

АКАДЕМИЧЕСКИЕ  
М  
МОНОГРАФИИ

# ИНДУСТРИЯ РОССИЙСКИХ МЕДИА: ЦИФРОВОЕ БУДУЩЕЕ

**Сергей Сергеевич Смирнов**  
**Елена Леонидовна Вартанова**  
**Андрей Владимирович Вырковский**  
**Михаил Игоревич Макеенко**  
**Индустрия российских**  
**медиа: цифровое будущее**  
Серия «Академические монографии»

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=65922117](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65922117)*

*Индустрия российских медиа: цифровое будущее: МедиаМир; Москва;  
2017*

*ISBN 978-5-91177-098-3*

### **Аннотация**

Монография представляет собой комплексное форсайт-исследование перспектив развития российской медиаиндустрии в условиях цифровой среды. На основе прогнозов действующих медиаменеджеров и экспертов медиарынка в книге представлены сценарии развития отрасли в целом и ее ключевых сегментов в течение ближайших пяти – десяти лет. Подробно рассмотрены возможные изменения рыночных структур, бизнес-моделей, контента, технологий, состава аудитории, а также основные

факторы, которые в перспективе будут оказывать влияние на российский медиарынок.

Монография адресована преподавателям и исследователям экономики российских медиа, студентам факультетов и отделений журналистики, издательского дела, телевидения, медиакоммуникаций, представителям медиабизнеса и журналистам-практикам.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

# Содержание

Предисловие	8
Глава I. Медиаиндустрия России: к осмыслению нового экономического феномена	11
Медиаиндустрия: теоретические подходы	13
К определению понятия «медиаиндустрия»	20
Драйверы медиаиндустрии: XXI век	24
Индикаторы	31
О необходимости медиапрогнозирования	44
Глава II. Методология исследования	46
Глава III. Будущее медиаиндустрии: общие тенденции	56
Структура	56
Экономика и бизнес-модели	72
Технологии	77
Контент	82
Аудитория	89
Кадры	92
Факторы развития	96
Глава IV. Сегменты медиаиндустрии: прогнозы развития	100
4.1. Телевидение	100
Структура	100
Экономика и бизнес-модели	115

Технологии	121
Контент	125
Аудитория	128
Кадры	132
Факторы развития	134
4.2. Пресса	137
Структура	137
Экономика и бизнес-модели	141
Технологии	145
Контент	148
Аудитория	151
Кадры	153
Факторы развития	156
4.3. Радио	161
Структура	161
Экономика и бизнес-модели	169
Технологии	173
Контент	174
Аудитория	178
Кадры	181
Факторы развития	182
4.4. Онлайн-медиа	188
Структура	190
Экономика и бизнес-модели	195
Технологии	201
Контент	203

Аудитория	208
Кадры	211
Факторы развития	212
4.5. Реклама	215
Структура	215
Экономика и бизнес-модели	221
Технологии	225
Контент	228
Аудитория	231
Кадры	232
Факторы развития	233
Заключение	237
Глоссарий	239
Список литературы	244

**М. И. Макеенко, Е.**

**Л. Вартанова, А. В.**

**Вырковский, С. С. Смирнов**

**Индустрия российских**

**медиа: цифровое будущее**

© Вартанова, Е. Л. и др., 2017

© МедиаМир, 2017

# Предисловие

Данная монография представляет собой результаты масштабного исследовательского проекта «Российские медиа как индустрия производства и распространения цифрового контента», который преподаватели, научные сотрудники, аспиранты и магистранты кафедры теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова реализовывали в 2014–2016 гг.

Идея проекта возникла в процессе обсуждений современного состояния медиаиндустрии России в период ее цифровых трансформаций на заседаниях кафедры теории и экономики СМИ, на различных российских и международных конференциях, в процессе дискуссий с представителями медиаотрасли.

Для всех участников медиарынка совершенно очевидно, что отечественная медиаиндустрия заметно и масштабно трансформируется под влиянием ряда факторов, но общепринятой точки зрения о векторах изменений и возможных последствиях изменений в отрасли пока нет. Однако запрос на прогнозирование велик как со стороны участников медиаиндустрии и органов государственной власти, так и со стороны исследовательского и образовательного сообщества. Именно интересы последнего – факультетов и отделений, реализующих образовательные программы по направ-



лениям подготовки «Журналистика», «Телевидение», «Издательское дело», «Медиакоммуникации», не в последнюю очередь учитывались при разработке концепции и методики проекта.

При помощи специалистов индустрии – медиаменеджеров, главных редакторов, медиааналитиков – мы пытались найти ответы на вопросы, стоящие перед российским образовательным сообществом: Каков будет рынок труда в медиаиндустрии через десять лет? Какие специалисты будут наиболее востребованы, а какие больше не понадобятся редакциям? Какими знаниями, навыками и умениями они должны обладать? В сущности, перед научным исследованием была поставлена весьма прагматическая задача – определить запрос практики для того, чтобы понять, чему и как учить сегодня завтрашних медиапрофессионалов.

Представляя результаты исследования в виде монографии, авторы выражают огромную благодарность нашему венгерскому коллеге и со-руководителю исследования, известному социологу, профессору университета Корвинуса Палу Тамашу. Его помощь в формулировании и разработке общей концепции и форсайт-методологии исследования была неоценимой.

Важнейшая, самая трудоемкая и эмпирически наиболее ценная часть любого форсайт-исследования – это экспертный опрос. В его проведении принимали активное участие преподаватели, научные сотрудники, аспиранты и ма-

гистранты факультета журналистики МГУ: А. Н. Гуреева, С. К. Степанян, М. Н. Бельдюшкина (интервью – печать, реклама), Т. С. Черевко, С. Ю. Иванов (интервью – телевидение, радио), М. Ю. Галкина, А. Ю. Образцова, Е. Д. Першина, Д. З. Исаков, А. С. Топорова (интервью – онлайн-СМИ, агрегаторы контента), А. В. Толоконникова, А. Д. Ванькова, А. А. Белякова, И. И. Храпченкова (интервью – операторы платного телевидения, производители контента), М. Б. Владимирова, В. Н. Любарская (интервью – эксперты). Авторы монографии приносят им искреннюю благодарность за их квалифицированную работу.

Это исследование не состоялось бы без поддержки наших коллег – представителей медиаотрасли. Руководители ведущих медиакомпаний, журналисты, медиааналитики, эксперты с энтузиазмом принимали участие в исследовании. Искренне благодарим коллег за доброжелательное отношение и содействие нашему проекту.

При подготовке рукописи к изданию большую помощь оказали наши коллеги – Е. С. Зимовец, Д. В. Дунас, Н. Ю. Котрикадзе.

*Е. Л. Вартанова*  
*А. В. Вырковский*  
*М. И. Макеенко*  
*С. С. Смирнов*

*Москва, август 2017*

# Глава I. Медиаиндустрия России: к осмыслению нового экономического феномена

*Скорость и динамика перемен заставляет исследователей не только постоянно анализировать происходящее, но и уже сегодня думать о будущем. В исследованиях медиа, как и во всем кластере социально-политических наук, становится все более востребованным научное прогнозирование, моделирование будущего, что должно помочь разработать адекватные стратегии реагирования на многоуровневые и разнонаправленные, но очень влиятельные тенденции развития.*

На протяжении последних десятилетий в академическом сообществе происходит активное осмысление природы и деятельности средств массовой информации, оказывавших возрастающее влияние на различные стороны общественной жизни во всех странах мира. При этом определение самих понятий медиа / массмедиа / средства массовой информации, как и границ обозначаемой ими сферы общественной жизни, ее институтов и процессов, в ней происходящих, становится все более сложной, хотя и возрастающе актуальной задачей (Вартанова (ред.), 2015: 11; Вопросы теории и прак-

тики журналистики: 2016; 2017 (а); 2017 (б)).

Причины заключаются в постоянном развитии, трансформации этой предметной области. Сложности добавляет и то, что движущими силами этого развития являются практически все общественные изменения политического, экономического, социального, культурного характера, при этом все очевиднее и воздействие отдельных людей – профессионалов и непрофессионалов – на медиа (Vartanova (ed.), 2007).

На рубеже XX – XXI веков особенно значимой стала трансформация технологических основ СМИ, которая порождается внедрением цифровых интерактивных сетевых информационно-коммуникационных технологий в процессы функционирования медиа. Активный переход на цифру процессов сбора, производства, распространения и хранения новостей и других типов содержания СМИ, всех информационных продуктов называют даже «цифровой революцией», подчеркивая радикальность и масштабность перемен (Küng, Picard & Towse (eds.), 2008).

И хотя вопрос о действительной революционности преобразований все же остается спорным, теоретики и эксперты медиа все активнее дискутируют и о заметно изменившихся с XX века границах предметной области, и об актуализации научного тезауруса, и о необходимости обновления теоретических подходов и концепций к анализу реалий, в которых существуют современные медиа.

# Медиаиндустрия: теоретические подходы

На фоне изменений в теоретических подходах к медиа, происходящих в исследовательской среде, в последние годы в российском обществе становится все явственнее увеличивающийся разрыв между академическими представлениями о медиа, с одной стороны, и реальным функционированием медиа как индустрии, журналистики как важнейшей ее профессии, всего рынка медиапрофессий – с другой (Пургин, 2011).

Одной из ключевых причин, объясняющих это противоречие, несомненно, остается трудность в понимании самого предмета анализа. Понятия, описывающие его, хотя и опираются на один и тот же родовой термин «медиа», разнообразны, многочисленны, интуитивно понятны, но все еще не имеют точных определений, разделяемых как внутри самого академического сообщества, так и академическим и индустриальным сообществами (Дунас, 2016). Перечень встречающихся в литературе терминов включает такие понятия, как *медиаполе*, *медиасистема*, *медиаландшафт*, *медиасреда* (Варганова (ред.), 2015).

Несмотря на явные смысловые пересечения, эти термины не дают четкого представления об области изучения, ее «ядре» и границах, что, возможно, связано с масштабностью

происходящих в медиа изменений, постоянным (особенно во второй половине XX – начале XXI века) расширением их смыслового наполнения (Küng, Picard & Towse (eds.), 2008). При этом медиа, бесспорно, представляют сегодня достаточно сложное социальное явление. С одной стороны, оно глубоко встроено в общество в целом, в его структуры и функционирование, являя собой «форму социального взаимодействия посредством информационных сообщений», а с другой – само является отдельной системой, состоящей из совокупности технологической, экономической, аудиторной и других подсистем (Шкондин, 2011: 166–167).

Многие теоретики сходятся в том, что СМИ / массмедиа / медиа<sup>1</sup> характеризуются набором объединяющих качеств, среди которых едва ли не главный – это индустриальный (промышленный) и корпоративный характер их производства и распространения, что сделало СМИ в XX веке технологически и экономически – благодаря невысокой стоимости – доступными массовой аудитории, то есть всему обществу в целом (Землянова, 2004; МакКуэйл, 2013).

Опираясь на этот подход, следует поставить вопрос о значимости, даже приоритетности понятия *медиаиндустрия*

---

<sup>1</sup> В данной монографии авторы опираются на принципиальные теоретические положения Л. М. Земляновой, которая в целом объединяла понятия СМИ и (мас-с)медиа, особенно в их индустриальном измерении, и считала, что экономически движение от массмедиа в сторону медиа является технологически детерминированным процессом, который напрямую связан с изменением экономических принципов деятельности (Землянова, 2004: 200).

(возможно также: *отрасли СМИ, медиаотрасли, индустрии СМИ*) для определения объекта изучения той группы исследований, которая в современной академической среде все чаще называется медиаисследованиями (исследованиями СМИ, *media studies*).

В конечном счете это соотносится не только с парадигмальным подходом, то есть относящимся к одному из доминирующих при изучении медиа парадигм (в данном случае – политэкономии СМИ), но и с межпарадигмальным. Это объясняется тем, что вторая ведущая парадигма медиаисследований – эмпирико-функционализм – также исходит из понимания СМИ как социального института, опирающегося на отдельную отрасль экономики и при этом выполняющего ряд предписанных ему обществом задач (МакКуэйл, 2013; Прохоров, 2011).

Не удивительно, что среди процессов, характеризующих развитие массмедиа в XX – XXI столетиях, исследователи, представляющие самые разные школы изучения СМИ, практически единодушно выделяют два ключевых. Это, во-первых, усиление влияния технологической революции на структуру и функционирование медиа (Castells, 2009; Уэбстер, 2004) и, во-вторых, расширение воздействия экономических факторов на СМИ – и как на социальный институт, и как на специфический рынок, и как на особый тип предприятий (Habermas, 1991; Hallin & Mancini, 2004; Albarran, 2010).

Опираясь на концепции и терминологический аппарат политической экономии медиа, лежащий в основе медиаэкономики, а также «индустриальной школы» в медиаисследованиях в целом, можно утверждать, что в последние два десятилетия в России зародилась и институционализировалась отрасль СМИ, представляющая сдвоенный рынок товаров и услуг. Ее основой считается производство содержания как рыночного товара, обмениваемого аудиторией на свой редкий ресурс – свободное время (Smythe, 1960; Picard, 1989).

В последние годы терминология медиаэкономики широко распространялась в исследованиях журналистики и массовых коммуникаций.

Достаточно вспомнить, что СМИ в зарубежных исследованиях часто не только рассматриваются как самостоятельная отрасль, но и концептуализируются в контексте индустрии содержания, индустрии свободного времени, индустрии развлечений и более широкого термина индустрии культуры, культурных индустрий (Хоркхаймер, Адорно, 1997; Picard, 1989; Hesmondhalgh, 2002; Flew, 2014). Отталкиваясь от политэкономической парадигмы, социологи, политологи, культурологи широко используют, например, понятие символического, культурного капитала, который в значительной степени формируется в процессе потребления аудиторией медиасодержания (Бодрийяр, 2003). Это и дает основание утверждать, что важность медиаиндустрии в современном обществе определяется не только ее местом



в экономике, значительным влиянием на рекламную индустрию и потребительский рынок, но и особой ролью в социокультурном контексте общества, связью с процессами формирования культурных ценностей и поведения людей.

По мнению основоположника современной концепции медиаэкономики Д. Смайта, индустрия СМИ характеризуется не только двойственной природой рынка, но и тем, что в результате ее функционирования аудитория коммодифицируется, т. е. приобретает свойства рыночного товара, производимого для обмена (Mosco, 2009). Рекламодатель, обращаясь к СМИ за размещением рекламы, фактически не только оплачивает «пакет услуг», но и получает доступ к желаемой целевой аудитории, которая в результате и сама становится своего рода товаром медиарынка (Варганова (ред.), 2014).

Еще одна теоретическая концепция, объединяющая внешне разнородные предприятия медиарынка – газетные и журнальные издательские компании, информационные агентства, телерадиовещательные предприятия, онлайн-СМИ, производителей аудиовизуальной продукции, – это концепция цепочки (создания) ценности. Предложенная М. Портером как инструмент стратегического анализа, используемый для детального анализа деятельности организации, эта концепция нашла широкое применение в разных отраслях современной экономики. Ценность ее для медиаиндустрии объясняется тем, что благодаря данному инстру-

менту можно выделить центральный и одинаковый для всех компаний процесс, позволяющий объединить разнородные на первый взгляд предприятия. В основе всех бизнес-процессов медиаиндустрии лежит создание контента, за которым следует его «упаковка», соответ-

ствующая особенностям сегментов медиаиндустрии, а также производство и распространение / дистрибуция, т. е. доставка потребителю (Портер, 2005).

Традиционно у многих медиапредприятий составной частью бизнес-процессов была и все еще остается продажа рекламы, что многими исследователями также считается особенностью медиаиндустрии. Однако в последнее время рекламная бизнес-модель «сдает позиции», и медиа-предприятия стремятся использовать и развивать иные, чем реклама, источники доходов (The International Journal on Media Management, 2004). Именно поэтому концепция цепочки ценности, предложенная М. Портером и развитая для медиаиндустрии А. Айрис и Ж. Бюеном, остается важнейшим критерием, признаком описания медиаиндустрии. По мнению последних, медиапредприятия могут быть сгруппированы на основании того, что в своей деятельности они опираются на единую для медиаиндустрии цепочку создания ценности (Айрис, Бюен, 2010: 41-42).

Российская медиаиндустрия развивается и характеризуется теми же общими процессами и чертами, которые характерны для отрасли в разных странах мира, на разных

географических рынках. Это – сдвоенный рынок товаров и услуг, коммодификация аудитории, использование в деятельности единой для отрасли цепочки ценности (Вартанова (ред.), 2014: 69; 117). Единство отрасли зиждется и на том обстоятельстве, что, по мнению В. Л. Иваницкого, в основе российской медиа-индустрии сформировался и действует особый субъект экономической жизни – медиаконпания, фирма массмедиа (Иваницкий, 2010: 155).

## **К определению понятия «медиаиндустрия»**

Однако, даже признавая этот широко известный в зарубежных и отечественных исследованиях подход, нельзя не увидеть и некоторых проблем. Не только в российской, но и в глобальной медиатеории отсутствует единое понимание как термина «медиаиндустрия», так и самих явлений реальности, им обозначаемых. Так, в одном из наиболее распространенных и признанных академическим сообществом учебнике Д. Дойл медиаиндустрия определяется как сфера экономики, производящая определенную долю медиатоваров и медиауслуг в общем ВВП и объединяющая издание прессы, книг, телерадиовещания, производство фильмов, музыки как культурных и общественных товаров (Doyle, 2013: 3).

Для Л. Кюнг, Р. Пикара, Р. Тоуз медиа – это технологии (печать, радио, телевидение, звукозапись и подобные), посредством которых создается и распространяется содержание, предназначенное для определенных групп потребителей. И именно совокупность предприятий, упаковывающих такой контент и распространяющих его посредством упомянутых технологий, создает медиаиндустрию (Küng, Picard & Towse (eds.), 2008: 7).

К осмыслению понятийно-концептуального аппарата складывающейся в последние 20 лет индустрии СМИ в

отечественной медиатеории системно впервые подошел В. Л. Иваницкий, который предложил называть ее «отраслью СМИ». Он отмечал, что в результате трансформации общественно-политического уклада в России произошла передача функций издателя и вещателя специфическим предприятиям – фирмам массмедиа, и совокупность подобных фирм «де факто» образовала отрасль СМИ (Иваницкий, 2010: 56–57).

Правда, анализом экономической природы явления, его границ и индикаторов В. Л. Иваницкий не занимался, что вполне объяснимо: в современной России системный сбор официальных статистических показателей деятельности даже традиционных средств массовой информации – прессы, телевидения, радио – так и не налажен, что же говорить о возникающих на наших глазах новых сегментах, в которых традиционная медийная, даже, точнее, журналистская составляющая уже не столь очевидна. Это, например, кабельные и спутниковые операторы, онлайн-кинотеатры, поисковые системы, социальные сети, *OTT*-сервисы и многое другое.

Отмечая отсутствие отраслевой статистики, С. С. Смирнов тем не менее подчеркивает, что путаница в отраслевой идентификации существующих в России отраслевых агентов, низкая транспарентность хозяйственной деятельности в СМИ не отменяет факта сформированности отрасли. В ее пользу говорит и наличие отраслевого Министерства связи и

массовых коммуникаций, профильного Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, отраслевого регулятора Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Ее внутренними общими структурами стали и отраслевые гильдии и ассоциации – АКАР, ГИПП, НАТ и другие.

На основании этого С. С. Смирнов заключает: «Сегодня все существующие в России издатели, телерадиовещатели, информационные агентства, распространители печатной прессы, операторы неэфирного телевидения, интернет-фирмы, рекламные агентства, рекординговые, полиграфические и кинематографические фирмы образуют де-факто отрасль национальной экономики как определенную совокупность предприятий, производящих и распространяющих однородный (конечно, условно) продукт на основании однородных (также условно) технологий» (Смирнов, 2010: 178).

Понятие медиаиндустрии, несмотря на его терминологическую нечеткость, становится все более популярным в отечественной академической литературе, при этом оно, как отмечалось выше, все чаще рассматривается в контексте широко используемых концепций. Входит в научный оборот термин «экосистема ИТ – телекоммуникации – медиа», который не только обозначает новую технологическую среду новых цифровых медиа – платформ, устройств доступа, каналов, содержания, но и характеризует современные производ-

ственные, социальные и культурные реалии медиасистемы в целом (De Prato, Sanz & Simon, 2014).

Сегодня экосистема медиа предполагает включенность людей, бизнес-структур, социальных институтов в технологические медиасреды посредством специальных устройств, превращающихся в неотъемлемые от человека технологические расширения. Экосистема медиа, по мнению ряда исследователей, – это совокупность взаимозависимых экономических и технологических компонентов, образующих определенную целостность, формирующих взаимосвязанную структуру общества, единство отношений, в сфере производства, хранения, распространения, обмена цифрового контента в единой цифровой и интерактивной технологической медиасреде (De Prato, Sanz & Simon, 2014; Веселов (ред.), 2017).

Представления об этой новой экосистеме пока еще не получили достаточных теоретических обоснований, но начавшиеся дискуссии подтверждают, что разрабатывавшийся с 1990-х гг. многими учеными (например, М. В. Шкондиным) подход к медиа как к особой – социальной и профессиональной – среде оказывается сегодня весьма востребованным и заставляет исследователей искать новые пути их изучения.

# Драйверы медиаиндустрии: XXI век

Развитие СМИ и журналистики на протяжении последних двух столетий, когда они собственно и превратились во влиятельные социальные институты, в значительной степени определялось динамикой политической, экономической и культурной жизни общества. Определяющими факторами развития медиаиндустрии на протяжении ее истории, основными движущими силами – ее драйверами – в той или иной степени были практически все процессы общественного развития. Тем не менее к наиболее значимым факторам следует отнести:

- процесс становления потребительского капитализма;
- формирование политической системы национального государства;
- потребности экономики в создании эффективных коммуникационных систем;
- научно-технический прогресс, активно выражающийся на протяжении XX века в заметном развитии информационно-коммуникационных технологий (ИКТ);
- процесс глобализации, затронувший все стороны общественной жизни практически во всех странах мира (Вартанова (ред.), 2014: 58–59).

На протяжении XX века спектр и скорость общественных изменений, стимулированных развитием ИКТ, постоян-



но увеличивались, и в начале XXI века их масштаб достиг беспрецедентных размеров. Исследователи и бизнес-аналитики заговорили о начале «второго машинного века», появлении «индустрии 4.0», даже о «четвертой промышленной революции», которая возникла благодаря цифровым технологиям, основанным на аппаратном и программном обеспечении и сетях. При этом «цифровые технологии... становятся все более усовершенствованными и интегрированными, вызывая трансформацию общества и глобальной экономики» (Шваб, 2017: 16).

Очевидно, что столь масштабные общественные изменения не могли не оказать воздействия на развитие и трансформацию медиа во всех их проявлениях. Как отмечалось выше, трансформации в медиа часто называют «коммуникационной революцией», «цифровой революцией» – терминами, возможно и не имеющими строгих научных определений, но получившими большую популярность, поскольку они ярко характеризовали резкие, прорывные изменения в коммуникационной и медиасреде в целом и в медиабизнесе в частности (Балмаева, Лукина (ред.), 2016: 206–213).

Это отражается и в широко распространившемся с середины 1990-х гг. термине «прорывные технологии» (именно такой перевод названия концепции *disruptive technologies* с английского языка на русский кажется наиболее точным, хотя встречается также и вариант «разрушительные технологии»). Сама концепция рассматривает влияние прогрес-

са ИКТ в медиа как процесс вытеснения существующих в медиаиндустрии решений и создания основ новой отрасли (Christensen, 2011).

Одной из главных тенденций цифровой революции, несомненно, является процесс цифровизации. В изначальном смысле цифровизация – это переход с аналоговой формы передачи информации на цифровую, однако сегодня процесс приобрел многоуровневый характер и вышел из технологической в общественную плоскость. Появились расширения понятия, такие как *цифровизация экономики, цифровизация государственного управления, цифровизация культурного наследия*, предполагающие не только перевод информации в цифровую форму, но и комплексные решения инфраструктурного, управленческого, поведенческого, культурного характера. Для медиа цифровизация означает действительно масштабные изменения по развитию сетей, устройств доступа, содержания, даже навыков пользователей.

Исследователи подчеркивают, что именно цифровые трансформации начала XXI века, а именно массовое проникновение Интернета и мобильной телефонии в широкую аудиторию, моментальный и дешевый доступ к любым видам содержания в режиме реального времени, возможность получать его по беспроводным технологиям, появление цифровых платформ, предлагающих неограниченное количество контент-продуктов, сервисов и приложений, повсеместно определяли развитие медиаиндустрии в глобальном мас-

штабе (Albarran, 2010). В контексте таких трансформаций возникали и индивидуальные цифровые экосистемы, которые стали объединять физическое и цифровое существование людей.

Современные пользователи, находясь в цифровых средах – в мобильной телефонии, электронной почте, социальных сетях, начали формировать и новые цифровые сообщества (как выражаются некоторые аналитики – популяции), связанные не с географическим нахождением, а с цифровым присутствием. Конечно, в строго научном – биологическом, экологическом, медицинском – смысле вряд ли можно считать популяцией аудиторию популярных сегодня социальных медиа, однако, перенося большую часть своей активности в онлайн-среду и формируя свое поведение, представления, ценности, пользователи Сети приобретают в рамках онлайн-коммуникации, как и в рамках популяции, определенное сходство, единство в поведении и даже в самовоспроизводстве.

Любопытно, что в середине 2010-х годов самой крупной мировой «цифровой популяцией» стал *Facebook* с 1 400 млн пользователей. Ему уступали Китай и Индия – страны с самым большим населением мира в размере 1 360 млн и 1 240 млн человек соответственно. «Цифровая популяция» *Twitter* – 640 млн – превышает население США (318 млн), Индонезии (247 млн), Бразилии (202 млн), Пакистана (186 млн) и Нигерии (173 млн). Чуть меньше самых

населенных стран мира «цифровая популяция» *Instagram* со 152 млн пользователей (Шваб, 2017: 144).

Несомненно, важнейшие трансформации в современной медиа-индустрии происходят на уровне ключевого сегодня драйвера – аудитории СМИ, ее поведения, моделей медиапотребления, потенциала воздействия на создание и распространение контента. С одной стороны, все более проблемным для медиабизнеса, ориентирующегося на традиционное медиапотребление, становится его нелинейность – то есть возросшие возможности и свобода аудитории активно выбирать медиаконтент «по заказу» и в удобное для нее время. Нелинейное медиапотребление противостоит линейному, предполагающему пассивное потребление контента, который традиционно отбирался и организовывался в определенном порядке издателем или вещателем (Задорожная, 2010).

От дискретной модели «один канал/одно СМИ – массовой аудитории – в соответствии с периодичностью» современная цифровая медиасреда движется к потоковой модели «индивидуализированный контент по индивидуальному запросу – в любое время и на любом устройстве». Возросшая избирательность контент-запросов фрагментирующейся аудитории, сопровождаемая ее растущим нежеланием платить за информацию, меняет традиционные отношения не только между производителем и потребителем, но и между рекламодателями, редакциями, медиакомпаниями, обладателями

авторских прав (Балмаева, Лукина (ред.), 2016: 208, 269; Айрис, Бюген, 2010: 8).

С другой стороны, становится очевидной утрата профессионалами СМИ монополии на производство содержания. Журналисты газет, журналов, телевидения и радио, фотографы, операторы, телерепортеры и другие медиапрофессионалы в цифровой медиасреде часто уступают место любителям, очевидцам событий, непрофессиональным корреспондентам, которые опережают их в скорости подачи информации и доступе к горячим точкам, неожиданным информационным поводам (Gillmor, 2006; Doctor, 2010). Дискуссия об «освобождении авторства» отразила озабоченность медиаменеджеров по поводу меняющихся отношений производителей и распространителей информации, авторов и аудитории в Интернете, по поводу традиционных бизнес-моделей, неизменных корпоративных структур и устоявшихся управленческих решений в медиабизнесе (Мирошниченко, 2011).

