль магистратуры – «Деловая журналистика и бизнес-коммуникации»**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Научный руководитель –  
доктор филологических наук,  
доцент А. Н. Тепляшина

Вх. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Секретарь \_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2016

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Особенности медиахолдинга как способа эффективной консолидации ресурсов для создания и продвижения подконтрольных активов.....	10
1.1. Развитие и характеристики медиахолдинга как эффективной формы концентрации СМИ .....	10
1.2. Особенности и тенденции развития российских медиахолдингов как основополагающих игроков информационного рынка.....	28
Глава 2. Создание медиапродукта: экономический и технологический аспекты .....	43
2.1. Особенности создания новых проектов на российском медиарынке....	43
2.2. Тенденции и способы создания нового медиапродукта: собственное производство, покупной контент и адаптации.....	55
Глава 3. Продвижение медиапродукта как функциональный элемент его конкурентоспособности на рынке: теория и практика.....	81
3.1. Особенности промоушна и продвижения новых проектов.....	81
3.2. Способы онлайн и офлайн продвижения медиапродуктов на примере российских СМИ.....	96
Заключение.....	119
Список литературы.....	123
Приложения .....	130

## **Введение**

### **Актуальность темы исследования**

Актуальность данной магистерской диссертации определяется важностью изучения взаимосвязи крупных медиахолдингов и контент-производителей в рамках их деятельности по созданию и продвижению медиапродуктов. К медиапродуктам принято относить телепрограммы, радиопередачи, газеты, журналы и интернет-проекты.

В данном исследовании сформулировано несколько задач, решение которых позволяет составить целостное представление о процессе развития медиахолдингов и концентрации СМИ, а также узнать об особенностях их функционирования в условиях кризиса. Представляется необходимым рассмотреть этапы развития медиахолдингов, сложившиеся структуры собственности, проанализировать стратегии и методы, используемым холдингами для продвижения, а также высказывания и прогнозы топ-менеджмента ведущих компаний в условиях сложившейся ситуации.

В силу ряда экономических и политических условий – финансовых кризисов, смены этапов политического взросления страны, перераспределения капиталов между частной и государственной собственностью, появления дотационных медиакомпаний и других - создание и продвижение медиапродуктов, а также история развития и существования медиахолдингов в современной России имеет ряд своеобразных особенностей – это и особые подходы к медиаменеджменту, организации социальных коммуникаций, распределения активов и методам работы в условиях кризиса. Однако недостаток информации, отсутствие комплексных терминов и профильных научных трудов тормозит изучение и систематическое развитие данной темы на теоретическом и практическом уровнях.

В современных непростых условиях кризиса и изменения юридических особенностей функционирования медиапредприятия особенно подвержены риску поглощения или вытеснения конкурентами. Для того, чтобы избежать

разрушительного влияния кризиса, медиапредприятиям, российским СМИ и медиахолдингам приходится взвешенно подходить к производству контента и выбирать правильные стратегии их продвижения, а также оптимизировать собственную деятельность в условиях экономической нестабильности. На процесс функционирования, создания и продвижения медиапродуктов также влияет и неоднозначность стратегического вектора развития концентрации российских СМИ, изучению которого в науке уделяется не так много внимания.

### **Научная новизна**

В магистерской диссертации предпринята одна из первых попыток взглянуть на особенности развития и продвижения успешных медиапродуктов и холдингов, а также предприняты попытки определения термина «медиапродукт». Впервые использованы научные подходы к исследованию деятельности продакшн-студий, которые сотрудничают с медиахолдингами. Также в рамках проведенного исследования удалось проследить научную закономерность в практической деятельности медиахолдингов, а также предприятий, студий и департаментов, которые создают и продвигают медиапродукты.

### **Обоснование проблемы исследования**

Особенности технологий создания и продвижения медиапродуктов на предприятиях, входящих в состав медиахолдингов или без привязки к ним, еще недостаточно изучены. Существует ряд юридических, технологических и понятийных особенностей, специфика которых не однородна. Если в рамках практической деятельности процессы функционирования медиахолдингов, партнерские отношения с продакшн-студиями, стратегии создания и продвижения медиапродуктов уже достаточно изучены, то в научной сфере имеются значительные пробелы, касающиеся теоретического осмысления и определения особенностей данных процессов. Здесь стоит учитывать и ограниченность эмпирической базы, обусловленная наличием четырех крупных «медиагигантов» на информационном рынке, отсутствие единого

понятийного аппарата, несовершенство законодательной базы и самое важное – заметные расхождения между устаревшими материалами научной литературы и действительностью, которую определяют тенденции развития современного рынка.

**Целью данного исследования** является выявление оптимальных путей производства и продвижения медиапродукта, функционирующего в рамках медиахолдинга. Достижение поставленной цели предполагает решение ряда научно-практических задач:

- составить целостное представление о процессе развития медиахолдингов и концентрации СМИ на российском информационном рынке;
- выявить финансовые и технические особенности производства медиапродуктов в рамках сотрудничества медиахолдингов и продакшн-студий;
- проанализировать оптимальные стратегии и методы медиамаркетинга и продвижения медиапродукта, в частности, в условиях кризиса;
- определить профессиональные проблемы и необходимые условия для успешного функционирования и развития современного медиапродукта.

#### **Степень научной разработанности темы**

В научной литературе отсутствуют специальные исследования по проблематике создания и продвижения медиапродуктов, в частности, в рамках медиахолдингов. Однако отдельные исследования по управлению медиахолдингами и СМИ присутствуют в литературе, связанной с производством медиапродуктов, менеджментом и маркетингом СМИ отечественных авторов: Е. Л. Вартановой, С.М. Гуревича, Н.Б. Кирилловой, В. В. Ворошиловой, Ю. Е. Черешневой, В. В. Смирнова, А. С. Зубок, А.Д. Евменова, И. Н. Мареева, В. Л. Полукарова и др. Вместе с тем, в работах этих и других авторов особенности организации финансирования и поиска

стратегий развития масс-медиа, в целом и с учетом специфики современного положения дел на медиарынке в частности, практически не исследованы.

Более того, в ключевом законе «О средствах массовой информации» нет даже статей, дающих определения основным терминам, используемых в современном медиабизнесе - «медиахолдинг», «медиапродукт», «продакшн-студия» - а также отсутствуют нормы, ограничивающие концентрацию или монополизацию СМИ. В свою очередь, закон «О защите конкуренции» также не содержит подробных разъяснений или норм в отношении деятельности медиахолдингов. Единственное реально существующее юридическое ограничение касается лишь зарубежного капитала на рынке СМИ.

Таким образом, необходимым основанием теоретического осмысления вопросов, связанных с темой диссертации, являются работы по общим проблемам концентрации СМИ, их развития, подходам к управлению созданием и маркетингом медиапродуктов на примере отечественных и зарубежных компаний. Также в литературе и исследованиях западных авторов подробно раскрывается процесс технологического функционирования СМИ и создания медиапродуктов в условиях ограниченного финансирования или создания продуктов независимыми студиями. Общетеоретические и методологические основы менеджмента СМИ и создания медиапродукта изложены в работах таких зарубежных авторов, как М. Тангейт, Д. Миллерсона, У. Рома, Р. Гарлена, К. Кэллсон и других.

Исходя из этого, можно констатировать междисциплинарный научный характер исследования, затрагивающий сферы журналистики, менеджмента, маркетинга, связей с общественностью, экономики и управления медиапредприятиями. В тексте научной работы использованы теоретические основы и современные достижения этих наук и смежных сфер, аналитические исследования, интервью и комментарии топ-менеджмента медиахолдингов, владельцев, продюсеров и главных редакторов СМИ.

Медиаэкономические исследования современного информационного пространства и медиакомпаний России постоянно сталкиваются с одной

системной проблемой – нехваткой достаточной достоверных релевантных данных о состоянии национальной медиаиндустрии и реальной практической информацией о функционировании компаний. Конечно, это связано и с непрозрачностью медиаиндустрии, и с отсутствием методологических исследований с участием практикующих специалистов, реально работающих в ведущих СМИ.

### **Научная апробация**

Результаты исследования магистерской диссертации были рассмотрены в качестве докладов на международных молодежных научных форумах «ЛОМОНОСОВ-2015» и «ЛОМОНОСОВ-2016»; 14-й международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов «Медиа в современном мире. Молодые исследователи»; международном научном форуме «Медиа в современном мире: 55-е Петербургские чтения и 2-й межвузовской научно-практической конференции бакалавров, магистров и аспирантов «Медиаисследования: теории, практики, исследовательские перспективы», на которой доклад «Способы выживания российских СМИ и медиахолдингов в условиях кризиса» был признан лучшим в работе секции «Бизнес и/или выживание: способы поддержания финансового благополучия российских СМИ».

Также по результатам участия в конференциях были опубликованы тезисы и научные статьи в следующих сборниках по итогам 14-й 15-й международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов «Медиа в современном мире. Молодые исследователи»; международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2015»; международного научного форума «Медиа в современном мире. 55-е Петербургские чтения», а также готовится публикация в научном журнале по итогам 2-й межвузовской научно-практической конференции «Медиаисследования: теории, практики, исследовательские перспективы».

**Объектом исследования** в данной магистерской диссертации является деятельность российских медиахолдингов («Газпром-медиа», ВГТРК,

«Национальная Медиа Группа», «Дождь», «РБК», «Проф-Медиа» и «СТС Медиа») на современном этапе развития.

**Предметом исследования** является создание и продвижение медиапродуктов в рамках деятельности российских медиаструктур.

В работе были использованы следующие **методы исследования**:

- теоретический анализ;
- исторический;
- диалектический;
- аналитический;
- статистический;
- сравнение;
- аналогии;
- обобщение;
- синтез;
- контент – анализ;
- SWOT-анализ.

Результаты эмпирического исследования представлены во всех разделах работы.

### **Структура магистерской диссертации**

Работа состоит из введения, трех глав, в каждой из которых по два параграфа, заключения, списка литературы и 5 приложений.

### **Положения, выносимые на защиту**

1. Покупной контент продакшн-студий и независимых компаний, консолидация усилий нескольких студий становятся наиболее выгодной формой производства новых медиапродуктов.

2. Российские медиахолдинги переживают новый этап развития, на котором, в условиях кризиса, «медиагигантам» приходится вырабатывать новые способы и стратегии функционирования и поддержания финансовой стабильности.



3. Новые формы и нестандартные способы реализации изменили привычное понимание продвижения и маркетинга.

## **Глава 1. Особенности медиахолдинга как способа эффективной консолидации ресурсов для создания и продвижения подконтрольных активов**

### **1.1. Развитие и характеристики медиахолдинга как эффективной формы концентрации СМИ**

За два десятилетия своего существования медиаиндустрия России прошла большой и непростой путь. Бурный экономический рост, переломные моменты, смена политической обстановки и приоритетов рекламодателей – все это привело к развитию новых механизмов и тенденций, среди которых стала особенно заметной усиленная концентрация СМИ. Процесс укрупнения мирового медиабизнеса на данный момент зашел настолько далеко, что медиахолдинги и корпорации стали не только копировать формы и способы ведения бизнеса непрофильных компаний или конкурентов из смежных сфер, но и оказывать непосредственное влияние на экономическое развитие и гражданское общество в стране. Такое влияние возможно за счет формирования общественного мнения, явной или скрытой рекламы, разнообразных медиа и смежных структур. Объединение разнопрофильных СМИ в последнее время считается одной из главных тенденций в индустриально развитых странах мира, а их влияние на экономику и общественное мнение – и так очевидно.

Последствия глобализации не только трансформируют СМИ и его влияние на институты общества и государства, но и изменяют их структуры и способы функционирования. Процесс концентрации постепенно превращает СМИ в одну из важных отраслей экономики, а медиахолдинги – в мощные структурные элементы. Сам по себе, медиахолдинг является совокупностью материнской организации и контролируемых ею дочерних организаций, занимающихся издательской, вещательной и иными видами деятельности в сфере медиа. Подобная концентрация характерна для всех отраслей

современной экономики. Хотя, безусловно, перемены в медиаструктурах происходят намного быстрее и стремительнее, следовательно, и владельцам медиапредприятий приходится чаще корректировать свою политику и стратегии развития как в области экономики, так и содержания.

Данный период, безусловно, станет решающим для многих СМИ и медиахолдингов. По признанию экспертов рынка, пик кризиса, начавшегося в конце 2013 года, еще не пройден, а медиа только приближаются к самым низким и отрицательным показателям. Помимо очевидных последствий – массовых сокращений, переформатирования, смены журналистских коллективов или владельцев, а также сокращения рекламных бюджетов – мало, кто решается давать какие-то прогнозы на ближайшие один-два года. Однако недавно генеральный директор STC Media Ю. Слащева выразила оптимистичное предположение, что в 2016 году рекламные доходы российских телеканалов и, соответственно, крупнейших холдингов начнут расти, но ненамного – не более 1,5%. Более оптимистично смотрят на сезон 2016-2017 годов представители «Газпром-медиа сейлз-хауса» - рекламные доходы, по мнению генерального директора «Газпром-медиа» Д. Чернышенко, вырастут на 3%.

Однако в силу особых экономических и политических условий история развития и существования медиахолдингов в современной России имеет ряд своеобразных особенностей, что подразумевает особые подходы к ведению бизнеса, организации социальных коммуникаций, распределению активов и методам выхода из кризисных ситуаций.

В настоящее время российский рынок СМИ еще продолжает формироваться, его основными субъектами являются:

- сами медиапредприятия, а также компании, которые управляют медийными активами;
- аудитория как основной потребитель медиауслуг;
- рекламодатели, использующие СМИ в качестве каналов распространения рекламной информации;

• государство, распространяющее в СМИ общественную и политическую информацию (присутствием этого субъекта объясняется принципиальное отличие российского медиарынка от западного)<sup>1</sup>.

Медиабизнес всегда считался выгодной формой вложения капитала. При условии правильных стратегий, позиционирования, планирования, редакционной политики и качественного контента информационный рынок может принести крупную прибыль его участникам. Одной из главных тенденций последних лет является концентрация средств массовой информации в связи с острой конкуренцией на информационном рынке и большим количеством игроков любого уровня. Однако главным пробелом в их деятельности признается отсутствие четкого регламента правового положения и корректности использования самого термина «медиахолдинг».

Безусловно, сегодня медиахолдинги решают ряд важных задач: концентрируют капитал, что дает возможность создавать масштабные и дорогостоящие медиапроекты, кооперируют и специализируют журналистский труд, углубляют содержание журналистских материалов, что приводит к повышению качества работы. Кроме того, объединение СМИ позволяет гибко реагировать на запросы рынка, предлагать качественный конкурентный продукт и обеспечить экономию бюджетных средств<sup>2</sup>. Благодаря концентрации всех средств и проблем внутри единого медиахолдинга, управление подконтрольными единицами становится более оперативным, более чувствительным к изменениям и предметно определенным конфликтам в оперативной сфере.

Сегодня медийная концентрация является определяющей тенденцией развития мирового информационного пространства. Как на рынке

---

<sup>1</sup> Толоконникова А. В. Вещатели и производители программ на российском телевизионном рынке. - М., ПОЛПРЕД Справочники, 2009. - С. 17.

<sup>2</sup> Дубровская О. Медиахолдинг – информационная структура XXI века // Национальные медиахолдинги в контексте реализации государственной информационной политики : материалы науч.-практ. конф. / [под общ. ред. канд. филол. наук, доц. С.В. Дубовика]. – Минск : Изд. центр БГУ, 2014. – С. 59-63.

общенациональных и столичных медиа, так и на информационных рынках регионов уже начинают просматриваться все виды грядущей концентрации СМИ — и горизонтальной, и вертикальной, и многоотраслевой<sup>3</sup>.

Конечно, в странах постсоветского пространства такой процесс пришел вслед за опытом стран развитого Запада. В России эта концентрация стала особенно популярна в 1997-1998 гг. среди политических и финансовых групп. Тогда возможность влиять на общественное мнение рассматривалась как веская причина для инвестирования в то или иное средство информации. Чаще всего российские медиахолдинги запускались с создания или покупки телекомпании – своеобразного «фундамента».

Акционирование редакций СМИ способствовало появлению конкуренции на информационном рынке и ускорило процесс концентрации СМИ. В свою очередь, крупнейшие банки и компании в конце 1990-х гг. воспользовались бедственным положением многих журналов и газет, скупали их акции и делали своей собственностью. Убедившись, что деятельность средств массовой информации открыта для получения значительных прибылей, на этот рынок устремился отечественный капитал. Так, в руки финансовых компаний перешли пакеты акций ТВ-6, ОРТ, и других крупных телекомпаний. В то время рынок периодических изданий в Москве был поделен между несколькими мощными издательскими концернами. Каждый из них представлял собой объединение нескольких СМИ – холдинг с единым центром управления. Так, холдинг «Проф-Медиа», принадлежавший «ОНЭКСИМ Банку», имел в своих активах общественно-политические газеты «Комсомольская правда» и «Известия», журнал «Эксперт», газету «Антенна», информационное агентство «Прайм», радиостанцию «Европа+» и ряд рекламных изданий. Вслед за финансовыми компаниями и банками на информационный рынок зашли и крупнейшие российские промышленные

---

<sup>3</sup> Маркина Ю. В. Современное понимание процессов концентрации в сфере СМИ и формы медийной собственности в России // Вестник ВГУ. Серия: Филология. Журналистика – Воронеж: Изд. центр ВГУ, 2014. – С. 136.

группы. Так, в 1998 г. РАО «Газпром» создал информационный холдинг «Газпром-Медиа».

Вообще слово «холдинг» (от англ. слова «to hold» - держать) подразумевает под собой корпорацию или акционерную компанию, которая осуществляет управляющую или контролируемую деятельность одной или нескольких юридически самостоятельных компаний с помощью контрольного пакета акций контролируемых предприятий, которыми она владеет<sup>4</sup>. При этом холдинговой компании необязательно владеть собственным производственным потенциалом – достаточно лишь права голоса. Такая структура зачастую используется для проведения единой редакционной политики, чтобы обеспечивать контроль над соблюдением общих интересов больших компаний и ускорить процесс диверсификации.

Соответственно, медиахолдинг – разновидность коммерческого объединения, функционирующего на рынке СМИ, основанная на отношениях экономического контроля и зависимости, а его участники хоть и сохраняют юридическую самостоятельность, но в предпринимательской деятельности подчиняются головной организации, владеющей контрольными пакетами акций или другими формами влияния на принятие решений другими дочерними предприятиями. Форма медиахолдинга характерна для концернов или издательских домов.

Такие первые монополистические объединения в издательской деятельности и радиовещании появились на Западе еще в 19 веке. Именно американские печатные, телекоммуникационные, радиовещательные и телеграфные корпорации стали одними из первых медиахолдингов. Первопроходцем в американских монополиях считается Эдвард Скриппс – издатель первой сети популярных газет «United Press International». К 1900 г.

---

<sup>4</sup> Маркина Ю. В. Современное понимание процессов концентрации в сфере СМИ и формы медийной собственности в России // Вестник ВГУ. Серия: Филология. Журналистика – Воронеж: Изд. центр ВГУ, 2014. – С. 138.

уже стало восемь газетных объединений, которые контролировали 80% ежедневного тиража.

В середине 20 века возникли медиаконцерны, в состав которых входили немедийные подразделения, что обеспечивало большую конкурентоспособность. Во второй половине 20 века западные медиакорпорации начали активно сливаться с крупными немедийными компаниями, что привело к образованию многоотраслевых концентраций СМИ, многие из которых выходили на транснациональный уровень. В начале 21 века продолжилось углубление коммерциализации электронной и печатной прессы, что привело к росту и концентрации медийной собственности в руках нескольких крупных компаний.

Интерес отечественного бизнеса к медиа начал зарождаться с середины 1990-х гг., как только в России появился Интернет. В это же время возникло много региональных спутниковых, кабельных, дециметровых и 6-метровых телеканалов, а также новых радиостанций. Результатом этого стало создание первых издательских объединений, которые объединили собственное издательство, типографию и непосредственно редакцию. Следующим этапом стало появление издательских домов, сконцентрировавших в себе несколько редакций. Вслед за ними появились такие формы концентрации СМИ как медиахолдинги, информационно-издательские компании и концерны.

Первые российские медиахолдинги стали создаваться в конце 1990-х гг.. В это же время появились и независимые информационные компании, объединявшие в себе печатные издания, радиостанции, интернет-порталы и телеканалы, что давало творческим коллективам возможность сформировать независимые продукты. Первым российским радиохолдингом стала медиагруппа «Европа-Плюс», образованная в феврале 1996 г.. Постепенно финансовые группы подчинили себе почти все крупнейшие аудиовизуальные и печатные, а затем и электронные СМИ. С развитием Сети зарубежный и российский бизнес стал активно инвестировать в медиасферу. В медиаиндустрии произошла трансформация, в результате чего

информационная среда стала одной из наиболее быстро развивающихся отраслей современной экономики. В начале 21 века российский медиарынок становится одним из самых динамично развивающихся в мире.

Однако стоит учитывать следующую особенность телевизионного рынка России: практически все эфирные телеканалы и медиахолдинги страны принадлежат либо государству, либо аффилированным с ним структурам. Второй особенностью рынка является монополизированность двумя государственными медиахолдингами – ВГТРК и НМГ («Первый канал»), которые собирают почти половину всей телевизионной аудитории и рекламных бюджетов в России.

Сегодня медиахолдинги считаются наиболее эффективной формой существования медиапредприятий. Медиахолдинг представляет собой акционерную компанию или объединение нескольких юридически самостоятельных компаний медиасферы, которые связаны единым капиталом и управляются из единого центра.<sup>5</sup> Соответственно, медиахолдинг становится владельцем контрольных пакетов акций других предприятий и выполняет функцию контроля и управления по отношению к их деятельности. Востребованность холдинговой структуры в управлении медиапредприятиями обусловлена децентрализацией рычагов управления и вливанием России в мировую экономику. Холдинговая форма организации обеспечивает целостность и управляемость всей медиакорпорации, высокую конкурентоспособность и производительность.

«Gabler Lexikon Medienwirtschaft» определяет три неразрывных элемента деятельности такого медиапредприятия:

1. «Производство контента» — написание книг, создание новостей, программ, музыки и фильмов;

---

<sup>5</sup> Ткаченко Л. А. Медиацентр епархии: сущностные характеристики и особенности функционирования: дис....кандидата филологических наук: 10.01.10. — Екатеринбург, 2015. – С. 12.



2. «Комбинация контента» — в формате газет, журналов, радио и телевидения;
3. «Распространение медиапродуктов» — в форме печатных СМИ, радио, телевидения, стационарных и мобильных онлайн-предложений<sup>6</sup>.

Создание медихолдингов стало одной из главных тенденций развития современного рынка средств массовой информации. Отдельные издательства, радио- и телекомпании оказались в менее выгодном положении по сравнению с мощными медиакорпорациями, что привело к их банкротству или поглощению более крупной медиаструктурой. Соответственно, конкуренция на информационном рынке привела к структурным и содержательным переменам в медиасфере, а монополизация стала одной из главных тенденций развития.

В российской экономике в ходе концентрации средств массовой информации сложились три формы крупного медиакапитала – государственная, коммерческая и «гибридная», которые существуют во взаимодействии друг с другом и порой приводят к конвергенции. Становление и развитие данных форм связано с экономическими, правовыми и политическими факторами. Так, в начале 2000-х годов доля коммерческой медиасобственности значительно сократилась, а на ее смену пришли государственная и «гибридная».<sup>7</sup>

В мировой коммуникативистике, согласно исследованию С.С Смирнова, существует несколько теоретических моделей концентрации. Среди «пространственных направлений» выделяют такие формы: вертикальную – объединение компаний, отвечающих за различные стадии производства и распространения одной медиапродукции; горизонтальную – объединение компаний, отвечающих за одну стадию производства и распространения одного вида медиапродукции; и диагональную – объединение компаний,

---

<sup>6</sup> Insa Sjurts Gabler Lexikon Medienwirtschaft. Гамбург: Gabler Verlag, 2011. – P. 254.

<sup>7</sup> Варганова Е. Л. Основы медиабизнеса: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Варгановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 167.

отвечающих за различные стадии производства и распространения разной медиапродукции<sup>8</sup>. В «стратегическом направлении» различают активный тип концентрации, при котором владелец заведомо расширяет свои маркетинговые возможности, и пассивный, не предполагающий расширения. Также Д. Дойл<sup>9</sup> выделял следующие типы развития стратегического направления крупных медиахолдингов: мономедийный и кроссмедийный.

Мономедийная, или горизонтальная экспансия подразумевает слияние однородной собственности внутри одной сферы медиабизнеса. Разновидностями такого варианта может быть ряд однотипных журналов или газет, принадлежащих одному владельцу (например, медиахолдинг РБК), а также сеть – теле – или радиовещательное объединение, в котором главная станция контролирует определенное количество региональных станций-аффилиатов (ретрансляционных станций) и осуществляет вещание в сотрудничестве с ними.

Кроссмедийная, или перекрестная экспансия имеет, по мнению Д. Дойла, также свои формы - вертикальную, которая происходит внутри одной сферы медиабизнеса, и диагональную, которая подразумевает слияние разнородной собственности разных сфер медиабизнеса. Примером вертикальной формы может служить приобретение студии, производящей контент, эфирным телевещателем, а примером диагональной – приобретение радиостанции издательским домом.

Концентрация СМИ – объективный процесс, у которого есть свои причины и закономерности развития, базирующиеся на ценностях рыночного капиталистического общества. Такая централизация деятельности дает возможность оперативно решать финансово-экономические вопросы, оптимизировать затраты, и в том числе – экономить на административно –

---

<sup>8</sup> Смирнов С. С. Концентрация средств массовой информации России в условиях трансформации национальной медиасистемы: Автореф. дис...канд. филол. наук. М., 2006. – С. 7.

<sup>9</sup> Doyle, G. Media Ownership. – London/ Thousand Oaks, California/ New Delhi, 2002. – P. 62.

техническом персонале. Например, специалисты верстки, бухгалтерии, финансовой, плановой, рекламной службы могут быть задействованы в нескольких изданиях одновременно - у руководства появляется возможность сконцентрировать творческий потенциал<sup>10</sup>. Основными фигурами в управлении дивизионными структурами являются топ-менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы) – редакции, филиалы и специализированные службы. От их работы зависит эффективность компании, по этой причине основной принцип дивизиональной организационной структурой это самостоятельность руководителей дивизионов во всех вопросах управления дивизионом<sup>11</sup>. Структуризация по дивизионам осуществляется по двум критериям: видам продукции и регионам (странам), в которых ее продают. Но в то же время руководство медиахолдинга придерживается принципа невмешательства в редакционную деятельность с отсутствием унификации и общего лекала для различных типов СМИ.

Обычно медиахолдинги объединяют несколько различных организаций, функционирующих в нескольких отраслях медиаиндустрии: пресса, радио, телевидение или Интернет. Зачастую их деятельность подразумевает разную направленность: деловую, развлекательную, общественно-политическую и различные смежные комплексы. Удачным примером такого медиахолдинга является «Газпром-медиа холдинг». В его состав входит несколько компаний в сферах телевидения, радио, Интернета, прессы, кинопроизводства, рекламы и даже недвижимости. Среди них есть и оппозиционное общественно-политическое радио «Эхо Москвы», и «Детское радио», и телеканал ТВ-3, и развлекательный «Пятница».

---

<sup>10</sup> Дубровская О. Медиахолдинг – информационная структура XXI века // Национальные медиахолдинги в контексте реализации государственной информационной политики: материалы науч.-практ. конф. / [под общ. ред. канд. филол. наук, доц. С.В. Дубовика]. – Минск: Изд. центр БГУ, 2014. – С. 60.

<sup>11</sup> Организация и управление медиахолдинга Ньюс медиа-рус [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.km.ru/referats/91220F95B25746A9A9AB25C830A72C6A>.

Для такого подхода характерен большой охват аудитории и, соответственно, большая прибыль. Хотя бывают и случаи, когда компании, входящие в конкретную медиакорпорацию, специализируются на одной сфере. Таким примером является РБК – «Росбизнесконсалтинг», специализирующийся исключительно на бизнесе. Похожая узкая направленность оказывает на холдинг как положительное влияние, так и отрицательное.

Отрицательная сторона любой специализации заключается в том, что объединенные медиакомпании создают схожие или практически идентичные информационные продукты, частично дублируя информацию или ссылаясь на публикацию или сообщение СМИ этого же холдинга.