Следует, конечно, признать, что драйверы медиаиндустрии не ограничиваются только развивающимися ИКТ и активной аудиторией. Наряду с ними исследователи выделяют роль и таких внешних драйверов, как экономическая глобализация, медиарегулирование на региональном, национальном и глобальном уровнях, социальные процессы (Albarran, 2010: 19-34). Но все же очевидно, что в современных медиа влияние всех упомянутых драйверов имеет комплексный и взаимосвязанный характер. Более того, их анализ не может

проводиться отдельно друг от друга, а должен основываться на целостном подходе, позволяющем рассматривать преобразования не только в рамках отдельной медиакомпании и медиаиндустрии, но и в более широком контексте общества и страны.

# Индикаторы

Сегодня отечественная медиаиндустрия, несмотря на отмеченную выше нечеткость этого понятия, его предмета и границ, представляет несомненный интерес для анализа. Это объясняется рядом причин.

Во-первых, становление и развитие российских медиа после 1991 г., несмотря на историческую краткость периода, охарактеризовались проявлением целого комплекса разнонаправленных, противоречивых тенденций, актуальных для глобальной медиаиндустрии на рубеже XX–XXI веков. При этом, в силу специфики российской социокультурной ситуации, многие из универсальных для медиаиндустрии тенденций – цифровая революция, усиление коммерциализации деятельности медиакомпаний, процесс глобализации, новые подходы к индустриальному регулированию отрасли СМИ, изменение социальной динамики и появление новых моделей медиапотребления (Albarran, 2010: 19-34) – проявились в России по-своему, продемонстрировав особое взаимодействие между глобальным и национальным, общим и особенным (Варганова (ред.), 2014: 277-278).

Во-вторых, размер российской медиасистемы, даже после распада СССР, на глобальной медиакarte объективно оказался весьма внушительным. Это не в последнюю очередь определяется размером территории России, заселенной хотя

и крайне неравномерно, но на огромной территории с Дальнего Востока на Запад, с Севера – на Юг. Не менее значимый фактор – сложность этнокультурного состава ее населения. Как и другие мультиэтнические государства, расположенные на больших территориях, Россия нуждается в единстве общенациональной коммуникационной системы и региональных коммуникационных систем, в информационной связанности государства (Прохоров, 2011: 33). При этом нельзя забывать и о неравномерности экономического развития страны, значительных неравенствах между столицей и регионами, климатически благоприятными и неблагоприятными областями.

В национальных государствах традиционные СМИ играли значительную роль, обеспечивая их информационную целостность, поэтому показатели индустрии СМИ – количество и тиражи газет и журналов, число и доступность теле- и радиоканалов, количество медиакомпаний (издающих, вещающих, производящих), наличие и проникновение телекоммуникационных сетей – характеризуют не только состояние рынка СМИ, но и уровень информационного потенциала страны и нации. Последний, в свою очередь, соотносится и с общим состоянием экономики, и с функционированием политической системы, и с качеством индекса человеческого развития, превращая медиаиндустрию из чисто экономического феномена в один из ключевых институтов создания общественного блага (Доклад о человеческом развитии,



2016).

В связи с этим эконометрические характеристики складывающейся в России медиаотрасли, перспективы ее развития приобретают более чем индустриальное значение. Очевидное влияние медиаиндустрии на социокультурное развитие российского общества ставит непростой вопрос о роли государства не только в регулировании отрасли СМИ, но и в выработке общих стратегических принципов взаимоотношения экономических, политических и медиаинститутов в России.

В-третьих, в связи с кардинальной трансформацией общественного строя и экономической системы России, выходом российской экономики на мировой рынок, а также в контексте глобальных и региональных геополитических изменений развитие российского медиарынка в 1990–2000 гг. происходило в рамках новой для страны модели ускоренного роста. Эта модель была основана на динамике внутреннего спроса, развитии личного потребления, которое стимулировало бум рекламных рынков, увеличении вложений в инфраструктуру, что привело к технологическому рывку, позволившему наиболее активно развивающимся регионам «перескочить» или ускоренно пройти несколько стадий технологической медиареволюции. Россия оказалась не единственной страной, сумевшей на этом историческом этапе реализовать данную модель, что поставило ее в один ряд с другими «прорывными экономиками» – странами БРИКС, «следую-

щих 11», «большой двадцатки» (О’Нил, 2013: 47–120).

Данные Таблицы 1 свидетельствуют, что сегодня по ключевым индикаторам цифровой медиаиндустрии Россия в контексте одного из самых известных геополитических союзов – БРИКС – выглядит вполне устойчиво, сохраняя результаты своего «цифрового рывка» в 1990 – 2000-х гг.

*Таблица 1. Показатели ИКТ в странах БРИКС, 2014 г.*

Медиа	Страна	Количество на 1 000 человек
Стационарные телефоны	Бразилия	221
	Россия	268
	Индия	22
	Китай	182
	ЮАР	37
Мобильные телефоны	Бразилия	1,380
	Россия	1,908
	Индия	754
	Китай	940
	ЮАР	956
Персональные компьютеры	Бразилия	-
	Россия	-
	Индия	-
	Китай	530
	ЮАР	60
Пользователи Интернета	Бразилия	533
	Россия	705
	Индия	214
	Китай	479
	ЮАР	31
Ежедневные газеты	Бразилия	784
	Россия	703
	Индия	13,350
	Китай	1,912
	ЮАР	-

*Источник: BRICS Joint Statistical Publication, 2016.*

Следует признать, что названные причины лежат в основе количественных и, несмотря на определенную их спор-

ность, качественных изменений в российской медиаиндустрии. Общие данные, описывающие ее современное состояние, демонстрируют значительный аудиторный потенциал – 147 млн россиян<sup>2</sup>. В стране насчитывается 11 городов-миллионников<sup>3</sup>, в которых складываются настоящие медиахабы – региональные центры производства и распространения медиасодержания, с высоким уровнем проникновения Интернета, опирающиеся на активно развивающиеся рекламные рынки (Смирнов, 2016; Вырковский, Макеенко, 2014).

Дать четкое описание медиаотрасли, как подчеркивалось выше, в настоящий момент довольно сложно, поскольку сбор точной и достоверной отраслевой статистики пока не налажен. Но и оценивая косвенные показатели, можно предположить, что речь идет о достаточно заметном сегменте экономики. По данным Роскомнадзора, в России зарегистрировано 83 352 СМИ, выходящих на 102 языках (хотя, как известно, представлены на рынке они не все)<sup>4</sup>. Журналы составляют 37 % от общего числа зарегистрированных СМИ, газеты – 28 %, онлайн – 11 %, телевидение – 10 %, радио – 7 %, информагентства – 2 %, бюллетени – 2 %, прочее – 3 %<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> URL: <http://www.statdata.ru/russia>

<sup>3</sup> Города с населением свыше 1 млн человек. На 2016 г.: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Нижний Новгород, Самара, Омск, Казань, Челябинск, Ростов-на-Дону, Уфа.

<sup>4</sup> По состоянию на 17 февраля 2016 г.

Важнейший индикатор экономического состояния СМИ – рекламный рынок. По объему рекламного рынка Россия входит в топ-10 европейских рекламных рынков. В 2016 г., по данным АКАР (см. Табл. 2), суммарный объем рекламы (без НДС) достигал 360 млрд руб., что на 11 % больше, чем годом ранее, объем сегмента маркетинговых услуг – почти 95 млрд руб., что примерно на 7 % больше, чем в 2015 г.

*Таблица 2. Объем рекламы в средствах ее распространения, 2016 г.*

Сегменты	Объем	Динамика, %
Телевидение	150,8	10
<i>в т. ч. основные каналы</i>	146,9	9
<i>нишевые каналы</i>	3,9	52
Радио	15,1	6
Пресса	19,7	-16
<i>в т. ч. газеты</i>	5,4	-16
<i>журналы</i>	10,7	-8
<i>рекламные издания</i>	3,6	-32
Out of Home	38,3	6
<i>в т. ч. наружная реклама</i>	31,4	8
<i>транзитная реклама</i>	3,6	-11
<i>indoor-реклама</i>	2,3	5
<i>реклама в кинотеатрах</i>	1,0	11
Интернет	136,0	21
<i>в т. ч. display</i>	77,3	26
<i>(включая баннеры</i>	46,1	32
<i>видео</i>	6,6	18
<i>прочее)</i>	24,6	18
<i>Search</i>	58,7	16
Итого по сегменту рекламы в медиа	360	11
Итого по сегменту маркетинговых услуг	94,5	7

*Источник: АКАР, 2017.*

Общий объем рекламного рынка России увеличивается при включении региональных рекламных рынков. Суммарный объем бюджетов региональной рекламы без учета московского регионального рекламного рынка – по четырем сегментам – пресса, телевидение, радио, наружная реклама – в 2016 г. составил 45 млрд руб., что было на 1 % меньше,

чем в 2015 г. Более негативные, по сравнению с общенациональным рынком рекламы, тенденции проявлялись в том, что доля региональной рекламы в общем объеме рекламных бюджетов суммарно по перечисленным сегментам снизилась с 22 % в 2015 г. до 21 % в 2016 г.

Но очевидно, что только размером рекламного рынка медиаиндустрия не описывается. Данные по реализации газет и журналов, расходам – финансовым и временным – россиян на платное телевидение, Интернет еще увеличивают размер обращающихся в отрасли финансовых средств. Следует учесть, что в России медиакомпании также довольно часто используют и государственные средства – в виде субсидий и дотаций, средств, выделенных СМИ в форме договоров об информационном обслуживании органов власти, формате финансовой поддержки социально значимых проектов, предвыборной рекламы, рекламы госкорпораций (Щепилова, Бурьянова, 2014).

К середине 2010-х гг. в России еще сохранялся достаточно значимый сегмент традиционных / «старых» СМИ, в котором очевидное лидерство сохраняло эфирное телевидение, прежде всего общедоступные федеральные телеканалы. Однако среднесуточные доли лидеров телесегмента в последние десятилетия постоянно снижались (см. Табл. 3), демонстрируя фрагментацию массовой аудитории и сокращение зрителей как у «большой тройки» вещателей – «Первого канала», «России 1», НТВ, так и у общедоступного телеви-

дения в целом.

**Таблица 3. Среднесуточные доли ведущих федеральных телеканалов России, 2015 г.**

№	Канал	Доля
1	Россия 1	13,8
2	Первый канал	12,6
3	ТНТ	12,8
4	НТВ	10,7
5	СТС	8,0
6	5 канал	5,8
7	РЕН	5,0
8	ТВ Центр	3,6
9	ТВЗ	3,4
10	Россия 24	2,9

*Источник:* Телевидение в России в 2016 году. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад / под ред. *Е. Л. Вартановой* и *В. П. Коломийца*. – М.: ФАПМК, 2017. – С. 34.

Парадоксально, но снижение размеров аудитории общедоступных федеральных каналов не означало отказа россиян от телевидения. Даже без учета новых форм телепотребления время, проводимое российской аудиторией перед телеэкранами, в последние годы росло: если в 2012 г. горожане ежедневно смотрели телевизор 221 мин., то в 2016 г. этот показатель составил 232 мин. (Веселов (ред.), 2017: 51). На фоне сокращения среднесуточных долей федеральных телека-



налов это подчеркивало укрепление позиций неэфирного телевидения, рост популярности тематических и нишевых телеканалов. При этом все разнонаправленные тенденции, конечно, не отменили центрального положения телевидения на рекламном рынке России (см. Табл. 4).

**Таблица 4. Динамика аудитории и телесмотрения по возрастным группам**

Возрастная группа	Аудитория за сутки, %	Время просмотра, ч.
4–17	57	2:11
18–34	58	2:36
35–54	76	4:18
55+	83	6:14

*Источник:* Mediascope, Россия 100+, время просмотра ТВ среди населения, 2016 г. (по 12 дек).

На фоне лидирующего положения телевидения в медиаиндустрии и на рекламном рынке важно отметить стабильность положения радио. Его рекламные доходы демонстрируют достаточную устойчивость, а время, отводимое аудиторией на прослушивание радио, остается значительным. Так, аудитория в возрасте 12–24 лет слушает радио в среднем 2 ч. 27 мин. в день, слушатели в возрасте 25–34 года уделяют радио 3 ч. 3 мин. в день, слушатели возрастной категории 35–54 – 3 ч. 10 мин., а в возрасте 55+ – 2 ч. 19 мин. (Быстрицкий (ред.), 2016: 69).

Самым сложным в российской медиаиндустрии в 2010-х гг. стало положение печатных СМИ. Газеты и журналы демонстрируют спад читательского интереса, внимания рекламодателей, снижение индикаторов распространения. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России, Ассоциации распространителей печатной продукции и Гильдии издателей, розничные продажи печатных копий в 2016 г. составили 43,2 млрд руб. (7 % потерь по сравнению с 2015 г.). Продажи печатных изданий по подписке (18,2 млрд руб.) также демонстрировали потери около 3 %. Однако самые значительные сокращения коснулись рекламных поступлений: их объем в 21 млрд руб., по оценкам АКАР, снизился примерно на 10–14 % по отношению к 2015 г. (Григорьев (ред.), 2016: 84).

На фоне заметного падения популярности печатных СМИ и замедления темпов роста аудиовизуальных СМИ особенно очевиден прогресс Интернета в качестве все более значимого сегодня сегмента медиаиндустрии. С 2000-х гг. цифровизация стала основным трендом развития российской медиасреды, что сопровождалось постоянным ростом числа мобильных телефонов, сайтов в доменной зоне России, объемов сегмента интернет-рекламы. Показательно, что эти данные при их соотнесении с макроэкономическими показателями демонстрируют «высокую степень влияния макроэкономических показателей на... медиаиндустрию» (Вартанов, 2015).

Для отечественной медиаиндустрии стало принципиально важным, что значительная часть аудитории СМИ постепенно перемещается в онлайн. К 2017 г. 86 млн россиян в возрасте 12+ (это 70,4 % населения) пользовались Интернетом, причем 56 миллионов жителей страны старше 16 лет (46,6 %) делали это на мобильных устройствах<sup>5</sup>. Для абсолютного большинства пользователей поиск информации, чтение аналитики, просмотр кино, видео и телепрограмм – традиционные виды медиаактивности – находятся в центре интернет-практик. В 2012 г. эта тенденция была уже подмечена медиаизмерителями: именно тогда поисковая система «Яндекс» обогнала по размеру ежедневной аудитории «Первый канал».

Словом, доступные сейчас индикаторы медиаиндустрии – общее число зарегистрированных СМИ, число доступных аудитории федеральных телеканалов, проникновение Интернета, мобильных телефонов, количество телепрограмм, производимых на русском языке и языках народов РФ, объем контента в Рунете и т. п. – свидетельствуют, что в России сложилась довольно мощная и современная медиаиндустрия. Понимание ее актуального состояния требует и более ясного представления о ее завтрашних перспективах.

---

<sup>5</sup> Источник: Омнибус GfK, 2016, вся Россия 16+

# О необходимости медиапрогнозирования

Сегодня вопросы поиска путей национального и глобального развития становятся актуальными и для политиков, и для представителей бизнеса в разных странах, и для международного академического сообщества. Опираясь на существующие знания и опыт прошедших лет, они не только стремятся дать анализ настоящего, но и ставят вопросы о будущем.

Именно поэтому будущее медиа, долгосрочные перспективы их экономического развития в контексте деятельности социальных институтов вызывают все больший интерес исследователей, представляющих различные национальные академические школы, в том числе и российскую.

В последние пятьдесят лет изменения общества и медиасреды характеризовались постоянной трансформацией, стимулируемой развитием информационно-коммуникационных технологий и сопровождаемой преобразованиями в социальной структуре обществ, их экономических системах. Скорость и динамика перемен заставляет исследователей не только постоянно анализировать происходящее, но и уже сегодня думать о будущем. В исследованиях медиа, как и во всем кластере социально-политических наук, становится все более востребованным научное прогнозирование, модели-

рование будущего, что должно помочь разработать адекватные стратегии реагирования на многоуровневые и разнонаправленные, но очень влиятельные тенденции развития.

Сценарный анализ, исследования по методу дельфи и, конечно, форсайт – эти методы призваны сегодня описать возможные будущие тенденции развития и реальность. И поэтому говорить об анализе «желаемого будущего» российских медиа – значит анализировать академической и индустриальной средами подходы к пониманию направлений развития, видеть возможные проблемы в грядущей деятельности, чтобы профессионально готовиться к ним, понимать задачи в области редакционных практик, образования, – словом, чтобы быть готовыми к формированию завтрашней стратегии в той индустрии, которая не в последней мере определяет развитие России.

# Глава II. Методология исследования

*Трансформация российской медиаиндустрии – процесс, существенно меняющий ее системные характеристики и способный привести к кардинальному изменению ее структуры на федеральном уровне в долгосрочной перспективе; при этом не исключено возникновение совершенно новых сегментов. Цель проекта – обозначить современное состояние медиаиндустрии России в период перехода к цифровому формату и возможные сценарии ее развития.*

Исследовательский проект «Индустрия российских медиа: цифровое будущее» был начат кафедрой теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова в 2014 г. Цель проекта – обозначить современное состояние медиаиндустрии России в период перехода к цифровому формату и возможные сценарии ее будущего развития с точки зрения ведущих медиаменеджеров страны и академических медиаэкспертов.

Необходимость такого исследования обусловлена трансформацией медиаиндустрии под влиянием многих факторов, в первую очередь технологического. Цифровизация и сопутствующие ей технологические новшества меняют си-

стему производства, упаковки и доставки медиасодержания (контента) аудитории, что, в свою очередь, влияет на медиапотребление и вызывает эффекты социального и культурного характера. Однако, хотя запрос на качественное прогнозирование – как со стороны медиаиндустрии, так и со стороны органов государственной власти, общества в целом – велик, общепринятого подхода к векторам изменений и возможным последствиям их влияния на медиаиндустрию не существует.

Прогнозирование такого рода является долгосрочным и относится к классу форсайт-исследований, представляя собой сложную комплексную методику, основанную, прежде всего, на изучении мнений представителей избранной для анализа индустрии (отрасли, сегмента и пр.), их обработке различными способами и формировании сценариев (сценария) грядущих изменений (Ollikainen (ed.), 2012).

Визионерский характер форсайт-исследований не предполагает точных прогнозов – это скорее описание возможных, зачастую даже желательных сценариев развития событий в представлении людей, вовлеченных в ту или иную деятельность, своего рода образ ожидаемого ими будущего. Ключевым моментом в данном случае является видение путей развития отрасли представителями индустрии и экспертного сообщества, разработка оптимальной методологии сбора и обработки полученной информации.

При проведении форсайта медиаиндустрии исследовате-

ли реализуют несколько подходов. Первый заключается в создании кроссценария (сценариев) для всей индустрии, когда национальные СМИ рассматриваются как система взаимосвязанных сегментов – телевидение, радио, пресса и пр. (см., напр., Ollikainen (ed.), 2012). Второй подход предполагает анализ трендов для составляющих медиасистемы, то есть формирование прогнозов отдельно для каждого вида медиа (см.: Von Rimscha, Russi, Siegert, 2007). В нашем исследовании были использованы оба этих подхода, проанализирована и медиаиндустрия в целом, и ее составляющие.

На начальном этапе была сформирована программа социологического исследования, в которой были детально сформулированы проблема, цель и задачи, предмет и объект исследования, определен терминологический аппарат, сформирована рабочая гипотеза. Кроме того, был разработан план исследования, обоснована выборочная совокупность, зафиксированы процедуры сбора и анализа первичных данных.

В качестве рабочей гипотезы было принято следующее положение: трансформация российской медиаиндустрии – процесс, существенно меняющий ее системные характеристики и способный привести к кардинальному изменению ее структуры на федеральном уровне в долгосрочной перспективе. Объем (рыночная доля) некоторых существующих сегментов медиаиндустрии значительно увеличится, других – столь же радикально снизится; при этом не исключено воз-



никновение совершенно новых сегментов. Наиболее существенными факторами развития, воздействующими на медиаиндустрию как положительно, так и отрицательно, являются технологический (прежде всего, процесс цифровизации) и политический (прежде всего, государственное регулирование).

В качестве объекта исследования были выбраны традиционные типологические сегменты системы СМИ Российской Федерации, выделенные на основе их технологической природы, – телевидение, радио, пресса, онлайн-СМИ, а также смежные индустриальные сегменты – производители контента для телевидения, то есть продюсерские компании, операторы платного телевидения и агрегаторы контента, в частности онлайн-сервисы, агрегирующие и распространяющие контент. В связи с необходимостью изучения специфического «сдвоенного» рынка СМИ в объект исследования были включены также медийные (рекламные) агентства.

Предметом исследования стали прогнозы и мнения влиятельных менеджеров, представляющих различные сегменты медиаиндустрии, о тенденциях развития этой сферы в России на федеральном уровне в перспективе ближайшего десятилетия.

Рабочей группой были поставлены следующие задачи исследования:

- Собрать информацию о тенденциях развития российской медиаиндустрии федерального уровня в ближайшие де-

- сять лет (на основе интервью с представителями отрасли);
- Изучить прогнозы представителей различных сегментов системы СМИ федерального уровня в контексте основных направлений развития медиаиндустрии;
  - Охарактеризовать структуру российской медиаиндустрии федерального уровня в десятилетней перспективе;
  - Определить основные факторы (драйверы и барьеры), способствующие или препятствующие развитию отечественной медиаотрасли;
  - Описать ожидаемые варианты развития различных сегментов российской медиаиндустрии федерального уровня в период указанных временных рамок.

Следует отметить, что в качестве основной в работе использована методика качественного исследования – полуструктурированное (*semistructured*) интервью. Именно полуструктурированные интервью с представителями сегментов медиаиндустрии и смежных индустриальных сегментов, а также с экспертами отрасли стали ключевым инструментарием полевого этапа исследования. В исследовании не ставился вопрос статистической достоверности полученных данных, поскольку использовалась методика качественного, а не количественного анализа.

Выборочная совокупность была определена численностью до 100 человек, в которую вошли представители различных сегментов медиаиндустрии, а также эксперты (индустриальное и академическое сообщество). В группу пред-

ставителей медиаиндустрии входили только топ-менеджеры первого и второго уровней (генеральный директор, глава подразделения, отвечающий за анализируемый род деятельности, их заместители и полномочные представители) тех компаний и групп компаний, которые были включены в выборку. Данное ограничение являлось необходимым, поскольку стратегические решения, рассматриваемые в настоящем исследовании, принимались именно на этих уровнях менеджмента.

Формальными критериями участия компании в выборочной совокупности стали аудиторные показатели, которые, однако, не распространялись на производителей контента для телевидения и медийные агентства.

Структура выборки была следующей: каждый сегмент рынка был представлен руководителями десяти крупнейших по рейтингу компаний. В случае официального отказа компании от участия в исследовании в выборку включался представитель компании, занимающей следующую строчку в рейтинге. Если в рейтинге были представлены две или больше одинаковые медиакомпания (например, в случае одного учредителя нескольких СМИ), в выборку включалась одна из вышеуказанных, а также следующие в рейтинге компании.

Отдельной частью исследования стали интервью с экспертами, список которых был сформирован с учетом мнения представителей профессионального сообщества.

На основании анализа ключевых сегментов отрасли был разработан первичный инструмент социологического исследования – опросник, состоящий из 242 вопросов для разных групп участников проекта (общее количество для восьми групп представителей сегментов медиаиндустрии, а также экспертов).

К октябрю 2014 г. проект и программа исследования были предоставлены для их внешней экспертизы. Отзывы экспертов в целом подтвердили правильность направления, выбранного рабочей группой, а также позволили внести коррективы в программу и инструментарий исследования. В 2014 – первой половине 2015 г. исследователями был заложен теоретико-методологический фундамент проекта, определен эмпирический инструментарий, проведены первые полевые замеры, позволившие откалибровать используемые методики. Масштабное полевое исследование началось во второй половине 2015 г. и было в основном завершено к началу 2016 г.

Проект стартовал с пилотажных экспертных интервью с представителями различных сегментов медиаиндустрии, изучаемых в его рамках. Цель пилотажного исследования – проверка релевантности рабочего инструментария (опросника), дальнейшая корректировка программы и опросника, а также получение первых рабочих результатов.

На основе информации, полученной в пилотажных интервью, были внесены коррективы в программу и инструмента-

рий исследования. В результате общее число вопросов для восьми групп представителей разных сегментов медиаиндустрии, а также для медиаэкспертов было сокращено до 147, кроме того, был подготовлен гайд для интервьюеров с подробным описанием технологии работы с вопросами. Всего было проведено 49 глубинных интервью.

На основе расшифровки интервью были выделены ключевые положения, относящиеся к тенденциям развития медиасистемы, и создана общая база. Наиболее часто встречающиеся положения, в рамках которых экспертами были высказаны противоречивые прогнозы, сформировали измерения, использованные в сценарном анализе (см.: Fahey, Randall, 1998; Garvin, Levesque, 2005; Von Rimscha, Russi, Siegert, 2007).

Основные тематические поля, которые обсуждались во время глубинных интервью и в соответствии с которыми строились сценарии и прогнозы развития медиа в десятилетней перспективе, определялись двумя способами.

Во-первых, чтобы спрогнозировать функционирование будущей экосистемы массмедиа, исследователи опирались на стандартный *PEST*-анализ, учитывающий комплекс политических, экономических, социальных, технологических факторов. Для более широкого подхода к этим факторам использовалась концепция «поля» в понимании П. Бурдьё (Бурдьё, 2007: 569). В данном исследовании политическое поле изучалось через призму государственного регулирова-

ния отрасли. Кроме того, были рассмотрены три других поля: экономическое (динамика бизнес-моделей массмедиа); социальное (динамика аудитории и медиапотребления); технологическое (влияние технологий на медиасистему). Для изучения изменений экосистемы медиа в модель анализа также были добавлены «внешние» составляющие *SWOT*-анализа – угрозы и возможности.

Во-вторых, исследование сфокусировало внимание на медиапредприятии как организации. Согласно Б. Вирцу, медиапредприятие – это организация, занятая экономической деятельностью, связанной с производством и приобретением новостного и/или развлекательного контента, размещением его на информационных носителях и его прямой либо косвенной дистрибуцией (Wirtz, 2011: 13). Тем самым, были выделены такие дополнительные поля, как профессиональная среда (создатели контента), медиаконтент и дистрибуция.

В данном исследовании внимание также было обращено на политэкономическое «измерение» индустрии, поскольку рассматривались тенденции, отражающие изменения в структуре собственности медиакомпаний. В итоге весь полученный материал был организован в соответствии с перечисленными выше субъектно-объектными полями.

Это дало возможность провести многоаспектный анализ функционирования индустрии. Для наглядной презентации результатов исследования все его части, посвященные индустрии в целом и ее отдельным сегментам, выстроены по еди-

ной схеме: Структура, Экономика и бизнес-модели, Технологии, Контент, Аудитория, Кадры, Факторы развития.