Однако специализация может создать некоторые проблемы в производственном процессе. Перед потребителем встает выбор, какой продукт единого медиахолдинга выбрать для получения необходимой информации. Соответственно, он выбирает между деловыми журналами, порталами, газетами, радио и телеканалами, в какой-то степени дублирующими друг друга внутри одной большой корпорации, но созданными разными редакциями. Конечно, специализация холдинга на бизнес-журналистике усиливает конкуренцию на рынке деловых СМИ и создает дополнительную конкуренцию внутри самого холдинга, но, в то же время, ограничивает его аудиторию и возможности для развития и рекламы. Следовательно, за информацией иного содержания аудитория будет обращаться к другому СМИ или корпорации – и получается, что медиахолдинг теряет большую часть потенциальной аудитории, а также ограничивает сферы информационных интересов. Но можно такую специализацию вывести в плюс, если холдинг сумеет так распределить обязанности и информацию между внутренними компаниями, что они будут дополнять друг друга, а не конкурировать. Допустим, утром человек (потребитель) смотрит новости на телеканале; в машине слушает радио, где эксперты обсуждают актуальную проблему или тему; в офисе проверяет текущие котировки валют на интернет-портале; а во

время обеда или за ужином прочтет газету. В такой ситуации все СМИ холдинга обязаны производить одинаковый по качеству продукт, а их информационные продукты не должны противоречить друг другу. Конечно, это не означает, что одноименные ресурсы только и должны транслировать единственную точку зрения, но, в любом случае, нельзя допускать возникновения когнитивного диссонанса у аудитории из-за того, что в эфире телеканала он увидел одно, а на интернет-портале прочитал совершенно другое. Поэтому если холдинг правильно выстроит систему работы объединенных компаний, то он может стать единой информационной платформой с использованием множества инструментов.

В условиях современной экономики, конечно, достаточно выгодным решением для СМИ является создание укрупненных структур, которые способны противостоять кризису и другим переменам. Поэтому в последнее время процесс концентрации СМИ только усиливается, а объединение компаний, которые владеют капиталом в разных сегментах медиаиндустрии, а также смежных сегментах информационно-коммуникационной индустрии скорее правило, чем исключение.

Хотя, если говорить непосредственно об экономической эффективности концентрации СМИ, то в таком случае мы вряд ли сможем дать однозначный ответ. С одной стороны, из мировой практики видно, что крупные медиакомпании, так же, как и любые другие предприятия, могут приходить в упадок и разоряться. В качестве ярких примеров последних лет можно привести глубокий кризис немецкой мультимедийной компании «Kirch-Media» и фактически полный крах глобальной франко-американской корпорации «Vivendi-Universal». Это же можно сказать и о масштабной медиакорпорации «America-on-Line - Time Warner», в результате которой грандиозное слияние двух гигантов завершилось «разводом», и теперь компании снова существуют отдельно друг от друга. Известно, что весьма негативно на развитии «медиаимперий» зачастую отражаются циклические

спады в мировой экономике, и прежде всего спады в национальных экономиках тех стран, на медиарынках которых они представлены.<sup>12</sup>

С другой стороны, многие компании продолжают доказывать, что масштабный медиабизнес при грамотной организации может приносить прибыль на протяжении нескольких лет, а то и десятилетий. Стоит заметить, что об экономической целесообразности укрупнения СМИ говорит и то, что с каждым годом этот процесс становится все более интенсивным, а прибыли холдингов – более значительными.

Что касается российской медиаиндустрии, то развитие медиахолдингов свидетельствует об изменении каждого ее сегмента. Создание крупных компаний свидетельствует об аккумуляции и оптимизации распределения больших финансовых потоков, необходимых для реализации инвестиционных проектов. Также такая концентрация дает широкий охват аудитории, что повышает привлекательность СМИ в глазах рекламодателя. Более того, благодаря объединению функций производства и дистрибуции информационного и рекламного продукта, также происходит экономия.

Сейчас среди ведущих медиакорпораций заметна тенденция наращивания масштабов онлайн-сектора. Эта тенденция превратилась в реализацию так называемой цифровой стратегии. «Цифровая революция» разрушила барьеры между ранее обособленными сегментами и вызвала фундаментальные изменения в стратегиях компаний, которые вынуждены были начать борьбу за аудиторию и потребителей на новом, мультимедийном, поле. Перед медиакорпорациями и медиакомпаниями, которые вышли из «традиционных» сегментов бизнеса - печатных СМИ, радио и аналогового телевидения – встала новая задача разработки стратегии, которая обеспечит их способностью конкурировать с «цифровым». Технологические возможности распространения контента посредством огромного количества цифровых

---

<sup>12</sup> Вартанова Е. Л. Основы медиабизнеса: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 159.

платформ, усовершенствование технологий проведения маркетинговых кампаний через онлайн-каналы и интернет-рекламу привели к тому, что приобретение онлайн-компаний заняло основное место в списке приоритетов медиакомпаний различного уровня и масштаба. Новые формы онлайн-рекламы, например, контекстная, способствуют формированию нестандартных маркетинговых каналов и технологий. Эти причины способствуют расширению влияния традиционных медиакомпаний в цифровой и онлайн-сферах, несмотря на их возможную преждевременность и бессистемность. Но именно этот вариант диверсификации сейчас обеспечивает доступ к новым потребителям, аудитории и рекламодателям.

Не стоит забывать и об использовании медиахолдингов как рычагов влияния на общественное мнение. Логично, что группа СМИ, которая находится под контролем одного собственника, легче поддается манипулированию и цензуре, а также может решать самые разные идеологические задачи. Следовательно, различные медиа могут быть собраны в рамках единой медиакорпорации не только для развития бизнеса, но и в качестве мощного инструмента для лоббирования политических или корпоративных интересов агентов влияния. Но мировой опыт показывает, что наличие медиаособственности не всегда равнозначно утрате свободы прессы и отсутствия плюрализма идеологий.

Реальная концентрация СМИ возможна при условии наличия открытого информационного рынка, так как является результатом формирования конкурентной рыночной среды в медиаиндустрии. Конкуренция в медиа изначально относится к внутриотраслевому виду – за пределы своего поля деятельности экономические интересы СМИ всегда мало распространялись. Но сейчас медиа и СМИ можно рассматривать как самостоятельную отрасль национального хозяйства. Также усиление концентрации СМИ сегодня обусловлено и своеобразием национального законодательства, в котором

правовое регулирование экономических отношений в медиасистеме существует лишь фрагментарно<sup>13</sup>.

Возьмем для примера ключевой закон «О средствах массовой информации»<sup>14</sup>, в котором нет даже статьи, ограничивающей концентрацию или монополизацию СМИ. А закон «О защите конкуренции»<sup>15</sup> не содержит подробных разъяснений или норм в отношении деятельности медиахолдингов. Единственно реально существующее юридическое ограничение касается лишь зарубежного капитала на рынке СМИ.

Однако стоит учитывать и еще одну методологическую проблему, связанную с тем, что общеупотребительный термин «холдинг» не совсем точно отображает обозначаемую им реалию, а терминологический аппарат российской медиаэкономики находится в стадии формирования. Так, этой коллизии посвящены работы отечественных исследователей медиа. Например, И. С. Шиткина указывала на то, что «при широкой распространенности холдингов в современной предпринимательской практике их правовое обеспечение в значительной степени отстает от требований времени. Российское законодательство о предпринимательских объединениях вообще и о холдингах в частности характеризуется отсутствием системности, последовательности, единообразия понятийного аппарата. Неадекватность законодательного обеспечения медиахолдингов современным потребностям создает многочисленные проблемы в правоприменительной практике»<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Гуревич С. М. Экономика отечественных СМИ: Уч. Пособие для вузов/ С. М. Гуревич. – 3-е изд., переработ. И доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – С.55.

<sup>14</sup> О средствах массовой информации: федеральный закон от 27. 12. 1991 № 2124-1 // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102013812&intelsearch=%CE+%D1%D0%C5%C4%D1%D2%C2%C0%D5+%CC%C0%D1%D1%CE%C2%CE%C9+%C8%CD%D4%CE%D0%CC%C0%D6%C8%C8> (дата обращения 02. 05. 2016).

<sup>15</sup> О защите конкуренции: федеральный закон от 26. 07. 2006 № 135 – ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102108256&intelsearch=%EE+%E7%E0%F9%E8%F2%E5+%EA%EE%ED%EA%F3%F0%E5%ED%F6%E8%E8> (дата обращения 02. 05. 2016).

<sup>16</sup> Шиткина И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление / И. С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – С. 27.



По мнению Д. С. Никоновича, «предприятия медиахолдинга с точки зрения закона являются юридическими лицами, на которые (или на часть из которых) возложены функции редакций средств массовой информации. Такое уточнение исключает расхожие суждения о том, что холдинги можно отождествлять с редакциями, работающими на различных медиаплатформах, т.е. конвергентными. При этом следует учесть, что конвергентная редакция – это производственно-творческая структура, которая может быть частью медиаобъединения, хотя сама им не является<sup>17</sup>».

Однако указанные правовые коллизии не стали движущей силой к принятию профильного закона «О холдингах». Более того, отсутствие универсального правового регулирования деятельности холдинговых структур не является фактором, ограничивающим или запрещающим осуществление предпринимательской деятельности в такой форме. Однако скорейшее унификация и принятие единой нормативной базы или профильного закона поможет защитить интересы государства, акционеров и кредиторов предприятий.

Государство, в свою очередь, может влиять на процесс концентрации СМИ через административное воздействие – через судебную систему, правоохранительные органы и контрольно-ревизионные службы.

В современных условиях деятельность медиахолдинга, как правило, основывается на принципах конвергентной журналистики. Важным проявлением процесса конвергенции СМИ считается взаимодействие между разными отделами медиакомпаний. Таким примером может служить и то, что материалы онлайн-версий изданий или онлайн-порталов единого холдинга могут попадать в печатные версии или СМИ. Также вариантом такого взаимодействия внутри холдинга может служить и кросс-промоушн. Например, в печатной газете постоянно даются ссылки на материалы сайта, а на сайте – на печатные материалы. Еще один пример, когда «дружественное»

---

<sup>17</sup> Никонович Д. С. Современный медиахолдинг: к вопросу дефиниции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/91031/1/Nikonovich.PDF>.

СМИ приглашает журналиста, ведущего или другое узнаваемое лицо медиа для участия в своей программе, онлайн или офлайн конференции.

Если обратиться к истории величайших медиабрендов, то, как правило, каждый из них создан лидером, определившим те ценности, которые мотивируют их до сих пор. Рост медиабрендов сам по себе не был стабильным, а в голове у каждого из основателей была своя определенная цель. Например, Конде Наст и Гордон Беннетт нацелились на новую элиту, появившуюся на стыке веков. Сегодня их продукты продолжают быть популярными среди богатых любителей путешествий и высокой моды. MTV было создано для фанатов музыки, которые понятия не имели о географических или лингвистических границах.<sup>18</sup> Еще один важный элемент медиахолдинга – интернациональный статус или же локализация, которая позволит отразить культурные и лингвистические различия региона.

Соответственно, к числу несомненных преимуществ медиахолдингов можно отнести:

- обеспечение управления многопрофильными предприятиями с территориально удаленными подразделениями;
- гибкость и скорость реакции на изменения в окружении предприятия;
- если расширить границы самостоятельности их отделений, то они могут стать «центрами получения прибыли», повышая эффективность и качество производства;
- наличие тесной связи одновременно и с аудиторией, и с рекламодателями.

Преимущества такой структуры объясняются следующими причинами:

---

<sup>18</sup> Тангейт М. Медиагиганты: Как крупнейшие медиакомпании выживают на рынке и борются за лидерство – М.: Альпина Паблишер, 2006. - С. 245.

- полной информации о конкретном состоянии структуры компании, ее главных проблемах, конкуренции и другой информации о соответствующей оперативной единице;
- комплексным подходом к решению проблем;
- уменьшением требований к координации работы при делегировании основных предпринимательских функций и региональных задач;
- прямыми отношениями между руководством холдинга и руководством в конкретном подчиняемом СМИ.

К недостаткам холдинговой структуры управления многие относят несовпадение или даже возможное противостояние интересов самостоятельных подразделений или общих потребностей холдинга. Безусловно, этих противоречий можно избежать, что зачастую и удается топ-менеджменту холдинга за счет имеющегося опыта, системы бюджетирования, процессного подхода и эффективной системы мотивации, направленной на высокие показатели деятельности предприятия. Еще одним недостатком концентрации может стать разобщенность подконтрольных структурных отделений от головной организации, что можно избежать за счет усиления координации и контроля со стороны руководства медиахолдинга.

Недостатки вертикальных связей в холдинге такие, как бюрократическая «волокита», сложности взаимодействия по решению общих вопросов для смежных подразделений и перегруженность топ-менеджмента, можно избежать за счет налаживания горизонтальных связей внутри холдинга и процессного подхода.

Дублирование функций на разных уровнях рассматривается как возможный недостаток холдинговой структуры управления. Например, в «News Media» такой негативный эффект уменьшается за счет четкого разграничения функций и полномочий: топ-менеджмент занимается вопросами стратегического уровня, а подчиненные, например, главы

департаментов или редакторы отделов, работают по своим направлениям. Хотя и в этом случае определенная доля дублирования присутствует.

Более того, в качестве заметного недостатка медиахолдингов можно назвать и оторванность головной организации от конкретных сфер деятельности предприятия. Например, в том же медиахолдинге «News Media» используют специальные эффективные системы бюджетирования и автоматизированного управления, что не допускает разрыва между главой и топ-менеджментом холдинга и структурными элементами.

## **1.2. Особенности и тенденции развития российских медиахолдингов как основополагающих игроков информационного рынка**

Для большинства российских медиагрупп свойственно наличие смешанных медиа активов: как электронных СМИ, так печатных, а также других носителей информации и собственных рекламных агентств. Так, медиахолдинги, в случае необходимости, могут использовать весь комплекс медиа ресурсов для: продвижения информации; работы с рекламодателями; предоставления «второй жизнь» имеющемуся контенту, дублируя его на других дружественных площадках единого холдинга; получения большего охвата аудитории за счет сочетания различных типов СМИ. Помимо этого, еще одним реальным итогом перемен в медиаотрасли страны за прошедшие 20 лет стало формирование нового информационного рынка.

Уровень концентрации СМИ в России демонстрирует постоянные тенденции к росту, а экономические показатели большинства медиакомпаний вряд ли можно назвать отрицательными или разочаровывающими. Этому способствует и расширение информационной индустрии, несмотря на ориентированность, в большинстве своем, на национальный рекламный рынок. Соответственно, медиахолдинги становятся самым главным и мощным элементом развития российской медиасистемы. Естественно, основные медиа

активы сосредотачиваются на столичном и общенациональном географическом рынке, с целью выйти на зарубежные рынки в обозримом будущем, а также делают ставку на приоритетное создание медиапродукта для развлекательного сегмента.

Также изначально почти вся российская медиаиндустрия создавалась и развивалась в результате тотальной диверсификации, выражающейся в активном вливании капитала отечественных финансово-промышленных групп. При этом сформировавшиеся медиакапиталы можно было идентифицировать большинство отечественных медиахолдингов 90-х гг. как типичные конгломератные структуры. К крупнейшим коммерческим медиа структурам России середины 1990-х гг. относили медиагруппу ФПГ «ЛогоВАЗ» Б. Березовского, холдинг «Медиа-Мост» В. Гусинского и холдинг «Проф-Медиа» В. Потанина.

Несистематичный процесс развития медиа в последующие десятилетия стал приобретать осмысленность и стремиться к эффективному экономическому планированию медиабизнеса, как это делали холдинги «Газпром-Медиа» и «Проф-Медиа». Сейчас большинство медиахолдингов стараются стать публичными компаниями, чтобы свободно размещать свои акции на биржах. Примером таких компаний являются «СТС-Медиа», «Рамблер-Медиа» и «РосБизнесКонсалтинг». О планах выхода на IPO также заявлял и медиахолдинг «Дождь», но пока это осталось лишь на уровне разговоров.

Стоит учитывать, что в последние годы российский медиарынок, в основном, развивается за счет крупных игроков, которые усложняют выход в информационное пространство новым, более мелким, компаниям или региональным холдингам. К российским «медиагигантам» относят ВГТРК, «Газпром-Медиа», «СТС Media», Национальную Медиа Группу, «Москва Медиа» (часть ВГТРК), «РБК», «Проф-Медиа» (которую поглотил «Газпром-Медиа»), «Русскую медиагруппу» и «Рамблер Медиа».

Однако стоит заметить, что сегмент общедоступных российских телеканалов делят между собой один государственный – ВГТРК – и два околোগосударственных холдинга – «Национальная Медиа Группа» и «Газпром-Медиа Холдинг». Если говорить об СТС-Медиа, то доступ в цифровой эфир получили телеканалы СТС, «Домашний» и «Пятница». Однако стоит учитывать, что в 2016 году данный холдинг полностью войдет в состав «Газпром-Медиа». В свою очередь, «ЮТВ Медиа» имеет только телеканала «Муз-ТВ» во втором мультиплексе. Следовательно, политэкономия здесь очевидна.

Для крупных концентраций СМИ характера сложная и не всегда прозрачная структур собственности. Одну из наиболее понятных и прозрачных структур имеет холдинг ВГТРК, который на 100% принадлежит Правительству Российской Федерации. Само предприятие является учредителем или соучредителем 148 юридических лиц в регионах, что подразумевает наличие у ВГТРК большого количества дочерних предприятий. Следовательно, в таком случае можно говорить о смешанном классическом имущественном холдинге, с той оговоркой, что речь здесь, как правило, не идет об акционерном капитале<sup>19</sup>. В состав ВГТРК входят 5 телеканалов, среди которых «Россия 1», «Москва 24» и «Россия 24», 4 радиостанции такие, как «Маяк» и «Вести ФМ», 9 интернет-проектов, включая киносайт Filmpro.ru и информационный Вести.ru, а также «Вестник РТР» и собственный сейлз-хаус. Помимо этого, в состав холдинг входит региональный субхолдинг «Москва-медиа», ориентированный на столичную аудиторию, а также целый ряд региональных телекомпаний – филиалов ВГТРК.

«Газпром-Медиа Холдинг» напоминает имущественный холдинг в классическом виде, и его можно в какой-то мере назвать тоже собственностью государства, так как 100% акций принадлежат российской национальной компании "Газпром". В состав холдинга входят 4 национальных телеканала –

---

<sup>19</sup> Смирнов С. С. Медиахолдинги России. Национальный опыт концентрации СМИ [Академические монографии]. - М.: Медиамир, 2014. - С. 94.

ТНТ, «Матч!»), «Пятница» и НТВ, а также спутниковые – НТВ-ПЛЮС, ТНТ4, ТВ-3; десять радиостанций, среди которых «Эхо Москвы», «Авторadio» и «Юмор ФМ»; издательский дом "Семь дней", владеющий в свою очередь рядом газет и журналов; пять продакшн-студии, среди которых крупнейшая на российском рынке - «Comedy Club Production» - а также передовая кинокомпания «Централ Партнершип». Помимо этих медиа активов, в собственности «Газпром-Медиа Холдинга» находятся четыре интернет-ресурса, среди которых российский аналог видеохостинга Youtube – Rutube, три сейлз-хауса, продающих рекламу и авторские права на продукцию.

«Газпром-Медиа Холдинг» является крупнейшим участником отечественного медиарынка. Однако компания публикует в открытом доступе отчетность только своей головной организации, которая содержит только формальные показатели по РСБУ, где указана выручка в объеме 8,2 млн. руб. и чистая прибыль в размере 636, 1 млн. руб<sup>20</sup>. Однако стало известно, что в 2014 году чистый убыток холдинга превысил 2 млрд руб., а рост расходов холдинга значительно опередил рост доходов. Если выручка «Газпром-медиа» в 2013 году увеличилась на 15,9 млрд руб. до 72 млрд руб. (+28,3%) за счет включения в отчетность активов холдинга «Проф-Медиа», то в 2014 году совокупная выручка прежних активов «Газпром-медиа» снизилась. Так описала состояние компании в апреле 2015 года газета «Ведомости»<sup>21</sup>.

Примерно таким же урезанным образом публикуются показатели КФО по МСФО ЗАО «Национальная Медиа Группа»<sup>22</sup>. Однако структура собственности НМГ выглядит несколько иначе. Во-первых, состав учредителей материнской организации говорит о ключевом участии структур

---

<sup>20</sup> ОАО «Газпром-Медиа Холдинг». Аудиторское заключение по бухгалтерской отчетности. 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gazprom-media.com/about.xml?&holding\\_id=21](http://www.gazprom-media.com/about.xml?&holding_id=21).

<sup>21</sup> «Газпром-медиа» стал убыточным бизнесом // газета «Ведомости» от 22. 04. 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2015/04/22/gazprom-media-stal-ubitochnim-biznesom>.

<sup>22</sup> Смирнов С. С. Медиахолдинги России. Национальный опыт концентрации СМИ [Академические монографии]. - М.: Медиамир, 2014. - С. 119.

ОАО «АБ»Россия»). Формально владельцами НМГ являются ООО «Медиахолдинг РЕН ТВ» и ООО «Континент», которой принадлежит радиостанция РСН. ОАО «Первый канал» осуществляет контроль над 25% акций через ООО «РастрКом-2002». Также ОАО «Телерадиокомпания «Петербург» - он же федеральный «Пятый канал» - формально подконтролен ИК «Аброс», которым владеет АБ «Россия», а не НМГ. Однако не смотря на все эти особенности, «Национальная Медиа Группа» больше похожа на классический имущественный холдинг. В состав НМГ входят 6 телеканалов, среди которых «Первый канал», Рен-ТВ» и «Пятый канал», радио «Русская служба новостей», печатные издания (газеты «Известия», «Метро» и «Спорт-экспресс»), а также кинокомпания «Арт Пикчерс Вижн».

Одним из самых ярких примеров частных медиахолдингов является «News Media», которым владеет Арам Габрелянов. Холдинг был создан в 2001 году, сейчас в него входят два телеканала – LifeNews – всероссийский и региональный Life78, интернет-портал Life.ru, который был перезапущен в новом формате в 2016 году, а также газета «Жизнь». Доли акций медиахолдинга есть в радио «Русская служба новостей» и газете «Известия».

Вообще для российского информационного рынка характерны симбиоз бизнеса и политики, а также ориентация медиамагнатов на продвижение своих политических и деловых интересов, иногда в ущерб экономическим. Специфика такого явления кроется в самом медиапродукте и его главной особенности – способности влиять на общественное мнение, которая нередко используется владельцами медиахолдингов или СМИ для решения различных идеологических задач. Следовательно, очевидно, что группа СМИ, находящихся под контролем одного собственника, гораздо легче поддается манипулированию и цензуре, а информационно-пропагандистское воздействие такой группы возрастает пропорционально численности входящих в нее компаний<sup>23</sup>. Крупнейшие российские и зарубежные

---

<sup>23</sup> Вартанова Е. Л. Основы медиабизнеса: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. - С. 166.



финансовые группы формируют медиахолдинги, чтобы иметь возможность влиять на экономические и общественно-политические процессы, так как именно учредитель издания владеет целями и средствами манипуляции в журналистике<sup>24</sup>. Однако мировой опыт показывает, что крупная медиасобственность не означает утрату свободы прессы или отсутствие плюрализма идеологий.

Сегодня наблюдается постепенный переход от доминирующего влияния государств к влиянию крупных корпораций. Тем не менее, государство постоянно стремится сохранить свои позиции в области коммуникаций и СМИ. Например, в 1998 г. государственные телерадиокомпании и агентство РИА «Новости» объединились на базе ВГТРК в государственный медиахолдинг. В 2000 г. была принята Доктрина информационной безопасности Российской Федерации, в которой указывалась необходимость «укреплять государственные средства массовой информации, расширять их возможности по своевременному доведению достоверной информации до российских и иностранных граждан»<sup>25</sup>.

Если на протяжении 90-х гг. коммерческий капитал занимал основное место в формировании системы крупной медиасобственности России, то в настоящее время все больше заметно государственное присутствие в работе медиакомпаний «первого эшелона» - холдингов «Газпром-Медиа», ВГТРК, «Проф-Медиа», и НМГ. Ранее вся медиаиндустрия создавалась и развивалась в результате постоянных перемен, выражающихся в выходе на информационный рынок отечественных промышленных, финансовых и финансово-промышленных групп.

---

<sup>24</sup> Байчик А. В. Транснационализация СМИ Европы // Средства массовой информации в современном мире : Петербургские чтения. СПб., 2005. С. 17–18.

<sup>25</sup> Доктрина информационной безопасности Российской Федерации от 09. 09. 2000 № Пр-1895 // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102161033&intelsearch=%E4%EE%EA%F2%F0%E8%ED%E0+%E8%ED%F4%EE%F0%EC%E0%F6%E8%EE%ED%ED%EE%E9+%E1%E5%E7%EE%EF%E0%F1%ED%EE%F1%F2%E8> (дата обращения 15. 04. 2016).

В 2000-х гг. к российскому медиарынку стали проявлять интерес более широкие круги инвесторов, особенно зарубежных. Если изначально это была узкая группа российских инвесторов, то потом к ним присоединились и международные компании, такие как Lagardere, Sanoma, Axel Springer и другие. Следом за ними на медиарынок стали выходить российские инвестиционные группы, которые раньше не имели никакого отношения к медиа, такие, например, как «Газпром».

Сейчас российский рынок СМИ переживает этап количественного роста и расширения концентрации. За счет появления новых инвесторов ведущие игроки значительно расширили свои портфели активов, а для группы крупных диверсифицированных холдингов стало характерным наличие разнообразных СМИ, среди которых есть печатная пресса, интернет-ресурсы, телевизионные и радиоканалы. Сегодня медиахолдинги не испытывают серьезных проблем при продвижении новых проектов, ведь постоянный и быстрый рост рекламного рынка – около 25-30% в год, не считая кризисных периодов – позволяет инвесторам рассчитывать на относительно быстрый возврат вложений.

Однако приток средств не всегда решает фундаментальную проблему – слабую обратную связь с аудиторией, а порой и полное отсутствие контакта с ней. Таким образом, многие игроки конкурируют за общую группу потребителей – социально активных и обеспеченных молодых людей в возрасте 18-40 лет.

Безусловно, холдингам за счет различных активов удастся направлять свою деятельность на разные целевые аудитории, а также оптимизировать процессы создания медиапродуктов. Содержание может производить одна группа людей, а другая – распространять его по разным каналам – печатным, электронным, онлайн-овым. Следовательно, это экономит затраты на производство и распространение контента.

Также крупнейшие медиахолдинги стараются объединять усилия и оптимизировать работу даже рекламных площадок. В октябре 2014 г. ВГТРК,

«Первый канал», «Газпром-Медиа Холдинг» и «Национальная Медиа Группа» заявили о создании совместного рекламного оператора под уже существующим брендом «Видео Интернешнл» - она же «Vi». Ранее компания «Vi» продавала рекламу на восьми каналах – «Первом», РЕН ТВ, «Пятом», ТВ-3, «Пятнице», «2x2», «Ю» и «Disney» - а также консультировала пять каналов – «Россию 1», «Россию 2», СТС, «Домашний» и «Перец».

С 2015 года новая структура стала контролировать около 70 % телерекламы в стране, а каждый из четырех медиахолдингов-учредителей получил равную долю акций новой компании. Тем более, с 2015 года на подавляющем большинстве тематических каналов, распространяющихся через кабель и спутник, реклама в прежнем виде и понимании уже запрещена. Но и помимо телевидения, «Vi» также продает рекламу на радио, в интернете, в кинотеатрах и на плазменных экранах в торгово-развлекательных центрах, железнодорожных вокзалах и аэропортах. По итогам 2013 года доля клиентов «Vi» – радиостанций ВГТРК («Маяк», «Радио России») и «Русской Медиагруппы» («Русское радио», «Хит FM», Maximum) – оценивается в общих рекламных доходах всех радиовещателей в 11–12,5 %, что соответствует 1,8–2 млрд. руб. А в интернете «Vi» продает, в частности, баннерную рекламу на главной странице «Яндекса»<sup>26</sup>.

Сейчас информационное пространство России переживает период трансформации. Так, много перестановок на рынке связано с принятыми поправками в закон «О СМИ», ограничивающих участие иностранцев в российских медиа 20 % и запрещающими иностранцам выступать владельцами СМИ. Изменения вступят в силу с января 2017-го. Поэтому осенью 2015 года холдинг «Газпром-медиа» Усманова и Таврина договорился с «СТС Media» о приобретении 75 % пакета акций компании «СТС

---

<sup>26</sup>Соболев С. Крупнейшие медиахолдинги России создадут единого селлера // «РБК» от 06. 10. 2014 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/business/06/10/2014/54329494cbb20f1998ef5538>.

Инвестментс» за 200 миллионов долларов. Сделка состоялась в первом квартале 2016 года.

Также А. Усманов и И. Таврин стали владельцами 80% акций телеканала Disney, который входил в состав холдинга UTH (каналы «Ю», Disney и «МУЗ-ТВ»). Ранее структуры предпринимателей владели контрольным пакетом акций Disney, а владельцем 49 % была американская компания Walt Disney. Теперь доля последней не будет превышать 20 %, в соответствии с российским законодательством.

Даже региональный холдинг «Лада-медиа» продает 80 % своих активов самарской ТРК «Губерния». Данный холдинг принадлежит «АвтоВАЗу» и включает телеканал «ВАЗ ТВ», корпоративное интернет-телевидение Vaztv.ru и телеком-оператора. Основным владельцем «АвтоВАЗа» является Alliance Rostec Auto B.V., в котором французской Renault принадлежит 50 % минус 1 акция, а японской Nissan International Holding — 17,13 %. Основная борьба за региональный холдинг разворачивается из-за телеканала «ВАЗ ТВ», который очень популярен в Тольятти, где его рейтинги сравнимы с рейтингами «России 1».

Также одной из особенностей работы медиахолдингов современной России стало создание системы субхолдингов – дочерних предприятий. 1 июля 2015 года «Газпром-Медиа холдинг» утвердил новую стратегию развития, рассчитанную на семь лет – до 2021 года, с целью диверсификации доходов, развития цифровых медиа и наращивания доли нерекламной выручки. На данный момент, по словам генерального директора холдинга Дмитрия Чернышенко, монетизация рекламных ресурсов обеспечивает около 85% выручки компании. Новая стратегия должна не только позволить сократить прямую зависимость от рекламных ресурсов, но и развить систему субхолдингов для делегирования операционного управления активами. Субхолдинги будут подчиняться единому корпоративному центру, в ведении которого будет выбор новых «направлений роста», управление библиотекой прав и стратегическое развитие. Более того, «Газпром-Медиа Холдинг» уже

создал субхолдинг развлекательного ТВ, объединив телеканалы ТНТ, ТВ-2, "Пятница!", Comedy Club Production, GoodStoryMedia. Кроме этого, в планах компании – создать субхолдинг спортивного бизнеса на базе телеканала «Матч ТВ», в который войдут эфирный канал, платные спортивные каналы, радио, печатные СМИ, интернет-платформы и другие спортивные ресурсы. В единую группу объединятся как производство, так и дистрибуция всего видео-контента, включая контент для платных каналов. В августе 2015 года появилась информация о том, что главой нового спортивного субхолдинга стал главный редактор агентства «Р-Спорт» Василий Конов.

Однако очевидно, что последние два года мир российских СМИ находится в кризисном состоянии: медиапроекты меняют собственников, переформатируются и закрываются, в свою очередь, успешные главные редакторы увольняются — тихо или со скандалом - а вслед за ними порой уходят журналистские коллективы и редакции.

Первыми наступление кризиса ощутили на себе частные медиахолдинги. Например, в конце 2014 года стало известно о массовых сокращениях в холдинге Арама Габрелянова – News Media. Сокращение 20 % штата коснулось как канала LifeNews, так и одноименного сайта. Финансовые трудности затронули и уже известные, давно работающие в России, медиахолдинги и издательские дома. В декабре 2014 года ряд изданий Hearst Shkulev Media дважды урезали бюджеты, а сокращение финансирования коснулось журналов ELLE, ELLE girl и MAXIM. В нескольких журналах были уволены помощники и ассистенты, а ряду сотрудников незначительно сократили зарплату. Массовые сокращения произошли и в группе издательств Conde Nast, выпускающей журналы Vogue, GQ и Glamour. Первыми своих должностей лишились фрилансеры, ассистенты фотографов и фэшн-дизайнеров. В РБК не планировали проводить массовые сокращения, но, тем не менее, по информации от работников «РБК-ТВ», телеканал в 2016 полностью изменит формат вещания – сделает ставку на новости и откажется от ток-шоу и полноценных программ.

Изменения во внутренней структуре и оптимизация проектов коснулись и группу компаний Rambler&Co. В 2015 году закрылись печатные версии журналов «Афиша-Мир» и «Афиша-Еда», а в конце года появилась новая версия сайта «Афиша Daily», объединившая существовавшие до этого три отдельных онлайн-СМИ – «Афиша Город», «Афиша Воздух» и «Афиша Волна».

15 октября 2014 года Президент России Владимир Путин подписал закон о введении ограничений до 20 % зарубежного капитала в российских СМИ и запрете иностранцам выступать учредителями медиа. Такие нововведения вступят в силу с 1 февраля 2017 года. Эти законодательные ограничения коснутся более 20 российских СМИ, включая газету «Ведомости», журнал Forbes, медиахолдинги «Коммерсантъ» и «СТС Media».

В то же время, по опыту крупнейших российских медиахолдингов, имеющих российский капитал («Газпром-Медиа», «Первый канал» и «Яндекс»), можно говорить и о том, что консолидация потенциалов и концентрация усилий в работе СМИ способствуют эффективной работе в нынешних экономических и политических условиях, а также оптимизируют экономическую деятельность изданий и консолидируют творческий потенциал.

Но стоит заметить, что в современных условиях любая организация, в том числе, и медиахолдинги подвержены риску поглощения или вытеснения конкурентами. Для того, что уменьшить такой риск, необходимо внимательно и конкретно сформировать правильную стратегию компании, провести стратегический анализ для выявления сильных и слабых сторон компании.

По словам управляющего директора OMD MD | PHD Group Дениса Максимова, «медиастратегия может различаться в зависимости от сектора, в котором работает компания, и динамики активности конкурентов. Вопрос сокращения медийных бюджетов, в первую очередь, зависит от того, какую категорию представляет и какую цель преследует рекламодатель. Если выбранная стратегия в кризисное время нацелена на сохранение

дорецессионных оборотов или на увеличение доли рынка, компании следует занимать ярко выраженную и агрессивную позицию. В случае, если минимизация расходов на рекламу неизбежна, стоит сфокусироваться на более «гибких медиа» с точки зрения коммуникации (радио, интернет). Также в кризис востребованными являются медиа с максимально низкой стоимостью контакта с аудиторией (телевидение), а также медиа, стимулирующие покупку (digital)»<sup>27</sup>.

Для того, чтобы избежать разрушительного влияния кризиса на деятельность компаний, российским медиахолдингам приходится выработать правильные стратегии выживания и оптимизации своей деятельности в условиях затруднительной экономической ситуации. Но сама ситуация со стратегическим вектором развития концентрации российских СМИ сложна и далеко неоднозначна. С одной стороны, мы видим хаотичное разрастание медиасобственности в рамках порой не очевидно экономически целесообразных сделок, таких как покупка группой М. Прохорова практически обанкротившегося РБК, создание априори дотационных медиагрупп, таких как «Звезда», а также перепродажа газеты «Известия», что свидетельствует о наличии пассивных тенденций.

С другой стороны, медиамагнаты Алишер Усманов и Юрий Ковальчук продолжают укреплять и расширять свои позиции на рынке за счет покупки наиболее привлекательных медиа активов – «Mail.ru», «СТС Media», «Vkontakte» и «Видео Интернешнл». Такая активная стратегия с продуманным коммерческим содержанием также становится достаточно популярной среди отечественных холдингов.

Учитывая векторы развития крупнейших медиахолдингов и СМИ, можно утверждать, что в будущем концентрация СМИ станет определяющим фактором развития крупного медиабизнеса в России. Если говорить о пространственном направлении развития отечественных медиахолдингов, то,

---

<sup>27</sup> Кризис: есть ли он? Реакция людей и бизнеса на экономическую ситуацию // ВФМ.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bfm.ru/news/289882>.

по мнению С. Смирнова «в современной России отчетливо доминирует ее диагональный тип<sup>28</sup>». В этом направлении развиваются медиахолдинги ВГТРК и «Газпром-Медиа», а также другие медиагруппы А. Усманова. В, так называемом, «втором эшелоне» медиахолдингов, к которым относят РБК и «Дождь» заметен также переход к диагональному росту при кажущейся «чистой» горизонтальной концентрации СМИ, таких как ИД «Московский комсомолец», за счет создания аффилированных компаний или заключения партнерских договоров с независимыми предприятиями.

Вертикальный тип концентрации заметен уже внутри медиахолдингов, когда телеведущий (ТНТ) приобретает особенно значимых производителей контента («Comedy Club Production»), что свидетельствует о создании еще более интегрированных структур. Об этом свидетельствует и создание одноименных интернет-проектов, за счет которых идет расширение влияния на аудиторию.

Однако, спустя 20 лет после зарождения медиа индустрии в России, заметна и политика централизации медиахолдингов в столице. Из 22-х федеральных телеканалов только «Пятый канал» вещает из Санкт-Петербурга и имеет региональный офис в Москве. С региональными медиахолдингами ситуация обстоит еще сложнее. Одним из самых известных региональных холдингов является «Лада-медиа», который пока еще принадлежит «АвтоВАЗу» и объединяет оператора кабельного телевидения, интернет-провайдера и телеканал «ВАЗ ТВ». Зачастую региональные медиахолдинги привязаны к определенному крупному предприятию и зависят от иностранных инвесторов. Таким примером можно назвать и «Фор Медиа», который имеет в своем активе теле- и радиостанциями преимущественно в тех городах, где расположены предприятия различных дивизионов промышленной группы «Базэла»: Красноярске, Братске, Новосибирске, Иркутске, Саяногорске, Нижнем Новгороде, Абакане и другие. Группа «Базэла» принадлежит

---

<sup>28</sup> Смирнов С. С. Медиахолдинги России. Национальный опыт концентрации СМИ [Академические монографии]. - М.: Медиамир, 2014. - С. 131.



миллиардеру Олегу Дерипаске. Однако в связи с законодательными изменениями и финансовыми трудностями медиахолдинг был перепродан. Примером наличия исключительно российского капитала можно назвать омский медиахолдинг «Слово», который включает телеканал, информагентство и массовую газету, таким образом, ориентируясь на разные аудитории и задачи.

Однако такая централизация оказывает влияние на асимметричность медиа рынка, за счет того, что основные рекламодатели обращают внимание на главный рынок медиаактивов - в Москве – и мало интересуются региональными рынками. Соответственно, такая диспропорциональность приводит к неравномерному распределению доходов между центром и регионами. Безусловно, такое структурирование рекламного рынка стало еще одним фактором увеличения концентрации СМИ. А, по мнению С. Смирнова, «увядание» печатных СМИ может привести к новому витку сосредоточения отдельных издательских домов под эгидой мощных универсальных медиахолдингов и медиагрупп<sup>29</sup>.

Из-за заметного перераспределения медиаактивов в последние годы привело к тому, что определить комплексную стратегию развития всех или большинства российских медиахолдингов становится все сложнее. Однако общая тенденция все же есть – работа с контентом и создание новых, качественных медиапродуктов, которые могут производиться как своими силами, так и закупаться у независимых студий или выражаться в покупке западных форматов. У каждого крупного медиахолдинга есть в составе минимально один медиахолдинг, который обеспечивает контентом один или сразу несколько вещателей. Однако уже в 2014 году «медиагиганты» стали задумываться о создании единой студии полного цикла по производству теле- и киноконтента. Так, например, «Национальная медиа группа», ВГТРК и «СТС Медиа» планировали, что с 1 января 2015 года такой продакшн уже

---

<sup>29</sup> Смирнов С. С. Медиахолдинги России. Национальный опыт концентрации СМИ [Академические монографии]. - М.: Медиамир, 2014. - С. 94.

начнет свою деятельность и каждый партнер получит равную долю в 90% совокупного размера их участия. Однако после внесения поправок в закон «О средствах массовой информации» с такими амбициозными планами пришлось приостановиться.

Многие продакшн-студии производят не только телепрограммы, но и сериалы, а иногда – и полнометражные фильмы (например, Comedy Club Production). Известна такая схема, что одна студия, в основном, сотрудничает с единственным заказчиком, что делает их напрямую зависимыми от определенного теле вещателя. Также существуют и компании, которые в разных формах аффилированы с телеканалами или холдингами, например, студия «Красный квадрат» имеет определенную монополию на производства контента для «Национальной Медиа Группы», а точнее – «Первого канала».

Еще один вид совместной работы — продюсирование по принципу «подхвата», когда крупная компания либо реализует проект, придуманный независимой студией, либо присоединяется к нему на стадии постпродакшна<sup>30</sup>. Таким образом зачастую создаются более масштабные проекты – ситкомы или полнометражные фильмы. Например, продюсер компании «Телесто» Елена Гликман предложила сценарий фильма «Питер ФМ», а после компания «ПРОФИТ» спродюсировала этот фильм.

Также деятельность медиахолдингов предполагает не только производство, но и дистрибуцию медиапродуктов (газет, журналов, книг, теле- и радиоканалов); импорт и экспорт контента медиаканалов (новостей, фильмов, музыкальных роликов, телепрограмм, журналистских произведений и др.)<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Некрасова Е. Н. Битва гигантов. Медиахолдинги: экспансия в кино // Журнал «Искусство кино», 2012. - № 2, февраль. – С. 15.

<sup>31</sup> Лебедева Е. С. Медиахолдинг как субъект международной коммуникации: тенденции и перспективы // Национальные медиахолдинги в контексте реализации государственной информационной политики: материалы науч.-практ. конф. / под общ. ред. канд. филол. наук, доц. С.В. Дубовика. – Минск: Изд. центр. БГУ, 2014.

## **Глава 2. Создание медиапродукта: экономический и технологический аспекты**

### **2.1. Особенности создания новых проектов на российском медиарынке**

Массовая коммуникация осуществляется с помощью сложной комбинации труда журналиста, редактора и менеджера, а также сервиса по доставке созданного продукта читателям, слушателям или зрителям. Создание такого продукта подразумевает наличие средств производства, квалифицированных работников и затраченное на производство время. Медиапродукт, как и любой другой товар, имеет себестоимость, которая не зависит от того, реализован он потребителю или нет, так как исходные материалы, работа авторов и редакторов, амортизация основных средств уже оплачены. Однако понятие «медиапродукт» давно используется в зарубежной системе образования. Медиапродукт представляет собой особую разновидность информационного продукта, созданного в результате журналистской деятельности<sup>32</sup>. СМИ, в свою очередь, выступают не только в качестве медиапродуктов, но и каналов их доставки. Если рассматривать медиапродукт в более широком смысле, то это результат процессов функционирования системы массовых коммуникаций, порождающий виртуальную реальность информационных пространств, и направленный на удовлетворение информационных потребностей массовой аудитории<sup>33</sup>.

Согласно отраслевому докладу Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, российский рынок печатных СМИ в 2014 году оказался в крайне сложной ситуации. Этому способствует и сокращение числа

---

<sup>32</sup> Гуревич С. М. Журналистская информация как товар [Электронный ресурс]. - Режим доступа - <http://evartist.narod.ru/text11/36.html>.

<sup>33</sup> Шестеркина Л. П., Лободенко Л. К. От медиатекста к медиабренду: к вопросу о взаимодействии журналистики, рекламы и PR в конвергентных СМИ // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Лингвистика, 2014, 3 (11). – С. 50 – 55.

газетных киосков, и законодательные инициативы, и запреты из-за которых рекламный рынок периодической печати просел на 60%, а также отменена государственной дотации на доставку подписных издания, в связи с чем количество подписок уменьшилось почти вдвое<sup>34</sup>. Однако, по словам многих экспертов, индустрия печатной прессы еще не до конца ощутила всю суть губительного влияния кризиса. Это подтвердили и итоги 1-го квартала 2015 года, которые, по данным Ассоциации коммуникационных агентств России, свидетельствуют о том, что рекламные доходы печатной прессы упали более чем на 40%<sup>35</sup>.

Также стоит учитывать, что почти все закупки типографий для организации производства, кроме основных объемов газетной бумаги, осуществляются в валюте, что означает дополнительные непредвидимые расходы для редакций и печатных СМИ из-за постоянных скачков курсов валют. Однако в 2014 году выручка от розничных продаж печатной прессы осталась примерно на уровне предыдущего года – и это только за счет роста цен на 20% на печатные издания.



Соответственно, в связи с такими неутешительными прогнозами и уже имеющимися финансовыми проблемами, многим печатным изданиям придется

<sup>34</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития развития / Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям (отраслевой доклад 2015 года).

<sup>35</sup> Объем региональной рекламы в средствах ее распространения в первом полугодии 2015 года. Исследование / Ассоциация коммуникационных агентств России, 2015.

выбирать: закрываться, уходить в онлайн, уменьшать формат или проводить массовые сокращения. Следовательно, и говорить о новых медиапродуктах, появившихся на рынке печатных СМИ не приходится – громких запусков не случилось, а закрытие даже региональных «титанов» по типу петербургских газет «СМЕНА» и «Невской время» из-за низкой доходности и порой убыточности случается в последнее время все чаще. Основное место на печатном рынке России занимают «долгожители» и «локомотивы» периодики – газеты «Известия», «Коммерсантъ» и «Российская газета». Далее за ними идут издания «РБК», «Русский репортер», «Независимая газета» и другие, которые не являются ежедневными газетами.

По мнению генерального директора ИД «Афиша» Натальи Галкиной, на рынке периодики идет тотальное смещение в сторону digital и мобильных приложений – основные усилия сосредотачиваются на электронных медиа.

Следовательно, актуальнее будет обратить внимание на Интернет-издания, в ряду которых постоянно случаются новые запуски.

Одним из самых громких открытий сезона 2014-2015 года стал запуск онлайн-издания «Медуза», которое возглавила экс-редактор Lenta.ru Галина Тимченко. Издание сделало акцент на военных репортажах, в частности, из Донбасса, и околополитической тематике. Чтобы привлечь аудиторию, независимое интернет-СМИ сделало упор на качественный контент с учетом всех изменений, коснувшихся способов привлечения трафика и монетизации проекта.

Издание изначально позаботилось о бекэнде – так называемой, «админке» - ядре любого интернет-проекта. В «админке» пишут и публикуют тексты, и логично, что редакция решила такую ответственную функцию не передавать на аутсорс. К созданию хорошей и визуально комфортной «админке» были привлечены дизайнер и проектировщик интерфейсов. Также внутреннюю редакцию решили не перегружать инновационными функциями, а оставить 5, но основных и комплексных. Изначально был создан «Календарь» для планирования материалов и дедлайнов. Однако на практике оказалось, что, в

основном, редакция занимается новостями, где планирования как такового не существует. Следовательно, финансирование «Календаря» оказалось лишним. При публикации статьи редактор всегда видит, как будет смотреться материал на веб-страничке и в мобильном приложении. Также для редакции всегда открыт доступ к внутренней статистике, где показано, сколько кликов собирает каждый материал. Такая статистика предоставляется за полчаса и за все время.

Для многих интернет-проектов социальный трафик стал вытеснять поисковый, поэтому в «Медузе» также озадачились «альтернативными» источниками трафика, такими как push-уведомления, программой «Друзья Медузы», приложения для браузеров и вечерняя рассылка, что дает 10% трафика сайта. Половина пользователей приходит на сайт из социальных сетей, а почтовая рассылка превышает трафик из поиска «Яндекса». Приложения уже скачали более 320 тыс. человек, а на push-уведомления подписались более 250 тыс.

Однако на новой площадке продавать дорогие форматы всегда сложно, поэтому редакция стала использовать нативную рекламу – естественную рекламу, которая воспринимается как часть контента - для монетизации проекта, а не типичные баннерные места. К концу 2015 года было выпущено около 40 нативных материалов, что составили 70-80% доходов компании.

Однако в 2015 году газета «Известия» сообщила, что чистый убыток «Медузы» в первые месяцы втрое превысил выручку: заработав 48,3 тыс. евро на рекламе, издание никак не могло покрыть убытки на сумму 159,6 тыс. евро<sup>36</sup>. Следовательно, без дополнительной финансовой помощи со стороны «Медуза», имея всего лишь 800 тыс. евро на счетах, сможет продержаться не более двух лет.

---

<sup>36</sup> Чистый убыток «Медузы» Галины Тимченко втрое превысил выручку // «Известия» от 19. 05. 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/586668>.

Сегмент рынка	2013 год	2014 год	Доля медиа, %
Печатная пресса	43,7	38,9	9,7 %
Телевидение	184,3	184,9	46,9 %
Радио	16,6	16,9	4,3 %
Наружная реклама	48,0	47,9	12,2 %
Интернет	84,6	99,8	25,3 %
Прочие медиа	6,7	6,1	1,6 %
Итого	374,9	394,5	100%

Табл. 1. Показатели рекламного рынка России в 2013-2014 годах (млрд. рублей) с НДС<sup>37</sup>.

Если учитывать, что в структуре медийного потребления российских граждан, телевидение занимает около 50%, то в ключе создания новых медиапродуктов говорить стоит именно о телеконтенте, так как телевидение продолжает генерировать новые проекты и «перетягивать» внимание рекламодателей.

Поиск и создание нового контента для целевой аудитории занимает основное место в функционировании абсолютно всех СМИ. Контент может создаваться самостоятельно усилиями коллектива СМИ, а может закупаться у отечественного или зарубежного производителя. В телепространстве к термину «контент» традиционно относят:

1. Программы, созданные специально для показа по телевидению: новостные передачи, документальные фильмы, программы, и телевизионные сериалы, независимо от жанра и особенностей производства.

2. Рециклинг - произведения, для которых показ по телевидению вторичен: художественные фильмы, спектакли и концерты.

---

<sup>37</sup> Объем региональной рекламы в средствах ее распространения в первом полугодии 2015 года. Исследование // Ассоциация коммуникационных агентств России, 2015.

3. Рекламные ролики.

4. Межпрограммные заставки, которые помогают организовать эфир.

Телевидение, как и прежде, сохраняет и укрепляет лидирующее положение в качестве важнейшего средства организации досуга в большинстве стран. Подсчитать точные объемы телевизионного производства на российском рынке практически невозможно. Традиционно низкая прозрачность российского медиарынка создает объективные трудности для корректной оценки емкости его отдельных сегментов и секторов, в частности, - емкости российского рынка телеконтента. Подробную отчетность показателей по структуре своих издержек ведущие «телегиганты», такие как «Первый канал», ВГТРК, «Газпром-медиа Холдинг», «СТС-Медиа», к сожалению, не предоставляют. С 2007 года эксперты компании «Амедиа» называли цифру в 1,7 млрд. дол. для оценки объема телевизионного производства. При этом, считалось, что 1 млрд. дол – это собственное производство телекомпаний, а по 350 млн. дол. приходится на закупку контента у независимых продакшн-студий и покупку прав на вещание у западных компаний. Сейчас, по словам многих экспертов, ежегодный оборот покупного контента в России составляет не менее 2 млрд. дол. При этом, 90-95% от этой суммы тратится на телепроизводство в Москве. Следовательно, емкость московского рынка составляет 1,85 млрд. дол., из которых 36% расходуется в сегментах производства развлекательных телепрограмм и ток-шоу, информационно-аналитических и новостных программ. Темпы ежегодного прироста рынка телеконтента возрастают до 14-16% в связи с ростом спроса на качественный контент со стороны новых тематических и нишевых телеканалов. В то же время, уровень конкуренции на рынке производства контента достаточно высок при среднем уровне рентабельности составляет, по оценкам экспертов, 12-13%.

По данным АЦВИ, объем вещания девяти крупнейших национальных телеканалов в 2009 году составил 75 тыс. часов, при чем, 24 тыс. из них было отдано под контент, созданный независимыми творческими объединениями.



На программы, купленные у продакшн-студий программы, уходит от 55 до 98% времени, с учетом наличия информационных программ собственного производства. Сейчас же даже информационные блоки и программы телекомпаний могут закупать у продакшн-студий, как это делает «Inter media group» в Украине.

В 2009 году на контент российского производства отдали около 45 тыс. часов вещания. По данным аналитического отчета МТС, в третьем квартале 2015 года среднее время просмотра телеканалов с фильмами, сериалами и телепередачами российского производства у абонентов МТС ТВ увеличилось на треть - до 81%. Следовательно, вырос и процент просмотра каналов российского производства в целом по всей стране на 34%, с преобладанием на Урале и юге России. Зарубежный телевизионный контент стал пользоваться меньшей популярностью и упал на 20%.

Организация телепроизводства в зарубежных странах построена схоже с российской моделью. Однако существуют различие в одном ключевом моменте - изначальных рыночных условиях, регулирующих сотрудничество производителей контента и телевещателей. В наличии ведущих телерадиоканалов, выполняющих задачи государственной важности по информированию граждан, имеются собственные телестудии, иногда даже в нескольких городах и странах. В свою очередь, большинство независимых телеканалов арендуют студии.

Рыночный спрос породил в зарубежных странах независимые компании, предоставляющие целые студии и комплекс дополнительных услуг по обеспечению телепроизводства. Они, в основном, работают сразу с несколькими телеканалами и производителями медиаконтента. Отличительной особенностью таких независимых студий является в первую очередь работа не только с теле-, но и кинопроизводством.

В России независимые студии представлены в основном хаотично создаваемыми площадками, которые не соответствуют всем требованиям именно к телевизионным студиям. Большинство таких студий выбирают

форму открытого акционерного общества, подразделения, а их производственные и финансовые показатели деятельности, как правило, не включаются в публично открытые годовые отчеты.

В основе телевизионной индустрии лежит «бесплатный» для зрителя (правда, только на первый взгляд) способ получения медиапродукта, тогда как за большинство газет, журналов и книг потребитель непосредственно платит из своего кошелька<sup>38</sup>. Как утверждает Кирьянова, в самой основе экономики телевизионной индустрии заложено «производство» телеканалами массовой аудитории для последующей ее «перепродажи» рекламодателям. Однако стоимость производства телепроекта не всегда зависит от объема аудитории канала. С другой стороны, медиахолдинги и телекомпании должны улучшать качество производимых программ для увеличения количества зрителей. Такая необходимость ведет к увеличению затрат и издержек, а если аудитория медиа невелика, то стоимость производства становится финансово не всегда оправданной. Помимо технических элементов, высокая стоимость предопределяется и наймом большого количества высококвалифицированных специалистов – от звукорежиссеров до журналистов и продюсеров.

По признанию многих телеканалов, создание программ – длительный процесс производства, требующий значительных инвестиций. Конечно, и тут у телекомпаний есть выбор: закупка программ из внешних источников или производство собственного контента. Как известно, вложения в производство контента не зависят напрямую от объема аудитории – они могут быть значительными даже при небольшой аудитории телеканала. Так, некое удешевление конечного продукта при пользовании услугами самостоятельной структуры помогает сократить расходы на содержание большой штатной структуры. Более того, от услуг сторонней студии можно отказаться, если ее продукт не устраивает медиахолдинг или конкретный телеканал, что

---

<sup>38</sup> Кирьянова Л. Г. Экономика средств массовой информации: Учебное пособие. – Томск: Изд-во ТПУ, 2006. – С. 132.

невозможно сделать со штатной структурой, ведь потрачены большие деньги на организацию и создание проекта.

Очевидно, что в стремлении увеличить доходы, телеканалы усиленно ищут пути возможного сокращения стоимости производства телепрограмм. Тогда холдинги и компании стараются сокращать производство и приобретать более дешевые программы, привлекая малооплачиваемых творческих и технических специалистов. Еще одним выходом из сложившейся ситуации можно отнести приобретение телесетями вторичных прав на показы популярных телепрограмм и сериалов, как это делают телеканалы «Бигуди» и «Униан» в Украине, а в России – телеканалы «Ю» и «Санкт-Петербург». Следующая категория сокращения затрат на производство - активное вторичное использование программ и новостных сюжетов - так называемый телевизионный рециклинг. Примером такого служат зачастую новостные телеканалы такие, как «Россия 24», «LifeNews» и «Life78». Анализируя вещание этих телеканалов, можно сказать, что повтор сюжетов на федеральном «России 24» происходит каждый час, а на частных телеканалах, принадлежащих Араму Габрелянову - 30 минут, а на петербургском «Life78» и вовсе - 15-20 минут. Причины просты: сокращение расходов и небогатая информационная повестка дня.