# Глава III. Будущее медиаиндустрии: общие тенденции

*В ближайшие десять лет ожидается укрупнение существующих медиапредприятий, создание разнообразных холдингов (и квазихолдингов), в том числе и диверсифицированных, партнерств и объединений. Вследствие смены поколений вероятно радикальное или, по крайней мере, сильное изменение структуры медиапотребления. Но базовой бизнес-моделью для основной части предприятий индустрии в ближайшие десять лет останется рекламная.*

## Структура

Прогнозирование развития отечественных массмедиа на десятилетия вперед базируется на сегодняшнем *status quo* медиаиндустрии и ее актуальной системной специфике. В настоящее время российскую медиаиндустрию характеризует, во-первых, экономическое, аудиторное и информационное доминирование эфирного телевидения. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России за 2015 г. (см. Табл. 5), доходы российских эфирных телеканалов от рекламы практически в полтора раза превышали аналогичные



поступления ближайшего конкурента телевидения – интернет-медиа (136,7 млрд руб. и 97,0 млрд руб. соответственно).

**Таблица 5. Объем рынка маркетинговых коммуникаций, 2015 г.**

Сегменты	Январь–декабрь 2015 г., млрд руб.	Доля в общем объеме	Динамика, %
Телевидение	136,7	44,5	-14
<i>в т.ч. основные каналы</i>	134,2	43,7	-14
<i>нишевые каналы</i>	2,5	0,8	-38
Радио	14,2	4,6	-16
Пресса	23,3	7,6	-29
<i>в т.ч. газеты</i>	6,5	2,1	-20
<i>журналы</i>	11,6	3,8	-29
<i>рекламные издания</i>	5,3	1,7	-38
Наружная реклама	32,0	10,4	-21
Интернет	97,0	31,5	15
<i>в т.ч. медийная реклама</i>	18,7	6	-2
<i>контекстная реклама</i>	78,3	25,5	20
Прочие	4,2	1,4	-19
<i>в т.ч. indoor-реклама</i>	3,3	1,1	-20
<i>реклама в кинотеатрах</i>	0,9	0,3	-14
ИТОГО по сегменту рекламы в медиа	307,5	-	-10
ИТОГО по сегменту маркетинговых услуг	88,3	-	-10

Несмотря на то что доля активных пользователей, выходящих в Интернет хотя бы раз в сутки, составляет 57 %<sup>6</sup>, телевидение по-прежнему остается лидером по среднесуточному охвату аудитории, который в 2014 г. составлял 72 % насе-

<sup>6</sup> <http://fom.ru/SMI-i-internet/12610>

ления (аудитория «Все 4», *TNS*<sup>7</sup>). При этом объем телесмотра постоянно растет: в 2014 г. среднесуточная продолжительность просмотра телевидения выросла на пять минут по сравнению с 2013 г. и составила 4 ч. 04 мин. (аудитория старше 4 лет). Взрослое население в 2014 г. стало смотреть телевизор на шесть минут больше (4 ч. 20 мин.). Как отмечают специалисты Аналитического центра *Vi*<sup>8</sup>, «это самые высокие показатели телесмотра за всю историю электронных измерений в России (с 1999 г.)» (Вартанова, Коломиец (ред.), 2016: 77). К тому же подавляющая часть россиян, по данным ВЦИОМ<sup>9</sup> на весну 2016 г., узнает новости именно из телепрограмм. Телевидение служит основным источником актуальной информации для 57 % жителей страны (см. Табл. 6). Несмотря на разнонаправленную динамику, есть основания полагать, что сложившаяся тенденция останется актуальной в ближайшие годы.

### **Таблица 6. Источники новостей о событиях в стране**

---

<sup>7</sup> С 2016 г. – *Mediascope*.

<sup>8</sup> С 2016 г. – НСК.

<sup>9</sup> <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115679>

Что для Вас служит главным источником новостей о событиях в стране? (закрытый вопрос, один ответ, %)			
Источник	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Телевидение	60	62	57
Интернет – новостные, аналитические, официальные сайты	23	16	16
Интернет – социальные сети, блоги*	-	6	11
Разговоры с людьми	4	5	6
Газеты	7	3	3
Радио	5	4	3
Журналы	0	0	1
Ничего из перечисленного	1	4	3

*\* В 2014 г. данный вариант ответа не предлагался*  
**Источник:** ВЦИОМ

Во-вторых, в медиаиндустрии очевидно доминирование рекламной бизнес-модели. Большая часть средств, зарабатываемых российскими массмедиа, поступает именно от размещения рекламных сообщений. Единственный сегмент, где «контентная» бизнес-модель превалирует над «рекламной», – это пресса.

В-третьих, наблюдается высокий уровень концентрации в ключевых сегментах медиаиндустрии. Это означает, что большая часть финансовых ресурсов сосредотачивается у нескольких лидирующих медиахолдингов. Согласно данным С. С. Смирнова, рассчитавшего экономические коэффициенты концентрации в самом прозрачном сегменте – эфирном телевидении, «налицо типичная олигопольная структура рынка» (Смирнов, 2015: 78).

Наконец, в-четвертых, – налицо подавляющее экономическое, аудиторное и информационное доминирование федеральных (центральных, столичных) СМИ и медиакомпаний (холдингов) над региональными. Практически все крупнейшие СМИ страны производятся в Москве, откуда же и распространяются. Крупных региональных холдингов и конгломератов, сопоставимых по экономическим и аудиторным показателям с центральными, в настоящий момент назвать не представляется возможным.

Опрошенные в рамках исследования эксперты выделили две основные возможные тенденции, которые, при быстром развитии, могут существенно изменить контуры медиасистемы.

Первая тенденция основывается на особенностях медиапотребления. В течение десяти ближайших лет вероятно радикальное или, по крайней мере, сильное изменение структуры медиапотребления вследствие смены поколений: «цифровое» поколение становится старше, приходя на смену людям, приобщившимся к СМИ в доцифровую эпоху<sup>10</sup>. Такая тенденция предполагает в первую очередь отход от практики просмотра линейного эфирного телевидения и чтения бумажной прессы. «Безусловно, аудитория мигрирует в онлайн. Есть аудитория, которая родилась в онлайн, и она там останется», – утверждает представитель издательского дома.

---

<sup>10</sup> См., напр.: <http://havasmedia.ru/documents/docs-russian-site/media-potreblenie.pdf>

«Спустя десять лет мы увидим смену поколений – приход новых людей, которые всю жизнь существовали с Интернетом. Для них новой реальностью является не телевизор и кнопка, а мобильное устройство и поиск контента», – подчеркивает медиаменеджер из продакшн-студии.

Альтернативный вариант первой тенденции – частичное сохранение практик медиапотребления на современном уровне (по крайней мере, для некоторых видов традиционных СМИ). «Я не думаю, что наша аудитория будет концептуально стареть, потому что, как показывает практика, даже молодежь, которую давно списали со счетов, слушает радио. Понятно, что молодежь слушает специфические станции, но привычка к слушанию у нее есть», – считает руководитель крупной радиокomпании. «Понятно, что аудитория меняется, потому что подрастает новое поколение, которое активнее работает в Интернете. Но у меня ощущение, что происходит странное: люди взрослеют и опять из Интернета уходят в телевидение», – отмечает генеральный продюсер производителя телевизионного контента.

Вторая тенденция – миграция медиа от рекламной бизнес-модели, преобладающей сегодня в масштабах национальной медиасистемы, к модели, основанной на продаже контента. «Будущее, конечно же, за платной подпиской, но на данный момент аудитория, тем более российская аудитория, не готова к этому», – считает главный редактор одного из крупнейших агрегаторов контента. Тем не менее вполне

распространено мнение о том, что доля доходов от рекламы (по крайней мере, ее стандартных видов) в массмедиа упадет. «Если раньше мы беспокоились только о том, сколько денег нам принесет контент от постановки в эфир и от возможности повторов в эфире, то сегодня нас интересуют все возможные виды зарабатывания денег на нашем продукте, в том числе платное смотрение», – признается руководитель эфирного телеканала. Предполагается, что особенно активно модель продажи контента будет реализована нишевыми СМИ. «Рано или поздно качественные нишевые СМИ первыми вынуждены будут брать какие-то деньги со своих пользователей, что приведет к уменьшению их общего числа, но к росту доходов», – отмечает главный редактор крупного онлайн-СМИ России.

На основе результатов, полученных в процессе глубинных интервью, авторами исследования были выделены базовые представления о развитии отечественной медиаиндустрии и сформулированы четыре основных сценария развития медиаиндустрии в России в десятилетней перспективе (см. Рис.). Данные сценарии могут реализовываться в каждом из исследуемых тематических полей; представления, которые не предполагали вариативных прогнозов или не являлись распространенными, были охарактеризованы нами как линейные или возможные тренды и описаны в рамках соответствующих полей (Бурдые, 2007: 569-570).



Рисунок. Сценарии развития медиаиндустрии в России

I. «Инерционный». Сценарий предполагает сохранение ныне существующих практик медиапотребления и рекламной модели в качестве ключевой. Основные черты медиаиндустрии:

- доминирующая роль эфирного телевидения как в медиапотреблении, так и в генерировании доходов;
- постепенная стагнация прессы;
- рост, хотя и небыстрый, онлайн-сегмента медиасистемы;
- цифровой разрыв между крупными городами и остальной страной.

II. «Нелинейно-телевизионный». Сценарий предусматривает рост доходов от продажи контента при сохранении старой модели медиапотребления, в которой просмотр телевизионного контента остается ведущей практикой аудитории. Основные черты развития:

- быстрый рост парка *Smart TV*;
- расширение практик нелинейного просмотра на *Smart TV*;
- стабильное положение онлайн-СМИ; появление устойчивого пула массмедиа в Интернете;
- развитие специализированных СМИ, особенно в онлайне;
- быстрая деградация сегмента прессы, основанного на рекламной модели.

III. «Революционный». В этом сценарии предполагается массовый отказ от старых практик медиапотребления и одновременный быстрый рост продаж контента. Особенности этого сценария:

- резкий рост проникновения ШПД на всей территории страны, преодоление цифрового неравенства между регионами;
- рост числа мобильных устройств, развитие мобильного телевидения;
- гибель большей части традиционной прессы;
- активный рост рынка мобильных приложений;
- бурное развитие цифровых кинотеатров и иных *OTT*-сервисов.

IV. «Кастомизационный». Сценарий предполагает распространение новой модели медиапотребления при сохранении рекламной модели. Особенности такого развития:

- стремительный рост медиапотребления, прежде всего



осуществляемого через соцсети, и, в результате, рост их доходов;

- значительное падение доли эфирного телевидения как в доходах медиаиндустрии, так и в объеме аудитории;
- максимальная кастомизация медиаконтента и рекламы,
- массовое проникновение методик работы с *big data*;
- увеличение роли онлайн-агрегаторов информации;
- развитие нативной рекламы, спецпроектов и т. п.

Наиболее вероятным из четырех сценариев многие из опрошенных в ходе интервью участников проекта называют «инерционный» сценарий. По их мнению, структура российской медиаиндустрии вряд ли существенно изменится в течение ближайшего десятилетия (имеются в виду показатели объема массмедиа). «Структура останется та же, изменятся доли внутри сегментов», – считает генеральный директор издательского дома. «Через десять лет медиасистема будет выглядеть очень похоже на то, как она выглядит сегодня», – отмечает один из медиаэкспертов. «Медиаиндустрия РФ в ближайшие десять лет не будет принципиально отличаться от сегодняшней», – уверен еще один эксперт.

Впрочем, некоторые медиаменеджеры считают, что через десять лет возможно кардинальное изменение типологической парадигмы массмедиа. Классифицировать многие медиа на базе современной типологической системы окажется затруднительным, так как они будут сочетать черты, свойственные СМИ из разных групп. Причиной станет быстрое

развитие интернет-площадок, в том числе и на базе СМИ. «Я не думаю, что сохранятся классические сегменты медиасистемы: радио, телевидение и т. п. Грани будут стираться. Будут гибридные медиа, созданные на базе конвергенции», – говорит генеральный директор компании-агрегатора контента. Наиболее плодотворным, вероятно, окажется «союз» между телевидением и Интернетом на базе использования различных каналов доставки контента – мобильное телевидение, *Smart TV* и *OTT*, *IPTV* и пр. «Канал как таковой уже не является основной точкой входа для получения телевизионной информации. Основной точкой входа является контент, и человек все больше и больше стремится не к тому, чтобы найти нужный канал, а чтобы посмотреть сериал, ток-шоу, футбол», – отмечает глава издательского дома.

Через десять лет, по мнению многих экспертов, однозначное лидерство сохранит сегмент телевидения, но рост доли интернет-сегмента будет также очевиден. «Все больше и больше изданий будут обзаводиться своими электронными версиями, что уже происходит. Другое дело, что электронные версии не будут идти по пути прямого копирования бумажной версии, они станут более краткими, более иллюстративными», – считает один из медиаэкспертов. «Можно сказать, что электронные СМИ, по-видимому, окончательно уничтожат печатные, а печатные сохранятся исключительно для узкого круга рекламодателей, в первую очередь тех, кто инерционно предпочитает видеть свою рекламу в бумажном

виде, на бумажных носителях, и небольшой части традиционной аудитории этих изданий, которые сейчас вряд ли составляют больше 5–10 %», – прогнозирует главный редактор информационного агентства.

По мнению некоторых медиаэкспертов, в десятилетней перспективе неизбежно падение доли печатных СМИ. «Пресса умрет. Она уже почти умерла», – считает глава крупного агрегатора контента. Некоторые виды печатных СМИ окажутся под самым большим давлением – в частности, существенно снизится доля ежедневных газет. «Часть СМИ действительно будет уходить с рынка; пострадавшими будут ежедневные газеты», – отмечает глава издательского дома. Однако относительно устойчивым окажется положение глянцевого журналов: «Я думаю, что через десять лет из печатных СМИ останутся только глянцевые журналы», – говорит представитель компании – агрегатора контента.

По оценкам участников проекта, перепроизводство контента вызовет рост относительно нового и своеобразного сегмента медиаиндустрии – агрегаторов информации. «Контента становится все больше, и стоимость его производства... все ниже. Основная задача состоит уже в том, чтобы как-то вычленивать то, что нужно конкретному человеку. Поэтому проектов по агрегации... все больше», – считает представитель компании-агрегатора. «Будет возрастать роль агрегаторов контента. Когда начнут создавать специализированные площадки, где будут агрегироваться специализиро-

ванные СМИ, рынок совершенно поменяется», – подчеркивает топ-менеджер крупного информационного агентства.

Эксперты противоречиво оценивают будущее социальных сетей – от возможности стать квазисегментом рынка до стагнации. «Существующие сейчас социальные сети все больше напоминают средства массовой информации, в ближайшие годы будет происходить дальнейшее сближение со СМИ», – отмечает один из медиаэкспертов. «Влияние социальных сетей на общество со временем будет ослабевать, потому что в *user-generated content* [пользовательский контент. – *Ред.*] все уже наигрались, людям захочется читать мнения профессионалов и экспертов», – утверждает еще один эксперт.

С другой стороны, новый канал доставки информации – мессенджеры – укрепит свое положение и, возможно, станет квазисегментом рынка. «Грядет новая волна распространения мессенджеров, которые превращаются в канал доставки контента», – считает представитель одного из агрегаторов контента.

По словам некоторых участников проекта, получит развитие новое направление, которое, возможно, также станет квазисегментом рынка – медиа, связанные с игровой индустрией, а также сами игры.

Большинство представителей медиаиндустрии и экспертов склоняются к тому, что число собственников в сегментах медиаиндустрии или на рынке в целом не изменится или уменьшится, что приведет к росту концентрации. «Пока все

концентрируется. Если говорить о государственных СМИ, то все централизуется. Что будет происходить с частными медиакомпаниями – сказать сложно, но элементарный уход игроков с рынка мы будем наблюдать», – говорит один из медиаэкспертов. «Скорее всего, будущее за крупными компаниями», – прогнозирует руководитель издательского дома. «Может быть, все придет к тому, что на рынке останется два-три крупнейших игрока, которые станут его драйвером. Они запустят новые системы измерения аудитории, которые привлекут новых рекламодателей», – считает глава радиохолдинга.

Рост концентрации будет не столь выраженным только в сегментах и подсегментах, которые уже отличаются ее предельно высокими уровнями, например в сегменте эфирного телевидения. «Количество владельцев останется примерно таким же», – утверждает топ-менеджер телевизионного холдинга.

Таким образом, в ближайшие десять лет ожидается укрупнение существующих медиапредприятий, создание разнообразных холдингов (и квазихолдингов), в том числе и диверсифицированных, партнерств и объединений. «Будут идти процессы по созданию холдингов, которые состоят из множества локальных, мелких изданий», – считает один из медиаменеджеров. «Я думаю, что выживут большие конгломераты, которые будут объединяться. Это будут большие корпорации», – отмечает руководитель издательского дома.

«Будет эпоха слияний и поглощений, – продолжает топ-менеджер компании – оператора кабельного телевидения, – и этот процесс идти будет активно».

Такое укрупнение вызвано, прежде всего, стремлением к экономии на издержках и достижению синергетических эффектов: «Укрупнение – это способ выживания. Это синергия по рекламе и сокращение расходов. Сегодня я не знаю ни одной эффективной станции вне холдингов», – подчеркивает руководитель радиохолдинга.

Состав участников рынка, прямо или косвенно контролирующих крупнейшие медиакомпании, вряд ли существенно изменится – «входные барьеры» большинства рыночных сегментов уже достаточно высоки. «На рынке будут заметны уже действующие игроки», – считает глава компании – производителя контента для телевидения. «Ничего в этом смысле не поменяется. Те крупные игроки, которые есть, и останутся», – уверен топ-менеджер телевизионного холдинга.

Многие эксперты считают, что государственные и квазигосударственные структуры, а также большие профильные медиакомпании будут контролировать основную часть рынков и их сегментов. Однако в некоторых сегментах, например в производстве контента для телевидения или онлайн-СМИ, по-видимому, произойдет разделение рынка на две части: большую (под контролем крупных игроков) и меньшую (представленную множеством мелких медиакомпаний). «В Интернете количество проектов будет рас-

ти. Маленьких медиакомпаний будет много, средних и больших – нет», – утверждает один из медиаэкспертов. «На интернет-рынке уровень концентрации продолжает расти, а в мелком и среднем бизнесе идет диверсификация. Все больше и больше разных игроков производят свои маленькие проекты», – подчеркивает другой эксперт. «Будет два огромных класса: тысячи нишевых каналов и производство для них и, наверное, максимум сотня крупных производящих компаний, которые формируют контент первых 6–7–10 телеканалов. Эти два кластера, наверное, будут фиксированными – перехода из одной категории в другую я не вижу», – отмечает топ-менеджер компании – производителя контента для телевидения.

# Экономика и бизнес-модели

По мнению большинства участников проекта, базовой бизнес-моделью для основной части предприятий индустрии в ближайшие десять лет останется рекламная. Из этой оценки исключены медиакомпании, ориентированные исключительно на продажу контента, например платные телеканалы. Отдельные сегменты рынка, в основном печатные СМИ, ориентированные, как правило, на распространение недорогой массовой печатной продукции или, наоборот, *b2b*-контента, могут сохранить смешанную модель.

Вместе с тем, доля доходов от продажи контента массмедиа увеличится. Особым рынком в будущем может стать доставка потребителю высококачественного контента. «Будут две разные медиасистемы – разделение на платный и бесплатный сектор. В платном секторе все будет круто, мощно, современно, контент будет специально подобран и завершен профессионалами. А основной массовый рынок будет продираться через бесконечные рекламные завесы», – считает один из медиаэкспертов. «Существенно увеличится потребление платного контента. За премиум-контент – под ним я подразумеваю, прежде всего, новинки в новых стандартах – пользователь точно будет платить», – уверен генеральный директор одного из агрегаторов контента. Очевидно, хотя бы точно, будет реализована модель продажи индивидуально



подобранной информации. «Зарождается модель, которая предполагает, что потребитель может формировать те каналы, передачи, проекты, которые ему интересны. Это, естественно, потребует какой-то дополнительной оплаты поставщику данного контента», – утверждает президент рекламного агентства.

Ожидается, что в несколько раз возрастет доля дохода от различных платных сервисов и продажи специфических форм контента, предоставляемых, как правило, онлайн. Особенно этот прогноз касается телевидения. «Например, можно зарабатывать на наших проектах, брендах, героях, образах в области компьютерных игр. Что-то из этого выживет и получит развитие. Надо постоянно, пусть по проценту-два в год, увеличивать часть дохода, которая является не традиционной выручкой от размещения прямой рекламы, а выручкой от всех иных сопутствующих услуг», – отмечает генеральный директор эфирного канала.

В десятилетней перспективе у значительной части российских СМИ возрастут доходы от спецпроектов – контента, создаваемого по заказу сторонних структур и в партнерстве с ними. «Одной из тенденций будет усложнение сделок между рекламодателем и издателем – когда продается не просто полоса рекламы, а в совокупности с какой-то другой программой сотрудничества», – считает президент издательского дома.

Увеличится доля средств, поступающих медиа от само-

стоятельно организованного сопутствующего бизнеса – организации мероприятий, продаж немедийной продукции и интернет-торговли. «Мы пытаемся развить направления, которые связаны не только непосредственно со СМИ, но и с сопутствующими проектами. Так, у нас есть интернет-магазин. Часть товаров производится под нашим брендом. Вполне возможно, что на собственных ресурсах мы будем формировать торговые площадки, которые позволят в нашей нише получать дополнительный доход, четко связанный с брендом», – размышляет генеральный директор издательского дома.

Одна из особенностей российской медиасистемы состоит в том, что сегодня значительная доля средств (прямо или косвенно) поступает медиакомпаниям за оказание информационных услуг от заказчиков – государства, корпорации, инвестора – в рамках спонсорства. По мнению экспертов, она сохранится и в десятилетней перспективе: «Доля товарной рекламы будет падать, а доля информационных услуг – расти. Потому что будет больше заказчиков, которые захотят себя продвинуть», – утверждает генеральный директор агрегатора контента.

Рост производства оплаченного контента приведет к широкому распространению агентской модели финансирования. «Медиа станут выразителями интересов той или иной социальной группы, структуры и т. д. Таким образом, они превратятся в коммуникативный девайс при относительно

небольшой группе, целевой аудитории, но не сохранятся как независимый самодостаточный бизнес», – считает один из медиаэкспертов.

Своеобразной, хотя и не столь распространенной моделью получения доходов медиакомпаний станет продажа данных о своей аудитории. «СМИ начнут делать деньги на *big data*. Когда ты умеешь обрабатывать информацию, ты можешь продать ее бизнесу. Это совершенно другая задача, другая маркетинговая парадигма, но тем не менее она будет менять мир», – отмечает менеджер информационного агентства.

В условиях сокращения доходов и растущего финансового давления актуальной экономической задачей станет снижение издержек следующими способами:

- Распространение внештатной модели сотрудничества с авторами («Вы не содержите журналистов, а работаете с людьми на гонорарной основе, что всегда дешевле, чем содержать человека в штате», – менеджер информационного агентства);
- Поиск синергетических моделей за счет интеграции с родственными видами бизнеса («Сейчас каждый оператор коммуникационных сетей ищет некую синергию в смежном бизнесе. Например, коммуникационные операторы начинают самостоятельно формировать линейку наиболее дорогостоящих каналов», – руководитель компании – оператора платного телевидения).

Внешние по отношению к редакции экономические про-

цессы, скорее всего, начнут все больше влиять на экономику массмедиа. Возможно, распространится модель «благодарственной» оплаты контента, вносимой постфактум, чтобы поощрить автора. В будущем вероятно широкое распространение социальных медиапроектов, существующих за счет поощрительных взносов потребителей, которым захочется поддержать тот или иной проект. «Медиа – это социальный бизнес. То есть первичная мотивация людей – это влияние на социальные процессы, желание участвовать в жизни общества, внести вклад, получить признание, славу», – отмечает один из экспертов.

# Технологии

Участники проекта допускают два сценария технологического «фрейма» развития отечественной медиаиндустрии. Первый – инерционное движение на базе уже существующих технологий, их глубокое освоение и модификация. «На мой взгляд, развитие технологий как таковое на саму медиаиндустрию уже никакого дальнейшего влияния оказывать не будет, оказывать влияние будет освоение этих технологий большим количеством людей», – считает один из медиаэкспертов. Вторым сценарий предполагает радикальное изменение вектора развития на базе прорывных технологий (от англ. *disruptive technologies*).

Медиаэксперты называют основные направления продолжающегося освоения и развития существующих технологий:

- Технологическое обеспечение персонализации подбора и доставки контента, а также сопутствующих рекламных решений («Вы открываете ресурс, и там все, что нужно. Абсолютно все. Да, это здесь вопрос сбора информации, но вы сами оставляете эти следы, когда заходите на тот или иной продукт. В дальнейшем это не ограничится только медийной персонализацией, это может быть и персонализация, например, финансов, предпочтений по путешествиям, абсолютно по всем областям», – главный редактор агрегатора контента);
- Создание сложных систем сбора и анализа информации

о поведении и потребительских предпочтениях аудитории – редакционных метрик, механизмов отслеживания действий в Сети и тому подобное («Со стороны рекламодателей основной технической инновацией является (и будет являться) более глубинное изучение алгоритмов во всей цифровой индустрии, с помощью которых роботы смогут правильно находить своего потребителя», – генеральный директор рекламного агентства);

- Развитие инструментов для создания контента в онлайн («Профессионалы, которые умеют делать хорошие истории, получают инструменты для того, чтобы эти истории рассказывать, – причем без необходимости иметь глубокие знания в программировании. В итоге мы получим более развитый контент в Интернете», – топ-менеджер агрегатора контента);

- Близкое к максимальному проникновение Интернета в крупных городах, прежде всего мобильного, увеличение числа точек доступа к *wi-fi*, рост пропускной способности сетей, снижение или незначительный рост стоимости трафика («Технологический драйвер – увеличение пропускной способности линии, каналов связи. Скорость доступа и передачи данных растет и приводит к удешевлению трафика. Мы все меньше используем телефон по прямому назначению и смотрим на нем фильмы, используем Интернет, мессенджеры», – медиаэксперт. «Приходит эпоха другой нормы, цифра становится нормой. То, что в Москве уже норма, должно распространиться везде», – медиаэксперт);

- Распространение и развитие новых цифровых устройств, в частности мобильных, что, соответственно, будет усложнять систему медиапотребления («*Apple Watch* вынуждает тех, кто распространяет информацию, начать серьезно относиться к “журналистике одного взгляда” – когда ты две секунды смотришь на экран и понимаешь, что до тебя пытались донести», – директор информационного агентства);

- Рост доли *Smart TV* в общем числе телевизионных приемников;

- Массовое распространение цифровых высококачественных форматов презентации теле-/видеоконтента («Если вы смотрели хоть раз канал “Спорт” в формате *HD*, то вам его будет очень сложно потом смотреть в формате *SD* просто потому, что вы перестанете видеть мячик», – топ-менеджер оператора платного телевидения);

- Массовое развитие разнообразных технологических решений для нелинейного просмотра теле-/видеоконтента;

- Создание и распространение новых мобильных приложений;

- Создание технологической базы для гибридизации ранее несовместимых видов контента («Сочетание телевизионного зрелища и компьютерной игры – это новый вызов времени», – глава продакшн-студии).

К прорывным технологическим решениям, названным экспертами и имеющим высокие шансы на реализацию в те-

чение ближайшего десятилетия, можно отнести:

- Создание цифровой экосистемы, объединяющей разнообразные устройства в среде обитания человека («Речь пойдет о создании технологий, которые будут обволакивать человека медийной средой. Сейчас все говорят о девайсах, носимых на руке, – будут трехмерные проекции, работают над тем, чтобы стимулировать восприятие пяти чувств человека», – медиаэксперт);

- Создание качественных возможностей “облачных” технологий («Речь идет не только о том, что в “облаке” может находиться специфический аудиовизуальный или текстовый контент, но о том, что туда начнут проникать вещи, находящиеся сегодня в зоне “непредставимого” – запахи, виртуальная реальность и прочее. “Облачные” технологии идут именно в этом направлении», – медиаэксперт);

- Переход на принципиально новый уровень в использовании *big data* («Мы не будем искать тот контент, который нам нужен, а будем описывать свое настроение, как-то идентифицировать свои потребности – и “облако” будет давать нам то, что нам точно понравится», – глава рекламного агентства);

- Создание новых цифровых мультилингвистических решений («Будет предложен в массовое пользование браузер со встроенным звуковым переводчиком, задача инженеров – сделать перевод незаметным. Это означает, что будет снят посредник, последний барьер защиты национальных куль-



тур. Это перевернет культуру», – медиаэксперт);

- Создание ряда высокотехнологичных визуальных решений, задающих «эффект присутствия», благодаря голографическому телевидению и телекоммуникационной связи, медиастенам – гибридам окна и телевизора, подключенным к Интернету.

# Контент

Непосредственной движущей силой изменений, по мнению участников проекта, будет перепроизводство контента, которое наступит в связи с упрощением доступа производителей к конечному потребителю, что повлияет на большинство характеристик контентной «среды». Генеральный директор компании-агрегатора считает: «Контента становится все больше, и стоимость его производства падает – снижается порог входа на “рынок”».

Быстрый рост предложения контента при сравнительно стабильном (или, по крайней мере, существенно менее динамичном, чем в последнее десятилетие) уровне потребления приведет к важным для медиаиндустрии последствиям. Во-первых, ожидается высокая персонализация (кастомизация) контента, его максимальная адаптация к нуждам конкретного потребителя. Онлайн-технологические решения уже в ближайшее время позволят формировать персональный профиль пользователя, которому будет доставляться именно то, что ему интересно. «Агрегаторы, и даже некоторые массмедиа, знают очень много о читателе. Будут знать все больше. Доступ к таким данным и их обработка упрощается», – считает представитель компании-агрегатора. В итоге потребители станут получать индивидуальные предложения контента, основанные на конкретных интересах, продемон-

стрированных пользователем в онлайн. Вероятны также и более высокие уровни кастомизации с использованием индивидуальных технологических решений.

Кроме того, очевиден грядущий расцвет нишевых продуктов, создающихся с учетом интересов небольших аудиторных групп. Здесь немаловажное значение будет иметь уменьшение роли каналов традиционной массовой доставки контента. Охват ограниченной по размеру аудитории может достигаться самыми разными способами: с помощью *Smart TV*, мобильного телевидения, персонального компьютера и т. д. «Абонент покупает возможность смотреть конкретный канал, платит за него один раз, и ему предоставляется возможность смотреть этот канал всеми доступными способами. Персонализация будет основным трендом. Не так важна среда распространения, как контент», – подчеркивает представитель оператора кабельного телевидения.

Представители российской медиаиндустрии в полной мере разделяют широко распространенное в отрасли заявление Билла Гейтса, сделанное в январе 1996 г.: *Content is the King*. «Успешен будет тот, кто сумеет организовать и сконцентрировать вокруг себя производство наиболее конкурентоспособного контента. Все остальное не имеет значения: ни среда доставки, ни сфера доступа», – отмечает генеральный директор эфирного телеканала. В условиях переизбытка контента важным фактором успеха медиа станет способность создавать у аудитории привычку к его потреблению, то есть созда-

вать «вовлекающий» контент, вызывающий приверженность бренду.

По мнению участников проекта, следует ожидать гибридизацию контента. На основании мнений медиаменеджеров и экспертов можно выделить несколько уровней этой гибридизации.

- Стирание жанровых границ, деградация жанровой системы в вербальных медиа («У пользователя не будет разделения на типы контента: вот это – новости, а это – бытовая информация. Информация о том, что есть какие-то скидки, пробки на улице и переизбрание депутата – для него это будет вещами одного порядка, потока», – медиаэксперт);

- Отказ от приоритета редакционного контента как основы медиасодержания («Современное медиа не может на 100 % состоять из журналистики. Оно состоит еще из чего-то: агрегации, рерайта, пользовательского контента», – генеральный директор агрегатора контента);

- Широкое использование мультимедийного контента в медиапродукте («За следующие десять лет большинство СМИ станут комплексными аудиовизуально-текстовыми лонгридами – с очень разной текстуализацией», – эксперт);

- Значительное сокращение объема предлагаемых потребителям единиц контента, при этом сложные смыслы будут все больше передаваться визуальными способами («Это может быть три-пять секунд видео, но максимально важные и

интересные», – медиаэксперт. «Будут востребованы очень компактные, четкие и сильно визуализированные вещи. С фотографиями, с графикой, с рисунками», – топ-менеджер издательского дома. При этом эксперты уверены: краткость будет свойственна как аудиовизуальным материалам, так и текстовым).

В качестве отдельной группы выступает контент, непосредственно обусловленный технологическими инновациями. Так, очевидно бурное развитие различных форм интерактивного контента. «Зритель не хочет просто смотреть телевидение, он хочет участвовать в процессе, хочет голосовать в онлайн, видеть, как это делают другие люди, быть интегрированным в процесс», – подчеркивает представитель оператора платного телевидения.

Одним из самых востребованных видов медиапродукта станет пользовательский контент. «Появится сегмент *UGC*-контента, который начнут относить к премиум-контенту. Сейчас оборудование для производства контента становится все более доступным», – считает глава агрегатора контента. По мнению большинства участников проекта, через десять лет медиа станут площадками для создания и распространения контента, предлагая разные форматы для свободного авторства.

Прямо или опосредованно технологические инновации станут драйвером быстрого развития некоторых тематических ниш – например, игрового контента. Более того, эле-

менты игрового сопровождения в онлайн станут обычными при создании традиционного медийного продукта. «У нас возникает новый тип производителей, которые не умеют создавать телевизионный контент, но умеют делать игры, которые связаны со вселенной ТВ-контента», – отмечает топ-менеджер компании, производящей контент. Эксперты также считают, что использование инноваций приведет к неизбежным попыткам эксплуатировать в массмедиа возможности 3D-реальности.

Предполагается ряд изменений, которые будут продиктованы, скорее, экономическими причинами и причинами культурного характера. Так, станет больше содержания, созданного по прямому или косвенному заказу немедийных структур. Один из медиаэкспертов констатирует: «Корпоративного контента становится все больше, и качество его растет». Также, очевидно, усилится доминирование в медиа развлекательного контента. «Шоу-бизнес начинает выдавливать классическую новостную модель – начинает доминировать энтертейнмент», – утверждает медиаэксперт.

В десятилетней перспективе произойдет существенный рост числа каналов дистрибуции медийного контента, диверсификация информационного меню потребителя с точки зрения каналов доставки контента, а также увеличение пропускной способности каналов. Это будет относиться как к продуктово-платформенным (поисковые системы, соцсети, сайты СМИ), так и к техническим (устройства, системы ком-

муникации) каналам. Самые крупные трансляторы контента, телекомпании, как считает один из медиаэкспертов, превратятся «в фабрики контента, который будет распространяться не только через прямой эфир, но и с помощью отложенного просмотра и интернет-технологий». Другой эксперт уверен, что «будущее за мультимедийными компаниями, которые будут присутствовать во всех сферах СМИ – телевидении, радио, Интернете. СМИ на мононосителе практически не будет».

Ожидается значительное увеличение объема содержания, доставляемого потребителям через социальные сети. «Сейчас соцсети пытаются оставить контент у себя. Их инструменты позволяют очень изоциренно верстать материалы. Центр производства контента сместится из медиа в социальные сети. Итог: пользователь перестает ориентироваться на силу бренда медиа, а сидит в социальной сети. Для него контент – это поток сайтов, из которого оставляются фрагментарные кусочки. У людей, которые переходят из социальных сетей на сторонние ресурсы, есть одно намерение – прочитать материал, на который они пришли, и вернуться обратно в социальную сеть», – отмечает представитель компании-агрегатора.

В качестве технического канала доставки резко возрастет роль мобильных устройств. «У нас 40 % – мобильный трафик. И он растет месяц за месяцем. В прошлом году было 36–37 %, сейчас уже 40, а в трехлетнем диапазоне мы ви-

дим 50–55 %», – констатирует главный редактор крупного онлайн-СМИ. Это предопределяет и массовое создание мобильных версий и мобильных приложений. «Единственное, во что я верю, – это приложения. И в это мы вкладываемся», – подчеркивает глава крупного эфирного телеканала.

Предполагается рост потребления содержания через *Smart TV* (хотя вряд ли она станет критически большой). «Офлайн как таковой в домохозяйствах перестанет существовать. Возрастет значение и использование *Smart TV* как класса, и, возможно, сам класс *Smart TV* немного изменится», – заключает генеральный директор рекламного агентства.



# Аудитория

В отношении структуры аудитории российских медиа, а также динамики ее медиапотребления участники проекта высказывались достаточно неопределенно, но все же предложили два возможных сценария развития медипотребления.

Первый сценарий предполагает поколенческий переход, который в медиапотреблении может происходить на нескольких уровнях. На уровне структурных и содержательных продуктов ожидается, что традиционные СМИ будут адаптироваться под новые практики медиапотребления. «Новое поколение, выросшее на Интернете, будет стимулировать потребление через телевизионный экран новых сервисов, потому что оно для них органично и привычно. Многие говорят о слиянии интернет-технологий и телевизионного бизнеса», – отмечает менеджер компании – оператора платного телевидения. Возможности адаптации различных массмедиа неодинаковы: самым пострадавшим сегментом при реализации этого сценария окажется пресса (особенно газеты). «У газет нет никаких шансов, к сожалению. Потребители будут уходить, а практики не будут возобновляться», – утверждает медиаэксперт.

Что касается культуролого-аксиологического уровня, то представители «цифрового» поколения будут активнее потреблять привычные им виды текста, в частности визуаль-

ный, аудиовизуальный и мультимедийный. «Визуальное начнет преобладать над вербальным», – считает топ-менеджер крупного издательского дома. «Современные люди мыслят даже по-другому – это близко к комиксам, а не к полноценным текстам. Читать стали меньше, а смотреть – больше. Человек доверяет гораздо больше тому, что видит, нежели тому, что слышит», – утверждает эксперт. Очевидно, сократится время потребления единицы медиаконтента. «Потребление пойдет по пути сокращения хронометража... Выросло поколение клипового восприятия, и человек, глядя на экран телевизора, через 6–7 минут должен прерваться. Мы решили, что надо сокращать хронометраж», – отмечает генеральный директор крупного телеканала.

Второй сценарий, более консервативный, предполагает частичный переход аудитории к новым цифровым каналам доставки, но с сохранением приверженности к определенному типу содержания и сложившимся медиабрендам. «Наши СМИ будут читать только те люди, которые интересуются нашей тематикой. Поэтому принципиально ничего не изменится. Но, безусловно, эти люди будут использовать те каналы потребления информации, которые им наиболее удобны», – уверен генеральный директор издательского дома.

Вероятность этого сценария усиливается существованием групп потребителей с устоявшимися привычками медиапотребления, обусловленными конкретными психотипами. Эти группы будут существовать и через десять лет. «Выбор

журнала – это некое решение, которое человек для себя принимает, исходя из своего образа жизни. А образ жизни в значительной степени диктуется психотипом человека, через психотип формируются его предпочтения. Это означает, что люди определенного профиля будут потреблять прессу», – считает глава издательского дома.

Оба сценария при этом предполагают грядущую сегментацию аудитории по интересам. «Сегментация будет расти. Сначала уходили с “Первого канала” на *Discovery*. Но теперь уже есть вопрос, куда уходить после *Discovery*? Значит, будут появляться новые СМИ», – уверен менеджер рекламного агентства.

# Кадры

Деятельность СМИ в настоящее время основана на работе большого корпуса профессионалов, прежде всего журналистов. Упрощение доступа непрофессиональных производителей к каналам распространения контента будет формировать иную систему авторства и трансляции информации.

По мнению опрошенных в рамках исследования представителей медиаиндустрии, несмотря на давление со стороны производителей «пользовательского контента», ключевая компетенция сотрудника редакции – умение работать с текстом, предназначенным для распространения массовой аудитории, останется востребованной и в будущем, что сохранит профессиональную идентичность журналистского корпуса. Глава крупного издательского дома уверен: «Новые технологии не усиливают и не уменьшают влияние журналистов... Тот, кто занимается контентом, все равно должен быть профессиональным журналистом».

Тем не менее в течение ближайших десяти лет профессия будет переживать если не кризис, то стагнацию. «Будет сложнее. Я думаю, падает привлекательность такой профессии, как журналист», – считает генеральный директор издательского дома. Стагнация будет ощущаться прежде всего на финансовом уровне, но повлечет и структурные последствия. По мнению эксперта, медиаорганизации смогут

обеспечивать профессиональную деятельность только очень небольшого количества людей. «Медиадеятельность из основной профессии переходит в дополнительную. Журналистика становится вторым, третьим заработком, то есть человек не сможет заработать на существование, трудясь даже профессиональным журналистом», – утверждает он.

Наряду с переходом журналистской работы в разряд дополнительных вероятно миграция профессионалов в штат немедийных корпораций, обслуживающих информационные потребности аудитории. «Потребность в журналистах будет выше, но они будут частью других компаний», – подчеркивает медиаэксперт.

Воздействие цифровых технологий на профессию журналиста приведет к возникновению высокого, но пока малоудовлетворенного спроса на некоторые смежные специальности. Предполагается, что будут востребованы:

- «Технические» специалисты (в частности, занимающиеся онлайн-продуктами), а также журналисты с высокими техническими и технологическими компетенциями («Профессиональные журналисты должны быть более “технологичными”, более мобильными.

Наверное, более эрудированными с точки зрения техники и достижений, которые предоставляет цифровая платформа», – глава издательского дома. «В той части отрасли, которая касается технологий, безусловно, никакого переизбытка кадров не будет, будет только их дефицит», – генеральный

директор агрегатора контента);

- Специалисты по созданию и продвижению интегрированного редакционного контента – продуктологи, маркетологи, контент-менеджеры, проектные менеджеры, продюсеры, менеджеры по правам («Прежде всего нужны будут люди, которые умеют придумывать и доводить до полной реализации проекты. Креативные продюсеры», – глава эфирного телеканала. Профессионалы такого рода должны будут обладать кросс-медийными и экономическими компетенциями. «Не будет хватать не просто “контентщиков”, а “контентщиков”, у которых есть очень сильная технологическая и маркетинговая компетенция. Чтобы понимать, как упаковывать контент, нужно очень хорошо разбираться в средствах доставки. Профессия эта будет называться контент-менеджер», – генеральный директор издательского дома. «Нужны будут продюсеры неимущественных активов. Ни одного специалиста по контентной экономике в России не выпускается», – топ-менеджер телеканала).

В целом индустрия оценивает уровень подготовки молодых специалистов к новым реалиям как невысокий, при этом ситуация будет только усугубляться. «Во многих случаях люди приходят совершенно неподготовленными к реалиям функционирования СМИ», – утверждает топ-менеджер онлайн-СМИ.

По оценкам медиаэкспертов, в области подготовки журналистских кадров параллельно будут реализовываться три

сценария:

- Сближение высшего профессионального образования и индустрии, создание совместных программ, адаптация существующих к реальной практике;
- Смещение фокуса профессиональной подготовки с высшего образования на индустриальные программы обучения, создание систем адаптации выпускников к требованиям индустрии;
- Рекрутирование в журналистику узкопрофильных специалистов из других профессиональных областей.

Такого рода запросы рынка должны вызывать, по мнению участников проекта, соответствующую ответную реакцию со стороны профессионального образования.

# Факторы развития

При анализе сил, способных оказать влияние на развитие медиаиндустрии, в процессе исследования не удалось выявить, с точки зрения участников проекта, доминирующие факторы. Четыре основные группы факторов – политические, экономические, социальные и технологические – были представлены относительно равномерно.

Так, в числе факторов политического поля, которые могут повлиять на развитие отечественной медиаиндустрии, представители медиаотрасли и эксперты чаще всего называли особенности регулирования законодательства, борьбу с пиратством, систему государственного финансирования СМИ и политическую обстановку в стране и в мире в целом.

Комплекс экономических факторов включал, прежде всего, общую макроэкономическую ситуацию в стране, которая будет определять динамику доходов домохозяйств, потребительских расходов, рекламного рынка и т. д. Следует отметить также, что медиаменеджеры и эксперты обращали внимание и на экономику медиаотрасли, которая вынуждена модифицировать и дополнять рекламную бизнес-модель.

К социальным факторам участники проекта относят демографическую структуру населения, его философские, ценностные и культурные установки, что заметно влияет на практики медиапотребления.



В технологической группе факторов (наиболее разнообразной) отмечалось состояние парка цифровых устройств, пропускная способность сетей, особенности предоставления контента, перспективы сбора и обработки данных об аудитории и, наконец, переход на цифру отдельных сегментов индустрии.

Основные возможности для предприятий медиаиндустрии участники проекта видят в применении новых технологий. Предполагается, что к наиболее заметным результатам приведет:

- Увеличение числа каналов доставки информации, в том числе за счет роста количества устройств («Доставка информации будет идти через что угодно: часы, электронные очки и прочее. О телефонах, планшетах, компьютерах, телевизорах я уже не говорю», – представитель компании – агрегатора контента);
- Рост скорости доставки информации;
- Работа с «большими данными» (*big data*), относящимися к аудитории и помогающими понять ее характеристики («Аудитория становится все более прозрачной, ее легче понимать и давать ей больше полезной информации», – медиаэксперт);
- Автоматизированное размещение рекламы («Использование *big data* и автоматизированных закупок позволит выйти на другой качественный уровень в планировании рекламных кампаний», – топ-менеджер одного из крупных реклам-

ных агентств;

- Движение в сторону *UGC*-моделей («Привлечение аудитории к созданию контента сильно экономит ресурсы», – медиаэксперт).

В числе возможностей участники проекта также называют более внимательное отношение к аудитории, скрупулезный учет ее мельчайших потребностей. «Идти за пользователем – вот мое понимание ситуации. Идти за пользователем туда, где он есть», – подчеркивает топ-менеджер крупного интернет-медиа. Одним из перспективных направлений эксперты считают создание вовлекающего контента, вырабатывающего приверженность тому или иному медиа. «Аудитория будет только увеличиваться, сегментация вырастет. Рост будет идти за счет вовлеченности», – уверен один из медиаэкспертов.

Показательно, что среди участников проекта наибольший оптимизм высказывали представители онлайн-сегментов, считающие, что их развитию в будущем практически ничего не угрожает. Однако, предвосхищая негативные последствия развития, они все же отметили наличие следующих угроз:

- Проблемы экономического характера, приводящие к сокращению рекламного рынка и падению доходов массмедиа;
- Изменение структуры спроса на информацию, в частности падение интереса к новостям («Снижается интерес к новостям, текстам... появляется определенная апатичность в угоду... играм, какому-то энтертейнменту», – глава круп-

ного онлайн-ового СМИ. Опасна также миграция аудитории в онлайн с соответствующим изменением моделей поведения);

- Изменение государственного регулирования – особенно для онлайн-овой среды («Государство будет укреплять свою роль на медиарынке, так как информационная безопасность становится стратегической задачей», – один из медиаэкспертов).

Добавим, что некоторые из участников проекта отметили угрозу кадрового голода, с которым в будущем могут столкнуться СМИ.

# Глава IV. Сегменты медиаиндустрии: прогнозы развития

*Любое долгосрочное прогнозирование в условиях быстро меняющихся национальных и глобальных реалий является крайне трудной задачей. Поэтому для общего понимания магистральных трендов развития индустрии необходим продуктивный диалог между практиками и исследователями. Мы рассматриваем данный проект как важный шаг к укреплению взаимопонимания среди профессиональных сообществ.*

## 4.1. Телевидение

### Структура

Телевизионная индустрия состоит, как минимум, из трех сегментов, каждый из которых вполне можно было бы описать в отдельном исследовании: системы доставки телевизионного сигнала аудитории, системы производства телевизионного контента и непосредственно телеканалов.

Напомним, что сегмент доставки телесигнала в 2010-е гг. развивался по двум основным направлениям. С одной стороны, происходили изменения, связанные с постепенной реализацией Федеральной целевой программы (ФЦП) «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009–2015 гг.», предусматривавшей переход страны на цифровое эфирное вещание. Основным инструментом цифровизации – два цифровых мультиплекса, благодаря которым 20 телеканалов получили возможность охвата практически 100 % территории страны. Это, в свою очередь, поставило несколько сотен аналоговых эфирных телевизионных станций, на протяжении более четверти века обеспечивавших вещание федеральных телесетей и региональных телеканалов, перед рядом стратегических вызовов. До сих пор нет четкого понимания того, что произойдет с этими станциями, когда аналоговое вещание окончательно отменят. С другой стороны, активно развивался сегмент неэфирного доступа, состоящий из цифрового и аналогового кабельного телевидения (более 1 300 операторов по всей стране), нескольких операторов направленного спутникового вещания и так называемого *IPTV*, распространения телевизионного сигнала через интернет-протокол (потенциально доступно более чем 3 500 провайдерам). На середину 2010-х гг. охват неэфирными технологиями составлял, по данным основных профессиональных ассоциаций (например, АКТР) и консалтинговых организаций, около 72–73 % домовладений в России (Вартанова,

Коломиец (ред.), 2016: 77). Наиболее очевидные тенденции на этом рынке – замедление темпов роста абонентской базы (особенно у кабельных операторов) и высокий уровень концентрации, при котором два крупнейших оператора имеют более 50 % абонентской базы, а пять контролируют свыше 70 % подписчиков.

Сегмент российских телевизионных каналов формировался в 2010-е гг. из более чем 20 эфирных федеральных игроков (большинство из них использовали модель телевизионной сети, а к 2015 г. получили место в одном из мультиплексов), свыше 300 неэфирных телеканалов, рассчитанных на общенациональный охват, и нескольких сотен эфирных и кабельных региональных и городских телеканалов. Каждую из этих групп можно рассматривать как отдельный подсегмент, в котором наблюдаются как универсальные, так и уникальные, актуальные для него в наибольшей степени тенденции.

Динамика распределения аудитории между разными группами в последние годы показывала, что совокупная доля трех крупнейших национальных телеканалов стабильно снижается. В 2015 г. она, по данным *TNS*, составила 36,5 % (в 2010 г. – 50 %). Росли показатели других национальных телесетей, прежде всего за счет более мелких игроков (см. Табл. 7). Наиболее активный рост наблюдался у неэфирного (или нишевого) телевидения, которое увеличило долю за пять лет почти в два раза и приблизилось к отметке в 15 %

(Вартанова, Коломиец (ред.), 2016: 36-37).

**Таблица 7. Топ-10 эфирных телеканалов по объему аудитории, 2015 г. (Россия, Все 4+)**

№	Телеканал	TV Share (%)
1	Первый канал	13,7
2	Россия 1	12,7
3	НТВ	10,1
4	ТНТ	6,6
5	Пятый канал	5,7
6	СТС	4,6
7	РЕН ТВ	4,2
8	ТВ Центр	3,4
9	ТВ 3	2,8
10/11	Россия 24/Домашний	2,7

*Источник: TNS*

Экономика отечественных телеканалов в гораздо большей степени, чем в развитых странах, зависит от доходов от рекламы: в 2015 г. суммарные рекламные бюджеты телевидения составили, согласно подсчетам АКАР, почти 137 млрд рублей, в то время как выручка от подписчиков неэфирного телевидения была на уровне 70 млрд рублей (Вартанова, Коломиец (ред.), 2016: 73, 77). При этом неэфирные телеканалы получили всего 2,6 млрд рублей рекламных доходов (менее 2 % рынка) и около 25 млрд рублей отчислений от операторов платного телевидения. Важным элементом телевизионной экономики в стране остаются многочисленные формы

государственного финансирования, на которое на федеральном и региональном уровнях выделяются десятки миллиардов рублей в год. Необходимо отметить, что на 2015 г. пришелся пик экономического кризиса, повлиявшего в том числе и на падение рекламного рынка, а также адаптация к ряду резонансных законодательных инициатив, в частности связанных с запретом рекламы на платных телеканалах и ограничениями на долю зарубежного капитала среди собственников медиакомпаний.

Рынок производителей очертить сложнее всего, а назвать точное количество компаний, работающих на нем, не представляется возможным. При том что в Ассоциацию продюсеров кино и телевидения в 2015 г. входили 26 продакшн-компаний, очевидно, что это только «верхушка айсберга» – лидеры, сотрудничающие с крупнейшими телеканалами. На самом деле можно говорить о десятках, если не сотнях компаний разного масштаба, как стабильно работающих, так и регулярно появляющихся и исчезающих в пределах этого сегмента. На период проведения интервью с представителями медиаиндустрии и экспертами пришелся второй год падения рынка как по числу произведенного премьерного контента, так и по совокупным расходам на сериалы и программы (до 40 млрд рублей у семи ведущих каналов-заказчиков<sup>11</sup>).

В исследовании «Индустрия российских медиа: цифро-

---

<sup>11</sup> *KVG Research*: Итоги 2015 года. – Режим доступа: <http://www.kvgresearch.ru/news/511/>



вое будущее» принимали участие представители всех сегментов, и это, конечно, сказалось на прогнозах: большинство участников проекта думали о будущем своего сегмента, их оценки были сориентированы на актуальные именно для них реалии, проблемы и ожидания. При обсуждении некоторых тем этот фактор практически не ощущался (например, при оценках будущего телевизионной аудитории), но в некоторых случаях акценты в прогнозах расставлялись достаточно «сегментцентрично». Возможно, именно этот фактор объясняет, почему в ряде предложенных прогнозов и сценариев, рассматриваемых далее, может встречаться значительный разброс мнений.

Подавляющее большинство представителей телевизионной индустрии сходятся во мнении: при всем масштабе наблюдаемых сейчас технологических и инфраструктурных перемен в десятилетней перспективе изменения в структуре телевизионной системы будут несущественными.

Вероятность реализации программы перехода на цифровое эфирное вещание в установленные в настоящий момент сроки подвергается сомнению. Говорить о завершении аналоговой эпохи в эфире можно будет, скорее, к середине 2020-х гг. Недостаточные техническая грамотность и финансовые возможности потенциальных абонентов цифровых мультиплексов, региональная специфика, нерешенные проблемы с региональными вещателями при распределении мест в мультиплексах – все это будет поддерживать аналого-

вый сигнал еще довольно долго. «Цифровое ТВ идет в нашей стране тяжелее... и аналоговое телевидение еще на десять лет останется с нами и никуда не денется», – уверен представитель производителей контента. «Аналог останется до 2022 г., а то и дольше. Строительство мультиплексов является, на мой взгляд, такой принудительной государственной телевизионной “ипотекой”». Туда надо войти, но не вполне понятно зачем. Хорошо, что приняли закон о *must carry*<sup>12</sup> Так какой-то смысл появляется. До 2022 г. никакого другого эффекта от мультиплекса не будет. Если вообще будет какой-то эффект», – размышляет руководитель телесети.

Предполагается, что структура и объем сегмента неэфирного доступа также изменится минимально. Охват домохозяйств, который в 2015 г. находился на уровне 70 %, может вырасти на 5–7 процентных пунктов, т. е. меньше чем на 1 % в год. Соответственно, можно вести речь только о перераспределении абонентов между подсегментами.

Одно из направлений движения аудитории – переход подписчиков аналогового кабельного телевидения к цифровым операторам. Исчезнет ли этот подсегмент вообще, не ясно, вероятность сохранения нескольких миллионов аналоговых домохозяйств до конца исследуемого периода остается. Некрупные операторы, являющиеся основными провайдера-

---

<sup>12</sup> Официальное юридическое понятие – «обязательные общедоступные телеканалы» (поправка к статье 32.1 Федерального закона «О средствах массовой информации»).