Такие меры, безусловно, приносят временное снижение финансовых затрат, однако и могут вызывать неявные экономические издержки, которые в последствии могут оказаться весьма существенными. Медиаэкономисты называют эту ситуацию «порочной спиралью» снижения прибыльности в телеиндустрии. Экономическая логика такого явления очень напоминает логику «спирали тиража» в газетной индустрии. В поисках путей оптимизации телеканалы сокращают свои программные бюджеты, что неизбежно приводит к сокращению числа их зрителей и, следовательно, снижению доходов от рекламы, в результате чего сокращается прибыль. Телестанции не могут увеличивать вложения в производство и приобретение новых телепрограмм. Это ведет к снижению затрат на производство и приобретение новых

программ. Таким образом, начинается следующий, более низкий виток «порочной спирали», и все повторяется снова, но уже на более низком уровне (рис. 1).<sup>39</sup>

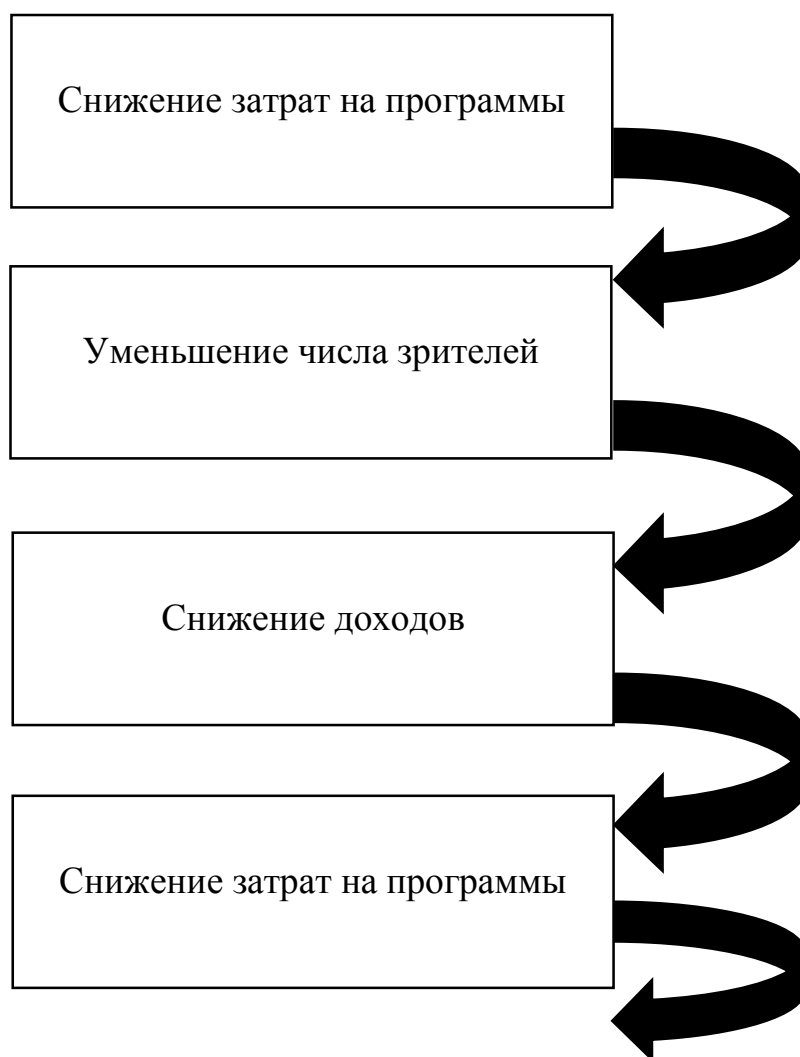


Рис. 2. «Порочный круг» снижения прибыльности в телеиндустрии.

Само производство телепрограмм – достаточно трудоемкий процесс, и поэтому экономить на квалифицированных специалистах индустрии весьма сложно. Набор необходимых для телепроизводства специальностей необычайно широк – от журналистов, актеров, режиссеров, т.е. создателей телевизионного контента, до операторов, звукорежиссеров, монтажеров – технических специалистов высшей квалификации. В идеале все они должны

<sup>39</sup> Doyle J. Understanding Media Economics. London: Sage, 2002. P. 62–63.

обладать творческими способностями и интеллектом, самостоятельностью, преданностью своей работе, но очевидно, что такими людьми довольно трудно управлять. Вместе с этим в телевизионном производстве всегда существовала необходимость осваивать новые технологии, которые позволяют улучшать качество продукта. В результате высокая стоимость рабочей силы в телевизионной индустрии с течением времени будет только возрастать.<sup>40</sup>

Конечно, мы учитываем, что особенно дорого обходится производство телепрограмм высокого качества. Естественно, затраты на их размножение и распространение не так велики, независимо от способа распространения сигнала – эфирного, спутникового или кабельного. Стоимость доставки телесигнала всегда со временем снижается.

Основные затраты представляют собой вложения в закупку качественного передающего оборудования. Однако стоимость его обслуживания не так высока, как финансирование системы газетно-журнальной индустрии.

Хотя, само по себе, телевидение остается очень высокзатратной, трудоемкой и технологически зависимой индустрией. Так, создание телепроектов можно сравнить с деятельностью целых предприятий с большим количеством профессионалов в совершенно разных областях. Например, в конце 1990-х гг. производство одного часа программ для прайм-тайма обходилось в 1,5 млн. дол. США. Следовательно, стоимость производства качественных телепрограмм или телефильмов настолько высока, что, в случае провала, приблизит компанию к граничным размерам экономических рисков. В США исследователи утверждают, что производство одной получасовой серии популярного сериала составляет 1 млн. дол. США, а рекламодатель готов платить 1 цент за каждого телезрителя, который во время перерыва на рекламу увидит 30-секундный ролик. Таких рекламных роликов может быть около 15 на протяжении всей серии, следовательно, компания получит 15 центов за каждого зрителя при показе одной серии.

---

<sup>40</sup> Варганова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран. Учебное пособие - М.: Аспект Пресс, 2003. – С. 57.

Следовательно, для небольших телекомпаний и медиахолдингов порой покупка контента становятся наиболее выгодной стратегией. Затраты на производство и покупку контента являются определяющими, потому что от его качества, а иногда и количества, зависит рейтинг у аудитории, и главное – привлекательность для рекламодателей. Зрители не будут думать о параметрах электромагнитного сигнала или затратах на производство медиапродукта - их больше интересуют нематериальные свойства телевидения, такие как мобилизационный, информационный и развлекательный элементы, а также новизна и креативность. Для рекламодателей нематериальная ценность телепроекта также имеет высокую ценность, так как внимание аудитории, само по себе, невозможно выразить в денежном или материальном эквиваленте.

Так, западноевропейским и отечественным компаниям намного выгоднее покупать один час телесериала или телепрограммы в США, который обходится им в 5-10% от суммы, которую они могли бы потратить на производство собственного контента. Одним из самых дорогих для создания телепроекта считается британское телевидение, где производство часовой программы может стоить до 2 млн. дол. США. На российском телевидении одним из самых дорогих проектов стал «Дом-2» на телеканале ТНТ, относящемуся к «Газпром-медиа». Первый сезон шоу запустился в 2003 году и обошелся его создателям в 3 млн. дол. США. Сейчас телепроект приносит ТНТ и его создателям очень хорошие доходы и транслируется каждый день уже на протяжении 12 лет. Доход от базовых рекламных блоков во время программы приносит телекомпания не менее 2 млн. руб. в день, не считая скрытой рекламы с участниками проекта, что приносит еще более полумиллиона рублей в день. В ночных трансляциях «Дома-2» присутствует СМС-чат, в который каждый телезритель может прислать свое сообщение или пожелание за 80 руб. Из этой суммы половина уходит оператору связи, а половина – остается у ТНТ. Если учесть, что сообщения сменяются каждые 5 секунд, то можно предположить, что в чат приходит более 270 сообщений, что

дает более 10 тыс. руб. – небольшая сумма, но все же идет в «плюс» проекта. Помимо телевизионного контента, стоит учитывать выпуск специализированного журнала «Дом-2» и доходы от официального сайта, что, по данным экспертов, приносит телекомпании более 45 млн. руб. дополнительно.

Но, тем не менее, при производстве любого медиапродукта мы должны учитывать все экономические особенности СМИ, а в случае телевидения еще и то, что это высокзатратная и технологически зависимая индустрия, существующая в условиях жесткой конкуренции. В современных условиях производство аудиовизуального контента постоянно дорожает, поскольку кроме технических вложений, растут и издержки на человеческий ресурс. Дополнительным обременяющим обстоятельством может стать покупка авторских прав, которая не снижается с течением времени.

## **2.2. Тенденции и способы создания нового медиапродукта: собственное производство, покупной контент и адаптации**

Известно, что ни в одной стране мира медиахолдинги и телекомпании не могут заполнять эфир только собственными программами из-за дороговизны производства. Поэтому для многих вещателей самым оптимальным способом становится закупка программ у продакшн-студий, творческих объединений или продюсерских центров. Конечно, такое сотрудничество имеет очевидную легкость в реализации, но, в то же время, и стоимость покупного контента может быть чрезвычайно высокой. Поэтому сегодня крупные медиахолдинги вынуждены кооперироваться с ведущими продюсерскими компаниями, чтобы частично сократить стоимость инвестиций и распределить возможные финансовые риски. Так, в январе 2012 года «Газпром-Медиа Холдинг» через телеканал ТНТ купил контрольный пакет акций продюсерского центра «Comedy Club Production» - 75 % (минус одна акция) за 250 млн. дол. США – рекордную сумму за всю историю российского телевидения.

Вообще, в медиаэкономике существуют две доминирующие организационные модели производства телепрограмм, различающиеся по конечной форме собственности на авторские права телеконтента. Первая распространена в США, где продюсерские компании объединяются в финансовые альянсы с телевещателями. Такое взаимодействие разделяет между ними права на произведенную телепродукцию пропорционально сделанным инвестициям. Таким образом, телевещатели получают в собственность вторичные и/или третичные права на программы, которыми могут свободно распоряжаться. Экономическое преимущество данной модели заключается в том, что в случае провала телепроизводства участники кооперации разделяют все финансовые обязательства. В США телесети – вообще не считаются главными производителями программ для медиахолдингов. Местные телекомпании чаще транслируют сериалы и шоу, производимые независимыми творческими коллективами и продакшн-студиями. Сами компании создают небольшое количество собственного контента.

Вторая модель популярна в европейских странах. Телекомпании финансируют производство независимых продюсерских центров или продакшн-студий, при условии полного получения авторских прав по окончании производства. По завершению производства вещатели выплачивают компаниям 10% их стоимости, а в обмен получают все авторские права на телепрограммы для дальнейшего пользования или реализации на медийном рынке. Такая модель частично распространена и в странах СНГ. Однако в России около 40% независимых студий стремится оставить за собой права на продукцию, около 20% иногда их оставляет, а остальные 40% просто выступают наемной компанией, передавая все права заказчику.

Стоит учитывать, что на российском медиарынке вообще распространена своя структура производителей и создателей контента. По данным специализированной исследовательской компании KVG Research, в 2012 году (более свежих данных нет) в эфире только шесть крупнейших российских



телевизионных каналов («Первый канал», «Россия 1», НТВ, СТС, ТНТ, РЕН-ТВ) была показана продукция 370 российских производителей премьерного контента. Из них 64% были независимыми продюсерскими центрами и продакшн-компаниями, 30% – тесно аффилированными с телеканалами структурами (то есть либо непосредственно принадлежали вещателям, либо были их долгосрочными партнерами – на протяжении нескольких лет производили проекты исключительно для одного телеканала), 6% входили в медиахолдинги либо принадлежали непрофильным инвесторам, а также зарубежным студиям-мейджорам.<sup>41</sup>

Создавать медиапродукт могут и сами телеканалы, и их производственные подразделения, например, информационные редакции телеканалов. В свою очередь, независимые студии и центры, не входящие в организационную структуру телеканалов, делятся на три группы и зависят от источников финансирования, специализации, наличия производственных мощностей, а также объема передаваемых авторских прав.

Первый вид таких производителей называют аффилированными компаниями, которые создают контент непосредственно по заказу телеканалов; финансируются за счет авансовых платежей со стороны телеканалов; передают права на произведенную продукцию в полном объеме; часто специализируются на определенном формате, жанре, или на конкретной программе; имеют собственные производительные мощности<sup>42</sup>.

Такие продакшн-студии или продюсерские центры часто аффилированы с менеджерами или собственниками телеканалов. Так, производители медиапродукта получают гарантированного покупателя продукции, готовую аудиторию и стабильное финансирование, а телеканал, в свою очередь, получает продукт, содержанием и качеством которого могут свободно управлять. Большим плюсом данной модели является также прямой контроль

---

<sup>41</sup> Телевидение в России. Состояние, тенденции и перспективы развития / Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям (отраслевой доклад 2014 года).

<sup>42</sup> Зубок А. С. Телевизионный бизнес. – М.: Издательство «ШКИМБ». 2015. – С. 150.

над издержками производства, и, следовательно, меньшие затраты. Топ-10 крупнейших производителей телеконтента (см. приложение 1) почти полностью состоит из аффилированных компаний<sup>43</sup>. Так, в 2007 году «СТС-Медиа» приобрел компанию «Костафильм», производившую сериалы «Маргоша», «Курсанты», «Папины дочки» и другие, а в 2012 году «Газпром-медиа Холдинг» купил 75% (минус одна) акций «Comedy Club production» - главного поставщика контента для телеканала ТНТ. В свою очередь, студия «Красный квадрат», с которой связывают жену Константина Эрнста – Ларису Синельщикову – производит для «Первого канала» многочисленные шоу – от «Прожекторперисхилтон» до «Последнего героя».

№	Компания	Выручка (млрд. руб. за 2012 год)	Специализация	Канал	Известные проекты
1	Красный квадрат	5,3	Ток-шоу, развлекательные программы	Первый канал, СТС, РЕН ТВ, НТВ	«Фабрика звезд», «Кто хочет стать миллионером», «Прожекторперисхилтон», «Последний герой»
2	Comedy Club Production	2,7 (е)	Stand-up comedy, сериалы	ТНТ	«Comedy Club», «Наша Russia»
3-4	Форвард-фильм	1,6 (е)	Сериалы	НТВ, Россия 1	«Улицы разбитых фонарей», «Тайны следствия», «Ментовские войны», «Дорожный патруль»
3-4	М-Production	1,6 (е)	Шоу, тематические программы	Россия 1, Домашний, СТС	«Большие танцы», «Битва хоров», «Снимите это немедленно!»
5	Всемирные русские	1,5	Сериалы, фильмы	НТВ, Россия 1, Первый	«Бедная Настя», «Братья детективы», «Морской патруль»

<sup>43</sup> Зубок А. С. Телевизионный бизнес. – М.: Издательство «ШКИМБ», 2015. - С. 152.

	студии (RWS)			канал, СТС	
6	ВайТ Медиа	1,2 (е)	Сериалы, фильмы, шоу	Первый канал, Россия 1, СТС, РЕН ТВ	«Пепел», «Десять миллионов», «Один в один!»
7	Первая продюсерская компания	1,2	Сериалы, телепрограммы	НТВ	«Русские сенсации», «Луч света», «Анатомия протеста», «Средь бела дня»
8	Star Media	1,1 (е)	Фильмы, сериалы	Первый канал, Россия 1	«Анна Герман», «Жизнь и приключения Мишки Япончика», «Котовский», «Небо в огне», «Великая война»
9	Амедиа	0,9	Фильмы, сериалы	Первый канал, Россия 1, СТС, ТНТ, РЕН ТВ	«Моя прекрасная няня», «Не родись красивой»
10	Story First Production	0,7	Шоу, сериалы	СТС	«6 кадров», «Папины дочки», «Кремлевский курсанты»

Табл. 2. Крупнейшие производители телевизионного контента по финансовым показателям<sup>44</sup>.

Единственным минусом такого сотрудничества для продакшн-студий может стать полная потеря права перепродажи своей продукции для повторных показов, что означает автоматическую потерю дополнительных доходов и возможностей захвата других рынков или телекомпаний. Также если учитывать, что аффилированные компании сотрудничают с определенным составом топ-менеджмента телеканалов или медиахолдингов,

<sup>44</sup> Жохова А. А. Массовое искусство: рейтинг производителей контента для телеканалов // Forbes от 12. 12. 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/kompanii-photogallery/internet-telekom-i-media/248533-massovoe-iskusstvo-reiting-proizvoditelei-kont>.

то в случае их смены, производители контента могут лишиться единственного заказчика.

Следующим типом производителей контента являются продюсерские студии, которые могут производить продукт как по заказу телеканала, так и самостоятельно. Они не только предлагают телекомпания различные формы передачи авторских прав, но и финансируются самостоятельно. Такие студии могут как специализироваться на определенном жанре или формате телепрограмм, так и предоставлять широкий спектр услуг – вплоть до пиара проекта. Такие продюсерские студии преобладают на российском рынке, иногда они создаются специально под один проект, а после его завершения – закрываются. Однако среди таких компаний есть и многопрофильные студии, например, «Амедиа» - главный производитель сериалов для «СТС-Медиа», выручка которой за прошлый год составила более 1,5 млрд. руб.

Еще одним видом поставщиков контента называют продюсерские компании, которые выступают самостоятельными заказчиками продукции. Имея финансовую самостоятельность, эти компании, в основном, передают авторские права на ограниченное число показов и специализируются на одном виде продукции, работая без наличия производственных мощностей. Примером таких производителей контента являются «Централ Партнершип», входящая в холдинг «Проф-Медиа» (уже «Газпром-Медиа»), и автономная компания «Среда», имеющая тесные связи с «Первым каналом» - создатель сериалов «Метод» и «Фарца».

Также на российском медиарынке распространена модель, когда продакшн-студии входят в состав медиахолдингов. Так, «Газпром-Медиа Холдинг» объединяет пять продакшенов:

- крупнейший телепроизводитель, дистрибьютор зарубежных кинофильмов на территории России - «Централ-Партнершип»;
- пост-продакшн комплекс, специализирующийся на создании кино- и видео контента «Централ Партнершип Продакшн»;

- кинокомпания, специализирующаяся на создании игровых и документальных телесериалов, анимационных и полнометражных фильмов – «НТВ-Кино»;
- многопрофильная продюсерская компания, специализирующаяся на производстве телепрограмм и кинофильмов, клубной и концертной деятельности, а также различных направлениях рынка развлекательных услуг – «Comedy Club Production» - создатели «Comedy Club», «Comedy Баттл», «Дом-2», «Танцы», сериалов «Универ», «Интерны» и более 20 телепроектов для телеканала ТНТ, а с конца 2015 года – и «Матч ТВ»;
- продюсерская компания, специализирующаяся на создании телесериалов, скетчей и ситкомах – «Good Story Media» - производитель сериалов «Физрук», «Сладкая жизнь», «Восьмидесятые» и «Реальные пацаны» для телеканала ТНТ.

В холдинге «News media» в графе «продакшн» значится информационный телеканал Lifenews, который начал свое вещание 15 августа 2013 года. Следовательно, можно предположить, что всем производством видео контента в медиахолдинге занимается именно эта структура, используя уже имеющиеся мощности.

В состав «Национальной Медиа Группы» официально входит один отдельный продакшн – «Art Pictures Vision» - производитель телефильмов и сериалов, среди которых «Молодежка» и «Выжить после» (телеканал «СТС»), фильмы «Сталинград», «Батальонъ» и другие.

По данным KVG Research, большая часть производителей, работавших с шестью крупнейшими каналами («Первый канал», «Россия 1», НТВ, СТС, ТНТ, РЕН ТВ), в 2012 году заключала договоры на условиях эксклюзивной передачи прав (62,5%). Четверть продакшн-компаний (25%) работала по смешанной схеме: в зависимости от вида контента и канала либо передавали контент в эксклюзив, либо ограничивали время и количество показов. И лишь

12,5% компаний – очевидно, наиболее крупных и финансово устойчивых – продавали контент, не используя схемы эксклюзивной передачи прав.<sup>45</sup>

По количеству наименований лидировали документальные проекты (28%), на втором месте шли сериалы (22%), далее – развлекательные программы (20%). Доля премьерных телефильмов составила 19%. Остальные жанры представили всего 11%. При этом, в отношении телепрограмм крупнейшие заказчики предпочитают проверенный во многих странах продукт: большую часть развлекательных проектов 2013 года составляют адаптации, отмечают эксперты KVG Research.

Многие медиаэксперты считают, что телевизионная индустрия в возрастающей степени будет развиваться в соответствии с приведенной выше схемой, так как увеличение числа телеканалов и прогресс цифрового ТВ повлекут за собой резкое сокращение объемов аудитории. Это означает, что экономические основы телевизионной индустрии должны будут претерпевать существенную трансформацию, финансирование ТВ будет модифицировано, а существующий эффект масштаба производства видеоизменится. Зрители в возрастающей степени сами будут оплачивать просмотр телепрограмм, а телекомпании перейдут на платные формы доставки программ.

В 2013 году выручка компании «Comedy Club Production», по оценке газеты «Коммерсантъ», превысила 90 млн. дол. США. Компания по производству сериалов «Амедиа», основанная в 2002 году, за тот же период заработала порядка 60 млн. дол. США. Основной производитель программ для Первого канала - «Красный квадрат» - по собственным оценкам, заработал 300 млн. дол. США.

Рассмотрим производство медиапродукта на примере Comedy Club Production, бизнес которого сейчас оценивается в почти 16,7 млрд. руб. Высокая оценка продакшн-студии обуславливается тем, что эта компания является основным поставщиком контента для ТНТ – шоу «Comedy Club»,

---

<sup>45</sup> Телевидение в России. Состояние, тенденции и перспективы развития / Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям (отраслевой доклад 2014 года).

«Comedy Woman», «Comedy Баттл», сериалы «Бородач», «Универ», «Интерны» и еще более 15 продуктов. Купив большинство акций продюсерского центра, «Газпром-медиа» и ТНТ стали застрахованы от того, что производитель сможет уйти к другому вещателю. Например, в 2013 году Comedy Club Production произвел для ТНТ 981 час премьерного контента.

Все началось со съемки профессионального телевизионного пилота программы «Comedy Club» еще в 2003 году за 22 тыс. дол. До этого создатели «Comedy Club» пытались сделать более дешевый вариант пробной серии программы за 5 тыс. дол. США, но тогда эта попытка провалилась. После согласований с ТНТ, продакшн-студия приступила к съемке «пилотного» блока из 12 серий, за которыми последовали еще 46. Доля зрительской аудитории премьерного выпуска программы в апреле 2005 года составила около 9% при средней доле передач канала на уровне 6-7%. Одновременно с этим создатели шоу стали продавать билеты на вечеринки «Comedy Club» – от 2000 руб., а спустя два года подняли минимальную цену до 3000 – 4000 руб. Сейчас на запись программы в московском развлекательном комплексе Golden Palace может попасть каждый минимум два раза в месяц, где и проходят съемки. Самый дешевый билет обойдется в 5000 руб., стоимость места за столиком, поближе к сцене, доходит до 15 тыс. руб.

Создание серий долгое время обходилось «Comedy Club Production» по-прежнему в сумму около 20 тыс. дол. США, т. к. программы снимались блоками по шесть серий в течение месяца.

Съемка эпизодов большими блоками удобна с финансовой точки зрения, но резидентам приходится шутить «наперед» - о том, что произойдет через два с половиной месяца. Съемка одного эпизода длится 2,5 часа, а зрителям запрещается использовать свои телефоны в это время, поэтому запостить все, что происходит на съемках оказывается маловероятно. В результате перехода на формулу съемок «две программы в две недели» расходы на создание одной телесерии «Comedy Club» возросли на 40-50%.

Говорят, что производить продукт самостоятельно нужно только тогда, когда его сложно или невозможно приобрести на рынке. В таком случае, сам продукт должен быть ориентирован на центр ядра аудитории. Безусловно, если идея по-настоящему оригинальна, то такой проект трудно найти и имеет смысл задуматься о его производстве собственными силами или на аутсорсе. Программы, произведенные внешними подрядчиками, особенно важны для программных стратегий аффилированных компаний, поскольку у них остаются значительные блоки времени, незаполненные программами собственного производства.

Еще одним вариантом создания медиапродукта может стать адаптация западного формата. В медиа этот термин означает покупку формата за границей и приспособление этого медиапродукта внешним и внутренним факторам, влияющим на новую информационную среду, в которой он будет транслироваться. Для получения качественного продукта необходимо адаптировать до 80% оригинального формата с учетом национального менталитета и специфики рынка. Однако адаптация – достаточно сложный процесс, который затрагивает абсолютно все этапы производства медиапродукта, где формула «успешный формат-успешная адаптация» не всегда работает на практике.

Существует два принципиально разных варианта переработки форматов<sup>46</sup>:

Под «закрытым» вариантом понимается создание идентичной программы, четко соответствующей своему иностранному прототипу. С его помощью возможно успешно реализовывать форматы проектов с неизменно жесткой внутренней структурой. Удачным примером такой адаптации являются телевикторины, поскольку все основные элементы, образующие формат, легко заменяются на аналогичные. Так, телеигра «Кто хочет стать миллионером?», которая выходила на «Первом канале», при переработке всегда выглядит одинаково: определенное музыкальное сопровождение, логотип передачи,

---

<sup>46</sup> Moran A. Op. cit., 2007. - P. 118-119.



студия в виде амфитеатра, техника съемки и освещение. Изменения касаются лишь ведущего, участников и вопросов, составленных редакторами, согласно сферам знаний местной аудитории.

Однако в случае адаптации всегда существует риск, что копия программы будет не востребована. Некоторые продюсеры ошибочно полагают, что при адаптации любого жанра достаточно перевести готовый сценарий с прописанными заранее диалогами на язык той страны, где покажут адаптированный формат программы, а также заменить персонажей с выстроенной системой взаимоотношений на аналогичных, только местных героев. По такому принципу российская компания «Good Story Production» по заказу телеканала СТС адаптировала американский ситком под названием «Как я встретил вашу маму». Однако российская версия сериала вызвала неоднозначную реакцию зрителей, и после показа двух сезонов его закрыли.

«Открытая» адаптация считается более свободной и комплексной формой, которая создается под конкретный проект и обладает своеобразной свободой, что позволяет ей быть достаточно оригинальной версией адаптации. Такой вид адаптации больше подходит для сериальных форматов – именно их структура дает возможность изменять большинство элементов без ущерба для смысла в целом. Главное условие «открытой» адаптации – наличие трех главных аспектов, необходимых при таком виде переработки форматов.

Первый аспект связан с факторами, которые оказывают влияние на культурно–идеологические особенности восприятия медиапродукта из зарубежья. Например, популярная в Австралии программа «Блок», выходящая на канале ТНТ под названием «Голые стены», в России не прижилась. Идея обустройства собственного дома близка российским жителям, однако при адаптации не учли, что основная часть населения проживает в квартирах, а не в коттеджах, обустройством которых и занимались герои.

Также к таким аспектам относят и языковые особенности населения - форматы изначально производятся на иностранном языке и для их

переработки необходимо перевести сценарий, но таким образом, чтобы он максимально полно и качественно представлял оригинал в новой среде. Так, происходит обработка смысловой и стилистической нагрузки, корректируется текстовое содержание и упрощаются сложные и непонятные отечественному зрителю лингвистические обороты. В некоторых случаях из-за тонкостей перевода может полностью измениться сюжет и бэкграунд. Например, в американском оригинале сериала «Моя прекрасная няня», транслируемого каналом СТС, юмор основывался на том факте, что героиня принадлежала к эмигрантской еврейской среде, что вряд ли было бы понятно российской аудитории. Поэтому создатели адаптированной версии в результате творческих поисков решили дать героине более распространенное украинское происхождение и построили на этом основную часть юмора и образа героини, благодаря ее специфичным фразам и говору.

К третьему аспекту можно отнести технологические особенности адаптации, которые возникают в связи с отличиями в материально-финансовых возможностях и качестве эфирного видеоматериала. Так, при производстве адаптированного сериала «Счастливы вместе» оператор-постановщик в одной из ночных сцен тщательно выстраивал свет в кадре, пытаясь сделать картинку более реалистичной, как в «большом кино». Однако американские консультанты остановили его, так как «ночь, по их мнению, получалась очень достоверной, из-за этого плохо разбиралась мелкая мимика актеров»<sup>47</sup>. Однако сцена в таком виде не вписывалась в общую стилистику и художественный замысел. В итоге, производители согласились с российскими партнерами.

Указанные выше типы адаптации являются той базой, на которую ориентируются продюсеры и сценаристы при выборе телеформата и в самом процессе адаптации. Жанровая специфика определяет необходимость выбора нужного типа адаптации для трансформации продукта. Несмотря на отличия

---

<sup>47</sup> Интервью с генеральным директором компании по производству кино-, телепродукции «Кисс фром зе Юниверс» Ш. Муслимовым. 2013. - №26.