ми аналогового кабельного телевидения, будут сталкиваться с теми же проблемами, которые будут актуальны и для более мощных их коллег, а именно – с замедлением темпов строительства и модернизации сетей. Главная причина – сложности с финансированием. Они связаны как с последствиями экономического кризиса, так и с объемом совокупной выручки отрасли, которой может не хватить для требующегося масштаба инвестиций. А возможностей для роста в этом направлении, по мнению участников проекта, немного. Один из медиаэкспертов отмечает: «Абсолютно закрепляемое государством и подтверждаемое лидерами рынка кабельного и, в первую очередь, спутникового [доступа. – *Ред.*], в частности компанией “Триколор”, укоренение в ментальности, что телевидение – это социальная бесплатная вещь, соответственно, скромные финансовые показатели перспектив как-то радикально поднять не предвидится».

За счет миграции аналоговых абонентов вырастет число подписчиков цифровых наземных сетей. Часть из них перейдет на цифровое кабельное телевидение, но наиболее очевидно вырастет доля *IPTV*. В данном случае интерес абонентов к более широкому выбору каналов и сервисов будет дополняться тем, что самыми заметными игроками подсегмента останутся телекоммуникационные гиганты (такие, как «Ростелеком» и МТС), у которых будет достаточно средств на инфраструктуру и маркетинг.

На этом фоне доля направленного спутникового веща-

ния (далее – спутниковое телевидение) останется на нынешнем уровне или вырастет минимально. Хотя отдельные представители этого подсегмента рассчитывают получить часть абонентов наземного платного доступа, большинство представителей телеиндустрии сходятся в том, что перспективы спутникового телевидения могут быть связаны только с развитием аудитории – либо за счет зрителей эфирного телевидения, недовольных качеством картинки, либо аудитории каналов, не охваченных сигналом мультиплексов. «Потому что, даже несмотря на то, что программа цифровизации... тотальная, она все равно не тотальная. У нас слишком большая страна... чтобы у вас показывало два мультиплекса, нужно, чтобы в 30 километрах от района вашего проживания стояла вышка. У нас очень много мест, где этого нет. Наша абонентская база – это либо частный сектор в крупных городах, а в каждый частный дом не заведешь кабель, либо города 100 тысяч минус, где кабельного оператора просто нет», – объясняет руководитель ведущего спутникового оператора. «Но тем не менее наихудшую динамику, я думаю, покажет спутник... Фаза роста закончилась, и все места, где не было телевидения и где нужно было телевидение, уже окучены», – комментирует эксперт.

Ожидается продолжение роста числа подключений к Интернету, вместе с ним будет увеличиваться доля просмотров через *OTT*-сервисы. Однако превращения их в полноценный подсегмент, способный забрать заметную долю у нынешних

базовых технологий, в десятилетней перспективе не ожидается – массовая аудитория будет использовать Интернет максимально консервативно.

Не предполагается значительных изменений и в структуре организации телевизионного контента – система телевизионных каналов сохранится практически в нынешнем виде. «Кто-то НТВ любит, кто-то РЕН, кто-то еще что-то, а так в основном смотрят “Первый канал” и “Россию 1”. Остальные каналы для них – непонятный информационный шум», – признается топ-менеджер спутникового оператора.

Первые три – пять каналов, видимо, будут лидерами и через десять лет – их доли уменьшатся, но именно они останутся востребованными большей частью аудитории. В непоколебимости данной позиции уверены почти все участники проекта. А вот по поводу соотношения остальных 10–15 эфирных телеканалов и тематического платного телевидения представители индустрии предложили два варианта развития событий.

По первому сценарию, соотношение совокупных долей платных тематических каналов и эфирных телесетей второго уровня практически не изменится, прежде всего из-за удовлетворенности аудитории качеством и доступностью имеющихся эфирных телеканалов. «Все будут экономить свой бюджет, непонятно, как сложится экономическая ситуация. Это будет чуть-чуть ограничивать рост нишевого телевидения и поддерживать основные телеканалы. Не вижу здесь

большого переломного момента, что все вдруг ушли с телевизора в Интернет либо в нишевое ТВ», – признается представитель диджитал-подразделения крупной эфирной теле-сети. «Ну появится еще телеканал *HBO*; все остальные теле-каналы, весь остальной контент в России есть. Новый будет, но он будет в очень длинном хвосте. Никак не скажется на переделе рынка», – отмечает руководитель кабельного опе-ратора.

Второй сценарий предполагает, что именно тематическое телевидение будет развиваться высокими темпами и пред-ставлять реальную угрозу нынешним позициям эфирных теле-каналов, за исключением пяти – шести лидеров. «Колос-сальной угрозой является рост тематического телевидения. Уже сейчас самым большим “федеральным каналом” явля-ется тематическое телевидение – с долей 15–16 %. Прогно-зы разные. В ряде регионов уже есть и 30-процентная доля. Это серьезно. В целом, кто будет тонко сегментировать – выиграет, кто будет федерализироваться – проиграет. “СТС *Love*” продается уже чуть ли не лучше, чем сам СТС. Тут есть над чем думать», – делится опасениями руководитель одной из эфирных телесетей. У сторонников роста неэфир-ного телевидения нет и понимания того, что будет с числом игроков на этом рынке: большая часть настаивает на том, что позитивная динамика будет обеспечиваться за счет продол-жающегося увеличения числа каналов, все более таргетиро-ванных. Однако встречаются версии и о замедлении коли-

чественного роста и увеличении доли аудитории у наиболее качественных и востребованных зрителями неэфирных каналов.

По мнению некоторых участников проекта, важным фактором развития телеканалов, который прежде был почти незаметным, может стать интерес к подсегменту контента для неэфирного телевидения со стороны телекоммуникационных гигантов, таких как «Ростелеком», МТС или «Вымпелком», потенциально способных на создание собственных «суперканалов». «С точки зрения бизнеса будет стремительно расти в медиаиндустрии роль коммуникационных компаний... И у всех коммуникационных компаний в стратегии написано “двигаться в контент”. Они будут наращивать больше всего объемы производимого, создаваемого контента. На данный момент точка роста медийных ресурсов, возможностей, технологий и денег пошла от медийных компаний в сторону телекоммуникационных компаний. И этот тренд будет только усиливаться», – утверждает представитель топ-менеджмента одного из крупнейших медиахолдингов.

Что касается появления новых типов телеканалов, *VOD*-каналов (условных российских *Netflix*) с ощутимой долей в системе и оригинальным контентом на базе *OTT*-сервисов и интернет-видео, то этого в ближайшие годы не предвидится. «Условно говоря, все равно эти 20 каналов, которые сейчас в мультиплекс входят, будут основными по распространению контента. *IVI* не вырастет до каких-то сопоставимых масшта-

бов. А *IVI* – это же все равно кинотеатр вторичного показа... Потому что вторичный показ – он и есть вторичный. Поэтому я не вижу здесь, к сожалению, никаких возможностей», – отмечает владелец ведущего производителя телеконтента.

В системе производства телевизионного контента также предполагается сохранение статус-кво. «Основные каналы будут еще долго с нами, поэтому сильная когорта этих первых 25–50 продакшнов будет жить, развиваться, крепнуть профессионально и финансово... Перехода из одной категории в другую не вижу, это должно быть какое-то суперстечение обстоятельств... Скорее, это два огромных класса: сотни нишевых каналов и производство для них и крупные продакшны, которые формируют контент первых 6–7–10 телеканалов, и, наверное, эти два кластера уже зафиксированы», – уверен представитель одной из ведущих студий. Крупные каналы будут работать с несколькими десятками ведущих компаний, производящих контент, при этом сохранится аффилированность «больших» каналов и производителей. На более низком уровне будет усиливаться специализация компаний, производящих контент, связанная с созданием тематических программ для небольших платных каналов или материалов на очень узкоспециализированные темы для более крупных игроков. Отдельным направлением станут подразделения или самостоятельные мелкие производители, создающие контент для онлайн-площадок, но их влияние на систему будет совсем незначительным.



В целом, для обобщения всех представлений о состоянии системы в рассматриваемой перспективе можно привести мнение одного из медиаменеджеров: «Вообще, у нас очень понятная система взаимоотношений всех игроков и участников рынка. Мне кажется, через десять лет в этих взаимоотношениях ничего меняться не может и не будет». Во всех подсегментах телевизионной системы сложились группы крупнейших игроков, которые в течение указанного периода останутся практически неизменными.

В системе производства контента создание гигантских студий или корпораций нереально, скорее, может проявить себя тренд приобретения сильных производителей крупными телеканалами и корпорациями. Особое внимание будет обращено на обладателей больших библиотек контента. Но к заметному увеличению концентрации это не приведет: среда очень подвижна и участников все равно слишком много. Для государства этот рынок останется малоинтересным.

Доставка сигнала уже контролируется 5–6 крупнейшими операторами<sup>13</sup>, совокупная доля которых может еще вырасти за счет поглощения множества мелких операторов и перехода абонентов от провайдеров аналогового кабельного телевидения. Участие государства стало заметно в подсегменте за счет активности «Ростелекома», который, по мнению медиаэкспертов, будет наиболее агрессивен на рынке и в ближайшем будущем.

---

<sup>13</sup> «Триколор», «Ростелеком», «Орион Экспресс», МТС, «ЭР-телеком».

В подсегменте телеканалов количество государственных и аффилированных с ним собственников среди владельцев крупнейших телеканалов настолько высоко, что увеличения их нынешней доли представители телевизионной индустрии уже не прогнозируют. Согласно оценкам участников проекта, слияния или заметного укрупнения оставшихся «независимых» владельцев телеканалов государство, уже как регулятор, также не допустит.

# Экономика и бизнес-модели

Медиаменеджеры уверены, что источников дохода через десять лет станет больше, но объем средств, которые будут через них генерироваться, останется незначительным по сравнению с доходами от традиционных базовых статей.

Основным источником дохода для телевизионной системы останется традиционная прямая реклама на эфирном телевидении. Никто из участников проекта не видит существенных перспектив для роста доли продакт плейсмент или спонсорства в общей выручке. Единственной средой, в которой эти технологии будут развиваться, станут интернет-проекты и мобильные приложения потребительских программ, однако совокупный объем этого рынка останется, по оценкам медиаэкспертов, совсем небольшим.

Продолжит уменьшаться доля крупнейших федеральных телеканалов, но изменения произойдут в пользу других каналов из первого и второго мультиплексов, в то время как огромный пласт тематического телевидения будет занят, скорее, решением технических вопросов и не сможет рассчитывать на ощутимый рост рекламных доходов. «Участники рынка боятся перекладывать из одной корзины (эфирное телевидение), которая считаема, понятна и регулируема, в другую (неэфирное телевидение), потому что она непонятна и несчитаема, там нет единицы измерения. Многие холдин-

ги занялись исследованием, как посчитать ту самую единицу измерения на платном ТВ, поскольку ее нет. Если в рекламе есть *GRP*, то нельзя оценить аудиторию в линейке платных каналов. Этот контакт посчитать невозможно. Я думаю, в ближайшие два – три года эта единица появится. Сейчас каждый из коммуникационных операторов имеет свой внутренний биллинг, смотрит предпочтения аудитории и цифры, и, если их сравнивать у “Акадо” и “ЭР-Телекома”, они будут диаметрально противоположные. Это связано с отсутствием единой универсальной системы подхода и модели измерения», – отмечает один из медиаменеджеров.

Постепенно индустрия научится продавать «цифру» – онлайн-просмотры, отложенное смотрение, *VOD*, возможности *Smart TV*, данные цифровых операторов неэфирного доступа и т. д., но даже через десять лет значительных объемов от этого рынка не ожидается. Вот как оценивает перспективы своих коллег руководитель одного из спутниковых операторов: «Никаких новых сегментов в распределении рекламного дохода не вижу точно. Теоретически оператор *IPTV*... может продавать, например, профили. Он может сказать: я вот по профилю вижу, что это мужчина, 45 лет, которому будет интересна реклама такого-то продукта. И он может попытаться этот профиль продать. Но у *IPTV* не так много абонентов, это просто слезы, крохи. А профиль от этого небольшого количества абонентов – вообще ничто. Поэтому никаких структурных изменений, когда все вдруг начнут зараба-

тывать на межпрограммных вставках или еще на чем-то, не будет. Абсолютно понятно, что будет реклама на федеральном телевидении и немного на нишевом».

Нерекламные доходы, которые на развитых зарубежных телевизионных рынках в ряде случаев уже превышают выручку от рекламы, в отечественной индустрии, судя по всему, останутся скромными: «Я не понимаю, что должно произойти, чтобы наше население отказалось от бесплатного телевидения», – признается медиаменеджер. Некоторые представители телеиндустрии считают, что государство в течение нескольких лет сможет решиться на неофициальное согласие на повышение тарифов в два раза или даже более. Однако готовность населения к росту счетов за платное телевидение или к массовой плате за подписные каналы и онлайн-сервисы ставится под сомнение по разным причинам. Некоторые участники проекта видят причину в менталитете аудитории: «Примеры говорят о том, что Россия не готова потреблять контент легально и за деньги... То есть люди не готовы платить деньги за контент, и у меня нет иллюзий. Пять лет опыта говорят, что к этой модели российский рынок не готов, а с учетом доходов, ростом цен, санкциями и всем прочим не жду ничего хорошего», – отмечает один из медиаменеджеров.

В отдельных случаях участники проекта приводят и другие – экономические – аргументы. «Фактор ограничивающий – это доходы домохозяйства, реально располагаемые

денежные доходы. Многие аналитики просчитали, что та структура расходов, которая есть сейчас, оптимальна с точки зрения траты на телеком. Эта доля такая же, как в Европе, и нет оснований полагать, что завтра она начнет увеличиваться. Домохозяйство из 100 условных рублей дохода пять рублей тратит на телеком: сотовую связь, Интернет, ТВ. Аналитики говорят, что шестой рубль оно не очень на это хочет тратить. Это минус, который будет сдерживать все “хотелки”. За этот шестой рубль борются сотовые операторы, им тоже нужны деньги, они сделали технологию *LTE*, и им нужно ее окупать; борются интернет-операторы, потому что их трафик растет, им нужно делать инвестиции в Сеть, в расширение мощностей; борется платное телевидение. Это – фактор, существенно ограничивающий рост рынка. Понятно, что население тратит его сейчас на развлечения: на те же походы в кино (кинотеатры, кстати, тоже борются за этот шестой рубль). Но у нас структура развлечений уже сопоставима с европейской, и потенциала в изменении не предвидится», – размышляет еще один медиаменеджер.

Доходы от платы за неэфирное телевидение (60–70 % от нее идет операторам, 30–40 % – телеканалам), по мнению представителей этого подсегмента, будут расти в течение следующего десятилетия примерно на 5 % в год, что будет сдерживать развитие отрасли. За пределами этого рынка наиболее перспективным направлением представляются все варианты проектов для смартфонов (игры, социальные

сервисы и т. д.): телефонные абоненты платят охотнее, и сама система оплаты будет становиться все проще. «Это очень бурно растущий рынок, и наша стратегия – иметь не только рекламные доходы, но и доходы из карманов людей, а мобильные устройства позволяют человеку отблагодарить производителя контента своими деньгами, которые очень легко транслируются через платформы электронных платежей... Мы растим эту индустрию, учимся ее подхватывать, плавно монетизировать, ищем доступ к карманам людей напрямую. Большой угрозы я тут не вижу – мы научимся с этим работать», – уверяет представитель крупной производящей фирмы.

Если суммировать высказывания медиаменеджеров, то в целом задачу на десятилетие для производителей контента и телеканалов можно охарактеризовать следующим образом: необходимо учиться зарабатывать на всем, что только можно попробовать за пределами прямой эфирной рекламы, но не рассчитывать на быстрые результаты от диверсификации выручки. «Вот у нас сегодня стоит задача – монетизировать наши возможности. Если раньше мы только беспокоились, сколько денег нам принесет контент от постановки в эфир и от возможности повторов в эфире, то, конечно, сегодня нас интересуют все возможные виды зарабатывания денег на нашем продукте... Что-то из этого выживет и получит развитие, что-то из этого окажется неконкурентоспособным. Мы находимся в самом начале этого пути, и понятно, что в деся-

тилетней перспективе стоит задача развития общей выручки канала. Постоянно, пусть там по проценту, по два в год увеличивать ту часть, которая является не традиционной выручкой от размещения прямой рекламы, а от всех иных видов сопутствующих. Каких это достигнет объемов в течение 10-летней перспективы, не знает никто», – считает руководитель телеканала.

Для операторов и неэфирных телеканалов важным трендом, способным существенным образом повлиять на их экономическое положение и бизнес-модели, станет изменение в принципах продаж каналов – от традиционных пакетов к продажам *a la carte*, то есть к предоставлению абонентам возможности выбирать только те каналы, которые им интересны и за которые они готовы платить. «Тема с персонификацией – это абсолютно точно тренд. И он все равно так или иначе будет в стране реализовываться. Это будет очень тяжело для рынка. Если изменятся принципы пакетирования, потому что у абонента появится возможность покупать каждый канал отдельно, то тогда куча телеканалов пойдет на выход», – отмечает представитель операторов.



# Технологии

Анализ структуры телевизионного сегмента и его подсегментов показал, что революционного распространения новых технологий в ближайшее время не ожидается: медиаменеджеры обращали внимание на вероятность того, что через десять лет сохранится значительная часть аудитории, для которой основной технологией приема сигнала по-прежнему будет аналоговое эфирное вещание или аналоговый кабель. Еще одна группа зрителей остановится на услугах цифровых мультиплексов.

Понятно при этом, что большая часть аудитории будет охвачена услугами цифровых неэфирных операторов, вся телевизионная аудитория будет пользоваться мобильной связью (в подавляющем большинстве случаев с подключением Интернета), и многие подписчики станут более требовательными к набору получаемых услуг. Главное последствие этого – дальнейшее увеличение количества экранов, а также усиление обратной связи, интерактивности, в первую очередь рост востребованности нелинейного просмотра телеконтента. Часть участников проекта смотрит на его перспективы сверхоптимистично: «Через пять лет у экрана телевизора будет 90 % просмотров, через десять лет – 70–80 %. Но на этом телевизоре уже пошел нелинейный просмотр. Нелинейный просмотр от этой цифры составит от 40 до 60 %. А

10–20 % – это смартфоны, планшеты, компьютеры», – предполагает топ-менеджер кабельного оператора. Представители подсегмента неэфирной доставки сигнала более других склонны рассчитывать на рост *Smart TV* и *OTT*-сервисов. При этом они не брались предсказать появление каких-либо новых технологических решений и масштаб их охвата.

Медиаменеджеры, управляющие телеканалами и компаниями – производителями контента, высказывались по вопросам развития технологий сдержаннее. Их видение будущего структуры телевидения накладывало отпечаток и на позицию в отношении роли цифровых технологий вообще и различных форм «видео-по-заказу» в частности. «Телевидение продолжит доминировать. Все мысли о том, что потребление контента пойдет через мобильные гаджеты, – ущербны, на мой взгляд. Потому что люди смотрят телевизор с телефоном на коленях, а не наоборот. Так удобнее. В обозначенном горизонте ничего не изменится, дальше, конечно, говорить сложно», – отмечает руководитель эфирного телеканала. «Аудитория мобильного телевидения будет разрастаться, но люди будут смотреть те же линейные телеканалы через телефон. “Тяжелый контент” будет легче воспроизводиться в реальном времени, а скачивания станут просто не нужны. Но сериал с рекламой останется на большом канале», – уточняет другой медиаменеджер.

Участники проекта соглашаются с тем, что все технологии, дающие возможность работать в режиме *VOD*, необ-

ходимо развивать, и они планируют это делать. Однако их сдержанность связана с тем, что в нынешней телевизионной системе механизмы зарабатывания на контенте понятны, а вот вероятность создания сколь-нибудь сопоставимой экономики на основе нелинейного просмотра не так очевидна. «Будет ли расти *Smart TV*? Будет. Как и иные формы потребления в *VOD*-формате. Будет ли расти *OTT*? Будет. Однозначно... Будущее за ними... Но что такое будущее? То есть станет ли *Smart TV* главным способом доставки контента? Не станет. Будет ли *Smart TV* главной точкой зарабатывания денег на контенте? Нет. Будет ли он стремительно расти с учетом того, что сейчас он приближается к нулю? Будет. Много лет он будет расти на десятки или сотни процентов в год, до того момента, пока не достигнет определенного баланса в соотношении с другими типами доставки аудиовизуального продукта», – резюмирует представитель руководства телевизионного холдинга.

Среди технологических решений наиболее интересными участники проекта назвали мобильные приложения, причем ориентированные не на возможности видеопросмотра, а на дополнительные услуги и контент, связанные с популярными программами (типа «Ревизорро») или сериалами.

По мнению представителей телевизионного рынка, главным для телевидения все равно останутся объем и качество производимого контента. Неизбежно будет расти количество программ и телеканалов в *HD*- и *Ultra HD*-качестве – эта тен-

денция заметна уже сегодня и будет развиваться естественным образом. Ожидается, что, с одной стороны, усложнится, а с другой – упростится техника, используемая при съемках программ: в производстве сериалов будет использоваться все более сложное оборудование, а на небольших тематических каналах станут появляться программы, снятые на камеру мобильного телефона. Однако этот фактор для многих участников проекта не принципиален – главное, чтобы зрителям было интересно: «За последние 25 лет можно сказать, что конкурентоспособность продукта, который ты делаешь, не находится в прямой зависимости от скорости технического прогресса. Это разные миры, и для зрителя они не пересекаются», – делится опытом представитель крупной телесети.

# Контент

Видение ближайшего будущего телевизионного контента непосредственно связано с представлениями о структуре аудитории и развитии технологий. Перспектива весьма небольших изменений в этих сферах подразумевает отсутствие больших перемен и в содержании эфира.

По мнению представителей медиаиндустрии, доминирование крупных эфирных телеканалов оставит неизменными базовые жанровые и форматные группы: «Ничего не меняется в нашей стране. Сериалы, развлекательные программы, информационное вещание как были, так и будут непобедимы. Зритель очень консервативен и очень понятен», – подчеркивает владелец крупной компании-производителя.

При этом стабилизируется или даже будет постепенно сокращаться объем зарубежных программ. Произойдет это, в частности, за счет внедрения политики импортозамещения (включая официальные квоты) на телевизионном рынке, что многим медиаменеджерам представляется неизбежным. Для «больших» каналов «единица» контента станет дороже, поэтому постепенно произойдет переход от горизонтального программирования для сериалов к вертикальному.

Как уже отмечалось, мнения участников проекта по вопросам количества, качества и наполнения будущего тематического телевидения заметно расходятся. Группа оптимизи-

стов предсказывает 1000-канальное будущее, с телеканалами «про стул, про стол...» и с ростом числа оригинальных программ. Напротив, ряд медиаменеджеров относятся к такой перспективе с долей скепсиса. Они не видят для подобного развития весомых причин, в частности достаточного платежеспособного спроса и широкой заинтересованности у аудитории. «Единственные каналы, которые мы не можем потерять, – каналы первых двух мультиплексов. Я вам могу сказать, когда мы снимали канал *Eurosport* (премиальный и так далее), мы получили гораздо меньше звонков, чем когда снимали телеканал “Звезда”», – так оценивает приоритеты аудитории представитель спутникового оператора.

Относительно революционные перемены участники проекта связывают с постепенным охватом более молодой аудитории. Для производителей это будет означать развитие специальных подразделений или отдельных компаний, занятых созданием программ для «аудитории *YouTube*» – максимально бюджетных и технически простых, какими они пока видятся.

Еще одно важное направление – интеграция традиционного телевизионного производства и показа с возможностями Интернета. С одной стороны, это будет проявляться в большем числе *web*-версий сериалов, рассчитанных на более высокие возрастные рейтинги, не всегда допустимые в эфире. С другой – придется больше вкладываться в интерактивные форматы с нелинейным развитием действия: «В деся-

тилетней перспективе я вижу более интерактивные форматы, которые сразу будут писаться нелинейно, чтобы ты мог сам через диджитал определять, по какому пути пойдет сюжет», – уверен представитель производящей компании.

Большие ожидания телеиндустрии связаны и с тем, что произойдет значительная интеграция с производителями компьютерных и видеоигр: «Будет новый тип продакшна. Это продакшны, которые не умеют делать определенный контент, но умеют делать игры, при этом эти игры связаны со вселенной этого контента. Они точно будут в следующие десять лет активно развиваться, это бурно растущий рынок. Возникнут продакшны, которые прикреплены опять же по системе проверенных поставщиков и будут обслуживать один телеканал. В ближайшие десять лет все первые телеканалы точно там будут, и это может принести заметные деньги. За рубежом пока никому не удалось интегрироваться с “игровиками”, у них своя индустрия, и “игровики” работают под заказ. Произойдет формирование компаний, производящих контент для видеоигр, которые будут иметь жанровую специализацию, потому что в играх тоже свои жанры: казуальные, хоррор, атмосферные, раннеры. Эти блоки должны появиться. Телеканал будет аккумулятором и соединителем, появятся некие рабочие группы... и они вместе будут создавать продукт, опирающийся на сценарную, но доработанную работу», – делится своими прогнозами медиаменеджер, имеющий опыт подобного сотрудничества.

# Аудитория

Что касается аудитории, то представители телеиндустрии сходятся в одном: ни в абсолютных, ни в относительных показателях число зрителей сокращаться не будет. «Сколько бы аудитории ни было, она никуда не денется. С чего вдруг она должна перестать смотреть? Чем заняться-то народу, который перестанет смотреть телевизор? Желание наблюдать за чужой жизнью никуда не денется», – считает руководитель крупной федеральной телесети. При этом многие делают важную оговорку: речь все больше будет идти не о тех, кто смотрит конкретно телевизор, а о зрителях телевизионного контента, использующих разные экраны и разные способы. Основные различия в сценариях касаются не объемов совокупной телеаудитории, а того, что и как зрители будут смотреть.

Очевидно, что на аудиторию все сильнее будет влиять переход на цифру, неизбежно будет расти цифровая грамотность представителей всех поколений. Однако процесс повышения осведомленности о возможностях цифровой эпохи и использования хотя бы базовых цифровых опций будет идти медленно. Одна из причин – низкий уровень интереса и востребованности со стороны большей части аудитории. «Подавляющее большинство населения в регионах не очень понимает, что такое “цифра”... Полноценной ликбез-про-



граммы никто не проводил... Человеку показывают 20 каналов по телевизору – рябых, совершенно ужасных, и говорят, что у него хорошее качество», – делится опытом общения с региональными потребителями эксперт рынка платного телевидения.

Даже широкая адаптация цифры не приведет к радикальным изменениям в общих принципах телесмотрения: их основой останется обращение к традиционным линейным телеканалам. «Но в ближайшие десять лет этого [радикальных изменений. – *Ред.*] в нашей стране не произойдет, потому что наш зритель инфантилен... Он не готов выбирать... Но у меня ощущение, что происходит что-то странное: у нас люди вроде бы в Интернете, потом взрослеют и опять из Интернета уходят в телевидение... Такой момент наступает в 25–30... Вроде бы, кажется, здесь растет новое поколение, а эти раз – и перешли», – комментирует руководитель одного из крупнейших производителей контента.

При этом ожидается продолжение сокращения аудитории больших федеральных каналов, увеличение аудитории тематических телеканалов. В сегменте кабельно-спутниковых каналов возможно преодоление отметки в 20 % по доле, но зависеть это будет в том числе и от макроэкономической ситуации в стране. Представитель топ-менеджмента одного из спутниковых операторов так видит ситуацию: «Доля аудитории. Сможет ли она за десять лет дотянуться до 20?.. Тут очень сложно предугадать потребительское поведение. Вот

эта программа цифровизации ставит абонента перед очень серьезным выбором. Деньги или возможности? Возможности в чем угодно: в развлечении... в самообразовании. И это зависит в первую очередь от экономической ситуации в стране. Если она нелегкая, то человек выбирает деньги».

Параллельно с этим будет развиваться нелинейный просмотр – различные варианты обращения к сервисам «видео-по-заказу» (*OTT*, *Smart TV* и т. д.) или хотя бы использование цифровых видеомagneтофонов. Однако процесс адаптации к активному просмотру вряд ли будет революционным, ожидается, что доля его и через десять лет не превысит четверти от всего телевизионного потребления. Наиболее скептически настроенные медиаменеджеры не видят интереса к *Smart TV* выше уровня 3–4 % аудитории. В расчетах руководителя направления цифровых продаж ведущего производителя телевизионного контента даются более значительные результаты: «Я бы, скорее, говорил не про 2–3 %, а про 10 % [аудитория потребления «видео-по-заказу». – *Ред.*]... Мой прогноз: в ближайшей перспективе порядка 10–20 % аудитории будут смотреть контент в Интернете... 10–20 % просмотров будут через диджитал, будь то *Smart TV*, мобильное устройство».

По мнению участников проекта, основу цифрового потребления контента будет составлять молодежная аудитория, которая не откажется от традиционного линейного просмотра, но наращивать объемы телесмотрения она будет за

счет использования многочисленных цифровых устройств, постепенной адаптации к многоэкранности.

Некоторые участники проекта опасаются, что современная аудитория будет все меньше способна к восприятию больших объемов контента, они говорят о клиповом сознании, потерянном умении сосредоточиться и других факторах, которые могут поставить под вопрос принципы современного телепрограммирования и телепроизводства. Однако более очевидным представляется сценарий, в котором традиционные форматы будут доминировать в предпочтениях аудитории и через десять лет. Как отмечает представитель крупного спутникового оператора, «объем телесмотрения сохранится, потому что производители все больше делают ставку на долгоиграющий контент: на сериальную историю, всевозможные сиквелы; игровые программы, долгие с точки зрения просмотра; прямые трансляции, которые привлекают большой объем с точки зрения времени; поэтому я думаю, что все-таки телезритель будет больше времени проводить у экрана».

# Кадры

Практически все медиаменеджеры констатировали наличие кадровых проблем в индустрии. И вопрос в большей степени заключается не столько в количестве желающих работать, сколько в качестве подготовки и профессиональной компетентности специалистов. Сложности с кадрами есть на всех направлениях – от режиссеров и сценаристов до креативных продюсеров и специалистов по управлению авторскими правами, значение которых будет расти с каждым годом.

Основная часть участников проекта в десятилетней перспективе видит наиболее очевидный выход в развитии отношений индустрии с профильными вузами и принятии последними правил игры, которые обеспечат в системе образования большее присутствие практики и привлечение специалистов с практическим опытом. «Пока много самородков из других индустрий, все немного стихийно... но я жду профессионального роста и специализации, и связи “вуз – индустрия”. Десять лет для этого – вполне комфортный срок... Я верю в то, что это может случиться», – говорит представитель производителей контента.

Однако некоторые представители телеиндустрии считают более важным развитие в стране человеческого капитала вообще, без чего за десять лет исправить ситуацию не получится.

ся: «Во-первых, все связано с общим недостатком профессионалов, а в случае с нашими технарями – еще и со спецификой отрасли. Потому что невозможно выучиться на технического специалиста, технического директора оператора платного телевидения. Это слишком узкая профессия. В нее можно только вырасти, работая в компании. Так, во всех текущих направлениях у нас есть недостаток... И пока я год за годом в новых приходящих людях не вижу позитивной динамики. Наверное, и дальше будет то же самое. Надеюсь, что не хуже», – оценивает перспективы топ-менеджер ведущего спутникового оператора.

# Факторы развития

По мнению участников проекта, наименее способствует развитию индустрии социальный фактор. Российское общество представляется большинству крайне инертным, мало-восприимчивым к переменам. В течение ближайших десяти лет экономическое положение, технологическая и медиаграмотность большей части аудитории практически не изменятся, считают представители медиаиндустрии, и это станет тормозом для более динамичного развития сегмента.

Одновременно новые технологии, в первую очередь цифровое пространство, будут в течение следующего десятилетия полем для экспериментов, закладывающих базу для реальных изменений, хотя эффект от них станет ощущаться только к середине 2020-х гг. «Резкие шаги в ближайшие десять лет для меня неочевидны. Экспериментируем, изучаем обратную связь с аудиторией и рекламодателями», – признается представитель компании, производящей контент.

В настоящий момент наиболее значительным фактором остается политический. С одной стороны, это общее направление развития страны, социальная и экономическая определенность, которые важны для телевизионной индустрии. Без этого в сегменте будет сохраняться отсутствие уверенности в завтрашнем дне, что способно сильно повлиять на возможности стратегического планирования и реализации стра-

тегий. В связи с этим некоторые медиаменеджеры опасаются наращивания ограничивающих и контролирующих мер, другие, напротив, считают, что опасаться «перегибов» со стороны законодателей и исполнительной власти не стоит: «Есть четкие законы о СМИ, если те или иные каналы СМИ строго следуют... закону, то, думаю, дальше государство вряд ли пойдет. Будет приблизительно то же самое, потому что, как только государство начинает влиять на рынок, оно его сдерживает, а не стимулирует. А если государство начинает сдерживать развитие рынка, то оно должно инвестировать и вкладывать деньги, которых в стране, на самом деле, сейчас не так много».

При этом представители медиаиндустрии рассчитывают на государство в процессе усиления борьбы с пиратством, а также стимулирования производства отечественного телевизионного контента.

Технологический фактор – это главная возможность для телевидения. Речь идет об экспериментах с потенциалом цифровых технологий, переходе к мультимедийному потреблению. Основной возможный эффект – диверсификация источников дохода. «Главная возможность – научиться зарабатывать дополнительные деньги, помимо традиционной телевизионной рекламы. И увеличивать этот сегмент заработка, сегмент дохода», – считает топ-менеджер телесети.

Цифровизация, конечно, может оказаться и угрозой, но

шансы для этого невелики: «А угрозы? Существенных не вижу. Вижу, что у современного человека появилось много типов досуга, и многие типы этого досуга связаны с диджиталом, и они в потенциале могут откусить кусок того времени, который человек привык отдавать телевизору», – отметил один из медиаменеджеров.

Согласно мнению участников проекта, наиболее очевидной угрозой, борьбу с которой необходимо интенсифицировать, остается пиратство, особенно велика доля «серых» операторов на рынке платного телевидения. Менее очевидная угроза – ужесточение государственного контроля, вплоть до восстановления системы телевидения, состоящей из двух-трех госканалов.



## 4.2. Пресса

### Структура

Пресса, очевидно, является наиболее пострадавшим сегментом СМИ – и в результате объективных экономических изменений, и вследствие бурного развития новых технологий. По данным Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям (ФАПМК)<sup>14</sup>, в 2015 году розничные продажи прессы уменьшились на 2,3 % (до 46,4 млрд руб.), выручка от подписки – на 6 % (до 18,8 млрд руб.). Рекламные доходы прессы в тот период упали на 29 % – до 23,3 млрд руб. Падают и продаваемые тиражи: по данным Ассоциации распространителей печатной продукции (АРПП), тираж, проданный в розницу, в 2015 году снизился на 15 % (до 1,36 млрд экз.), по подписке – на 16 % (до 0,51 млрд экз.).

Проблемы рынка прессы усугубляются недостатками системы ее дистрибуции: только за 2015 год число киосков, продающих прессу, в Российской Федерации сократилось на 3 % (до 27,9 тыс.). Есть сложности и с системой подписки, которые были усугублены решением государственных органов отменить субсидирование доставки периодической печати ФГУП «Почта России».

---

<sup>14</sup> <http://fapmc.ru/rospechat/activities/reports/2016/pechat.html>

Тем не менее пресса сохраняет некоторые характеристики, которые не позволяют говорить о ее окончательном упадке (см. Табл. 8).

*Таблица 8. Топ-10 издательских домов по совокупному объему аудитории, 2015 г. (Россия, Все 16+)*

№	Издательский дом	AIR (%)
1	Burda	23,4
2	Hearst Shkulev Media	18,9
3	Sanoma Independent Media	15,1
4	Комсомольская правда	14,6
5	Bauer Media	14,4
6	7 дней	11,0
7	Аргументы и факты	10,8
8	Толока	9,3
9	Пресс-Курьер	9,3
10	За рулем	9,1

*Источник: TNS*

Во-первых, это единственный в России вид средств массовой информации, приносящий большой доход от реализации тиража (фактически от продаж контента, нежели рекламы). В условиях очевидного движения в сторону трансформации бизнес-модели СМИ это выглядит явным преимуществом.

Во-вторых, представители печатной прессы чрезвычайно

многочисленны. По данным ФАПМК на декабрь 2014 года<sup>15</sup>, в стране насчитывалось 31 714 наименований журналов, 25 781 – газет и 4 473 – прочих печатных СМИ. Правда, эти данные несколько завышены: многие зарегистрированные печатные СМИ просто не выходят, но желание учредителей хотя бы формально поддерживать печатные издания все-таки симптоматично. Более того, по данным того же ФАПМК, количество зарегистрированных изданий растет.

Тем не менее в целом очевидно: тиражи и доходы сегмента периодической печати будут снижаться. Это значит, что в сравнении с другими сегментами медиаиндустрии доля прессы будет уменьшаться как в абсолютных, так и в относительных показателях. «Индустрия, безусловно, изменяется. Я думаю, она сильно сократится в размере», – считает руководитель крупного издательского дома. «Если сравнить с масштабом индустрии, какой она была, он однозначно уменьшается. Индустрия умирает», – отмечает менеджер еще одного издательского дома.

Если рассматривать структуру сегмента прессы, то наиболее пострадавшими представляются ежедневные газеты. «Понятно, что газеты практически все закроются», – уверен представитель издательского дома. «Часть СМИ действительно будет уходить с рынка; в большей степени (и это уже заметно) пострадают ежедневные газеты», – подтверждает другой медиаменеджер. «Самые большие перспекти-

---

<sup>15</sup> <http://fapmc.ru/rospechat/activities/reports/2015/pechat.html>

вы “уменьшения” – у газет, особенно, у ежедневных. Это очень дорого, это сложная логистика», – считает третий.

Издания более низкой периодичности имеют большой запас устойчивости. По мнению главы издательского дома, лучшую динамику «будут показывать издания более низкой периодичности, это ежемесячники, может быть, издания, выходящие раз в две недели. Более оперативная история будет уходить в Интернет».

Вместе с тем, очевидно, мы увидим увеличение роли медиатекстов более высокой сложности – аналитики, комментариев и т. д. «Все ежедневные газеты, специализирующиеся на новостях, не смогут победить в конкуренции с сайтами, мобильными приложениями. В печатном виде останутся только те... СМИ, которые публикуют аналитические материалы, на них требуется больше времени», – отмечает один из медиаменеджеров. «У более глубокой, аналитической информации, которая гонится не за скоростью, но, прежде всего, за качеством изложения, за глубиной, даже за формой, на мой взгляд, больше будущего», – считает другой.

Очевидна дальнейшая нишевизация периодической печати. «Ясно, что пресса от медиа очень массового переходит в категорию более нишевую, обслуживающую определенные группы пользователей. Эти пользователи группируются по возрастному признаку либо по образу жизни... Возможно, также по доходу и, соответственно, по желанию получить услугу определенного качества. Индустрия, наверное, будет

находиться в категориях каких-то четко выраженных нишевых предпочтений», – предполагает глава издательского дома.

В числе наиболее устойчивых и даже успешных ниш прессы издатели называют люксовые издания, журналы мод, интерьерные массмедиа, глянцевого журналы.

Опрошенные в ходе исследования медиаменеджеры практически единодушны в том, что на рынке печатных СМИ сохранится доминирование крупных издателей, что, очевидно, говорит о росте концентрации. При этом больших изменений в составе участников рынка и их рыночных долей менеджеры не ждут. «Основные игроки уже наметились... Издательских домов остается кот наплакал», – считает один из менеджеров. «Когда было достаточно большое количество доходов, прежде всего рекламных, и рынок еще не был структурирован... еще было место для средних и малых игроков. Сегодня идет консолидация и оптимизация всего, – так что, думаю, останутся крупные издательские дома, которые и сформируют будущее поле. И я не думаю, что в ближайшее время в издательском сообществе появится что-то новое», – считает глава издательского дома.

## **Экономика и бизнес-модели**

При оценках развития бизнес-моделей печатных СМИ участники проекта указывают на необходимость разделения

сегмента прессы на две части: получающую большую часть дохода от рекламы и зарабатывающую в основном на реализации тиражей. Подобное разделение бизнес-моделей печатных СМИ сохранит свою актуальность и на протяжении ближайших десяти лет, причем переход из одной категории в другую будет крайне затруднен.

Успешные медиакомпании, действующие в обеих категориях, будут по-прежнему реализовывать привычную им модель. «Если взять две эти ниши, то у наиболее успешных журналов в них очень хорошие шансы в будущем. Здесь абсолютно ясная модель: один журнал делает эффективный контент с предложением от рекламодателя, а другой интересен, прежде всего, своим контентом для тех, кто предпочитает почитать журнал, а не сайт», – размышляет глава одного из крупных издательских домов. «Издателям, которые уже присутствуют на рынке, очень сложно будет измениться: *Elle* не сможет уйти от рекламы к дистрибуции, это не будет работать», – отмечает другой топ-менеджер.

Участники проекта пока не видят возможности переключения на модель онлайн-продаж содержания, хотя и признают, что издательские дома будут развивать это направление. «Потихонечку начнутся электронные подписки, *paywall*, что-то в начале может быть бесплатно, а дальше придется платить... Это потихонечку дальше будет развиваться. Но львиная доля денег все равно, конечно, останется за рекламой, потому что с *b2b* общаться легче, чем с *b2c*», –

считает медиаэксперт. «Электронная подписка у нас пойдет с трудом. Это на Западе привыкли платить за любые услуги. У нас страна большой халявы, поэтому я не верю в огромное количество подписных электронных медиапродуктов... Мы пытаемся что-то предпринять – PDF газеты у нас платные. Но покупают их не очень хорошо», – подчеркивает топ-менеджер другого издательского дома.

Перспективы онлайн-продаж лучше у развлекательных медиа. «Развлекательная часть может уйти в платный сегмент. Психологически люди это принимают. Это все равно что купить билет в кинотеатр: мы понимаем, что с нас просят деньги, чтобы мы могли посмотреть здесь фильм, и это не вызывает никаких протестов. Но газеты вряд ли уйдут», – считает один из менеджеров.

К перспективам продажи рекламы в онлайн-участники проекта пока тоже относятся с осторожностью, опасаясь давать однозначные прогнозы. «Если Интернет не получит преимущество, предельную персонафикацию объекта, то реклама возвратится в журналы, так как она будет стоить дешевле, чем на телевидении», – уверен эксперт. «Люксовые бренды не уходят пока с печатных платформ. В том числе потому, что они не готовы быстро реагировать на изменения в диджитал-сегменте. Мы общались со многими рекламодателями, которые формально заявляют, что они переводят бюджеты на диджитал. Но как только мы начинаем разговаривать про то, как это будет выглядеть и что нужно, они

тут же уходят, потому что не готовы предоставить материалы для интервью, для видео или еще для чего-то», – указывает глава издательского дома.

Активно, с точки зрения представителей медиаиндустрии, будут развиваться гибридные рекламные продажи, сочетающие в себе возможности разных платформ и разнообразные форматы сотрудничества рекламодателя и прессы. «Медиахолдинги будут предоставлять клиенту рекламу на всех каналах. Реклама будет объединена, то есть, когда заказчик получит площадь в печатном издании, это все будет поддерживаться на сайте, в приложении и т. д. Это комплексный подход. В целом реклама будет более сложная», – отмечает глава издательского дома. «Одной из тенденций будет усложнение сделок между рекламодателем и издателем... Плюс сегодня большинство наиболее успешных изданий имеют очень сильные бренды. И под этими брендами продвигаются разные идеи бизнеса в формате офлайн – это *events* [мероприятия. – *Ped.*], специальные проекты с рекламодателями, банковские карточки. Словом, есть определенный набор проектов, где реализуется программа *brand extension* [расширения брендов. – *Ped.*]», – поясняет другой медиаменеджер.

В частности, ожидается быстрое развитие спецпроектов, предполагающих совмещение рекламного и редакционного сообщения в одном медиапродукте. «Мы планируем, что в нашей издательской группе уже в следующем году 30 %



всей рекламы будет проходить по так называемым спецпроектам», – говорит один из топ-менеджеров.

У многих издателей существенно вырастет доля доходов от немедийной деятельности – торговли, консалтинга, организации мероприятий. «Мы пытаемся развить вещи, которые связаны не только непосредственно со СМИ, но и с сопутствующими сегментами. У нас есть интернет-магазин, в котором мы осуществляем онлайн-продажи как собственной продукции, так и товаров сторонних производителей. Вполне возможно, что на базе собственных ресурсов мы будем формировать некие торговые площадки, которые позволят в нашей нише получать дополнительный доход, напрямую с издательской деятельностью не связанный, но абсолютно четко связанный с брендом», – отмечает глава крупного издательского дома.

## Технологии

Очевидно, что технологии будут воздействовать на печатные СМИ опосредованно: главным фактором изменений станет конкуренция с электронными версиями печатных СМИ и независимыми онлайн-ресурсами.

Медиаменеджеры предполагают, что такого рода влияние на сегмент прессы будет неравномерным: некоторые подсегменты окажутся в тяжелой ситуации и будут вынуждены существенно измениться, для того чтобы выжить, в то время

как другие будут относительно стабильны.

Так, газетную индустрию, судя по всему, ждут серьезные изменения: сокращение числа изданий, трансформация контентной политики и внешних характеристик – объема, оформления. Часть газет, очевидно, уйдет в онлайн. Многие газеты «уйдут в онлайн, это будет мучительный процесс, очень долгий, с потерей многих газет», – говорит один из медиаменеджеров. «Будет “увеличение” сайтов, развитие Интернета – это с одной стороны. С другой стороны – “уменьшение”, но не исчезновение газет. Я думаю, читатель все равно останется, бумажные версии будут выходить. Хотя, скорее всего, их количество уменьшится», – размышляет медиаэксперт.

Как полагают медиаменеджеры, газеты вынуждены будут менять модели содержания, увеличивая долю эксклюзивных материалов и публикуя все больше комментариев и аналитики. «Выигрывают газеты, которые дают 30–40 % эксклюзивного материала. Поэтому их покупают», – считает один. «Надо понимать, что все газеты имеют дедлайн, то есть в какой-то момент информация, заложенная в них, автоматически устаревает. Вся информация, которую мы читаем, – вчерашняя. Поэтому газеты пойдут не в новостную нишу, а в нишу комментария, аналитики и так далее», – утверждает другой.

В то же время журнальная отрасль, по крайней мере в значительной ее части, останется в более стабильном положе-

нии. «Сегодня становится почти очевидным то, что так называемые цифровые медиа, цифровые версии журналов имеют очень сомнительное будущее. В силу разных причин, даже пока для нас неизвестных. Но реакция на цифровые версии журналов очень вялая. Читатели по-прежнему предпочитают читать журнал в натуральном, а не в электронном виде. Поэтому, скорее всего... журнал остается журналом, в печатном виде, а тот, кому журнала недостаточно, будет пользоваться другими медиа. Журнал и сайт либо мобильная версия – это два разных медиа», – считает руководитель крупного издательского дома. «Я уверен, что будущие СМИ – это мобильные приложения на телефонах. Но это никак не повлияет в ближайшие десять лет на журналы. Журналы люди любят смотреть – там большое значение имеет картинка, фотография», – отмечает глава другого издательского дома. «Не думаю, что онлайн-издания будут влиять на рынок печати. Цифровые журналы умирают – нет спроса», – добавляет третий медиаменеджер.

Особую ценность будет иметь бренд издания, созданный в доцифровое прошлое. Именно он позволит привлекать лояльную аудиторию, в том числе и в онлайн. «Если рассматривать издательства в целом – как организацию, которая обладает различными средствами доставки контента, то цифровизация – это плюс, поскольку издание за многие годы существования сформировало некое поле, которое идентично бренду. И, основываясь на бренде, на привычке, аудито-

рия будет уходить в наши электронные средства массовой информации. Здесь пресса закладывает основу для расширения издательства. С одной стороны, прессе будет хуже, но издательство в целом будет иметь большие перспективы», – считает один из медиаменеджеров.

## Контент

Участники проекта, представляющие сегмент печатных СМИ, выделили несколько основных тенденций изменения их содержания в течение ближайших десяти лет.

Первая – практически неизбежно дальнейшее увеличение «визуализации» контента, связанное как с ростом объемов визуальной составляющей, так и с повышением ее значимости, с улучшением качества визуального текста, обеспечением тесной связи его с вербальной компонентой. «Контент будет “более визуальным”, с меньшим количеством текста», – считает глава крупного издательского дома. «Фотографии будут более точно иллюстрировать текст. Люди захотят увидеть продолжение “текстуального” ряда в визуальном», – отмечает медиаменеджер. «Все будет двигаться в сторону инфотейнмента. Можно написать серьезную статью, можно сделать это в виде каких-то коротких вещей с большим количеством графики. Воспринимается легче. Сейчас даже на сайтах люди не сильно задерживаются. Считается хорошим показателем, если человек задерживается на ка-

ком-то сайте 4–5 мин. Для того, чтобы ему помочь, и для того, чтобы он проводил там больше времени, просматривал больше материалов, нужны очень компактные, четкие и сильно визуализированные вещи. С фотографиями, с графикой, с рисунками», – добавляет топ-менеджер издательского дома.

С этой тенденцией связана вторая – сокращение объемов большого числа медиатекстов. Один из медиаменеджеров описывает эту тенденцию термином «облегчение медиаконтента». Связано «облегчение» будет, очевидно, с новыми характеристиками потребления медиатекста: нелинейностью, большей скоростью восприятия, отсутствием желания читать длинные вербальные тексты. «Длинные тексты будут редкостью», – отмечает медиаменеджер. «Текст уменьшается, больше становится изображений. Если раньше было много букв, мало фотографий, то сейчас много фотографий и на них мало букв. Если люди раньше были готовы долго читать, то сейчас наоборот», – утверждает руководитель издательского дома.

Однако эта тенденция не будет означать снижения качества текстов печатных СМИ. Скорее всего, издатели будут тратить на производство текстов нового формата не меньше ресурсов, чем в настоящее время. «В прессе качество не должно падать. Я считаю, что качество и так находится на достаточно высоком уровне. И этот уровень будет поддерживаться; это – одно из преимуществ прессы», – уверен гла-

ва одного из крупнейших издательских домов. «Если у вас очень качественная фотография и качественная подпись, то текст не менее качественный... Все хотят делать качественный контент, все хотят потреблять качественный контент, но по форме он действительно поменяется – из-за гаджетов, из-за размеров экрана, из-за того количества секунд, в течение которых мы готовы удержаться на одном экране. Но от этого будет зависеть форма, а качество, конечно, все хотят иметь хорошее», – считает медиаменеджер.

Уровень качества содержания прессы отчасти будет определяться значительно большим вниманием редакций к нуждам и желаниям аудитории, ответом журналистов даже на малейшие потребности читателей. «Контент все больше и больше будет делаться в интересах своих читателей. Издание должно успевать за меняющимися потребностями аудитории. Их сложно прогнозировать, но тем не менее, в зависимости от того, куда читатели будут вести, туда и будет двигаться контент», – отмечает глава издательского дома.

Впрочем, ожидать полного изменения политики в области содержания от всех издательских домов, очевидно, нельзя: весомая часть издателей сохранит нынешний подход к формированию контента. «Принципиально ничего не изменится. Ситуационно мы будем добавлять то, что касается большей массы населения», – полагает медиаменеджер. «У премиум-сегмента (журналов) ничего не изменится. У них очень хорошая бизнес-модель, контент построен вокруг зна-

ния целевой аудитории. Не думаю, что и наш редакционный контент изменится в течение ближайших десяти лет», – уверен руководитель издательского дома.

Большинство прогнозов, высказанных участниками проекта относительно дистрибуции печатных СМИ, связаны с динамикой системы розничных продаж, а именно с сокращением сети киосков, и стоимостью почтовых отправлений. Медиаменеджеры обеспокоены стагнацией и даже деградацией системы розничного распространения и полагают, что ситуация будет ухудшаться. «Будет плохо – если продолжится политика местных властей по сносу киосков. Почта уже отказалась от распространения прессы. Тарифы становятся просто огромными, они уже погубили половину газет региональных. Они уничтожают российскую прессу быстрее, чем кто-либо еще», – отмечает глава одного из издательских домов. «Система дистрибуции очень сложная – тут играет роль сочетание влияния государства и плохого менеджмента. Это вредит не только нам, но и другим издательским домам и целевой аудитории», – подчеркивает один из топ-менеджеров.

## **Аудитория**

Основной тенденцией в динамике аудитории печатных СМИ представители индустрии считают повышение ее возраста. «Активное отношение к прессе, вполне возможно, будет проявляться в более старшем возрасте. Если в активном

возрасте человек будет отдавать предпочтение электронным медиа, то потом... он будет более спокойно относиться к бумаге», – считает глава издательского дома. «Молодые больше не заинтересованы в печати... У нас есть проекты для молодежи, для молодых женщин, но мы не смогли найти целевую аудиторию. И большинство издательских домов вам будут говорить только о цифровых, а не о печатных платформах для этой аудитории. Мы ничего с ней сделать не можем», – делится своими размышлениями глава одного из крупнейших издательских домов. «Аудитория, конечно, будет стареть. Вместе с этой стареющей аудиторией будут потихонечку стареть и уходить газеты. Молодежь ничего не читает или читает в Интернете», – отмечает топ-менеджер другого издательского дома.

Тем не менее взросление аудитории несет в себе и некоторые положительные для печати последствия – в частности, рост уровня доходов потребителей. Кроме этого, аудиторию многих печатных СМИ, скорее всего, будут характеризовать привычки премиального потребления. «Аудитория будет старше, состоятельнее, и будут оставаться группы с определенными психотипами... Может быть, из тех, кто хочет получить наиболее высокое качество предложения, качество печати, достоверность – то, что есть в журнале. Это хорошо проработанная услуга... услуга высокого качества. И если мы говорим о человеке, который хочет покупать себе дорогостоящие украшения, и украшения для него – часть



его стиля жизни, то эта группа будет продолжать иметь отношение к журналам», – считает руководитель издательского дома.

В число негативных прогнозов экспертов относительно аудитории печатной прессы входят и ожидания сокращения числа читателей, основанные на демографических тенденциях. «Вообще-то, у нас демографическая яма, у нас должно стать меньше жителей русскоязычных, русскочитающих. Это и есть главный вопрос», – выражает озабоченность один из менеджеров. «Вызов как здесь, так и за рубежом в том, что уровень рождаемости будет влиять на то, что произойдет в ближайшие десять лет. Уровень рождаемости упал – значит, объем целевой аудитории тоже снизится», – утверждает другой.

## Кадры

Представители сегмента печатных СМИ не считают ситуацию с кадрами в отрасли критичной – скорее, стабильной, и полагают, что примерно такое же состояние дел сохранится и в будущем. Показательно, что в качестве одного из самых серьезных препятствий для развития кадрового потенциала прессы медиаменеджеры называют негативный имидж, складывающийся у печатных СМИ как работодателей. «Сложностей будет больше потому, что пропаганда заставляет думать, что пресса умерла. И если люди поверят,

они не захотят заниматься этой профессией. Мы с трудом доносим до людей, что печать жива», – отмечает один из руководителей издательских домов. «Я думаю... привлекательность такой профессии, как журналист, падает», – считает другой топ-менеджер.