между «открытой» и «закрытой» адаптацией, на практике большинство решений в процессе производства программы имеет многослойный характер и проходят через «фильтр» идеологических установок, ценностей и культуру местной аудитории. Адаптация становится «двусторонним» процессом, в ходе которого происходит взаимодействие между компанией-правообладателем и компанией-покупателем. Однако многие адаптированные программы, несмотря на наличие обозначенных трудностей, становятся лидерами эфира. Так, за сезон 2012-2013 гг. 24 телепрограммы, адаптированные с помощью зарубежных специалистов, вошли в сотню самых рейтинговых программ по России. Среди них – шоу «Голос», «Один в один!», «Вышка», «Куб», «Танцы со звездами», «Битва хоров», «Фактор А», сериалы «Кухня», «Воронины», «Счастливы вместе» и реалити-шоу «Каникулы в Мексике».

Однако в перекупке медиапродукта существует еще одна важная проблема - отсутствие правовой регламентации адаптации, которое не обозначено ни в одной правовой норме. Правообладатели в попытках защитить свои интересы используют традиционные лицензионные договоры, регламентируемые нормами авторского права, для передачи прав на форматы. Однако сам телеформат до сих пор не признан объектом права и не определяет право на адаптацию как самостоятельный вид изменения произведений, поскольку в процессе преобразования базового формата его приспособливают к определенной стране.

Ведущие федеральные и региональные телекомпании, входящие в крупнейшие медиахолдинги «Газпром-медиа Холдинг», ВГТРК, НМГ и другие, учитывают жанровые предпочтения российской телеаудитории, и, следовательно, предпочитают работать по модели универсального развлекательного ТВ, в рамках которой около 80% эфирного времени занято развлекательным контентом – сериалами, ток-шоу, талант-шоу, кинофильмами, реалити или музыкальными передачами.

Что касается технологического процесса создания медиапродукта, то большая часть производства телевизионных программ проходит три основных этапа:

1. Планирование и подготовка (подготовительный период - предпродакшн). На этой стадии проходят подготовка, организационные работы и репетиции до начала съемок. 90% работ по созданию программ обычно приходится именно на подготовительный период.

2. Производство. Непосредственно съемки программы.

3. Постпродакшн (монтажно-тонировочный период) На этой стадии происходят монтаж, озвучивание и дополнительная обработка изображения<sup>48</sup>.

Безусловно, за последние годы в СМИ произошли заметные технические перемены. Однако залогом успеха любого медиапродукта до сих пор остается умение правильно и интересно выстроить сюжет или же рассказать историю. Несмотря на то, что создание медиапродукта – это всепоглощающий процесс, всегда следует помнить о присущих ему факторах ограничения и скрытых факторах производства: бюджете, времени, отведенного на репетиции и запись, доступности студийного пространства, имеющегося оборудования и его гибкость, размеры и опыт съемочной группы, а также возможностях сохранения материала. Также длительность производственного цикла медиапродукта – один из наиболее важных технико-экономических показателей, определяющих объем необходимых оборотных средств, трудоемкость и, в конечном счете, себестоимость производства программ. Сокращение этого цикла – одна из наиболее важных задач организации производства<sup>49</sup>.

Пре-продакшн – это первая стадия телепроизводства. На ней пишутся сценарии, разрабатываются сюжетные линии, составляется график съемок, происходит поиск локаций и бюджета, а также проводится кастинг. Эта стадия производства медиапродукта более относится к планированию, проверке всех

---

<sup>48</sup> Миллерсон Дж. Телевизионное производство. - М. ГИТР, 2004. – С. 528.

<sup>49</sup> Полукаров В. Л., Разумов Е. А. Экономика телевидения и радио. М., 2004. – С. 15.

сопутствующих элементов для непосредственной съемки и пост-продакшена. Здесь основная ответственность ложится на креативный менеджмент телепродюсера. И здесь идет речь не только о создании концепции и формата. Профессиональному продюсеру приходится влиять на размах различных сценарных и постановочных решений с учетом требований маркетинга. Тесное сотрудничество с основными исполнителями позволяет контролировать расходные статьи и сметы, эффективнее управлять затратами, в первую очередь, связанными с созданием съемочных интерьеров<sup>50</sup>.

Так, например, на стадии пре-продакшена тревэл-шоу «Орел и решка» на телеканале «Пятнице» для ведущих готовят расписанный маршрут, а для обладателя минимальной суммы в 100 долларов составляют список тех мест, которые можно посетить без оплаты, либо за минимальные деньги. Все hostels, отели, квартиры и ночлеги согласовываются заранее. Закадровые тексты пишут сценаристы, но ведущие могут в течении съемок добавлять туда и свои впечатления. До съемок сценаристы общаются с местными жителями, которые советуют, где лучше поесть и на что посмотреть. Иногда рекомендуемые достопримечательности не впечатляют, поэтому треть отснятых эпизодов вообще не попадает в монтаж. Обычно график съемок также прописан заранее и за 3 недели снимается 4 страны.

Если говорить о программе «Ревизорро» на телеканале «Пятница» («Проф-Медиа»), то изначально редакторы обзванивают участников и помощников из регионов. Далее назначается день съемки. Вообще съемки в одном городе или соседних городах длятся 6 дней, за один день снимается около 3-4 эпизодов по 2-3 часа на каждый. Сценария как такового в программе нет. Такой конвейерный подход помогает максимально сократить расходы на стоимость аренды и работу съемочной команды.

Стоит учитывать, что проводить съемку в павильоне намного проще, чем в реальных интерьерах, поскольку декорации строятся с учетом расстановки

---

<sup>50</sup> Падейский В.В. Роль менеджмента в телепроизводстве // Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», 2001 (№ 3).

света и свободного перемещения камеры. Часто декорации не имеют потолка, и оператор имеет возможность поставить часть приборов наверху, что удобно для контрового света, который освещает сзади. В каком-то смысле технологически удобнее снимать, имея три стены, а четвертую использовать для техники – это значительно экономит средства и время на строительство четвертой стены.

Еще одним важным направлением работы телепродюсера является поиск наиболее оптимального дистрибьютора телепродукта, вещателя или покупателя. В подобном поиске основное значение имеет детальный анализ программного вещания в выбранном сегменте телерынка, динамика развития жанровых ниш, профили самих каналов, интенсивность рекламных и спонсорских вложений. Очень часто потенциальные спонсоры непосредственно выходят на контакт с каналом с определенной целевой установкой, которая связана с аудиторией конкретного СМИ. Это, как правило, подразумевает эфирную позицию. Для реализации телепродукта особенно перспективным является «прайм-тайм» или тематические каналы спутникового телевидения. Как правило, они приобретают телециклы, которые позволяют им заполнять время между собственными основными трансляциями. Одними из самых популярных телеканалов для спонсорской поддержки являются спортивные каналы, где интенсивно проводят рекламные кампании спортивного реквизита, одежды, автоаксессуаров и продуктов питания.

Предварительные переговоры с вещателями завершаются оформлением гарантийного письма, в котором указываются параметры передачи и время эфирной позиции канала, предоставляемой под предлагаемый телецикл.

Таким образом, на стадии предпродакшена на основе режиссерского решения каждый специалист продумывает способы реализации замысла – своеобразной режиссурой в своей области и пользуясь определенным инструментарием: оператор - светом, расположением, движением камеры,

художник - внешним видом обстановки, где будет сниматься сцена, художник по костюмам и гример – внешним видом персонажей и ведущих.

В литературе и телевидении на Западе вторая стадия производства медиапродукта называется «продакшн». В России и странах СНГ ее называют просто непосредственной «съемкой». Творческая команда, ведущие, корреспонденты и герои программы уже собраны, выбрана выездная или стационарная локация – и можно приступать к съемке. Зачастую репетиции скетчей проходят за день до съемок (например, «Однажды в России» на телеканале ТНТ), а ток-шоу снимаются без репетиций. Из-за высокой скорости съемок сегодня, каждому проекту дается максимум по два дубля на съемке. Для съемок ток-шоу также часто используют массовку или статистов – непрофессиональных актеров, которые создают видимость или масштабность съемки. Такой персонал получает от 200 руб. за смену и используется во многих российских проекта – «Пусть говорят» и «Время покажет» на Первом канале», «Прямой эфир» на «России 1», «Место встречи» на НТВ и др. Относительно недавно появился способ безбюджетного использования массовки. Впервые он появился в Америке, потом был опробован на первых российских реалити-шоу по типу «Фабрики звезд», а сейчас активно используется на телеканале ТНТ. По сути, зрители просто приходят в зал, чтобы бесплатно увидеть как непосредственную съемку проекта, так и ее героев – такая схема особенно популярна в талант-шоу или юмористических программах, например, «Stand-Up», «Comedy баттл», «Вечерний Ургант» и другие. Дальше пошли в Украине – на программу «Х-фактор» (аналог «А-Фактор» на «России 1») - после успешных рейтингов, создатели шоу начали продавать билеты на еженедельные отчетные концерты – от 200 руб. за билет. Схему продажи билетов на съемки с 2005 года также использует «Comedy Club».

После того, как съемки закончены, медиапродукт переходит на стадию пост-продакшна. Конечно, пост-продакшн может происходить синхронно со съемкой (как в программе «Вечерний Ургант»), но зачастую он следует за ней.

Пост-продакшн является завершающим звеном в процессе создания готового медиапродукта. Чем больше было допущено ошибок на съемках, тем сложнее становятся задачи для этой стадии производства. Она включает в себя видеомонтаж, титрование, звуковой монтаж, дубляж, визуальные эффекты и обработку. Этот процесс может идти одновременно со съемкой. Как только сделаны первые необработанные кадры, команда пост-продакшна может приступить к их обработке и монтажу<sup>51</sup>. Стадия пост-продакшна может занимать от нескольких часов до нескольких дней и недель при использовании сложных графических элементов. Качество и скорость пост-продакшна также напрямую зависят от имеющихся технологий. Например, для создания спецэффектов, таких как разлетающиеся бочки или тележки, проезжающей через толщу воды/огня используется графическая станция SGI, на которой подготавливают готовый эпизод. Некоторые 3D-модели подготавливаются на стационарном компьютере, а только затем применяют на SGI, где задаются необходимые траекторию, размер и скорость.

По завершению всех технологических стадий производства проекта, после согласований и утверждений как с творческим коллективом, так и заказчиком, у нас есть готовый продукт, на создание которого ушло от одной недели до нескольких месяцев. Если еще не достигнуты договоренности с конкретным телеканалом или заказчиком, то продюсеру следует задуматься о дистрибуции медиаконтента или презентации пилотного выпуска проекта потенциальным покупателям. В случае, если все договоренности достигнуты, то наступает этап продвижения продукта среди рекламодателей (если их еще нет) и аудитории. Если продюсер снимал пилотный проект за собственные деньги или деньги инвесторов, то он должен их «отбить» и продать контент каналу. Однако не факт, что без имени и личных связей его купят, а процесс договоренностей может растягиваться на два месяца и более.

---

<sup>51</sup> Cathrine Kellison Producing for TV and New Media: A Real-World Approach for Producers, 2013. - P. 55.



Безусловно, эффект масштаба производства мотивирует медиахолдинги и телекомпании к максимизации аудитории. При увеличении масштабов производства растут постоянные издержки, которые направлены на производство телепродуктов. Однако увеличение числа аудитории не обязательно ведет к дополнительным затратам на распространение сигнала. А сама ценность медиапроекта определяется его содержанием, значением и смысловой нагрузкой, что подчеркивает общественный характер телепроизводства. Однако даже наиболее популярные телепроекты со временем теряют свои рейтинги, поскольку в свободное время зрители постоянно стремятся к новым формам развлечений. Таким образом, медиаиндустрия находится под постоянным давлением факторов извне, стимулирующих ее к улучшению качества телепрограмм. К факторам конкуренции относят как другие СМИ, так и массовые зрелища, спортивные клубы и концертные площадки.

Еще одной экономической особенностью телепроизводства является постоянное стремление к улучшению качества и инновационности продукта под давлением конкурентной среды.

В настоящее время российская медиаэкономика является «супер-телевизионной»: на долю телевидения приходится около 50% доходов медиаотрасли, при этом, для 92% россиян телевидение остается главным источником информации<sup>52</sup>.

Однако в современном телевизионном пространстве заметен функциональный перекоп в содержании, где доминирующей стала функция развлечения. Так, по данным Аналитического центра «Видео Интернешнл», развлекательный контент 59% эфира на главных каналах (с анимацией эта цифра увеличивается до 64%).

Еще одним очевидным трендом, который касается развития новых медиапродуктов, является сближение с интернетом и переход форматов

---

<sup>52</sup> Стратегия развития ФГУП «ТТЦ «ОСТАНКИНО» в 2013–2016 годах.

видеоблогов в телепрограммы. Одним из первых таких «кочующих» форматов стала программа «+100500» - обзор самых ярких видео из Сети – с ведущим Максимом Голополосовым, которая стала транслироваться на телеканале «Перец» (теперь – телеканал «Че»). Изначально доля аудитории на телевидении была минимальна, однако спустя какое-то время шоу повысило средние рейтинги с 0,6% до доли в 2,1%. Аналогичная ситуация произошла и с похожим шоу «This is хорошо», которое было выкуплено украинским телеканалом «ТЕТ», а также интернет-троллинг шоу «Дурнев+1», которое также стало выходить на этом же канале и било все рейтинги по популярности.

Сегодня особенно заметно то, что продолжается процесс глобализации телевизионного рынка, проявляющийся в слиянии мелких и создании крупных международных медиахолдингов, контролирующих самые разные направления медиаиндустрии – от кино и до телекоммуникаций. В это же время, основные возможности и перспективы развития российского телевизионного рынка, в первую очередь, связаны с динамикой развития экономики страны в целом. Известно, что рост экономики стимулирует инвестиции в телеиндустрию и способствует росту потребительских возможностей населения страны. Негативное влияние на российскую экономику, такое как рецессия в зоне евро, падение промышленного производства в России и высокая степень зависимости экономики от мировых цен на сырьевые ресурсы, также влияют и на возможности медиа рынка. И сегодняшняя кризисная ситуация позволяет говорить о сдержанном оптимизме в отношении темпов развития российской телевизионной отрасли на ближайшие 3 - 4 года. Кроме того, прогнозировано, что развитие медиарынка требует более комплексного подхода к предоставлению услуг по телепроизводству и вещанию. Возможно, многим производителям контента необходимо будет предлагать более глубокое взаимодействие аудитории и содержания, для того, чтобы зрители предпочитали напрямую оплачивать услуги потокового контента или права собственности, без услуг посредников, которыми выступают телекомпании.

Стоит заметить, что сегодня под давлением экономических обстоятельств многие медиахолдинги и телекомпании постоянно стремятся снизить затраты на производство и закупку программ за счет таких способов:

1. Производство серийных программ. Любой медиаменеджер знает, что производить сериалы гораздо дешевле из расчета на один час. Таким образом, первоначальные затраты, разработка идеи, оплата работы съемочной группы, производство декораций и костюмов «распределяются по времени». Такая экономическая логика особенно популярна при производстве ток-шоу, информационных и спортивных программ. Программы создаются на постоянной основе, что одинаково выгодно и производителям, и телекомпаниям.

2. Производство более дешевых программ. Программная политика всех телеканалов подразумевает производство как дорогих, так и дешевых программ, чтобы между ними был своеобразный баланс. К недорогим проектам зачастую относят создаваемые в студиях ситкомы и «мыльные оперы» для дневного показа, большинство образовательных программ, иногда детские проекты, передачи со звонками в студию, игры и ток-шоу. Но стоит учитывать, что основа дневной сетки многих телестанций – дешевые «мыльные оперы» (например, телеканал «Ю»). Большая часть программ для дневного эфира записывается без какого-либо редактирования или и вовсе выходит в прямом эфире («Время покажет» на Первом канале или «Место встречи» на НТВ). Для компании-производителя «массовка» не стоит практически ничего, поскольку она или бесплатна, или их гонорары остаются чисто символическими. Приглашенные эксперты также зачастую с удовольствием работают на некоммерческой основе, поскольку используют участие в программах для пиара и создания публичного имиджа. В то же время, «старожилы» эфира обходятся телеканалам достаточно дорого. Например, один выпуск «Жди меня» стоит около 600 тыс. рублей, а каждая игра «Что? Где? Когда» - 30 – 40 тыс. дол. США. Одним из самых дорогих

проектов прошлых десятилетий была программа «Намедни» с суммой в 300 – 400 тыс. дол. США за эпизод.

3. Для сокращения крупных производственных затрат некоторые компании стараются использовать дешевую аппаратуру, студийное оборудование и персонал. Вместо ведущих или актеров «первого эшелона» часто приглашают менее известных. Эта стратегия оправдана тем, что создание дорогих программ не всегда гарантирует их успех. Однако зритель, имея выбор, всегда остановится на более дорогом продукте из-за его технического качества.

4. Вторичное использование программ. По истечению времени и по мере увеличения числа показов стоимость авторских прав на телепрограммы и кинофильмы снижается. Как правило, право второго показа на покупной контент групп предоставляется бесплатно, а старые сериалы зависимо от договоренностей с дистрибьюторами могут обойтись в 100-200 дол. США за серию. Например, украинский телеканал «Униан» транслирует информационные программы каналов топовых коллег про медиахолдингу - «1+1» и «2+2» - и продукты одноименного информагентства «Униан». Российские телекомпании также покупают вторичные авторские права на успешные зарубежные медиапродукты, которые до этого не были показаны отечественному зрителю. Так, в России были показаны практически все зарубежные сериалы – от «Друзей» до «Скорой помощи». Иногда покупка вторичных авторских прав говорит не только о покупке готовой программы или сериала, а и о приобретении концепции.

Цена на концепцию зависит от формата программы и ее успеха на родине. Если мы говорим о «долгоиграющем» формате, где каждый выпуск представляет собой законченное произведение, то платить придется за каждый снятый по импортной технологии эпизод. Стоимость «комиссионных» может составить от 5-7 тыс. дол. США за серию среднерейтинговой передачи по типу «Свидания вслепую» и может достигать 70-90 тыс. дол. США за эпизод суперуспешных проектов - «Кто хочет стать миллионер?», «Форт Байярд»,

где также перенимают атмосферу помещения и специальную технологию создания каждой серии.

При покупке «сюжетных» шоу, таких как «Фабрика звезд», «Последний герой» или «Народный артист» телекомпания-покупатели, как правило, приобретают сразу сезон. Шоу «Survivor» («Последний герой»), «Star Academy» («Фабрика звезд») и «Big Brother» («Большой брат») считаются самыми дорогими и входят в топ-три самых дорогостоящих проектов.

Многие информационные и спортивные программы окупаются сразу же после первого показа, для других - дорогих художественных программ - компенсация расходов и получение прибыли возможно только после второго или третьего показа на одном или двух каналах. В Великобритании такая практика весьма популярна - успешные драматические сериалы повторяются или сразу после окончания сезона, или через год. В Америке премьерным показом считают демонстрацию проектов в весенний или осенний сезон. Стоит учитывать, что при повторе сериалов после летних месяцев, компании могут устанавливать такие же высокие рекламные расценки, как и весной.

Также развитие высоких технологий распространения телесигнала привело к появлению стратегии «многооконности». Согласно такому формату, телевизионные программы транслируются в определенном порядке. Но в каждой стране это происходит по-своему. Например, основанная на модели телерынка США, стратегия «многооконности» должна получить максимальную прибыль от продажи авторских прав. Эта стратегия может осуществляться как по горизонтали (сбыт программ максимально большому числу телеканалов – «окон»), так и по вертикали (продажа программ в определенном иерархическом порядке). Стратегия «многооконности» подразумевает то, что премьерный показ должен проходить на каналах с максимальным числом зрителей, но с течением времени последующие показы распределяются по каналам с аудиториями поменьше.

5. Еще одним способом оптимизации расходов на производство контента является рециклинг - многократное использование информационных

сюжетов. Запуск цикла новостей в течение дня - обычная практика многих телекомпаний. Для небольших коммерческих станций и общественного вещания небольших стран рециклинг особенно привлекателен. Стратегия рециклинга раньше чаще использовалась для утреннего вещания, а сейчас в большей степени применяется при подготовке дневного вещания даже на ведущих отечественных телеканалах, таких как «Россия 24». Сегодня рециклинг распространяется на все форматы с большим объемом новостей. Цикличность в новостях и иных сюжетах делает новостные программы не такими дорогими, а самые большие затраты приходятся на оформление сюжетов.

Многие аналитики заявляют о возможном вытеснении традиционного телевидения Интернетом уже в ближайшие пять лет, ведь в Сети большинство контента можно смотреть без рекламы и бесплатно. Однако производство программ – достаточно затратный процесс – от идеи и до реализации. Следовательно, встает вопрос о финансировании производителей контента, и одним «product placement» здесь не ограничиться. Поэтому сетевому телевидению вряд ли удастся навсегда вытеснить телевидение в его стандартном понимании. Тем более, федеральным телеканалам необходимо заполнять около 100 часов эфирного времени ежедневно, поэтому сотрудничество с ним остается приоритетным и наиболее выгодным для всех производителей контента. Однако сейчас особенно остро стоит вопрос поиска компромисса в целях сокращения расходов на производство или покупку медиапродуктов.

Технологии производства медиапродуктов ежедневного эфира становятся все более потребительскими или рыночными, а единственным системным ориентиром создания контента является рейтинг. Однако рейтинг – средство измерения определенного количества людей, одновременно настроивших свои телевизоры на определенный канал. Такие показания не дают информации ни о возрасте, ни о структуре аудитории, а также их реакции на тот или иной продукт.

Однако сегодня всем производителям медиаконтента приходится подстраиваться под существующие политические и экономические рамки. В этом году наблюдалось резкое сокращение премьерных часов – особенно в летние месяцы, которые полностью продержались на повторах. «Первый канал», СТС, ТНТ и ТВ-3 придержали весь «свежий» контент до начала нового сезона осенью. Следовательно, если число премьерных часов падает, то растет себестоимость производственных часов. Сейчас телекомпании перестают использовать категории количества контента и делают акцент на его качество, поэтому снижать цены на производство практически нереально.

Некоторые медиахолдинги налаживают сотрудничество с продакшн-студиями и другими производителями медиапродуктов заблаговременно и с прицелом на долгое сотрудничество. Так, «Газпром-медиа» консолидировал под своим крылом такие продакшн-компании, как «Comedy Club Production» и «Good Story Media», которые создают около 2/3 контента для подконтрольных холдингу предприятий. Канал ТВ-3 держится как на собственных проектах, так и на покупном контенте, а в 2015 году ему удалось договориться о новых, финансово более выгодных, условия по всем контрактам.

Некоторые независимые студии по типу «Вайт медиа» и «Star Media» используют модель перепродажи накопленной библиотеки авторских прав. Однако здесь тоже существуют свои особенности. Произведенные фильмы, программы и сериалы иногда нельзя перепродавать другим покупателям на рынке из-за того, что телеканалы выкупают не показы, а так называемые «длинные права». Но и тут бывают исключения. ТВ-3 производит основные линейки своих продуктов в партнерстве с продакшн-студиями и не выкупает «длинные права» полностью, тем самым, оставляя партнеру возможность потом еще раз продать продукт.

Также производители медиапродуктов активно учатся их монетизировать другими способами. Так, ТНТ запустил новый телеканал «ТНТ Comedy», использующий ранее выходившие на ТНТ программы. Развивается вещание в

онлайн, а появление мобильных приложений способствует подключению платного отложенного просмотра. Более того, впервые в истории, отечественные производители контента стали пробовать продавать права на произведенный ранее продукт. Например, небольшие отчисления идут с YouTube, где показы старых выпусков телевизионных шоу «Пржекторперисхилтон» и «Большая разница» собирают неплохие просмотры.



### **Глава 3. Продвижение медиапродукта как функциональный элемент его конкурентоспособности на рынке: теория и практика**

#### **3.1. Особенности промоушна и продвижения новых проектов**

При появлении новых медиапродуктов или проектов всегда встает вопрос об объеме аудитории, поэтому для медиаменеджеров становится особенно важным правильно выстроить процесс продвижения нового продукта. Именно аудитория СМИ является главным элементом маркетинговой цепочки - люди выбирают, что они хотят смотреть, слушать или читать. Таким образом, все силы направляются на то, чтобы удовлетворить потребности аудитории и сделать ее лояльной по отношению к изданию или программе. Рост аудитории, ее внимание к тому или иному СМИ неизбежно повлекут за собой внимание со стороны рекламодателей<sup>53</sup>.

Сейчас в медиа все большее значение придается экономическим факторам, а также решению проблем логистики, менеджмента и маркетинга с наименьшими затратами. В условиях жесткой конкуренции и кризиса медиаменеджеры постоянно сталкиваются со всевозможными проблемами позиционирования и продвижения своих СМИ и новых медиапродуктов.

Следовательно, новые экономические отношения вынуждают медиахолдинги и средства массовой информации вырабатывать и находить порой нестандартные пути закрепления своих позиций на информационном рынке, определяя свой путь продвижения.

Сегодня многие российские медиахолдинги и медиапредприятия постоянно прибегают к помощи промоушна - симбиоза маркетинга, PR и рекламы, который в переводе с английского языка значит «продвижение». Если говорить глобально, то этот термин означает «путь, пройденный медиа на информационном рынке». В общепринятом понимании, «промоушн» - это

---

<sup>53</sup> Вартанова Основы медиабизнеса: Учеб. Пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 254.

вид маркетинговых коммуникаций, обозначающий комплекс мероприятий по продвижению товара — от изготовителя через каналы сбыта до потребителя — с целью ускорения сбыта товаров<sup>54</sup>. В сфере СМИ этот процесс объединяет планирование, организацию, мотивацию, руководство и контроль, обеспечивающий достижение поставленных целей деятельности – прежде всего, информационной. Таким образом, продвижение медиапродукта на информационный рынок включает в себя целый комплекс организационных, творческих, технических и финансовых мероприятий, приемов, методов и способов, а также имеет разнообразные средства достижения поставленных целей и задач, для которых использует маркетинговые исследования, связи с общественностью, рекламу и прочие инструменты. В книге «Рекламный процесс» 1973 года Отто Клеппнер перечислил три типа промоушна в зависимости от задач, поставленных перед предприятием: привлекающий внимание аудитории (acquisitive), конкурирующий (competitive) и удерживающий промоушн (retentive)<sup>55</sup>. За счет правильного «промоушена» или «продвижения» медиапроекты привлекают как аудиторию, так и рекламодателей, а также приобретают способность качественно выделиться на фоне своих конкурентов. За счет привлекающего промоушна медиаменеджеры приобретают аудиторию для своего медиапродукта, что является вопросом первостепенной важности. За счет конкурирующей функции владельцы медиапредприятий уводят аудиторию у конкурирующих проектов, телеканалов и СМИ. Удерживающий промоушн обеспечивает формирование у аудитории преданности и лояльности к конкретному медиапродукту.

---

<sup>54</sup> Конин А. С. Инструменты маркетинга по продвижению национальных инновационных продуктов // Труды 2-й международной научно-практической конференции «Итоги и перспективы интегрированной системы образования в высшей школе России: образование – наука – инновационная деятельность», 2011 – С. 577.

<sup>55</sup> Рассел Дж. Т., Лейн Р. Рекламные процедуры Клеппнера. – СПб.: ПИТЕР, 2003. – С.93

Согласно этой характеристике, можно определить и три сценария, по которым может идти продвижение медиапродуктов. Первый сценарий касается специализированных или нишевых СМИ, таких как издание «Журналист», телеканалы «Мать и дитя» и «А-One». Работа по продвижению этих продуктов нацелена на определенный сегмент и делает акцент именно на содержательной части контента. Следующий сценарий подходит для массовых СМИ, таких как газеты «Московский комсомолец», «Аргументы и факты», «Первого канала» и других, где акцент делается на массовые акции и мероприятия. Третий сценарий осуществляется преимущественно по принципу: «Это престижно», и подходит для дорогих глянцевого издания по типу «Vogue» и СМИ сегмента «luxury». Для них распространено проведение совместных акций с известными брендами и создание имиджевой рекламы.

Сам по себе промоушн является частью маркетинга в сфере продвижения программ и образов. Однако работники СМИ и телевизионщики предпочитают использовать именно термин «промоушн», в то время, как в кабельных сетях или западных телекомпаниях отдают предпочтение термину «маркетинг».

Российский исследователь И. В. Крылов под промоушеном или маркетингом коммуникаций подразумевал «пять составляющих: «promotion» как системы продвижения товара на рынке. В классическом понимании маркетинга к системе продвижения товара принято относить, прежде всего, рекламу (advertising). Между двумя другими составляющими в системе продвижения товара – прямым маркетингом (direct marketing) и продвижением продаж (sales promotion) достаточно трудно провести четкую грань. Наконец, к маркетинговым коммуникациям относятся общественные коммуникации, включая политические и корпоративные (public relations), а также важнейшая форма продвижения товара как участие в выставках и ярмарках<sup>56</sup>».