В числе значимых для отрасли направлений в области кадрового обеспечения прессы медиаменеджеры называют решение следующих задач:

- Дробление компетенций. Увеличение числа «узких» специалистов, которые будут специализироваться лишь на одной операции из числа традиционных – например, только на сборе информации или только на ее обработке и представлении на медийной площадке. («Я считаю, что происходит переориентация профессии журналиста. Если всю жизнь мы считали, что журналист – это универсальная профессия, то сегодня я могу сказать, что нет. Есть человек, который все перепишет и сделает это гениально. Есть человек, который может пройти сквозь стены и добыть информацию, но при этом он будет неграмотным», – глава издательского дома).

- Увеличение числа необходимых компетенций. Прежде всего, будут «добавляться» технические и технологические компетенции, связанные с работой на цифровых платформах. («Профессиональные журналисты должны быть более технологичными, более мобильными. Наверное, они должны становиться более эрудированными с точки зрения техники и достижений, которые предоставляет цифровая платфор-

ма», – глава издательского дома. «Я думаю, будут востребованы люди, которые смогут активно работать на нескольких платформах. Они должны мыслить уже другими категориями: это формы подачи и скорости подачи», – топ-менеджер издательского дома).

Увеличение набора необходимых компетенций, скорее всего, приведет к появлению новых журналистских специализаций, связанных с необходимостью продвижения контента на цифровых площадках. «Не хватает „контентщиков“ с сильной маркетинговой и *IT*-компетенцией – людей, которые будут работать с контентом для того, чтобы отобразить его на многих средствах доставки. Чтобы понимать, как упаковать контент, нужно очень хорошо разбираться в средствах доставки. Эта профессия будет называться контент-менеджер», – отмечает один из медиаменеджеров.

И, безусловно, даже в печатных СМИ будут весьма востребованы эксперты в области цифровых технологий. «Это уже не только журналистика, но и технологии. Здесь активно используются и программисты, и люди, которые заняты *SEO*-оптимизацией... Это уже, скорее, технологическая часть, не только редакторская», – считает топ-менеджер.

Необходимость работать в сложных финансовых условиях увеличит потребность в профессионалах, способных «продавать» контент. «Будут важны люди, которые в этих условиях занимаются коммерческой частью. Совершенно очевидно, что вопросы монетизации того, что мы производим, бу-

дут вставлять все более жестко», – уверен глава издательского дома.

## Факторы развития

Основными факторами, которые будут влиять на развитие российской медиаиндустрии в ближайшие годы, участники проекта считают технологические и политические.

«Огромный фактор – это развитие ИТ- и телеком-индустрии. Чем более удобно все будет сделано на гаджете, тем меньше поводов будет покупать все на бумаге задорого», – полагает глава издательского дома. «Ясно, что Интернет как носитель изменит структуру взаимоотношения со всеми гаджетами. Раньше мы четко делили: вот газеты, вот журналы, вот телевидение, а вот радио. Теперь это будет все вместе», – отмечает один из менеджеров. Он также указывает, что важным будет повсеместное распространение доступа к Сети – в частности, с помощью *wi-fi*.

Даже социальные факторы, которые были отмечены медиаменеджерами, оказываются тесно связанными с технологическими. Речь идет, прежде всего, об изменении структуры медиапотребления аудитории. «Если сегодня идет активное смещение в сферу электронных средств массовой информации и массовой коммуникации – в социальные сети и другие социальные инструменты, то в этом направлении и будет изменяться форма подачи информации. Это, конечно, будет

оттягивать аудиторию у печатного издания в чистом виде, оставляя ее в зоне влияния бренда», – уверен глава издательского дома. «Я думаю, что основные изменения будут складываться из нескольких драйверов. В частности, это предпочтения по форме получения информации, по форме проведения собственного досуга», – поясняет другой медиа-менеджер.

По сути дела, к этой же группе факторов относится и смена поколений аудитории и, соответственно, трансформация способов медиапотребления. «Сегодня активно поколение родившихся в прошлом веке, когда газета имела первичное значение; это поколение очень трепетно относится к газете. Выросло поколение, которое считает журнал более удобной формой прессы. Сейчас мы получаем новое “поколение гаджетов”. Прогнозировать отношение этого поколения к прессе – дело очень неблагоприятное. Но заранее понятно, что представители этой генерации едва ли будут большими фанатами прессы», – говорит один из медиаменеджеров.

По мнению участников, важно и экономическое измерение дигитализации. Так, широкое развитие Интернета объясняется его невысокой стоимостью. «Издатели будут исходить из экономических соображений. Они будут все удешевлять. А самое дешевое – это Интернет», – размышляет топ-менеджер издательского дома.

Отдельным трудно классифицируемым фактором, по мнению медиаменеджеров, может стать поведение рекламо-

дателей. «Еще один важный фактор – это поведение компаний, которые используют медиа как ресурс по продвижению своих товаров и услуг. На сегодняшний день мы уже замечаем более взвешенное отношение к тому, что называется эффективностью рекламного размещения в Интернете, на телевидении, в прессе. Рекламодатели начали терять деньги и становятся более избирательными в выборе своих инструментов по поведению рекламных кампаний. Мы видим, как бюджет возвращается из Интернета в прессу», – говорит медиаменеджер.

Фактор политического поля рассматривается участниками проекта как важные для индустрии новации в регулировании, а также в государственной поддержке предприятий отрасли.

Представители медиаиндустрии, скорее, ждут возрастания роли государства в отрасли. «Сегодня государство подошло к максимальной границе с точки зрения регулирования. И так как все просматривается, то регулирование будет ужесточаться», – считает глава издательского дома.

При этом медиаменеджеры не видят в действиях регулятора четко сформулированной стратегии. «Что может придумать Дума в ближайшее время, это не поддается контролю... В нашей стране не понятно, о чем они [законодатели. – *Ред.*] подумают в ближайшее время», – сетует один. Регулирование «изменится, обязательно. В какую сторону – понятия не имею», – отмечает другой топ-менеджер.

Основой новых возможностей развития прессы большинство участников проекта считают максимальное использование новых технологий, дигитализацию. «Возможности – это технологии, благодаря которым можно работать совсем иначе», – уверен медиаменеджер. «Если мы говорим о том, что у печатных СМИ есть цифровой “брат”, то у него появляются неограниченные возможности в плане того, что скорость доставки информации становится намного более высокой», – полагает глава издательского дома.

Именно для развития в цифровой среде большая часть издательских домов планирует прилагать максимум усилий. «Компания должна развиваться как мультимедийная, поскольку одно из направлений развития прессы – это сотрудничество в кооперации с другими медиа. И развитие прессы внутри мультимедийной компании, где рекламодателю и читателю одновременно предоставляется комплекс услуг (в журнале, на сайте, на мобильном устройстве), – это как раз способ развития компании, который укрепляет и поддерживает сегодняшнее положение прессы», – считает глава издательского дома. «Надо больше, быстрее, лучше учиться жить в электронном мире... Развивать свой сайт, продавать рекламу на нем, потом потихоньку учиться продавать там же контент, делать электронные версии, мобильные приложения, смотреть, какие из них идут, а какие нет. Сейчас мы учимся этому», – намечает перспективы руководитель другого издательского дома.

Изменения в поведении аудитории, связанные большей частью с большим предложением онлайн-продуктов, некоторыми медиаменеджерами также рассматриваются как новые возможности. «Одной из возможностей является взросление той аудитории, которая имеет предпосылки для траты части своего времени на чтение прессы. Эта аудитория взрослеет, делает карьеру, зарабатывает деньги и эти деньги тратит и будет тратить. Это возможность производить какие-то новые продукты под запросы аудитории», – подчеркивает глава издательского дома.

В числе основных угроз участники проекта называют экономический кризис, уменьшение запросов потребителей, изменение предпочтений аудитории и ее уход в цифровую среду, а также ухудшение состояния сети дистрибуции печатных изданий.



## 4.3. Радио

### Структура

Российский рынок радио в настоящее время достаточно велик по количеству участников и весьма разнообразен по имеющимся радиоформатам. Только в Москве вещают 56 *FM*-станций – по этому показателю российскую столицу в мире опережает лишь Нью-Йорк. Различные информационно-разговорные и музыкальные вещатели сформировали свои стабильные, лояльные им аудитории, и по объективным медиаметрическим данным список радиостанций-лидеров в последние годы не претерпевает существенных изменений (см. Табл. 9).

*Таблица 9. Топ-10 радиостанций по объему аудитории, 2015 г. (Россия, Все 12+)*

№	Радиостанция	AQH Share (%)
1	Европа Плюс	8,8
2	Русское Радио	7,5
3	Дорожное Радио	7,5
4	Радио России	6,9
5	Ретро FM	6,0
6	Радио Дача	6,0
7	Авторadio	5,8
8	Радио Шансон	5,6
9	Юмор FM	3,8
10	Маяк	3,2

*Источник: TNS*

Ключевыми игроками на радиорынке России в 2015 г. были шесть холдингов – «Газпром-Медиа Радио» (девять станций), «Всероссийская государственная телевизионная и радиовещательная компания» (пять станций), «Европейская медиагруппа» (пять станций), «Русская медиагруппа» (пять станций), группа холдингов Михаила Гучериева (девять станций) и «Мультимедиахолдинг» (четыре станции). Согласно данным АКАР, доля радио на медиарекламном рынке по итогам 2015 г. составила 4,6 % (14,2 млрд руб.). На фоне общего падения рекламной выручки традиционных СМИ потери этого сегмента можно оценить как средние – 16 %.

Относительно структуры радиорынка (исходя из «меню» слушателя) у его представителей в целом единое мнение: каких-то радикальных изменений в средне- и долгосрочной перспективе здесь не предвидится. Предполагается, что ос-

новные устоявшиеся в России форматы радиостанций (*CHR, Oldies, AC, Rock, Шансон*) сохраняют свои ниши. Радиоменеджеры отмечают, что по разнообразию устоявшихся форматов в России уже наблюдается переизбыток, имеется много смешанных, пограничных форматов. Представляется вероятной коррекция форматов в сторону более четко сегментированной аудитории (по возрасту, полу, стилю жизни, идеологии). Уже можно считать тенденцией, которая продолжится и в будущем, усиление конкуренции в целевых группах. Поэтому все большее значение будет иметь точное сегментирование, поскольку делать «просто хорошее радио для всех» уже не получается – на него нет спроса со стороны аудитории. Есть некая вероятность «дробления больших форматов» (например, *AC – Soft AC, Hot AC* и др.). Возможны новые варианты среди «возрастных» форматов, поскольку спрос на ретро-музыку в стране продолжит расти. Но все это, по мнению радиоменеджеров, не является чем-то оригинальным.

Для возникновения принципиально новых форматов участники исследования пока не видят объективных предпосылок, поскольку либо не ясны их целевые аудитории, либо объем контента в незанятых форматах довольно ограничен (пример тому – неудавшиеся эксперименты с форматами *Folk* и *R'n'B/Hip-Hop*). В лучшем случае, подобная станция станет второй или третьей в меню слушателя, соберет не более 2–2,5 % аудитории, если таковая вообще ждет своей музыки от радио. «Появятся ли молодые голодные ребята,

которые придумают второе “Русское радио”? Вряд ли. Для этого надо, чтобы исчезло первое», – отмечает один из радиоменеджеров. Совсем альтернативные форматы, вроде авторской (бардовской) песни, также не представляются участникам рынка коммерчески успешными. Однако творческий поиск будет продолжаться, конкуренция – расти, и ощущение, что «все уже занято», по мнению руководителей радиостанций, может оказаться обманчивым.

Явных кандидатов «на вылет» участники проекта также не назвали, хотя отметили, что в каждом из форматов объективно имеются радиостанции-аутсайдеры по доле аудитории, находящиеся «в зоне риска». Сейчас стабильны и явно перспективны только около 15 ведущих станций. Есть и постоянные, естественные «кандидаты на изменения» – это станции, специализирующиеся на танцевальной музыке (*Dance*), поскольку мода на нее регулярно меняется. В связи с этим переформатирование станций будет происходить и дальше, т. к. на радиорынке это не столь сложная и капиталоемкая процедура (успешный пример: *City FM – Like FM*).

По мнению радиоменеджеров, не исключается и некоторая динамика в количественном соотношении имеющихся на рынке двух основных типов станций. Наблюдающийся сегодня в России неестественный «перекос» в пользу различных музыкальных форматов (около 75 % радиостанций) может быть сглажен приростом информационно-разговорных станций (*News&Talk, All News, All Talk*). Такая тенденция

уже намечалась в пятилетней ретроспективе. Но это соотношение во многом будет детерминироваться политической и экономической обстановкой в стране и мире.

Кризис и напряженность на международном уровне вполне могут ускорить развитие информационно-разговорных форматов по причине роста интереса аудитории к ним (хотя бывают отдельные исключения из правил), а стабилизация обстановки, напротив, может способствовать развитию разнообразных музыкальных (т. е. *entertainment*) форматов. Таким образом, эти два сегмента радиорынка в целом будут конкурировать между собой. Кроме того, по мнению некоторых участников проекта, возникновение новых информационно-разговорных радиостанций будет зависеть от динамики политического дискурса в России: имеющиеся точки зрения на повестку дня сейчас уже отражены в радиоэфире, появление других точек зрения может создать предпосылки для появления и других радиостанций.

По мнению ряда радиоменеджеров, вероятным «магистральным» направлением развития также будет сосуществование разных по формату радиостанций (и музыкальных, и информационно-разговорных) под эгидой одного холдинга, чтобы охватить все слои населения. Будет продолжаться развитие сетей федеральных станций в регионах и укрепление позиций «московских» игроков на локальных рынках. Эта тенденция к «федерализации», не вызывающая радости у потребителя на местах, объясняется тем, что ло-

кальные успешные радиостанции – довольно редкое явление, и большинство из них по экономическим причинам вынуждены будут переходить к сотрудничеству с крупнейшими сетями. Единственной альтернативой могут стать межрегиональные («мини-федеральные») объединения станций.

Одновременно с этим внутри самих федеральных сетей будет развиваться тенденция к локализации. В связи с удешевлением технологий радиостанции смогут себе позволить (что уже началось пять лет назад) вещание со сдвигом по часовым поясам. Все больше федеральных станций будут либо вещать по орбитам, либо осуществлять локальную «сборку эфира» по московскому «лекалу» для регионов, чтобы слушатели получали утренние программы утром, а вечерние – вечером.

Наконец, руководители радиостанций допускают, что на радиорынке может появиться новый функциональный сегмент – производство готового контента, как это уже случилось на рынке телевизионном. Пока такие попытки были не особо удачными, но ожидается, что спрос на оригинальный контент, в том числе на музыкальных станциях, будет расти, и в данном случае речь идет не о музыке, а о разговорных шоу. Этим могут заняться игроки, независимые от вещателей. Такие программы, собственно, и формируют бренд станции, что для радио критически важно. Будущее радио – это будущее брендов, знакомых и понятных, вызывающих четкие ассоциации у своей целевой аудитории, соответству-

ющих ее реальным интересам. Эта мысль особо подчеркивается всеми участниками проекта.

Уровень концентрации в сегменте будет неизбежно расти – такую точку зрения разделяют все медиаменеджеры. Одиноким радиостанциям будет все труднее существовать самостоятельно (выживут только уникальные в своем роде случаи, например «Серебряный дождь»). Ключевая роль перейдет к крупным холдингам, и именно их усиление станет доминирующим вектором развития. «Укрупнение – это способ выживания», – прямо констатирует один из руководителей радиостанций. Оно дает синергию по рекламным сборам и сокращение расходов. Сколько именно радиохолдингов останется через 5–10 лет, участники проекта уточнить затруднились, но единогласно отметили, что число независимых станций будет сокращаться.

Не исключено, что в сегменте будут всего два-три крупнейших игрока, которые станут его драйверами. Они также могут запустить новые системы измерения аудитории, которые привлекут новых рекламодателей. Возможно, именно мощь лидеров будет способствовать дальнейшему существованию принадлежащих им нишевых маленьких радиоформатов («Детское радио», «Ю FM»). Участники рынка также отмечают, что будет происходить консолидация внутри самих радиосетей. Головные (московские) станции будут стремиться войти в капитал нынешних франчайзеров в регионах, сделать их своими «дочками», и в итоге франчайзеров

тоже станет меньше. Этот тренд еще не столь очевиден, но многими ожидаем.

Нынешняя конфигурация структур собственности и управления активами на радиорынке представляется участникам проекта в целом стабильной. Имеющаяся схема такова: «непрофильный владелец + профильный менеджмент» («Сибирский деловой союз» – «Европейская медиагруппа», «Газпром» – «ГПМ Радио», «Лукойл» – «Русская медиагруппа», Михаил Гуцериев – «Крутой Медиа», «Изюм», «Шансон»). Само присутствие финансово-промышленных групп здесь уже является исторически сложившимся. Но при сохранении самой схемы не исключена возможность ухода прежних и появления новых инвесторов из числа ФПГ, подтверждающаяся недавними примерами продажи радиобизнеса «Интерроса» (ВКПМ) «Газпрому», покупки «Европейской медиагруппы» «Уральской горно-металлургической компанией» и выходом «Лукойла» из капитала «Русской медиагруппы». Активное развитие радиогруппы Михаила Гуцериева – явление того же порядка. Наличие успешного непрофильного бизнеса (нефтяного, металлургического, банковского) и в будущем может сыграть роль экономической базы для выхода на радиорынок новых игроков. При этом новым инвесторам потребуется готовая команда менеджеров, способных выстроить систему управления линейками станций и консолидированных рекламных продаж.



Радиоменеджеры отмечают, что среди инвесторов имеются как системные, так и несистемные. Первые последовательно развивают свой радиобизнес, другие приобретают активы с целью их дальнейшей перепродажи по более высокой цене. Оба сценария вполне могут применяться на рынке и в будущем. Отличаются и подходы к организации самого бизнеса: активы могут собираться «под крышей» одной управляющей компании («ГПМ Радио»), а могут операционно существовать по отдельности (группа Гучериева). И то и другое представляет возможную стратегию. Наконец, некоторые холдинги стремятся – и будут стремиться – к синергии брендов радиостанций с другими имеющимися у собственника медиабрендами (*Comedy Club – Comedy Radio*).

## **Экономика и бизнес-модели**

Единственной бизнес-моделью радиовещания в России в обозримом будущем останется рекламная – единодушны радиоменеджеры. Пока альтернатив ей нет, и принципиальных изменений в экономике отрасли никто не ожидает. У коммерческих станций реклама формирует не менее 90 % доходов, у государственных – до 50 %. При сохранении показателей слушания рекламодатель с радио не уйдет, поскольку оно вполне устоялось как рекламоноситель. Доля размещения на радио в медиапланах (до 10 %) естественна и останется такой, показатель *ROI* у радио традиционно хороший.

«Вообще радио в нынешнем виде – довольно маргинальный бизнес. Рентабельность ниже 30 % – это уже плохо», – отмечает один из радиоменеджеров. Единственное возможное изменение – перенос части размещения рекламы на сайты радиостанций, что уже происходит. Кроме того, реклама будет становиться все более сегментированной: люксовая, молодежная и прочее.

Доля радио на медиарекламном рынке, по мнению участников проекта, будет оставаться стабильной – примерно 4–5 %. Перераспределение (в пользу Интернета) коснется других сегментов медиаиндустрии, но не радио – оно останется небольшим игроком, тем не менее сохраняющим свое положение. По динамике развития оценки таковы: до падения рынка ожидалось, что в 2016 г. объем радиорекламы составит примерно 17 млрд руб., а к 2018 г. достигнет 20 млрд руб. В условиях кризиса хорошим сценарием будет, если в 2018 г. произойдет возврат к уровню 2013 г. – более 16 млрд руб. Дальнейшие прогнозы участники проекта на данный момент считают фантазиями, поскольку колебания рынка будут зависеть от множества внешних факторов. Среди возможных тенденций в организации продаж видится формирование объединенных сейлс-хаусов (по примеру НРА на телевидении). У радиосетей сохранится и деление на федеральную и локальную рекламу.

По товарным категориям принципиальных изменений участники рынка не ожидают. Основными рекламодателями

на радио в обозримой перспективе останутся фармацевтические и медицинские компании, производители автомобилей, операторы мобильной связи, банки, торговые сети, продавцы недвижимости. По мнению радиоменеджеров, исчезновение какой-либо категории может быть вызвано только ее запретом, что не улучшает абсолютные показатели рынка. Основными рекламодателями на радио останутся компании, связанные со сферой услуг и производством массовых товаров, которые создают комфорт и улучшают качество жизни. Это объясняется тем, что радио в силу своей мобильности сохранит уникальную особенность успешно рекламировать то, что можно «купить здесь и сейчас», максимально быстро, по акции. Имиджевая реклама, по мнению руководителей радиостанций, вероятно, тоже сохранится, но ее будет меньше.

Все нерекламные инструменты финансирования станций радиоменеджеры оценивают как потенциально несущественные. Сейчас на них в совокупности приходится лишь 5–10 % доходов, и примерно такое же соотношение ожидается в будущем. Речь идет об отчислениях франчайзеров в регионах, продажах фонограмм, концертно-развлекательных мероприятиях, плате за использование товарного знака в околомедийных или немедийных проектах. Все это имеет значение для развития бренда станций, но пока приносит им очень мало доходов. Сбор средств с непопулярных артистов за их присутствие в ротации представляет серьезный риск –

потерю сложившейся аудитории, а прямая монетизация контента через слушателя (подписка на каналы) на радио тоже невозможна, поскольку оно всегда было бесплатным. «У нас никто не привык платить, есть традиционное желание халявы», – подчеркивает один из участников проекта.

Возможным вариантом дополнительной монетизации может стать создание узких суббрендов крупных станций, ориентированных исключительно на вещание в Интернете и уже только на платной основе. Но у этой модели есть свои недостатки. Как считают радиоменеджеры, во-первых, появление суббрендов в онлайн может нанести урон материнскому бренду в офлайне, уведя часть слушателей. Пойдет ли традиционный радиобизнес этим рискованным путем, единого понимания пока нет. Во-вторых, стримминговые сервисы радиостанций будут вынуждены конкурировать со стихийной совокупностью пиратских сайтов, агрегирующих аудиопотоки. Радиостанции, вещающие в онлайн, и сегодня сталкиваются с тем, что их ретранслирует «кто угодно и где попало» (пример – *Moskva.fm*), что естественно размывает аудитории. Таким образом, для экономически обоснованного функционирования радио в онлайн необходимо реальное и системное применение антипиратского законодательства.

# Технологии

«*FM* слишком хорош, чтобы от него отказаться, и если бы эту технологию придумали сегодня, она была бы революционной», – так формулирует свое видение ситуации с доставкой сигнала руководитель одного из радиохолдингов. Эфирное радиовещание в России останется аналоговым и будет использовать имеющийся частотный диапазон (преимущественно УКВ 88–108 МГц, модуляция *FM*). Сохранение такого положения вещей, считает большинство участников рынка, отвечает интересам всех заинтересованных сторон – индустрии, аудитории и государства.

По мнению радиоменеджеров, переход на цифровое эфирное вещание нецелесообразен уже сегодня, и будет нецелесообразен далее. Участники проекта утверждают, что сама идея морально устарела и строительство систем цифровых передатчиков принесет только дополнительные расходы (планировалось более 10 млрд руб.) при нулевом экономическом эффекте. Внедрение данной технологии имело бы смысл лет десять назад, но опережающее развитие высокоскоростного Интернета, включая мобильный, сделало цифровое эфирное вещание (формат *DRM*) неактуальным. В условиях, когда уже сейчас большинство пользователей могут слушать радио при помощи той или иной формы подключения к глобальной сети, вряд ли они станут приобре-

тать еще и цифровые радиоприемники. Исходя из этих аргументов, было сформулировано консолидированное мнение представителей отрасли, которое было поддержано правительством РФ. И тема развития цифрового эфирного вещания была окончательно закрыта.

Кроме того, переход на цифру в эфире повлек бы кардинальную перестройку действующей сетевой модели вещания, и многие региональные радиостанции просто за ненадобностью ушли бы с рынка. При сохранении технического статус-кво локальные игроки останутся необходимой частью отрасли, выполняя функции партнеров-ретрансляторов головных (московских) станций. Таким образом, у сетей в целом сохранится возможность точно работать с аудиторией и рекламодателем на местах.

## **Контент**

Важной функцией контента радиостанций участники рынка считают развитие брендов, повышение эмоциональной лояльности аудитории. И у музыкальных станций здесь очевидна одна общая трудность: из-за Интернета радио перестало быть источником новых актуальных знаний о музыке, законодателем моды для фанатов-меломанов. Удивить слушателей новинками вещатели уже не могут и, очевидно, никогда больше не смогут, поскольку треки можно найти везде. Музыкальные вкусы аудитории меняются вне зависи-

мости от вещателей, и свою задачу последние видят в том, чтобы строить из общего для всех «музыкального сырья» такую сетку, которая бы не раздражала аудиторию, просто нравилась ей. Например, бум ретро-форматов в России, ориентированных на музыку советского периода, – это ответ радиоиндустрии на рост аудитории именно с такими музыкальными предпочтениями, а смена поколений, вероятно, вызовет появление ретро-форматов с совершенно иной музыкой.

Тотальная зависимость радио от звукозаписывающей индустрии сохранится и в будущем. Действующую нормативную базу по авторским и смежным правам радиоменеджеры воспринимают как вполне адекватную, а тарифы организаций по коллективному управлению правами считают комфортными для отрасли. Наличие монополии в лице Российского авторского общества (РАО) участники рынка считают естественной, а самим станциям удобнее и дешевле работать через «одно окно». Однако не исключено, что в ближайшем будущем производители фонограмм и правообладатели, мэйджоры и не самые крупные организации будут требовать от вещателей заключения прямых договоров, минуя РАО и ВОИС. Это обусловлено проблемами, которые постоянно возникают в отношениях между тем же РАО и деятелями российской музыкальной индустрии. Такая схема может повлечь за собой дополнительные транзакционные издержки вещателей. В любом случае, по мнению участников проекта, музыкальное лобби будет и впредь оказывать серьезное

влияние на работу станций.

При отсутствии эксклюзивной музыки в эфире немзыкальные программы, в основном производимые самими станциями, будут иметь все большее значение для формирования радиобрендов. Здесь главным вызовом является быстрое устаревание контента, рост интереса к низкопробному, часто вызывающему по форме и провокационному по содержанию разговорному жанру, который проще всего потребляется молодой аудиторией, но непонятен людям постарше. В каком направлении будет двигаться рынок в этой ситуации, единого мнения у руководителей радиостанций нет, при этом очевидно также, что простые решения отсутствуют. «Успешные объекты интеллектуальной собственности будут иметь все большую стоимость. И, соответственно, только крупные компании смогут себе позволить содержать и кадры, и систему производства такого контента», – считает один из радиоменеджеров.

То, что классический домашний радиоприемник перестает быть привычным средством доступа к эфиру, участники проекта констатируют уже сейчас. Увеличивается и будет увеличиваться время прослушивания станций в автомобилях, вне дома. В среднесрочной перспективе, когда Интернет будет уже «в каждой розетке», потребление традиционного радио неизбежно пойдет на убыль, аудитория будет массово использовать доступ к станциям через цифровые среды и гаджеты. Этот процесс еще не стал и не станет обвальным, но



ситуация продолжит развиваться в таком направлении. Очевидно, что впереди всех здесь окажется молодая, «цифровая» часть аудитории, поколение «многозадачных». По имеющимся у радиоменеджеров данным, уже сегодня 10 % аудитории радио в Москве слушают его не через FM-приемник. При этом, отмечают участники рынка, наибольшую аудиторию в Интернете имеют те станции, у которых есть мощные офлайн-бренды.