---

<sup>56</sup> Крылов И. В. Маркетинг. М.: Изд-во «Центр», 1998. - С. 14.

Следовательно, задачей запуска любого СМИ является необходимость сделать его имя известным и узнаваемым, поэтому для этого используются различные каналы продвижения и ведется активная рекламная кампания. Целью продвижения является привлечение рекламодателей и аудитории.

Как известно, СМИ являются средством влияния на общественное мнение, политическую жизнь и даже экономику, так как с помощью рекламы становятся инструментом распространения информации о новых товарах и услугах. Как отмечала в своих исследованиях Е. Л. Варганова, «медиаиндустрия аккумулирует значительные ресурсы, производя как материальные (газеты, журналы, отдельные медианосители, содержащие музыкальные записи, телепрограммы, кинофильмы), так и нематериальные продукты». К последним автор относил содержание СМИ, идеологию и смыслы медиа, а также саму аудиторию, которую формирует медиакомпания. В таком случае, можно говорить о том, что аудитория - важнейший продукт работы СМИ, создаваемый им в ответ на спрос рекламодателей<sup>57</sup>.

Следовательно, аудитория - и в социальном, и в экономическом значении - то, ради чего существуют СМИ. В зависимости от того, как меняется потребительское поведение людей, изменения касаются и структуры СМИ. Дифференциация существует как в печатной прессе, так и на телевидении, и в Интернете. «Носители» фрагментируются как в рамках одного СМИ, когда появляется множество журналов на любой вкус и бюджет, так и при наличии нескольких специализированных по своим программным стратегиям видам СМИ. Фрагментарность характеризует не только количественный объем аудитории, но и время ее обращения к содержанию СМИ. Таким образом, предоставляется возможность разместить контент и рекламу на разных площадках. Для достижения качественного охвата целевой аудитории необходимо повышать мультимедийность компании, что

---

<sup>57</sup> Варганова Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран: Учеб. пособие / Елена Варганова. – М.: Аспект Пресс, 2003. – С. 175.

подразумевает использование различных медианосителей, что увеличивает как охват аудитории, так и силу рекламного воздействия.

Учитывая темпы развития российского медиа рынка и высокую конкурентоспособность, каждое СМИ и, следовательно, медиапродукт начинает искать свою уникальную нишу, а точнее – аудиторию. Таким образом, происходит фрагментация аудитории. Сама по себе, фрагментация телевизионной аудитории — это процесс и результат дробления общей аудитории телевидения на множество аудиторий (фрагментов) вследствие ее распределения по возрастающему числу каналов и программ диверсифицированного телевидения<sup>58</sup>.

Большинство медиапроектов при своем продвижении построены на следующих принципах:

- Проинформировать аудиторию о своем проекте;
- Убедить зрителя или читателя отдать предпочтение именно этому проекту;
- Заставить аудиторию действовать, то есть смотреть или читать определенное медиа.

Исходя из того, что сегодня в медиасфере задействовано большинство сегментов рынка, то новому медиапродукту появляться очень нелегко без наличия хорошей финансовой поддержки. Поэтому и возникает необходимость профессионального продвижения, учитывая все имеющиеся особенности продукта или проекта, а также комплексный подход к его осуществлению. Он заключается в разработке целостной программы промоушна и оценке каждого элемента этой программы с позиции соответствия цели.

---

<sup>58</sup> Полуэхтова И. А. Социокультурная динамика российской аудитории телевидения: диссертация... кандидата социологических наук: 02.00.06. — Москва, 2008. — С. 131.

Первая задача, которая ставится перед основателями новой газеты или телекомпании, - выбор сегмента, в котором они будут представлены. И затем – его изучение для подтверждения обоснованности выбора.<sup>59</sup>

Определившись с сегментом и изучив рынок и конкурентов, редакция и медиаменеджеры предприятия должны решить задачу правильного позиционирования медиапродукта – найти оптимальную для него информационную нишу. Позиционирование подразумевает определение и демонстрацию отличительных, привлекательных и выгодных характеристик продукта, а также закрепление позиции на медиарынке. Порой позиционирование действует лучше, чем новый дизайн, редакционная политика или вызывающий заголовок. Исследователи Райс и Траут утверждали, что «позиционирование начинается с продукта, с кусочка товара, сервиса, компании, учреждения и даже персоны...»<sup>60</sup>. То есть позиционирование это не то, что сделано в продукте и сервисе, а то, что сделано в головах потенциальной аудитории.

Далее осуществляется планирование продвижения и маркетинга продукта на информационном рынке. Для этого часто используют маркетинговые прогнозы: общий (охватывает все стороны ситуации, в условиях которых будет находиться медиапродукт – годовой или полугодовой) и частный (рассматривает ситуации, которые могут сложиться в одном из секторов информационного рынка, или анализирует возможные изменения рынка в течении относительно небольшого периода). Для кратковременного прогноза перспектив медиапродукта используют выпуск пробного номера (если речь идет о газете) или запуск пилотного выпуска программы (если мы говорим о телевизионном или радиийном формате). С их помощью медиаменеджеры стремятся смоделировать в ограниченном масштабе ту ситуацию, в которой окажется новый проект, выйдя на рынок. Но

---

<sup>59</sup> Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ: Учеб. пос. для вузов / С. М. Гуревич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – С. 54.

<sup>60</sup> Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. – СПб.: Питер, 2007. – С.25.

иногда пробного выпуска может быть недостаточно, поэтому некоторым предприятиям приходится выпускать или блок программ, или несколько номеров газеты или журнала. Если медиапродукт покажет низкие рейтинги, то его быстро снимут с эфира, как это было с продолжением сериала «Метод Фрейда» на Первом канале в 2016 году. Показав лишь 4 серии на протяжении 2 недель, руководство приняло решение снять сериал с эфира и демонстрировать только в интернете по причине низких рейтингов.

Следующим этапом продвижения является определение «полей» продвижения и используемых для этого технологий. Для СМИ «полем» продвижения может быть как внутренняя, так и внешняя среда. Так называемое «внутреннее поле» подразумевает максимальные усилия по совершенствованию медиапродукта, грамотное определение и обоснование его ценообразования, выстраивание благоприятных условий для работы, а также системы стимулирования творческих и менеджерских кадров. Под «внешним полем» подразумевают использование специальных технологий и приемов, которые призваны привлечь к СМИ целевую аудиторию<sup>61</sup>.

Безусловно, важнейшей технологией продвижения является реклама, которую медиапродукт может осуществлять на сторонних, партнерских и собственной площадках. Особенно популярна реклама собственных проектов на телевидении. Анонсирование собственных телепрограмм в рекламных блоках телеканала занимает не менее 20-25% от общего рекламного времени<sup>62</sup>.

Как правило, базовая реклама медиапродукта строится по такой схеме. Сперва необходимо выработать новую и свежую идею для рекламы, иначе она может быть просто не замечена в огромном потоке подобной информации. Рекламный текст сообщения должен быть не столь «продающим» - с информацией о том, что и зачем должна купить аудитория – но и информативным – с обозначением эксклюзивности и новизны проекта.

---

<sup>61</sup> Варганова Е.Л. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Варгановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. - С. 297.

<sup>62</sup> Там же., С. 297.

Как показывает практика, многие СМИ и продакшн-студии имеют свой сценарий по продвижению медиапродуктов на рынке, что зависит от специфики медиа и контента. Помимо контентной составляющей, именно грамотный промоушн позволяет привлечь целевую аудиторию.

Вообще, различают промоушн для аудитории, рекламодателей и сетевых станций. Кстати, последнее более актуально на Западе. Продвижение для зрителей и аудитории инициируют телекомпании и кабельные телесети с целью, если не повысить рейтинг, то сохранить его. Для этого зачастую работают целые департаменты. Рекламный промоушн, направленный на потенциальных и реальных рекламодателей, агентства или спонсоров, осуществляется с целью повышения объемов продаж. В свою очередь, сетевой промоушн поддерживает атмосферу долгосрочного сотрудничества и лояльности телекомпаний и телесетей. Для достижения всех этих целей медиакомпания готовы использовать все возможные виды промоушна, такие как внутренний и внешний. К внутреннему или эфирному промоушну относят использование собственного эфирного времени для продвижения и рекламы проектов.

Внешний промоушн подразумевает использование рекламных площадей или эфирного времени других СМИ и должен привлекать внимание к деятельности медиакомпания без использования ее собственных ресурсов. К такому виду промоушна относят рекламу в других СМИ – радио, печатных и онлайн-газетах и журналах, наружную рекламу, рекламу на транспорте, сувенирную продукцию, digital и контекстную рекламу в Интернете, а также работу по части связей с общественностью. Все больше СМИ и медиапродуктов прибегают к помощи связей с общественностью для более успешного продвижения. Таким образом, за счет PR происходит влияние на общественное мнение и поддержание положительного имиджа.

Например, распространение сувенирной продукции с символикой как разновидность внешнего промоушна может применяться с целью достижения аудитории и для привлечения рекламодателей. Например, на российском



рынке существуют два телеканала, которые открыли интернет-магазины с брендовой продукцией – футболками, кружками, блокнотами и даже зонтами – «Дождь» и «Пятница».

В практике российского медиабизнеса особенно популярной становится стратегия интенсивного развития, что подразумевает под собой активное изменение продукта и предоставление дополнительных услуг. Среди таких структурных и качественных изменений особенно заметна диверсификация активов - расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды<sup>63</sup>. Так, ИД «Коммерсантъ» расширил свое присутствие в онлайн, а холдинг «Проф-Медиа», прежде специализирующийся на печатных СМИ, постепенно стал добавлять в свою структуру интернет-порталы, телеканалы и радио. Стоит учитывать, что различается и сам порядок диверсификации. Например, холдинг «Газпром-Медиа» развернул широкую линейку СМИ – от развлекательных телеканалов по типу «ГНТ» до общественно-политических медиа, как радио «Эхо Москвы». В то же время другие медиахолдинги – «РБК» и «Коммерсантъ» - сосредоточились преимущественно на деловых и аналитических активах.

Соответственно, вступая в борьбу за внимание аудитории и рекламодателей медиаменеджеры должны правильно продавать продукт - другими словами, продвигать его. Российские ученые в концепцию продвижения новых товаров и продуктов включают пять составляющих: рекламу, прямой маркетинг, продвижение продаж, общественные коммуникации и событийный маркетинг.

---

<sup>63</sup> Диверсификация // Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>.

Но стоит учитывать, что, вопреки мнению большинства российских ученых, массовая и масштабная реклама уже абсолютно не является залогом успеха нового издания, телеканала или программы. Так, в 2004 году исследователь С. М. Гуревич говорил, что еще до выпуска первого номера новой газеты или выхода первой телепередачи с новой программой их основателям следует подумать о рекламе, обеспечив ее необходимой денежной суммой. Публикация рекламы о выходе нового издания должна привлечь будущих читателей или телезрителей тематикой его материалов, а предприниматели сразу же обратят внимание на рекламу, сообщающую о выходе новой деловой газеты<sup>64</sup>. Также Гуревич утверждал, что такие объявления и оповещения произведут эффект лишь при неоднократном упоминании и повторении, а также периодическом напоминании о появлении новой газеты или телепередачи. Однако исследователь фирмы General Electric Герберт Кругман заявлял, что потенциальному покупателю достаточно увидеть рекламу лишь три раза для запоминания. По его мнению, «в первый раз сообщение вызывает реакцию идентификации — аудитория пытается понять, в чем общий смысл послания. Вторая демонстрация рекламы вызывает реакцию оценки. Потребитель более подробно изучает содержание сообщения, определяет, является ли информация о продукте важной или новой для него. Третий показ связан с реакцией узнавания: информация воспринимается и обрабатывается с учетом того, что она уже знакома аудитории<sup>65</sup>».

Конечно, крупным СМИ и медиахолдингам удобнее рекламировать себя на собственных площадках. Например, анонсирование собственных новых программ в блоках российских телеканалов занимает не менее 20-25 % от общего рекламного времени. Некоторые каналы-игроки, входящие в крупные

---

<sup>64</sup> Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ: Учеб. Пособие для вузов / С.М. Гуревич. – 3-е изд., переработ. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – С. 76.

<sup>65</sup> Krugman H. Why three exposures may be enough // Journal of advertising research, 1972. – P. 37.

медиахолдинги (ВГТРК, «Проф-Медиа», «Газпром-медиа»), могут значительно экономить средства на собственной рекламе, размещая ее на партнерских ресурсах, входящих в концентрацию СМИ. Так, поступает телеканал «Москва 24» (ВГТРК), транслируя часть своих промо-компаний на дружественных радиостанциях «Москва ФМ» и «Говорит Москва», размещая информацию в газете «Вечерняя Москва» и на портале «m24.ru». В свою очередь, СМИ единого холдинга получают скидку при размещении своей рекламы на партнерских платформах. Также единый холдинг дает возможность продвигать свои проекты активнее и проще. Так, издание «m24.ru» запустило новый проект «Мечтательные ведущие» о ведущих телеканала "Москва 24" и их жизни вне кадра.

Телеканал «Россия 1» основную часть своих промо-кампаний транслирует на радиостанциях, которые входят в холдинг ВГТРК, такие как «Маяк» и «Вести FM». Оценить, в каком объеме выше указанные телеканалы получают скидку при размещении нельзя, но очевиден тот факт, что цена продвижения для них существенно ниже, чем для сторонних рекламодателей.

Таким же эффективным способом более скрытой формы рекламы является кросс-промоушен – параллельное продвижение программы, издания и другого медиапродукта. Такое перекрестное продвижение пользуется особой популярностью на телевидении, позволяя оптимизировать совместные усилия нескольких команд и значительно снизить рекламные расходы. Такая комплексная услуга популярна на ТНТ (шоу «Интуиция», «Камеди баттл», «Comedy Club») и «Первом канале» («Вечерний Ургант», «Прожекторперисхилтон»). Таким образом, в студии программ приглашают ведущих, корреспондентов или актеров других проектов, рекомендуя аудитории обратить на них внимание.

Еще одним вариантом внутрихолдингового продвижения является скрытая реклама в виде игр и конкурсов для аудитории. Иногда такой способ может быть спонсорской поддержкой рекламодателя или сделан по заказу, а иногда – рассматривается лишь для собственного продвижения СМИ.

От простых рекламных ходов необходимо переходить к выстраиванию осведомленности у аудитории.

В рамках индустрии количество отказов для новых эфирных телепрограмм, по разным оценкам, составляет от 75 до 80 %. Таким образом, неудивительно, что сети начали отклоняться от устоявшегося подхода к запуску новых программ, согласно которому практически любая активность в области продвижения нового шоу должна стартовать не ранее, чем за несколько недель до его премьеры. Благодаря взлету социальных сетей, таких как YouTube, Facebook и Twitter, заблаговременное посвящение преданных поклонников в тайны и закулисы будущих программ может привести к большей шумихе и вирусному «прогреву двигателей» перед выходом шоу, что позволит увеличить аудиторию уже к сентябрю. Хотя и само руководство может быть не всегда уверено в необходимости таких шагов.

Вслед за официальными анонсами осенних программ телесети обычно размещают ролики грядущих шоу на собственных сайтах и YouTube. Например, NBC купила рекламу, которая выводится при поиске по ключевым словам, для своей новой комедии «Community», а также для «Jay Leno Show». Президент по маркетингу NBC Entertainment Адам Стотский уверен, что присутствие в поисковиках не должно ограничиваться только ссылками на сайт – необходимо стимулировать интерес и с помощью оплаченных размещений. Например, телеканал CW сразу после презентации на YouTube промо-роликов своих осенних сериалов, создали странички для поклонников на Facebook.

Некоторые из этих методов уже зарекомендовали себя как надежные. Так, компания ABC давно использовала эфиры финалов баскетбольной лиги NBA в качестве рекламной площадки, а запуск рекламных роликов осенних программ сразу после проведения презентации сезона – вообще давно используемая стратегия NBC. Однако, есть соображения, что сети могут добиться большего, стимулируя интерес в течение более длительного временного отрезка.

Следовательно, чем больше компания, которая производит телепрограмму, сможет получить после первого показа, тем лучше будут выглядеть ее перспективы в плане дальнейшего продвижения на телевизионном рынке. Очевидна и другая особенность: исключительно телепроизводство может быть выгодным только на крупных телевизионных рынках (например, США). Однако даже там первый показ далеко не всегда сразу же приносит доход, а во многих случаях - и вовсе не окупает производство. Иногда программы приносят доход только после переуступки прав на повторный прокат внутри страны или их продажи на внешние телерынки. Поэтому многие американские продюсеры считают дефицит обычным делом на начальной стадии продажи сериалов или развлекательных шоу крупнейшим телесетям.

Таким образом, аудиторию необходимо постоянно стимулировать к прямой коммуникации, которая обеспечит лояльность к конкретному медиапродукту.

Следовательно, сегодня преимущественно периодические печатные издания базируют свое продвижение на основных маркетинговых ходах – конкурсах, связь с общественностью и рекламой. Именно на этих базисных подходах строят свои исследования теоретики. Однако минимальная степень научного изучения практической стороны продвижения вынуждает нас в рамках данной главы исследования поставить перед собой цель именно теоретического анализа данного процесса. Для этого нам было необходимо показать возможности применения маркетинговых коммуникаций в журналистике, непосредственное их преимущество в зависимости от тех задач, которые стоят перед медиакомпаниями в процессе позиционирования и репозиционирования на информационном рынке.

Например, для успешных акций промоушна издательства прибегают к помощи специалистов по связям с общественностью, так как основная функция PR – разрешение всех проблем путем влияния на общественное мнение, а также поддержание благоприятного имиджа журнала или газеты. В

последнее время все более популярными у периодических печатных изданий становятся всевозможные рекламные ролики, рекламные статьи в СМИ (чаще, в своем издании), а также наружная реклама событийного характера, например, о праздновании изданием даты своего основания.

С началом реформирования отечественной экономики произошли изменения, которые затронули все сферы деятельности и оказали значительное влияние на процесс управления маркетингом в сфере телевидения. Отсутствие финансирования обостряется ограниченностью возможностей выделения бюджетных средств для негосударственных СМИ. Однако инвестиции, направленные на создание новых телепроектов, могут не окупиться или окупиться только по истечении длительного периода. Такая особенность, безусловно, сдерживает инвестиционную активность, однако перспектива влияния на умы и сознание потенциальной аудитории в желаемом для инвестора направлении все же оказывается достаточно привлекательной в экономическом и политическом планах. Поэтому инвесторы готовы вкладывать деньги в СМИ, рассчитанные на их целевую аудиторию. Данная возможность высчитывается по количеству телезрителей или читателей конкретных передач, рейтингами телевизионного канала в целом, газет или журналов. Примером таких инвестиций «на перспективу» является хаотичное разрастание медиасобственности в рамках порой не всегда экономически целесообразных сделок, таких как покупка группой М. Прохорова практически обанкротившегося РБК, создание априори дотационных медиагрупп, например, «Звезда», а также перепродажа газеты «Известия».

Если говорить о телерынке, то стоит учитывать, что особенностью современного телевидения является то, что зрители воспринимают образы телеканалов непосредственно через их программы, не устанавливая эмоциональную связь с брендом телеканала и не ассоциируя свои ценности с ценностями бренда<sup>66</sup>. Сами медиапродукты – информационные, социально-

---

<sup>66</sup>Зубок А. С. Телевизионный бизнес. – М.: Издательство «ШКИМБ». 2015. – С. 436.

политические и новостные – оказывают сильнейшее влияние на образ телеканала в понимании зрителя. Репутация телеканала или СМИ, в рамках которого предлагается новый медиапродукт, становится чуть ли не ключевым элементом во взаимоотношениях с аудиторией по части их лояльности.

Для того, чтобы выработать лояльность у аудитории, маркетологи и менеджеры СМИ должны использовать не только телевидение как главную промо-площадку, но и социальные сети – Facebook, «Vkontakte.ru», сервисы Twitter и YouTube как среды обитания целевой аудитории.

Таким образом, медиамаркетинг охватывает весь комплекс разработки и реализации мероприятий, направленных на прямое или косвенное увеличение продаж средств массовой информации. Рекламодатель, в свою очередь, покупает возможность воздействовать на аудиторию через СМИ. Следовательно, основным объектом медиамаркетинга является аудитория. Ведь известно, что рост доходов от рекламы напрямую зависит от успеха продаж и известности издания.

Н. Чомски в 1997 году опубликовал статью, в которой сказал: «Медиакорпорации не делают деньги, когда вы покупаете газету. Они были бы счастливы отдать вам ее и бесплатно. Они фактически теряют деньги, когда вы покупаете газету... Продукт, который продают медиакорпорации на рынке, - аудитория»<sup>67</sup>.

Следовательно, аудитория СМИ, как и положено, является главным звеном в маркетинговой цепочке. Аудитория в условиях рынка делает свой выбор в пользу того или иного медиапродукта. Если медиапродукт удовлетворяет аудиторные потребности, тогда и продавать рекламодателям лояльную аудиторию будет всегда легче.

Двойственность СМИ функционально выстраивает технологическую цепочку в рамках маркетинговой структуры, согласно которой при выпуске любого медиапродукта главной задачей становится то, чтобы он был

---

<sup>67</sup> Chomsky N What Makes Mainstream Media Mainstream// Z Magazine. 1997 (10). - P.56-61.

востребован и принят предполагаемой аудиторией. Выбранная аудитория должен иметь доступ к данному СМИ. Поэтому важно не только то, насколько контент интересен аудитории, но и то, сможет ли она купить эту газету или журнал или получить данную информацию бесплатно в Интернете или по телевизору. Речь идет о грамотных системных подходах как к формированию медиапродукта, так и к его ценообразованию, дистрибуции и продвижению. Если продукт не будет доставлен аудитории, то второй уровень маркетинговой политики, связанный с рекламодателями, становится бессмысленным. В таком случае под вопросом будет и существование медиапредприятия. Как мы отмечали ранее, основной доход приносит не продажа контента как такового, а продажа внимания его аудитории.

Поэтому мы можем определить медиамаркетинг как вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение информационно-познавательных, культурно-досуговых, социально-коммуникативных и эстетических потребностей людей посредством информационного вещания, который осуществляется с использованием интегрированной маркетинговой концепции, что позволяет получить прибыль за счет увеличения аудитории на основе психологически обоснованных приемов привлечения ее внимания.

### **3.2. Способы онлайн и офлайн продвижения медиапродуктов на примере российских СМИ**

Под маркетинговой стратегией или стратегией продвижения медиапродукта традиционно понимают комплекс стратегических решений и операций, связанных с определением целевого рынка, его формированием или закреплением и усилением позиций на нем за счет эффективных процессов создания продукта, ценообразования, дистрибуции и продвижения<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Телевидение в России. Состояние, тенденции и перспективы развития / Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям (отраслевой доклад 2014 года).



Несмотря на определенные успехи телекомпаний в маркетинговом продвижении своих брендов, ситуация в этой области довольно неоднозначная. Говорят, что сейчас достаточно только поддерживать определенный уровень информационного «шума» в профессиональном сообществе, особенно на старте новых проектов. Однако для телеканалов, предназначенных для базовых пакетов, которые зарабатывают на продаже эфирного времени под рекламу, необходимо соответствовать всем рейтинговым критериям для повышения интереса рекламодателей. Для печатных СМИ, выбирающих массовый сегмент, также недостаточно просто публиковать интересные статьи или приглашать именитых авторов, чтобы переключить внимание аудитории на себя. Следовательно, возрастает и потребность в увеличении как численного, так и территориального охвата целевой аудитории, узнаваемости бренда и подобных показателей. Таким образом, возрастают как маркетинговые бюджеты телекомпаний или редакций, так и количество и масштабы проводимых мероприятий по продвижению их контента на рынке. Поэтому в последнее время все важнее становится обращение и общение непосредственно с аудиторией, в отличие от предыдущих лет, когда приоритетным было привлечение внимания операторов кабельных сетей и спутниковых платформ<sup>69</sup>.

Зачастую план маркетинговых мероприятий, онлайн и офлайн активностей прописывается на год с квартальными корректировками. Объем расходов на продвижение зависит от задач, которые ставятся перед специальным отделом медиакомпания. Соответственно, при выходе на рынок или ребрендинге требуются значительные вложения в весь комплекс маркетинговых и рекламных коммуникаций. При высокой узнаваемости бренда телеканала или издания, а также больших охватах можно сосредоточиться на анонсировании нового контента и акциях, поддерживающих лояльность. Все крупные компании и медиахолдинги имеют

---

<sup>69</sup> Маградзе Р. С. Маркетинговые акции телекомпаний // «Теле – Спутник», 2013. – С. 21.

общий принцип – не разглашать коммерческие условия и любых финансовые затраты на маркетинг и продвижение своих проектов и брендов. Однако, по словам экспертов, за последние годы бюджеты на медиамаркетинг выросли примерно на 30%. Продвижение учитывает затраты на масштабные акции, за которыми следуют публикации в других СМИ.

Рассмотрим онлайн и офлайн способы продвижения нового медиапродукта.

Начиная с 2012 года практически для всех телеканалов – от главных федеральных телеканалов и до десятков нишевых игроков кабельного вещания - важнейшей тенденцией стало расширение использования возможностей Интернета как одного из основных каналов продвижения, а для некоторых небольших телеканалов – и вовсе единственной возможностью реализовать большинство маркетинговых стратегий. Это касалось не только использования медийной и контекстной рекламы (при которой рекламное объявление показывается в соответствии с содержанием интернет-страницы и отображается посетителям интернет-страницы, сфера интересов которых потенциально совпадает/пересекается с тематикой рекламируемого товара либо услуги<sup>70</sup>) целевой аудитории, но и обращение к интерактивным форматам продвижения – начиная от работы в социальных сетях и заканчивая конкурсами и вовлечением аудитории в решение творческих или даже стратегических вопросов.

Сейчас работа с аудиторией в Интернете, которая считается «средой обитания» основной массы молодежной аудитории, очень востребована. Однако это утверждение верно, в основном, для пользователей сети «ВКонтакте». Если мы говорим об аудитории возраста 24-35 лет, то они преимущественно пользуются Facebook' ом, а люди постарше – от 40 лет –

---

<sup>70</sup> Контекстная реклама // Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0).

предпочитают «Одноклассники». Поэтому эффективнее всего будет использовать абсолютно все площадки для онлайн продвижения, включая не самый популярный «Мой мир» от Mail.ru, который не входит в топ-3 социальных сетей российских пользователей. Наглядным примером качественной работы в социальных сетях и на других порталах являются страницы телеканала ТНТ. У всех официальных групп проектов ТНТ «ВКонтакте» повышается количество подписчиков, во-первых, за счет того, что в них «постятся» видео с сайта now.ru, где можно посмотреть новые проекты в хорошем качестве сразу же после их выхода в эфир. Новости и анонсы проектов появляются регулярно – каждый час, а упор идет на визуальный контент с минимальным текстом. Как результат – более 1,6 млн. подписчиков официальной страницы телеканала, не считая отдельных групп для каждого проекта. Помимо этого, телеканал ТНТ использует рекламу на сайтах-кинотеатрах или сайтах, специализирующихся на кино, а героев своих сериалов и проектов сделал медийными даже в группах и пабликах – сообществах - в социальных сетях за счет использования их цитат и фотографий.

В России первые по количеству подписчиков в социальных сетях - «МУЗ-ТВ», MTV Russia, «Вести.ru», «РИА Новости», «Афиша», «Ведомости»<sup>71</sup>. Однако уже большинство медиа научились использовать свои площадки не только как ретранслятор, а и коммуникационные и интерактивные площадки. В этом им помогают привычные для социальных сетей маркетинговые инструменты: конкурсы, опросы, онлайн-мастер-классы, «горячие линии» и подобные способы вовлечения аудитории в продвижение медиа. Например, в группе журнала «Cosmopolitan» «ВКонтакте» (более 440 тыс. подписчиков) запустили рубрику «Вопросы по моде и стилю», где на вопросы отвечает эксперт — дизайнер, а читательницы могут обсуждать все выпуски журнала в отдельных открытых диалогах.

---

<sup>71</sup> Статистика сервиса Socialbakers.com [сайт]. URL: <http://socialbakers.com>.

Вообще, Social Media Marketing (SMM) – один из самых главных процессов привлечения трафика или внимания к бренду или продукту через социальные платформы<sup>72</sup>. То есть SMM представляет собой комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве каналов для продвижения компаний и решения других бизнес-задач. Главный акцент делается на создании контента, который люди смогут распространять через социальные сети самостоятельно, без участия организатора. Считается, что сообщения, передаваемые по социальным сетям, вызывают больше доверия у потенциальной аудитории, что связано с рекомендательной схемой распространения в социальных медиа за счет социальных связей между участниками реальных или виртуальных коммуникаций.

Таким образом, необходимо взаимодействовать с аудиторией в социальных сетях, отвечая на их вопросы или комментарии, размещать разный по своей направленности и структуре контент, управлять таргетированной рекламой «ВКонтакте» и контекстной рекламой на Facebook. Например, социальная сеть «ВКонтакте» является лидером посещаемости в Рунете с аудиторией в более 190 млн. пользователей, а средняя посещаемость сайта составляет более 42 млн. человек в сутки. В 2014 году мобильный фотосервис Instagram перевалил отметку в 200 млн. пользователей. Добавляя хештеги, можно получить внимание тех пользователей, которые ищут информацию по определенной теме, а также тех, кто еще не знаком с проектом. В Twitter существует два способа продвижения – массфоловинг и тегинг. Массфоловинг подразумевает поиск потенциальной аудитории и добавление ее в друзья («фоловинг»). Большинство ответят взаимностью и подпишутся в ответ на страничку. Единственный минус – это набор читателей по количеству, а не по качеству. Второй способ — использование хештегов — обычных слов, помеченных символом «#». Например, телеканалу ТНТ Twitter, в котором у него более 145 тыс. подписчиков, позволяет анонсировать программы и

---

<sup>72</sup> Trattner, C., Kappe, F.: Social Stream Marketing on Facebook: A Case Study. International Journal of Social and Humanistic Computing (IJSHC), 2012. – P. 62.

раскрывать уникальные особенности телеэфира. Так, во время майских праздников аккаунт телеканала напоминает подписчикам о планируемом супергрейзинге: «День с Холостяком на ТНТ! Смотри все выпуски романтического шоу с самого начала, а в 21:30-новую премьерную серию!»). Помимо этого, там выкладываются фотографии ведущих или героев, кадры и цитаты из сериалов, анонсы новых шоу. Также в аккаунт ТНТ делают репост сообщений актеров «Comedy Club». Однако Twitter больше полезен для информационных агентств и серьезных общественно-политических изданий. Причина тому целевая аудитория медиа, которая хочет оперативно и в краткой форме (140 символов) узнавать обо всем важном, что происходит в стране и мире. Например, у газеты «Известия» в микроблоге более 203 тыс. подписчиков, а у агентства «ИТАР-ТАСС» - более 350 тыс.

Страницу в Facebook можно использовать для оповещения о предстоящих событиях и общения с аудиторией. Стоит помнить, что пользователи Facebook – люди от 30 лет, которые не станут много комментировать или писать отзывы. Там публика более читающая, оперирующая собственным мнением, поэтому в Facebook актуальнее размещать текстовые и видео анонсы программ, а картинки использовать только для привлечения внимания. Однако и развлекательный контент здесь пользуется успехом. Примером правильного продвижения в этой социальной сети является также телеканал ТНТ, у которого более 350 тыс. отметок «мне нравится».

Однако стоит учитывать, что администраторы и менеджеры социальных сетей несут такую же ответственность перед аудиторией, как и эфирные редакции. Так, в 2014 году ВГТРК уволила редакцию «Вестей», отвечающую за публикации телеканала в социальных сетях, в полном составе из-за того, что последние процитировали министра народного просвещения и пропаганды нацистской Германии Йозефа Геббельса в память о 90-летию со дня смерти Владимира Ленина. Эту публикацию оперативно подхватила блогосфера и

связала ее с неоднозначным опросом телеканала «Дождь», касающегося блокады Ленинграда.

Использование нишевых социальных сетей по типу Instagram или Pinterest также может принести свои плоды. Однако для этих сетей важен именно визуальный контент, а не текстовая составляющая. Например, телеканал ТНТ в своем профиле делает акцент на яркие картинки и текстовую подпись в 2 – максимум 3 предложения. Оптимально выкладывать не более 10 постов в день, чтобы не показаться излишне назойливым аудитории. Еще одним преимуществом Instagram является рекомендательный маркетинг— один из самых популярных видов скрытой рекламы. Пользователи с большим числом подписчиков выкладывают свои фотографии с рекомендацией новых телепроектов или медиапродуктов, в которых участвуют или просто рекламируют. Тут на лидирующие позиции опять выходит телеканал ТНТ (4 млн. подписчиков в Instagram) и «Газпром-медиа холдинг» (более 20 млн. подписчиков у всех активов). Телеканал ТНТ делают упор именно на рекомендации знаменитых людей, у которых много подписчиков. Так, Ольга Бузова – ведущая проекта «Дом-2», помимо своего реалити, постоянно рекомендует новые проекты на ТНТ, а также заранее сообщает своим поклонникам об участии в съемках «Comedy Club». Общественно-политическим газетам и серьезным изданиям, к сожалению, продвижение в Instagram не подходит. Однако для сетевых изданий с налетом «желтизны» по типу Peopletalk.ru (102 тыс. подписчиков) и Lifenews (386 тыс. подписчиков) эта сеть помогает в дополнительном промоушне, в отличие от газеты «Известия» (1196 подписчиков), которая на тот момент (до 2016 года) входила в единый холдинг «News media» с вышеперечисленными изданиями. Попытки продвижения «Известий» через Instagram прекратились еще в середине 2015 года.

Также, по мнению многих маркетологов социальных сетей, достаточно эффективным способом выявления ожиданий и потребностей аудитории являются опросы и обсуждения. Таким образом, опросы стимулируют

вовлеченность и дискуссии - каждый зритель или участник понимает, что общение с медиакомпаниями носит двусторонний характер, что помогает развивать онлайн-сообщество и предугадывать ожидания аудитории. Особенно важно поощрять пользователей участвовать в таких опросах или просто устраивать конкурсы. Очень часто в своих социальных сетях опросы использует телеканал СТС, например, о том, кто покинет транслируемое реалити-шоу. Стоит учитывать, что призы в таких конкурсах могут быть символическими – брендованная футболка, кружка или просто автограф с любимым ведущим или актером – то есть без значительных финансовых затрат.

Еще одним способом продвижения в социальных сетях является тот факт, что юмор всегда «продается» хорошо и востребован у аудитории. В этом, безусловно, преуспевает телеканал ТНТ. Социальная страница медиакомпаний в сети «ВКонтакте» наполнена всевозможными смешными инсайдерскими видео со съемок проектов и мемами. Интернет-мем – это информация в той или иной форме (медиаобъект, фраза, концепция или занятие), как правило остроумная и ироническая, спонтанно приобретающая популярность в интернет-среде посредством распространения в Интернете разнообразными способами (в социальных сетях, на форумах, в блогах, в мессенджерах и др.)<sup>73</sup>. Это могут быть как фразы героев самых рейтинговых проектов ТНТ (например, «Физрук»), так и подписи, придуманные администрацией и SMM-менеджерами страницы. Существует мнение, что большинство поклонников мемов – это люди до 35 лет – то есть целевая аудитория телеканала ТНТ.

Особенностью продвижения ТНТ в социальных сетях стало то, что зрители сами начали открывать сообщества, посвященные любимым сериалам и программам телеканала, продвигая их с помощью уникального контента -

---

<sup>73</sup> Интернет-мем // Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%BC%D0%B5%D0%BC>.

найденных в Интернете фотографий и видео с актерами или ведущими - устраивали дискуссии, а после представители телеканала ТНТ договаривались с руководством группы и давали официальный статус (с характерной для сети «галочкой») распиаренной странице.

Однако и в этой стратегии продвижения медиаменеджерам приходится искать компромиссы в налаживании связей с общественностью. Так, администратор первого сообщества сериала «Интерны» стал выкладывать «пиратские» - еще не вышедшие в эфир - серии. Проводя мониторинг, в ТНТ заметили «слив» видео, связались с руководством социальной сети и потребовали их удалить. Вместе с законным удалением видео резко сократилось и количество подписчиков в группе, а оставшиеся участники стали осуждать действия руководства, что, безусловно, ставило под угрозу репутацию ТНТ и его отношения с аудиторией. После того, как похожие ситуации повторились и с другими проектами ТНТ, когда руководители неофициальных групп «ВКонтакте» выкладывали новые серии, а ТНТ их удалял, телеканал принял решение сделать большую часть уже раскрученных групп «ВКонтакте» официальными, добавив в руководство своих представителей, в обязанности которых входит мониторинг и редактирование материала в группе. Так, появился раздел «Не выйдет в эфир» на официальном сайте ТНТ, а телеканал смог взаимодействовать со своей аудиторией напрямую, проводить опросы касаясь сериала, актеров и желаемого развития событий на съемочной площадке. Особая популярность страниц телеканала в социальных сетях обусловлена и тем, что благодаря сотрудничеству телеканала с сайтом Now.ru, входящего в группу компаний «Газпром-Медиа Холдинг», у ресурса есть эксклюзивный доступ к видеоконтенту компаний медиахолдинга. Таким образом, подписчики сообщества могут смотреть новые эпизоды программ и сериалов на портале на пару дней раньше за счет платной подписки. После выхода видео в эфир, оно загружается в официальную группу проекта в социальной сети.



Однако сейчас создавать страницу, которая посвящена только одной программе и активно ее продвигает, может показаться аудитории скучным, поэтому многим медиакомпаниям приходится приспосабливаться и заходить с другой стороны – создавать профильные сообщества, объединенные единой тематикой – спорт, любовь, стиль и тому подобное. Большой плюс таких профильных пабликов – дополнительная возможность заработка от рекламных постов.

По сути, СМИ в социальных сетях начинают набирать обороты и все больше конкурировать с компаниями, занимающимися различной деятельностью, с помощью использования одинаковых инструментов для того, чтобы информировать, развлекать и вовлекать аудиторию в работу сообщества. Однако, в основном, СМИ в социальных сетях ссылаются на собственный контент на сайте, дополняя его комментариями и иногда отношением или мнением контент-менеджера.

Запуск видеорекламы становится невероятно эффективным и популярным инструментом для подогрева интереса и онлайн «посева» трейлеров. Такие видео относительно недорогие, а их показ можно настроить на таких видеохостингах, как YouTube, IMDB, 4oD, Vimeo и других. Самое главное в видеорекламе – дать призыв к действию зрителю, заставить его что-то сделать прямо здесь и сейчас. Это может быть призыв к посещению страницы в социальных сетях, участию в игре или розыгрыше призов и подарков, посмотреть трейлер или видеорекламу полностью. Чем интереснее будет задумка и предложение, тем активнее на него отреагирует аудитория.

Также популярность набирают предложенные ТНТ новые форматы промо-видео – «айдишки» - уникальные десятисекундные рекламные заставки, которые не несут собой информационной нагрузки. В таких роликах используются ключевые персонажи телеканала – актеры и ведущие основных программ и ситкомов ТНТ. Например, актеры двух разных проектов поздравляют зрителей с каким-то праздником или анонсируют выход новых серий. Такие сообщения носят развлекательный характер. Короткие

«зарисовки» можно поделить на три группы: анонсы двух и более проектов (так называемый кросс-промоушн); одиночные анонсы, которые просто поднимают настроение аудитории за счет шуток; ролики двух актеров одного проекта, в которых они говорят характерную фразу изображаемого героя или анонсируют новые серии.

Также можно использовать и метод телеканала «Дождь» - чтение стихов во время рекламы как дополнительный вид рекламы в качестве образовательного контента.

Любое нестандартное или нативное промо может привлечь внимание аудитории, а связать его можно с близкой обществу темой.

Подобный видеоконтент можно использовать для вирусного маркетинга, который делает ставку на все существующие социальные сети для повышения осведомленности о бренде. Каналы «посева» вирусного контента, то есть первичного размещения мини-роликов для российской аудитории, могут стать социальные сети «ВКонтакте», Facebook и Twitter. Особенность вирусного маркетинга - пользователи собственноручно распространяют контент, тем самым, помогая создателю ролика.

Если рассматривать пример ТНТ, то под вирусным маркетингом здесь можно понимать и рубрики «Не выйдет в эфир», «Самое смешное видео в Интернете», и специальные видеоподкасты. Фактически телеканал создал своеобразный механизм привязки аудитории к сайту телеканала и образовал лояльное сообщество поклонников во многом за счет вирусных технологий. В результате некоторые ролики посмотрели более миллиона человек.

Также немаловажно в продвижении нового медиапродукта использовать современные технологии по максимуму и выходить на всех мобильных платформах. Главные условия работы мобильных приложений – польза, оперативность и простота. Такие площадки можно монетизировать, так как именно они дают качественную аудиторию и представляют совершенно новый быстро развивающийся сегмент рынка. Так, холдинг «Москва Медиа» выпускает официальное приложение телеканала «Москва 24» для мобильных

устройств, работающих на платформах Android и IOS, в котором размещают новости и сюжеты в режиме «catch-up» («вслед за эфиром»), анонсы, информацию о происходящем в городе на данный час, погоду и состояние на дорогах в данную минуту.

Медиахолдинг «Дождь» также активно осваивает новые площадки для трансляции в связи со сложившимся затруднительным финансовым положением. Так, одноименный телеканал развивается на таких платформах вещания, как Smart TV, которая обеспечивает полную интеграцию интернета и цифровых интерактивных сервисов в современные телевизоры. Такие площадки показывают достаточно неплохие цифры. Например, сейчас уже скачано больше 800 тыс. приложений «Дождя» на этой платформе.

Именно на мобильных платформах и социальных сетях планирует сделать упор «Газпром-Медиа» в процессе создания нового спортивного субхолдинга. Такой бесплатный общероссийский общедоступный медиаформат, по заявлению Алексея Миллера, будет полностью посвящен всем видам спорта и здоровому образу жизни, а болельщики смогут следить за спортивными событиями из любой точки планеты.

В «СТС Медиа» обещали в скором времени запустить «second screen» — так называемый второй экран. Установив программу на смартфоне или планшете, зрители могут участвовать в викторинах и голосованиях, узнавать интересные факты о сериалах, комментировать проекты и задавать вопросы героям и ведущим. Для канала это, в свою очередь, возможность удержать аудиторию во время рекламных пауз и подзаработать: за некоторые услуги в скачанных приложениях нужно платить. Около 60-70% людей во время просмотра телевизора используют как второй экран устройство по типу смартфона, ноутбука или планшета<sup>74</sup>.

Так, в 2014 году СТС запустил second screen для сериала «Молодежка», которое скачало более миллиона человек. Поклонники не только узнавали

---

<sup>74</sup> Proulx M., Shepatin St. Social TV: How Marketers Can Reach and Engage Audiences by Connecting Television to the Web, Social Media, and Mobile. – New York: Wiley, 2012. – P. 153.

дополнительную информацию о героях проекта и сюжете, но и могли купить хоккейную амуницию с логотипом сериала в онлайн.

Сейчас каждый медиапродукт пытается как-то выделить свое мобильное приложение на рынке, но во многих из них отсутствует возможность смотреть телеканал в прямом эфире, а техническая сторона работы приложения зачастую недоработана или непонятна. Например, в приложении телеканала ТНТ можно зарабатывать баллы, которые потом обещают обменивать на скидки в магазинах или ресторанах. Баллы должны начисляться за каждый «лайк», но, как говорят активные пользователи приложения, принцип начисления баллов не всегда понятен. Некоторые приложения, например, «Первого канала» демонстрируют рекламу перед просмотром видео даже там.

Однако не все медиапродукты и СМИ могут похвастаться наличием мобильных приложений – у некоторых просто нет официального софта. Это, в основном, печатные издания по типу газеты «Труд», целевая аудитория которых вряд ли будет читать с телефона или ноутбука. Но зато те, кто в этом плане преуспел за счет правильного использования ресурса, позволяют зрителями получать дополнительные сведения о СМИ, а также практически полностью заменять кнопку, отвечающую на пульте за определенный канал.

Однако первопроходцем в использовании второго экрана стал «Первый канал», который запустил его к зимней Олимпиаде в Сочи. Во время соревнований для зрителей обновлялись статистика, а также появлялась информация о спортивных командах, спортсменах и даже подробностях их личной жизни.

Краудфандинг, который в 2014 году начал использовать медиахолдинг «Дождь», тоже служит хорошим инфоповодом и промоушном. Сам по себе, краудфандинг – это коллективное сотрудничество людей (доноров), которые

добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций<sup>75</sup>.

Некоторые западные издания и холдинги живут именно по такой схеме: кто-то из участников софинансирования единовременно вкладывает большие суммы, а кто-то отчисляет совсем немного, но постоянно. Правда, краудфандинг работает только тогда, когда есть простая идея, требующая мгновенной мобилизации для сбора средств. Так произошло с медиахолдингом «Дождь». 26 января 2014 года, накануне 70-летней годовщины со дня полного снятия блокады Ленинграда, в эфире программы «Дилетанты» в ходе обсуждения зрителям программы был задан вопрос: «Нужно ли было сдать Ленинград, чтобы спасти сотни тысяч жизней?», за который аудитория могла проголосовать отрицательно или положительно. Этот вопрос был задан «Дождем» в краткой форме и в социальных сетях. Подобные опросы являются регулярной практикой телеканала. Но именно этот вопрос, касающийся столь болезненной темы для российского общества, вызвал бурную реакцию части пользователей «Твиттера», показавшись им оскорбительным. Спустя 20 минут вопрос был удален, а редакция телеканала принесла свои извинения. 30 января по жалобе оскорбленных блокадников Прокуратура Санкт-Петербурга начала проверку телеканала «Дождь», а все крупные кабельные операторы такие, как «Триколор» и «Билайн», до этого сотрудничавшие с «Дождем», отказались транслировать телеканал в своих пакетах. Соответственно, в связи с накопившимися финансовыми трудностями, 24 марта 2014 года руководство телеканала запустило недельный марафон «Поддержи Дождь!», целью которого была финансовая поддержка трансляция телеканала. Средства собирались на сайте «Дождя», благодаря банковским переводам подписчиков и зрителей, которые покупали бейджи, футболки, кружки и другие товары с логотипом «Дождя». За первые

---

<sup>75</sup> Краудфандинг // Свободная энциклопедия «Википедия» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3>.

сутки марафона было собрано средств для продления эфира на 12 дней, а за семь дней – на 50 суток. По сути, это был первый случай краудфандинга в российском телевидении.

Но по мнению многих медиаменеджеров, среди которых и генеральный директор «News media» Арам Габрелянов, если у СМИ есть аудитория и реклама, тогда оно будет жить — это единственная бизнес-модель СМИ, которая работает. Он утверждает, что никакой краудфандинг не заменит собой доходы от рекламы.

По сути, большинство проектов и медиахолдингов используют краудфандинг уже после полного запуска или функционирования как вспомогательный инструмент. За счет него можно добрать около 40% необходимых средств, но не более.

Среди офлайн продвижений и коммуникаций с аудиторией особенно популярны аудиовизуальная реклама, промо-акции, кросс-промоушн и событийный маркетинг.

Наружная реклама – скорее всего, самый дорогой вид рекламы, который передает рекламное сообщение в статичном варианте на бигборде или баннере. Такой вид визуального продвижения эффективен в больших городах - на рынках с развитой инфраструктурой наружной рекламы и интенсивным транспортным потоком. Зачастую к наружной рекламе обращаются при запуске новых программ, презентации новых ведущих или слоганов. Говорят, что сообщение на рекламном щите будет эффективным, если содержит не более 6 – 8 слов. Однако стоит учитывать, что телеведущие все реже пользуются таким способом продвижения. Безусловно, визуальная реклама многих телеканалов предлагает много интересных и работающих проектов, что повышает узнаваемость канала. Например, количество баннеров и наружной рекламы регионального телеканала «Москва 24» в 2011 года – в момент появления телеканала - составило около 11 тыс. единиц по всей Москве. Баннеры анонсировали и появление телеканала, и презентацию новых программ, и главный слоган канала «Все, что тебя касается». Такие же

завлекающие слоганы использует и телеканал ТНТ в своей наружной рекламе, например, при запуске новых сериалов или продолжении ситкомов.

Некоторые каналы-игроки, входящие в большие медиа-холдинги (ВГТРК, «Проф-Медиа», «Газпром-Медиа Холдинг»), могут экономить средства на собственной рекламе, разместив ее посредством партнерских ресурсов, как телеканал «Москва 24». Стоит напомнить, что группа «Москва-медиа» является частью ВГТРК. Например, канал может транслировать часть промо-компаний и своей рекламы на соседних, дружественных радиостанциях - «Москва ФМ» и «Говорит Москва», размещать информацию в газете «Вечерняя Москва» и на портале «m24.ru». Естественно, СМИ общего холдинга получают скидку при размещении своей рекламы на каналах единого холдинга, но определить точный объем скидки невозможно, так как это является коммерческой тайной. Но цена продвижения телеканала существенно ниже, чем для сторонних рекламодателей.

Еще одним способом взаимодействия с аудиторией может служить возможность вовлечение аудитории в создание и реализацию своего продукта. Например, тот же телеканал «Москва 24» (холдинг ВГТРК) очень часто использует выездные студии, тем самым, становясь ближе к телезрителю, заявляя свою открытость и прозрачность в работе с материалом и аудиторией, а каждый, увидев студию в парке или на улице, обязательно запомнит такой канал. Выездные студии создаются программой «Афиша» (у них есть зимняя, осенняя, весенняя и летняя студии) в парках города. Во время Театрального фестиваля в 2014 году выездную студию построили в парке им. Баумана, а в декабре открыли зимнюю студию в ЦПКиО им. Горького. Также телеканал «Культура», входящий в холдинг ВГТРК, во время 28-ой Московской международной книжной выставки устраивал выездную студию «Новостей культуры» в павильоне ВДНХ. Ведущие программы обсуждали ситуацию в литературной отрасли с писателями, критиками, литературоведами и представителями государственной власти. Поэтому первенство по организации выездных площадок и студий по праву принадлежит

медиахолдингу ВГТРК, который постоянно использует их для своих медиапредприятий.

Следующими эффективными инструментами офлайн-продвижения являются промо-акции – краткосрочный вид рекламной активности или совокупности действий, направленных на продвижение продукта или услуги, воздействующих на целевую аудиторию с целью визуально ознакомить с продуктом или услугой, поощрить участников подарками за внимание или покупку товара, получить скидку и другое<sup>76</sup>. Такой вид продвижения используют с целью ввода на рынок нового проекта или повышения узнаваемости уже известного бренда. Медиапредприятия предлагают своей аудитории возможность узнать о канале и поучаствовать в создании контента. Например, телеканал «Москва 24» в ноябре 2014 года запустил акцию «Неделя солнца», во время которой ведущие дарили людям на улицах мандарины и апельсины («солнечный подарок») в обмен на улыбку. Еще одной интересной акцией было соревнование хакеров «Взломай меня», приуроченное ко Всемирному дню информации. Телеканал «Москва-24» предложил хакерам за ограниченное время взломать его почтовые ящики на популярных интернет-сервисах. Специально для конкурса телеканал «Москва-24» зарегистрировал три почтовых ящика под логином `hackni.m24` на самых популярных в России сервисах электронной почты: Mail.Ru, «Яндекс.Почта» и Gmail. Пароль у всех ящиков одинаковый – 10 символов из букв в разных регистрах, цифр и других знаков. Того, кто смог подобрать пароль к ящику и попасть внутрь, ждало вознаграждение в 3 тыс. дол. США от «Яндекса» и Mail.Ru.

Зарубежный медиахолдинг Viasat, в состав которого входит несколько тематических каналов и обновленный MTV в России, делают ставку на продолжительных акциях. Например, телеканал Viasat Nature запустил годовую акцию, за счет которой зрители помогали птицам выжить после затянувшейся зимы, раздавая кормушки. Для этого проекта придумали

---

<sup>76</sup>Промо-акции // Active promotion advertising agency [сайт]. URL: <http://activepromotion.ru/btl/promo>.



специальные «травомобили» - легковые автомобили, которые были полностью покрыты чехлами из искусственной травы. Автомобили с логотипами канала передвигались по городам РФ, вызывая интерес у аудитории, а в августе прошел второй этап акции в Беларуси. Таким образом, канал Viasat Nature взял под свою опеку лисенка из минского зоопарка и предложил горожанам придумать ему имя, тем самым поучаствовать в его судьбе. В редакцию пришло более 600 вариантов имен, а страничку акции «Вконтакте» посетили более 75 тыс. пользователей.

Следующим шагом продвижения нового медиапродукта может стать брендовое партнерство. Удачно, если сам медиапродукт выступает таким брендом, как, например, телеканал «КВН ТВ», который начнет свое вещание в России с 1 июня 2016 года. Холдинг «Газпром-Медиа» подписал соглашение с творческим объединением «АМИК» Александра Маслякова на создание нишевого канала одной из самых популярных и продолжительных программ на отечественном телевидении – «Клуба веселых и находчивых». За счет создания нового медиа холдинг решает две проблемы: расширяет свой пул развлекательных телеканалов и использует уже раскрученный бренд, за счет чего затраты на маркетинг будут не так велики. Основу эфира нового телеканала составят показы игр Высшей и Премьер-лиги КВН, фестивалей в Юрмале и Сочи, программы о КВН, репортажи с мероприятий клуба, программы с участием звезд КВН и российского шоу-бизнеса<sup>77</sup>. Это значит, что телеканал будет создан преимущественно на технологической и технической базе компании «Ред Медиа», входящей в состав того же «Газпром-Медиа». Сигнал «КВН ТВ» будет распространяться по всей территории России и в странах СНГ, Балтии и в Грузии.

Также положительно влияет на продвижение медиапродукта создание специальных проектов. Так, телеканал «Москва 24» за 4 года существования

---

<sup>77</sup> «Газпром-Медиа» запустит телеканал «КВН ТВ» / Sostav.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sostav.ru/publication/gazprom-media-zapustit-telekanal-kvn-tv-21744.html>.

реализовал много спецпроектов разной направленности с целью привлечь совершенно разную аудиторию. Например, в апреле 2014 года в эфире телеканала, накануне Дня Космонавтики и семьдесят первого дня рождения Курчатовского института, прошел «День науки». Весь день эфир был полностью посвящен научной тематике. Зритель мог заглянуть в лаборатории Курчатовского института, куда простому человеку попасть непросто. Осенью 2014 года был запущен проект «Ведем к мечте» в рамках программы «Вечер». Проект помогал детям на день попробовать себя в выбранной профессии – ведущая, дизайнер, космонавт, балерина. Такой проект помог привлечь аудиторию молодых родителей и их детей.

Еще одним спецпроектом «Москва 24» стали познавательные фильмы в сотрудничестве с ВУЗами Москвы. Телеканал уже снял познавательные фильмы о МАДИ и РУДН в ключе развития НТП и углубления межэтнических национальных процессов. Тем самым, «Москва 24» старается завоевать молодежную аудиторию, к которой принадлежат студенты ВУЗов.

В свою очередь, телеканал «Домашний» решил объединиться с журналом ELLE, который уже 20 лет успешно существует на российском рынке. С марта 2016 года два СМИ запустили специальный документальный проект «Героини нашего времени» о 20 известных женщинах, преимущественно из шоу-бизнеса, о том, как добивались успеха в карьере и личной жизни. Следовательно, реклама на обеих площадках ни одному из СМИ ничего не стоит, однако ее можно увидеть как на экранах, так и на страницах модного издания.

Небольшие онлайн-СМИ по типу Look At Me, The Village, Roem.ru и Adme.ru, в основном, зарабатывают на спецпроектах, за счет которых предлагают рекламодателям исследования своей аудитории и объединяют рекламные площадки с другими. Таким образом, онлайн-СМИ должны приспособиться работать как креативные агентства, генерируя контентные спецпроекты. Например, Look At Me придумывает цикл материалов или любой другой контент, который отвечает маркетинговым интересам

компании, вместе с клиентом. Такой спецпроект идет с пометкой, «партнерский» и размещается на сайте. Стоимость таких спецпроектов у проектов холдинга Look At Media (Look At Me, The Village) колеблется от 200 тыс. до 1 млн руб. Медийная реклама в таких СМИ дает около 40% выручки, а контентные проекты — остальные 60%.

Также холдинг Look At Me с весны 2014 года начал экспериментировать с другими моделями заработка, а именно, стал продавать рекламодателям аналитические исследования аудитории. Помимо, менеджеров и маркетологов медиахолдинга к работе привлекают и ученых из Высшей школы экономики и Московского государственного университета им. Ломоносова. Задача такого проекта — рассказать и показать тренды в обществе и поведении целевой аудитории: где она живет, что покупает, куда ходит, сколько зарабатывает, чем интересуется и чем занимается. Такие исследования по типу «Как ведут себя мужчины в возрасте от 20 до 35 лет, живущие в городах-миллионниках», продаются пакетом — от 50 тыс. дол. в год. Аналитика по заказу конкретного бренда обойдется дороже — около 30—40 тыс. дол. за одно исследование.

Еще один часто используемый способ продвижения среди российских СМИ – это событийный маркетинг, который представляет собой комплекс акций и мероприятий, проводимых с целью манипулирования поведением и мнением аудитории. Примером в таком методе продвижения может послужить Первый канал, который проводит большое количество благотворительных акций. Они являются своеобразными инструментами продвижения бренда. Благодаря регулярной отчетности о результатах в прямом эфире и на официальном сайте о сборе средств для Русфонда уровень доверия к телеканалу растет. Более молодые телеканалы, такие как «Москва 24», только начинают активное участие в благотворительных акциях и инициативах, поэтому их событийный маркетинг намного проще. Например, недавно телеканал посадил деревья в рамках акции «Подари дерево».

В апреле 2014 года телеканал «Пятница» запустил вещание в такси. На мониторах такси транслировались 21 программа собственного производства:

«Сделка», «Шурочка», «Половинки», «Орел и решка», «Свидание со звездой» и другие. Акция прошла в Москве, Казани и Тольятти, а общее количество транспорта составило 450 машин. Тем самым, сделав своими партнерами несколько служб такси, телеканал «Пятница» увеличил свои возможности по привлечению новой целевой аудитории.

Еще одним способом продвижения новых медиапродуктов является кросс-промоушн - комплекс маркетинговых мероприятий, реализуемых двумя (или несколькими) неконкурирующими брендами совместно для единой целевой аудитории<sup>78</sup>. Перекрестное продвижение пользуется особой популярностью на телевидении, позволяя оптимизировать совместные усилия нескольких команд и значительно снизить рекламные расходы, предоставить целевой аудитории более интересную комплексную услугу. Такой промоушн часто используется на ТНТ (шоу «Интуиция», «Comedy Club») и «Первом канале» («Вечерний Ургант»), когда ведущие приглашают к себе в гости коллег из других проектов.

Таким образом, проведя исследование, можно сказать, что российские СМИ проводят достаточно акций, создают удачные схемы продвижения и правильного позиционирования своих медиапродуктов. Однако можно было бы улучшить эти показатели и рейтинги, используя удачные примеры по продвижению и промоушну зарубежных коллег.

Создание видеоигр – достаточно необычный и интересный формат. Так, CW использует в Xbox-игру, которая рекламирует "Люди будущего", программу о детях с уникальными способностями. Играя, можно передвигать вещи с помощью телекинеза. Таким образом, каждый человек может почувствовать себя уникальным и вовлечься в новое шоу<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Сомова М. А. Кросс-промоушн / «PROMOmix», 2006. - № 3-4.

<sup>79</sup> Омельченко К. И. Способы продвижения медийного продукта (сравнительный анализ российской и американской практики) // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2015» / Отв. ред. А.И. Андреев, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов. — М.: МАКС Пресс, 2015.

Телеканал FOX решил расширить свою аудиторию за счет афроамериканцев и ЛГБТ-сообщества, использовав для этого промоушн на Неделе моды в Нью-Йорке и задействовав фэшн-мир в работе над проектами. Помимо этого, вся музыка в сериалы и программы была подобрана таким способ, что после показа серии любую песню можно было купить в iTunes.

Также американские каналы и медиапроекты делают особенный акцент на сотрудничестве с кинотеатрами. Около 80% новых продуктов изначально показывают свое промо кино перед началом сеансов. Так рекламировались известные сериалы и программы, такие как «Сверхъестественное» и «Late Night Show».

Чтобы докрутить историю и продолжить привлекать средства от рекламодателей, западные телеканалы часто запускают спин-оффы - сериалы, которые является ответвлением популярного телешоу и рассказывают о некоторых из его героев. Таким образом, лояльная аудитория продолжает привлекать рекламодателей, а также приобретать новых поклонников за счет нестандартных ходов. В 2016 году к съемкам спин-офф серий приступит телеканал СТС в рамках одного из самых рейтинговых проектов на отечественном телевидении – сериала «Кухня».

Таким образом, если раньше успех проекта или медиапродукта во многом зависел от качества контента и квалифицированных кадров, которые его создают, то сегодня этого уже недостаточно для того, чтобы вывести на рынок конкурентный продукт. Для этого абсолютно все СМИ прибегают к продвижению или промоушну, порой даже очень агрессивному и навязчивому. Однако все эти маркетинговые и коммуникативные технологии и способы продвижения, в основном, направлены на то, чтобы привлечь аудиторию, которую, в конце концов, можно будет продать рекламодателям. Именно на таких условиях и существует медиабизнес.

Основными инструментами продвижения являются реклама и PR. В то время как реклама доносит до аудитории концепцию продукта, то PR подготавливает целевую аудиторию к этой концепции и корректирует

позиционирование проекта, формируя гармонию между концепцией и позиционированием и воздействуя на аудиторию через общественное мнение.

С каждым годом новым медиапродуктам и проектам приходится придумывать все более интересные и необычные ходы для привлечения внимания и финансирования, особенно в условиях кризиса. Также в современной медиаотрасли особенно важно уделять внимание продвижению СМИ в Интернете и социальных сетях, которые сейчас для большинства играют роль не только «второго экрана», но первого и основного. Одну из самых правильных и максимально эффективных стратегий продвижения разработал телеканал ТНТ, который четко определил свою целевую аудиторию и сбалансированно подходит как к эфирному промоушну, так и поддержке контента телеканала в онлайн и офлайн.

## Заключение

Постоянная трансформация медиарынка России приводит к развитию и расширению деятельности крупных медиахолдингов и корпораций, которые имеют непосредственное влияние на гражданское общество и даже экономику. В свою очередь, так называемые «медиагиганты» скупают компании из разных сфер – различных видов СМИ, рекламы и дистрибуции, формируют мнение и взгляды своей аудитории, а после – перепродают ее рекламодателям.

Концентрация СМИ – это объективный процесс со своей спецификой, причинами и закономерности развития. Сегодня такая форма существования СМИ является одной из самых устойчивых в связи с наличием капитала в разных сегментах медиаиндустрии, аккумуляцией финансовых потоков и оптимизации расходов. Тем более, уровень концентрации СМИ постоянно растет, а медиахолдинги «первого эшелона» - ВГТРК, НМГ, «Газпром-Медиа Холдинг» и «СТС Медиа» сосредоточили в своих активах все самые мощные и влиятельные СМИ, такие как «Первый канал», «Россия 1», ТНТ, газета «Известия», радиостанции «Маяк» и «Эхо Москвы».

Однако из-за отсутствия правильного, специализированного и унифицированного правового обеспечения деятельности холдинговых структур затрудняется само регулирование и осуществление подобной предпринимательской деятельности. Также существуют законодательные пробелы в разграничении и обеспечении правового положения медиапродуктов и адаптации западных форматов, которые должны быть решены в ближайшее время, иначе российский рынок не сможет перейти на новый уровень.

Учитывая то, что за последние 2 года практически не случилось громких запусков печатной прессы, в магистерском исследовании мы сделали акцент именно на телевизионных медиапродуктах и их продвижении, т. к. российская

аудитория является чересчур телевизионной, а рекламный рынок телевидения минимально просел за время кризиса.

Каждый год на российском телевидении заполняется более 75 тыс. часов вещания продуктами как собственного производства, так и покупного контента. Производство телепроектов – весьма затратный и трудоемкий процесс, поэтому в последнее время крупные телекомпании все чаще стали пользоваться услугами продакшн-студий или продюсерских центров. Таким образом, телеканалы становятся застрахованы от колоссальных финансовых потерь в случае провала проекта, т. к. покупной контент создается за счет авансовых платежей или на собственные средства продакшн-студий, а после перепродается трансляторам. Также телекомпаниям финансово выгоднее и дешевле закупать контент или адаптировать зарубежные форматы по уже имеющейся технологии. Поэтому на отечественном рынке имеется целый ряд аффилированных с определенным телеканалом продюсерских компаний или подконтрольных активов в составе медиахолдингов, например, «Comedy Club Production», который был куплен «Газпром-Медиа Холдингом».

Для дополнительной оптимизации затрат на производство медиапродуктов компании могут использовать более дешевое оборудование и персонал, запускать рециклинг или покупать вторичные права. Сейчас все эти способы используются как на главных каналах страны («Россия 24»), так и в СМИ «второго эшелона», потому что технологии производства контента ежедневного эфира становятся все более потребительскими или рыночными, а определяющим ориентиром востребованности остается рейтинг.

В основном, все медиакомпании борются за две вещи – рекламодателей и аудиторию, которую потом можно «продать» спонсорам. Весь бизнес строится именно на этом, поэтому роль продвижения или промоушна играет определяющую роль. Естественно, продукт высокого качества всегда привлечет внимания зрителей или читателей. Однако, когда одновременно происходит стремительное развитие медиаиндустрии и сокращение расходов



и издержек на создание медиапродуктов, следует задуматься о новых нестандартных онлайн и офлайн способах продвижения новых проектов.

Зачастую бюджеты, затрачиваемые на маркетинг и промоушн, не разглашаются ни в отчетах, ни в комментариях топ-менеджмента крупных холдингов, поэтому основную часть исследования способов продвижения медиапродуктов получилось построить на практических кейсах лидирующих телекомпаний. Так, телеканал ТНТ расширяет свое присутствие во всех социальных сетях и на мобильных платформах за счет ориентации на молодежную аудиторию. Офлайн-мероприятия по типу событийного маркетинга зачастую имеют спонсоров и требуют значительных финансовых средств, поэтому лидерами в этом направлении являются ВГТРК и НМГ, которые устраивают благотворительные марафоны и открытые студии на подконтрольных телеканалах.

Нишевым СМИ приходится строить свое продвижение на спецпроектах, которые, по сути, являются их основным источником дохода и могут приносить до 2 млн. руб. в месяц.

Промо-акции и наружная реклама, учитывая их дороговизну, сейчас становятся не так востребованы, как раньше, уступая место новым и нестандартным вариантам PR и промоушна, которые стоит позаимствовать у развитых СМИ Запада. Например, развитие спин-офф серий, создание тематических приложений и видеоигр, сотрудничество с кинотеатрами и брендами (такими, как КВН) только набирают обороты. Помимо этого, происходит объединение рекламных площадок и библиотек крупнейших медиахолдингов, чтобы автоматизировать и оптимизировать функционирование рынка и возможности взаимодействия с рекламодателями и потенциальными покупателями вторичных прав.

Таким образом, проведя исследование, можно утверждать, что российские СМИ и медиахолдинги стали своеобразным феноменом на мировом информационном рынке. На развитие отечественного медиарынка оказывают влияние как транснационализация медиабизнеса и развитие

информационно-коммуникационных технологий, так и его самобытность, и ситуация в политической и экономической жизни страны.

Учитывая все вышеперечисленные факторы, можно заявлять, что данная работа стала одной из первых в научной среде, посвященной изучению тонкостей создания и продвижения медиапродукта в составе медиахолдинга, а также раскрывающей тонкости сотрудничества холдингов и продакшн-студий.

## Список литературы

1. О защите конкуренции : федеральный закон от 26. 07. 2006 № 135 – ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102108256&intelsearch=%E+E+%E7%E0%F9%E8%F2%E5+%EA%EE%ED%EA%F3%F0%E5%ED%F6%E8%E8> (дата обращения 02. 05. 2016).
2. О средствах массовой информации : федеральный закон от 27. 12. 1991 № 2124-1 // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102013812&intelsearch=%C+E+%D1%D0%C5%C4%D1%D2%C2%C0%D5+%CC%C0%D1%D1%CE%+C2%CE%C9+%C8%CD%D4%CE%D0%CC%C0%D6%C8%C8> (дата обращения 02. 05. 2016).
3. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации от 09. 09. 2000 № Пр-1895 // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102161033&intelsearch=%E4%EE%EA%F2%F0%E8%ED%E0+%E8%ED%F4%EE%F0%EC%E0%F6%E8%EE%ED%ED%EE%E9+%E1%E5%E7%EE%EF%E0%F1%ED%EE%F1%F2%E8> (дата обращения 15. 04. 2016).
4. Байчик А. В. Транснационализация СМИ Европы // Средства массовой информации в современном мире: Материалы межвузовской научно-практической конференции / Под ред. В.И. Конькова. – СПб., 2005.
5. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран. Учебное пособие. - М.: Аспект Пресс, 2003. – 335 с.
6. Вартанова Е. Л. Основы медиабизнеса: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – 360 с.
7. «Газпром-Медиа» запустит телеканал «КВН ТВ» // Sostav.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- <http://www.sostav.ru/publication/gazprom-media-zapustit-telekanal-kvn-tv-21744.html>.
8. «Газпром-медиа» стал убыточным бизнесом // газета «Ведомости» от 22. 04. 2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2015/04/22/gazprom-media-stal-ubitochnim-biznesom>.
  9. Гуревич С. М. Журналистская информация как товар [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://evartist.narod.ru/text11/36.html>.
  10. Гуревич С. М. Экономика отечественных СМИ: Уч. Пособие для вузов/ С. М. Гуревич. – 3-е изд., переработ. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 288 с.
  11. Диверсификация // Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>.
  12. Дубровская О. Медиахолдинг – информационная структура XXI века // Национальные медиахолдинги в контексте реализации государственной информационной политики : материалы науч.-практ. конф. / [под общ. ред. канд. филол. наук, доц. С.В. Дубовика]. – Минск: Изд. центр БГУ, 2014. – С. 59-63.
  13. Жохова А. А. Массовое искусство: рейтинг производителей контента для телеканалов // Forbes от 12. 12. 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/kompanii-photogallery/internet-telekom-i-media/248533-massovoe-iskusstvo-reiting-proizvoditelei-kont>.
  14. Зубок А. С. Телевизионный бизнес. – М.: Издательство «ШКИМБ». 2015. – 782 с.
  15. Интервью с генеральным директором компании по производству кино-, телепродукции «Кисс фром зе Юниверс» Ш. Муслимовым. 2013. - №26.

16. Интернет-мем // Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%BC%D0%B5%D0%BC>.
17. Кирьянова Л. Г. Экономика средств массовой информации: Учебное пособие. – Томск: Изд-во ТПУ, 2006. – 128 с.
18. Конин А. С. Инструменты маркетинга по продвижению национальных инновационных продуктов // Труды 2-й международной научно-практической конференции «Итоги и перспективы интегрированной системы образования в высшей школе России: образование – наука – инновационная деятельность». – М.: 2011.
19. Краудфандинг // Свободная энциклопедия «Википедия» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3>.
20. Кризис: есть ли он? Реакция людей и бизнеса на экономическую ситуацию // BFM.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bfm.ru/news/289882>.
21. Контекстная реклама // Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0).
22. Крылов И. В. Маркетинг. М.: Изд-во «Центр», 1998. – 192 с.
23. Лебедева Е. С. Медиахолдинг как субъект международной коммуникации: тенденции и перспективы // Национальные медиахолдинги в контексте реализации государственной информационной политики: материалы науч.-практ. конф. / под общ. ред. канд. филол. наук, доц. С.В. Дубовика. – Минск: Изд. центр. БГУ, 2014.

24. Маградзе Р. С. Маркетинговые акции телекомпаний // «Теле – Спутник», 2013. – С. 20-23.
25. Маркина Ю. В. Современное понимание процессов концентрации в сфере СМИ и формы медийной собственности в России // Вестник ВГУ. Серия: Филология. Журналистика – Воронеж: Изд. центр ВГУ, 2014. – С. 136.
26. Миллерсон Дж. Телевизионное производство. - М. ГИТР, 2004. – 568 с.
27. Некрасова Е. Н. Битва гигантов. Медиахолдинги: экспансия в кино // Журнал «Искусство кино», 2012. - № 2.
28. Никонович Д. С. Современный медиахолдинг: к вопросу дефиниции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/91031/1/Nikonovich.PDF>.
29. ОАО «Газпром-Медиа Холдинг». Аудиторское заключение по бухгалтерской отчетности. 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gazprom-media.com/about.xml?&holding\\_id=21](http://www.gazprom-media.com/about.xml?&holding_id=21).
30. Объем региональной рекламы в средствах ее распространения в первом полугодии 2015 года. Исследование // Ассоциация коммуникационных агентств России, 2015.
31. Омельченко К. И. Механизмы влияния СМИ на общественно-политические настроения // Медиа в современном мире. Молодые исследователи: материалы 15-й международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов / Под ред. М. А. Бережной; сост. А. Н. Марченко. - СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т, 2016. – С. 197 – 199.
32. Омельченко К. И. Способы продвижения медийного продукта (сравнительный анализ российской и американской практики) // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2015» / Отв. ред. А.И. Андреев, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов. — М.: МАКС Пресс, 2015.
33. Омельченко К. И. Способы продвижения нового издания в эпоху мультимедиа // Взгляд молодых исследователей: межвуз. сб. науч. работ

- студентов и аспирантов. Вып. 15 / ред. М. А. Бережная, сост. А. Н. Марченко. - СПб.: Свое издательство, 2016. – С. 120 – 122.
34. Организация и управление медиахолдинга Ньюс медиа-рус [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.km.ru/referats/91220F95B25746A9A9AB25C830A72C6A>.
35. Падейский В.В. Роль менеджмента в телепроизводстве // Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», 2001. - №3.
36. Полукаров В. Л., Разумов Е. А. Экономика телевидения и радио. М., 2004. – 190 с.
37. Полуэхтова И. А. Социокультурная динамика российской аудитории телевидения: дис...кандидата социологических наук: 22.00.06. — Москва, 2008.
38. Промо-акции // Active promotion advertising agency [сайт]. URL: <http://activepromotion.ru/btl/promo>.
39. Рассел Дж. Т., Лейн Р. Рекламные процедуры Клеппнера. – СПб.: ПИТЕР, 2003. – 928 с.
40. Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям (отраслевой доклад 2015 года).
41. Смирнов С. С. Медиахолдинги России. Национальный опыт концентрации СМИ [Академические монографии]. - М.: Медиамир, 2014. – 268 с.
42. Соболев С. Крупнейшие медиахолдинги России создадут единого селлера // «РБК» от 06. 10. 2014 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/business/06/10/2014/54329494cbb20f1998ef5538>.
43. Сомова М. А. Кросс-промоушн / «PROMOmix», 2006. - № 3-4.
44. Статистика сервиса Socialbakers.com [сайт]. URL: <http://socialbakers.com>.
45. Стратегия развития ФГУП «ТТЦ «ОСТАНКИНО» в 2013–2016 годах.

46. Тангейт М. Медиагиганты: Как крупнейшие медиакомпании выживают на рынке и борются за лидерство – М.: Альпина Паблишер, 2006. – 252 с.
47. Телевидение в России. Состояние, тенденции и перспективы развития // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям (отраслевой доклад 2014 года).
48. Ткаченко Л. А. Медиацентр епархии: сущностные характеристики и особенности функционирования: дис.... кандидата филологических наук: 10.01.10. — Екатеринбург, 2015.
49. Толоконникова А. В. Вещатели и производители программ на российском телевизионном рынке. - М., ПОЛПРЕД Справочники, 2009. – 68 с.
50. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. – СПб.: Питер, 2007. – 256 с.
51. Чистый убыток «Медузы» Галины Тимченко втрое превысил выручку // газета «Известия» от 19. 05. 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/586668>.
52. Шестеркина Л. П., Лободенко Л. К. От медиатекста к медиабренду: к вопросу о взаимодействии журналистики, рекламы и PR в конвергентных СМИ // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Лингвистика, 2014. - № 3 (11). – С. 50 – 55.
53. Шиткина И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление / И. С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 284 с.

#### **Литература на иностранном языке:**

1. Cathrine Kellison Producing for TV and New Media: A Real-World Approach for Producers, 2013. – 416 p.
2. Chomsky N. What Makes Mainstream Media Mainstream// Z Magazine, 1997. - № 10. – P. 56 – 61.



3. Doyle, G. Media Ownership – London/ Thousand Oaks, California/ New Delhi, 2002. – 214 p.
4. Doyle J. Understanding Media Economics. London: Sage, 2002. P. 62–63.
5. Insa Sjurts Gabler Lexikon Medienwirtschaft. Гамбурґ: Gabler Verlag, 2011. – 586 p.
6. Krugman H. Why three exposures may be enough // Journal of advertising research, 1972.
7. Moran A. Op. cit., 2007. – 320 p.
8. Proulx M., Shepatin St. Social TV: How Marketers Can Reach and Engage Audiences by Connecting Television to the Web, Social Media, and Mobile. – New York: Wiley, 2012. – 168 p.
9. Trattner, C., Kappe, F.: Social Stream Marketing on Facebook: A Case Study. International Journal of Social and Humanistic Computing (IJSHC), 2012. – P. 60 - 64.

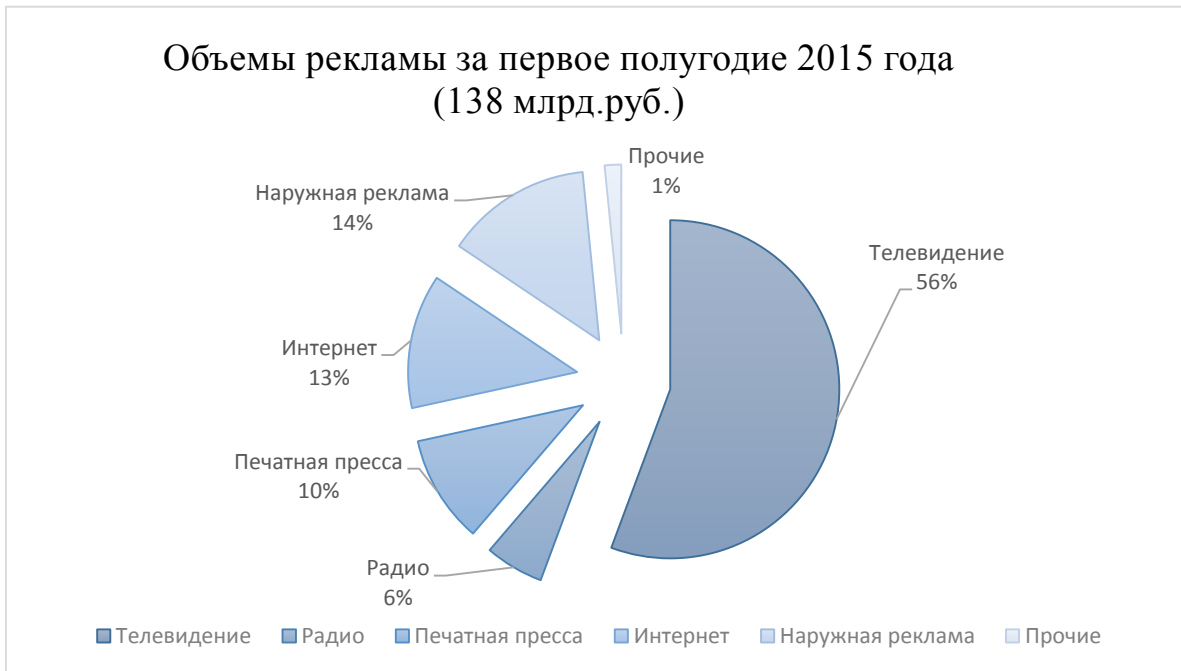
## Приложение 1

### Активы медиахолдингов России

Холдинг	Пресса	Телевидение	Радио	Интернет	Другие
«Газпром-Медиа»	Караван историй, Панорама TV, 7 дней	ТНТ, ТНТ4, ТВ-3, Пятница, НТВ, Матч ТВ, НТВ Плюс	Авторadio, Эхо Москвы, Energy FM, Radio Romantika, Like FM, Comedy Radio, Детское радио, Relax FM, 101.ru	Sportbox.ru, Rutube, Now.ru, Вокруг ТВ, Zoomby	Comedy Club Production, Good StoryMedia, Централ Партнершип, Алькасар, Red Media
НМГ	Известия, Metro-Петербург, Спорт-Экспресс	Пятый канал, Первый канал, РЕН ТВ, Медиа Альянс	Русская служба новостей		Арт Пикчерс Вижн
ВГТРК	Вестник РТР	ВГТРК – Россия 1, Россия 24, Культура	Радио России, Вести ФМ, Маяк, Культура	Интернет-ресурсы всех центральных и региональных телерадиокомпаний ВГТРК, Вести.ru, Filmpro.ru, Digitalrussia.tv, Страна.ru	сейлз-хауз «РТР-Медиа», Государственный фонд телевизионных и радиопрограмм

ЮТВ		Ю, Муз-ТВ, Disney		ClipYou.ru	
РБК	РБК Daily	РБК-ТВ	-	Rbk.ru	-
Москва-медиа	Вечерняя Москва	Москва 24, Москва Доверие,	Радио Москвы, Capital FM, Москва FM	Агентство городских новостей «Москва», m.24	Студия «Голос»
СТС Медиа		СТС, СТС Love, Домашний, Че		Videomore. ru	Агентство по продаже рекламы «Эверест-С»

## Приложение 2



**Приложение 3**

Показатели рекламного рынка России в 2013-2014 годах (млрд. рублей) с НДС.

<b>Сегмент рынка</b>	<b>2013 год</b>	<b>2014 год</b>	<b>Доля медиа, %</b>
Печатная пресса	43,7	38,9	9,7 %
Телевидение	184,3	184,9	46,9 %
Радио	16,6	16,9	4,3 %
Наружная реклама	48,0	47,9	12,2 %
Интернет	84,6	99,8	25,3 %
Прочие медиа	6,7	6,1	1,6 %
Итого	374,9	394,5	100%

### Приложение 4

Топ-10 крупнейших производителей телеконтента.

№	Производитель	Количество названий продукта		Количество выходов		Длительность, ч.	
		Всего	Премьеры	Всего	Премьеры	Всего	Премьеры
1	«ТНТ-Продакшн»	9	0	2343	0	1541	0
2	«Леан-М»	29	5	2561	353	1471	278
3	«Костафильм»	11	2	2018	162	1261	134
4	«МВ-Group»	23	11	1767	1146	1001	671
5	«Красный квадрат»	14	5	1046	104	869	104
6	«Амедиа»	18	5	1353	74	860	53
7	«Телеальянс»	7	1	1130	141	699	104
8	Студия «2В»	17	0	610	0	691	0

9	КР Productio n	3	0	1035	0	683	0
10	AFL Productio n	4	0	871	0	566	0
Ито го		135	29	14 734	1980	9646	1345

## Приложение 5

Крупнейшие производители телевизионного контента по финансовым показателям.

№	Компания	Выручка (млрд. руб. за 2012 год)	Специализация	Канал	Известные проекты
1	Красный квадрат	5,3	Ток-шоу, развлекательные программы	Первый канал, СТС, РЕН ТВ, НТВ	«Фабрика звезд», «Кто хочет стать миллионером», «Прожекторперисхилтон», «Последний герой»
2	Comedy Club Production	2,7 (e)	Stand-up comedy, сериалы	ТНТ	«Comedy Club», «Наша Russia»
3-4	Форвард-фильм	1,6 (e)	Сериалы	НТВ, Россия 1	«Улицы разбитых фонарей», «Тайны следствия», «Ментовские войны», «Дорожный патруль»
3-4	М-Production	1,6 (e)	Шоу, тематические программы	Россия 1, Домашний, СТС	«Большие танцы», «Битва хоров», «Снимите это немедленно!»
5	Всемирные русские студии (RWS)	1,5	Сериалы, фильмы	НТВ, Россия 1, Первый канал, СТС	«Бедная Настя», «Братья детективы», «Морской патруль»
6	ВайТ Медиа	1,2 (e)	Сериалы, фильмы, шоу	Первый канал, Россия 1, СТС, РЕН ТВ	«Пепел», «Десять миллионов», «Один в один!»



7	Первая продюсерская компания	1,2	Сериалы, телепрограммы	НТВ	«Русские сенсации», «Луч света», «Анатомия протеста», «Средь бела дня»
8	Star Media	1,1 (e)	Фильмы, сериалы	Первый канал, Россия 1	«Анна Герман», «Жизнь и приключения Мишки Япончика», «Котовский», «Небо в огне», «Великая война»
9	Амедиа	0,9	Фильмы, сериалы	Первый канал, Россия 1, СТС, ТНТ, РЕН ТВ	«Моя прекрасная няня», «Не родись красивой»
10	Story First Production	0,7	Шоу, сериалы	СТС	«6 кадров», «Папины дочки», «Кремлевский курсанты»