Участники проекта также констатируют, что появление таких сервисов, как «Яндекс. Радио» или *iTunes.Radio* само по себе не уничтожило традиционное вещание, хотя некоторые и полагали, что наступил конец FM-эпохи. На практике пока получилось сосуществование двух технических платформ, а не монополия новой. «Генерируемые роботом потоки – это не радио. Радио живет интересами комьюнити, здесь должен быть очень персональный подход в каждой локации. Нельзя сделать унифицированный канал и потом рассчитывать на серьезную монетизацию», – утверждает руководитель радиохолдинга.

Радиоменеджеры отмечают, что главным конкурентом радио в Интернете будут, прежде всего, музыкальные порталы (типа *Pandora*), предлагающие слушателям огромный набор треков на любой вкус. Их влияние огромно уже сегодня: мобильные приложения таких сервисов сформировали новые модели проведения досуга и потребления музыки. Пользователи *iTunes* или «ВКонтакте», сформировавшие

свои плей-листы, безусловно, слушают радио меньше, и переключить их с *wi-fi* или *Bluetooth* на *FM* считается нереальной задачей. Ответным шагом индустрии может стать реализация концепции «Радио 360°». По словам участников проекта, речь идет о том, что при сохранении традиционного вещания будут использоваться все новые цифровые каналы и средства коммуникации, включая те же мобильные приложения. Важной задачей здесь является грамотное перераспределение рекламы между всеми платформами. При этом вещателям придется нести все большие расходы на продвижение своего продукта, а участникам рынка будет необходимо задействовать целый комплекс внешних маркетинговых инструментов, который также придется постоянно расширять и обновлять.

## **Аудитория**

Исходя из результатов исследования, каких-либо фундаментальных изменений в составе аудитории радио участники рынка не ожидают. Очевидно, что динамика ее развития будет отражать динамику демографической ситуации в России. Главная тенденция такова: в целом слушатели будут взрослеть/стареть. Однако здесь не все так однозначно: после 2020 г., согласно прогнозам радиоменеджеров, произойдет снижение доли слушателей в возрасте 18–34 лет. Это будет связано с достижением зрелого возраста поколением, ро-

дившимся во время демографической ямы 1990-х гг. Снижение объема самой активной аудитории, в том числе и относящегося к ней среднего класса, приведет к усилению конкуренции за этот возрастной сегмент между станциями. В то же время, по оценкам руководителей радиостанций, в активной аудитории заметно увеличится доля людей 55+, а также молодежная аудитория до 18 лет, по которой пока наблюдается очевидный «провал». Последнее уже объясняется ростом рождаемости в 2000-е гг.

Таким образом, ожидается, что лидерами по-прежнему будут ретро-станции и станции, специализирующиеся на специфической музыке для самых молодых. Но если в случае с более взрослой аудиторией можно говорить о потенциальной стабильности и предсказуемости ее предпочтений, то в случае с молодежной ситуация гораздо сложнее. По мнению радиоменеджеров, молодые люди не перестанут слушать радио вообще, такая привычка у них останется, но угодить вкусам данного поколения вещателям будет довольно трудно. Сегментация в этой возрастной страте будет все более заметной.

Участники рынка солидарны в том, что слушать радио россияне в принципе не перестанут. На данный момент, например, 65 % жителей Москвы являются его аудиторией, несмотря на появление смартфонов. При этом рост предложений под новые запросы людей приведет к тому, что даже при сохранении общего *TSL* показатель *AQH* у конкретных

станций будет падать, поскольку каждой из них слушатели будут уделять меньше времени. Общая же проблема для отрасли заключается в том, что заметно снижается вовлеченность в прослушивание, оно становится все более фоновым. Уже сегодня 90 % аудитории не понимают, какую именно станцию они включили.

В этих условиях радиохолдингам придется и далее вкладывать значительные средства в собственные исследования аудитории и закупку медиаметрических данных у измерителей. Действующий проект *TNS (Radio Index)* потребности отрасли в целом удовлетворяет. «На сегодня наши коллеги и партнеры из *TNS* делают максимум из того, что можно сделать при нынешних технологиях. А ситуации, когда все довольны результатами измерений, наверное, не бывает», — уверяет руководитель радиохолдинга. То, что измерения начинаются с аудитории в возрасте 12 лет, все участники рынка считают адекватным, поскольку дети все же слушают радио своих родителей. Однако относительно методик измерения рынка мнения разделились. Одни считают, что введение пипметрической панели в силу точности сбора данных могло бы улучшить положение ряда нишевых радиостанций, которые в настоящее время имеют несправедливо низкие показатели. Другие уверены, что применяемые *TNS* роллинговые телефонные интервью (*Day after Recall*) гораздо лучше подходят для радио, поскольку заставляют вспоминать, какие станции слушала аудитория, что очень важно для брен-

дов. Кроме того, работа пиплметрической панели будет обходиться отрасли дороже, – отмечают некоторые участники проекта.

## Кадры

Тот факт, что качество кадров сильно влияет на медиапотребление, отмечают все участники радиорынка. «Самое главное – это локализация, это обращение к слушателю: “Привет, как дела!?”». Вам робот такое не скажет. Ну, даже скажет, но каким голосом, каким тоном? Поймет ли робот, что случилась трагедия где-то, а где-то, наоборот, мы победили? Нет, конечно, а это обязательно! Это то, что держит и будет держать аудиторию вокруг радиостанций», – полагает руководитель радиохолдинга. Участники проекта отмечают, что на рынке довольно мало ярких «звезд», которые привлекают внимание людей; времена, когда слушатели «приходили» на конкретных ведущих, создающих бренд, закончились и вряд ли вернуться.

Среди проблем радиоменеджеры отмечают и низкий уровень общего кругозора соискателей на творческие позиции, отсутствие у них артистизма, боязнь прямого эфира, незнание музыки, формальный подход к исполнению служебных обязанностей и завышенные ожидания по оплате труда. На данный момент на рынке не наблюдается дефицита корреспондентов и ведущих. Но есть и, по прогнозам, будет нарастать

тать нехватка креативных менеджеров – профессионалов, способных подготовить программу от начала до конца.

Одной из проблем в отрасли руководители радиостанций называют отсутствие преемственности. На радио работают очень «взрослые» кадры, практически не происходит их обновления. Это означает, что потребность в квалифицированных специалистах будет возрастать, а общий уровень занятых в радиоотрасли снижаться. Неизбежное падение уровня содержания повлечет за собой отток аудиторий от традиционных радиовещателей и их переключение на иные потоки информации, в том числе и в Интернете. Из-за этого станции начнут терять рекламодателя, сократятся их бюджеты, и они не смогут осуществлять инвестиции в людей. По словам радиоменеджеров, из-за нехватки кадров у отрасли возникает угроза «попасть в нисходящую спираль».

## **Факторы развития**

Главным фактором, оказывающим влияние на российскую радиоиндустрию, участники проекта единогласно назвали экономический кризис, причем не столько национальный, сколько глобальный. Замедление экономики осложняет развитие рекламного рынка, который является для радио основным источником финансирования. При негативных макроэкономических прогнозах потребительский спрос падает, производители товаров сокращают затраты на продвижение

продукции, они секвестрируются первыми. Влияние оказывает и курс валют: клиенты стараются придерживать бюджеты, когда существует нестабильная ситуация в мире в целом и в стране в частности. Рекламодатели на радио ведут себя так же, убедить их остаться очень сложно. Таким образом, и без того не самый большой «рекламный пирог» неизбежно становится меньше.

«На радио крупных клиентов мало, мы больше про чечуречные. Но и они свои бюджеты сокращают. Пусть было бы уже окончательно плохо, но ясно. А так каждый день все меняется. Поэтому никто ничего долгосрочно не планирует. Сейчас мы не развиваемся», – сетует один из радиоменеджеров. Позитивную роль для отрасли может сыграть стабилизация международной обстановки, что, вероятно, повлечет за собой и оживление экономики вообще. Но проблема заключается в том, что рекламный рынок падает быстро, а восстанавливается медленно. И радиосегмент здесь не является исключением. Вне кризиса был бы возможен его рост на 7–10 % в год, в условиях кризиса участники рынка затруднились сделать конкретные прогнозы. Утешает их лишь то обстоятельство, что экономические трудности пока не привели к сокращению количества станций.

Второй фактор влияния – технологический – радиоменеджеры оценивают с осторожным оптимизмом. Речь здесь, прежде всего, идет о повсеместном формировании стабильно функционирующих сетей мобильного Интернета. Таким

образом, появится база для реализации концепции «подсоединенного автомобиля» (*Connected Car*): автомобиль, оборудованный мультимедийным проигрывателем, подключен к сети, и, помимо информации о дорожной ситуации и прочих услуг, в нем появляется возможность интегрировать в панель радиосервисы в онлайн-режиме. Это порождает как интересные возможности, так и новые угрозы. Возможности заключаются в том, что реклама может стать гораздо более таргетированной географически – слушателю предлагают товар именно тогда, когда он находится рядом с точкой его продаж. *Connected Car*, конечно, потребует изменения системы размещения рекламы на радио. С одной стороны, это должно привлечь новых рекламодателей, особенно в малый и микробизнес с четкой локализацией сбыта. С другой – такая схема может привести к тому, что средний и крупный бизнес перестанет вкладывать деньги в массовую, «ковровую» рекламу на радиостанциях. Это может внести очень серьезные изменения в структуру доходов вещателей, и в итоге их общий объем изменится, однако не ясно, увеличится он или, наоборот, уменьшится. Однозначного понимания данных перспектив в отрасли у радиоменеджеров пока нет.

Потенциальные угрозы появления *Connected Car* сводятся к тому, что слушатель получит технический доступ к почти неограниченному количеству станций (портал *101.Ru* уже предлагает более 200 вариантов). По словам участников рынка, не совсем понятно, как поведет себя аудитория в этих



условиях. Сейчас в радиосегменте принято считать, что лояльное восприятие бренда имеет первоочередное значение для бизнеса, и крупнейшие станции инвестируют в бренды значительные средства, чтобы сохранять свои позиции. Но не исключено, что радикальные технологические изменения скорректируют расстановку сил между нынешними лидерами и аутсайдерами. Интернет же как таковой участниками рынка рассматривают не как конкурента радио, а только как способ его доставки. «Говорить здесь о конкуренции – это все равно что говорить о конкуренции между водой и бутылкой», – резюмирует один из радиоменеджеров.

Третьим фактором влияния, имеющим серьезное значение для отрасли, является законодательное регулирование. Прежде всего, на рынок радио влияние оказывают изменения закона «О рекламе» (2006). Уже очевидна тенденция к сокращению перечня некоторых категорий товаров и услуг: запрещена реклама крепкого алкоголя, игорных заведений. Возможный запрет рекламы фастфуда и фармацевтических товаров весьма болезненно скажется на всем радиорынке. Свою роль играют и изменения в законах «О средствах массовой информации» (1991), «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» (2010), в связи с которыми корректируется радиоконтент. Одновременно у радиостанций появляются дополнительные риски получить взыскание со стороны регулятора (РКН). «Мне не диктуют, какую музыку играть, а какую нет. Но песня “Рюм-

ка водки на столе” Григория Лепса – это призыв к употреблению спиртного или нет?» – задается вопросом руководитель одного из холдингов. Время от времени поднимается вопрос о введении квот на иностранную музыку в эфире. Для целого круга станций введение подобных ограничений будет означать закрытие.

По мнению участников проекта, экономическое регулирование, как важная составляющая государственной политики, является весьма значимым фактором. Выработку консолидированной позиции по проблемным вопросам и защите интересов вещателей осуществляет и будет осуществлять Российская академия радио – ключевая организация профессионального сообщества, объединяющая, в том числе, авторитетных агентов влияния. Главной же угрозой для отрасли в целом ее представители считают возможное дальнейшее ухудшение экономического положения страны, что не может не отразиться на радиобизнесе отрицательно, не позволяя выработать долгосрочную стратегию развития.

В то же время сценарий, подразумевающий исчезновение радио, участники рынка исключают вообще. Как отмечают радиоменеджеры, несмотря на рассеивание внимания аудитории, падение лояльности к брендам, переключение слушателей на новые источники аудиопотоков, радиостанции сохранятся как тип медиа, поскольку потребность в новостях и музыке у людей не исчезнет. Безусловно, работа с аудиторией будет становиться все более адресной, а реклама все более

таргетированной. Важно, что радио остается единственным источником информации, когда человек находится за рулем или занимается спортом. И любые мультимедийные гаджеты не смогут полностью вытеснить его из медиапотребления, равно как они не вытеснили телевидение или кинопрокат. «И вообще радио – единственное средство массовой информации, которое дает человеку ощущение счастья», – оптимистично резюмирует руководитель радиохолдинга.

## 4.4. Онлайн-медиа

Определить структуру и границы индустрии онлайн-медиа чрезвычайно сложно. Технологии создания, распространения, организации, хранения, монетизации контента, которые лежат в основе этой индустрии, меняются настолько быстро и развиваются в таком множестве направлений, что строгую типологизацию проектов, рынков, сегментов и т. д. просто не успевают создавать. В нашем случае мы определяли для себя онлайн-медиа как всю совокупность организаций, групп и частных лиц, вовлеченных в создание, агрегацию, доставку, поиск, продвижение, монетизацию контента на основе цифровых технологий (см. Табл. 10).

*Таблица 10.* Топ-10 сайтов российского Интернета по охвату, середина 2015 г. (Москва и Санкт-Петербург, 12-64)

№	Сайт	Reach (%)
1	Yandex	83,0
2	Google	79,4
3	Mail.Ru	75,0
4	Vkontakte	73,9
5	YouTube	70,8
6	Wikipedia	54,5
7	Facebook	54,1
8	Odnoklassniki	38,6
9	Avito	37,9
10/11	Aliexpress/Instagram	36,0

*Источник: TNS*

Общеиндустриальные показатели, в первую очередь совокупная аудитория и рекламные доходы, стабильно демонстрируют положительную динамику. Число интернет-пользователей в России выросло за 2011–2015 гг. почти в два раза – до 84 млн жителей страны старше 16 лет<sup>16</sup>. А объем рекламного рынка увеличился более чем в три раза – до 97 млрд рублей<sup>17</sup>. Однако, принимая во внимание эти и другие показатели, надо иметь в виду, что в России, как и

<sup>16</sup> Исследование GfK: за 2015 год интернет-аудитория в России увеличилась еще на 4 млн человек. – Режим доступа: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-za-2015-god-internet-auditorija-v-rossii-uvelichilas-eshche-na-4-mln-chelovek/>

<sup>17</sup> Объем рекламы в средствах ее распространения в 2015 году. – Режим доступа: [http://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size/id6462](http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id6462)

практически на всех национальных и на глобальном интернет-рынках, очень высокий уровень концентрации по ключевым показателям: львиная доля ресурсов от пользователей, рекламодателей, инвесторов поступает единицам крупнейших компаний.

## Структура

Скорость изменений в технологиях и связанных с ними требованиях к производству, продвижению и доставке контента потребителю сегодня столь высока, что представителям индустрии и экспертам оказалось чрезвычайно сложно осмыслить даже современные процессы и явления. Прогнозировать же хотя бы ближайшее будущее представилось для них задачей весьма непростой. Поэтому ответы участников проекта на многие вопросы о будущем представляют собой скорее осмысление актуальных на момент интервью проблем. А в качестве трендов на последующее десятилетие они рассматривали, скорее, решение современных проблем и их предполагаемые последствия.

Анализировать новые медиа как единый сегмент и пытаться выстроить его структуру – задача чрезвычайно сложная. Сектор новых медиа состоит из множества подсегментов, среди них постоянно появляются новые, а значительная часть регулярно видоизменяется или отмирает; его границы, объем, структура трудноуловимы. Представляется пока-

зательным утверждение одного из экспертов, который отмечал непредсказуемость грядущих изменений: «Совершенно очевидно, что не будет ни одного сектора медиа, который останется в существующем виде, – даже самого консервативного... в долгосрочной перспективе мы можем говорить о том, что у нас появляются новые рынки, которые пока никак не структурированы, потому что мы просто не знаем, как они будут работать. Ясно, например, что для смартфона еще не придумали достаточно качественного телевидения».

Однако некоторые обобщения из широкого спектра мнений, представленных медиаэкспертами, все-таки сделать можно.

Так, ожидается, что в десятилетней перспективе сохранится влияние на онлайн традиционных производителей оригинального журналистского контента широкой тематики – речь идет об информационных агентствах и редакциях газет и журналов. Появления в этом подсегменте чисто онлайн-игроков никто не ждет – этот продукт просто не будет востребован в достаточных объемах. По мнению участников проекта, именно поэтому для производства качественного контента возрастет значение государственного финансирования. «Усилится роль государственных СМИ. Не потому, что все будет только государственное, просто государственные СМИ станут “островками” хорошей качественной журналистики, поскольку держать хороших журналистов и быть постоянно на гребне технологий могут себе

позволить только государство и очень крупные организации, которых не так много», – считает один из экспертов. Учитывая, что подобные контент-продукты будут рассчитаны преимущественно на более взрослую аудиторию, которая еще сохранит определенный объем потребления традиционных СМИ, присутствие государства в онлайн-медиа будет минимальным.

Для онлайн-СМИ в качественной журналистике останутся только совсем небольшие, максимально таргетированные, нишевые, узкоспециализированные проекты, удовлетворяющие потребности небольших профессиональных групп в информации об отдельных сферах бизнеса, юриспруденции, медицины, науки.

Сегмент онлайн-медиа представляется экспертам максимально пестрым: уже имеющиеся и постоянно выходящие на рынок технологии позволяют превращаться в производителей контента практически всем желающим – от организаций до частных лиц. «Что будет наиболее заметным в индустрии? Я считаю, что бренды напрямую будут заниматься медиа. Комьюнити, сообщества будут напрямую медиа. Люди будут медиа. Медиа будет социальным бизнесом», – уверен один из экспертов. Очевидно, что таких производителей будет очень много, в подавляющем большинстве это будут совсем небольшие редакции, со временем все менее формализованные и структурированные – медиа одного или нескольких человек: «Онлайн-СМИ останется для малень-



ких игроков. Потому что если ты большой, зачем тебе онлайн-СМИ? Это несерьезно. А если ты маленький, если ты журналист, ты найдешь свой рынок, потому что в агентской модели можно просто творчески подходить к таким задачам. Берешь “Найк” и делаешь с ними спортивное издание. И все равно, что ты там пишешь, главное, чтобы это было круто. Они готовы заплатить, если ты сделаешь маленький скромный бюджет», – отмечает один из участников проекта. Возможно усиление и другой модели, когда производство медиа станет делом большого, минимально модерируемого сообщества, не требующего сколь-нибудь значительного финансирования.

При этом структура отрасли в понятном нам смысле – конкретные СМИ, конкретные тематические или типологические сегменты – будет размываться. Почти все представители медиаиндустрии и эксперты предсказывали стремительное снижение значения брендов СМИ, лояльности отдельным изданиям или сайтам. Информация потребляется максимально спонтанно и хаотично, и в этих условиях медиа становятся производителями множества единиц контента (заметка, видеосюжет, рейтинг, пост и т. д.), которые будут попадать к потребителю, не обращающему внимания на первоисточник.

В таких условиях для структуры сегмента важными станут платформы, которые будут контролировать доступ и пребывание аудитории в онлайн, включающие получение

пользователями информации. В этом ряду ключевые позиции займут социальные сети, поисковики и агрегаторы контента, а также различные устройства и их операционные системы. Именно они будут распределять потоки единиц контента, и роль их представляется даже более значительной, чем, например, у телеканалов на рынке аудиовизуальных продуктов – их будет меньше, а возможности – несоизмеримо больше.

«Роль социальных медиа вырастет в геометрической прогрессии. И если бы мы просто имели ситуацию, при которой одна форма дистрибуции и одна площадка меняется на другую, это было бы еще, может быть, полбеды. Но мы имеем ситуацию, при которой крупные игроки, тот же самый *Facebook*... помимо того, что переключает на себя все эти потоки, он их еще модерирует, цензурирует в известном смысле и фильтрует. То есть то, что увидят конечные потребители в этом новом телевизоре, в значительной степени определяется руководством этого “телевидения”. И это большая проблема, потому что по факту мы имеем в лице социальных медиа даже не столько конкурента в производстве или в дистрибуции продукта, сколько конкурента в редактировании контента, который поступает к конечному потребителю. Это такой мастер главный редактор, главный редактор всего», – прогнозирует руководитель компании – производителя контента.

Параллельно с этим ожидается развитие и совершенство-

вание агрегаторов контента, но в этом подсегменте при сохранении немногих универсальных игроков начнут выделяться все более локализованные агрегаторы, работающие с конкретной тематикой.

На этом фоне теряет актуальность проблема собственников: за государством и крупными компаниями остаются несколько больших журналистских организаций и *OTT*-видеосервисов, платформы сохраняются у технологических гигантов, а основной объем контента будет производиться сегодня непредсказуемым, но ожидаемо очень большим числом мелких игроков.

## **Экономика и бизнес-модели**

Согласно интервью, проведенным в рамках данного исследования, единых для всего сегмента представлений о будущей базовой бизнес-модели у представителей медиаиндустрии и экспертов не сложилось. Следует отметить множество мнений о ключевых источниках финансирования, которые вместе или по отдельности будут актуальными для разных подсегментов индустрии или даже различных групп контента.

Наиболее очевидной представляется ситуация в подсегменте онлайн-видео. Его рекламные доходы будут расти, однако концентрация основных получателей рекламной выручки останется чрезвычайно высокой. Развитие ситуации

в подсегменте видеоконтента видится представителям онлайн-кинотеатров следующим образом: «Один большой игрок непрофессионального видеоконтента, который будет работать с *UGC*. Два больших игрока вроде нас [легальное кино и телевизионный контент. – *Ред.*]. Вот эти три компании... будут собирать порядка 50–60 % диджитальных видеобюджетов, рекламных бюджетов на видеорекламу. Все прочее будет уходить остальным игрокам и в *YouTube*... Опять же, *YouTube* будет сохранять большую долю, но это в случае, если им не перекроют кислород».

Параллельно с этим более высокими темпами в видеосегменте будут расти пользовательские платежи всех видов. «В долгосрочной перспективе могу сказать вот что: несмотря на перетекание рекламных бюджетов из эфира в диджитал, будет существенно увеличиваться объем платного контента, который пользователь потребляет... за счет своих собственных платежей. Средний чек с пользователя будет вырастать. Вообще, создание профессионального контента в принципе вещь дорогая, а в новых форматах будет еще более дорогим удовольствием. И, соответственно, за него нужно будет брать деньги с пользователей, поскольку никакая реклама это не окупит... Основным способом монетизации будут все-таки пользовательские платежи», – считает один из экспертов. Важную роль в развитии этой модели сыграет дальнейшее проникновение смартфонов и рост мобильного медиапотребления. Представители индустрии рассчитывают на

то, что именно владельцы смартфонов будут готовы платить за контент, особенно с учетом большей простоты таких операций.

Рассчитывать на выручку, получаемую от подписки или разовой оплаты контента, также смогут нишевые, специализированные медиа, содержащие информацию по бизнесу, науке, медицине, ряду других специализированных областей. По мнению медиаменеджеров, пользователи готовы были за них платить и прежде, будут платить и в будущем.

А вот в других сегментах участники проекта перспектив для платежей аудитории не видят – даже через десятилетие. Причем в своих прогнозах они достаточно радикальны: «У меня нет ответа на вопрос, почему в России это не приживается. В мире люди спокойно к этому относятся, и если посмотреть, как у нас более или менее спокойно люди пережили введение платной парковки, то почему они не хотят платить за газеты в Интернете? Я не знаю. Думаю, одна из причин в восприятии Интернета как свободной и бесплатной зоны. Человек считает, что он в Интернете бесплатно получит любую интересующую информацию. Поэтому платить он не готов», – размышляет один из экспертов.

«Что касается возможностей монетизации контента, то, кроме как через рекламу, никто ничего не придумал нового. Подписка – это точно не наш случай. Я как обыватель ни за что не буду платить ни за какие тексты. Мне это не надо. Я просто уйду с этого ресурса», – подтверждает другой экс-

перг.

Для небольших проектов возможна иная модель, связанная с добровольной оплатой, близкой, скорее, к пожертвованиям. В данном случае ожидания экспертов строятся на изменении форм социальной активности у новых, «цифровых» поколений. «Другой вариант – это благодарственная оплата, которая рождается в больших муках, но если это СМИ с вовлечением, то это система с избытком контента, которая строится не на дефиците, а на шеринге [от англ. *sharing* – совместное использование, основанное на желании и возможности делиться социальными и общественными благами. – *Ред.*]. Кто больше поделится – тот и молодец. Социальная иерархия строится не на том, кто больше потребляет, а кто больше отдаст. Социальный статус строится на шеринге – значит, невозможно продавать контент, можно только платить за него, но можно собирать деньги по клубному признаку. Даешь деньги не потому, что покупаешь статью, а потому, что хочешь поддержать. Идеологически это другая модель. За причастность ты делишься еще и деньгами, и это работает. Экономика шеринга – благодарственная плата – очень важна», – считает один из участников проекта.

По мнению экспертов, отношения с рекламодателями у онлайн-СМИ так и не сложатся. Прямой рекламы (баннеров, видео) и поисковой/контекстной в медиа будет по-прежнему много, однако источником средств хотя бы для самоокупаемости она может стать для единиц – лидеров отдельных

тематических категорий. В остальном прямая реклама будет важна скорее для отдельных групп потребителей, которым она сможет обеспечить доступный дешевый контент. «На практике, я считаю, будут просто две разные медиасистемы. Одна система, в которой ты будешь пробираться к своей сети, к своему Интернету через десять поп-апов [всплывающие окна. – *Ред.*], как сейчас в *wi-fi*, и, соответственно, разделение на платный и бесплатный сектор. Платный сектор будет работать, как шестой айфон: все будет круто, мощно, современно, в реальном времени, все будут специально для тебя подбирать, у тебя будет супербыстрая и суперкачественная информация, она будет заверена профессионалами и т. д. И основной массовый рынок, который будет продираться через бесконечные рекламные завесы. Потому что задача управления потребителем в интернет-экономике тоже очень сложная. И очевидно, что рекламодателям придется использовать все доступные способы», – отмечает один из экспертов.

Основные же рекламные бюджеты будут уходить платформам – поисковым системам и агрегаторам информации, социальным сетям, возможно, непосредственно на различные операционные системы. По мнению экспертов, даже возможности таргетирования и другие технологические усовершенствования в этой ситуации не смогут помочь онлайн-СМИ увеличить свою долю на рынке.

В системе, в которой основными производителями контента станут совсем небольшие редакции, отдельные журна-

листы и даже пользователи, источники финансирования сместятся от аудитории или рекламодателей к другим силам. «В новой системе контент будет бесплатным, успех заключается в динамике, а не в чистой прибыли. Новая система не рассчитана на продажу контента, она становится приманкой, а не основным товаром. Платить за контент будет не потребитель, а поставщик. Платит тот, кто хочет донести информацию: это корпорации, государство, частные люди», – уверен эксперт.

Значительные средства будут приходиться в индустрию через сегмент государственных и аффилированных с ним медиа, получающих государственное финансирование. Ожидается, что выделять средства на производство своего контента будут и крупные корпорации.

Однако большая часть государственных и корпоративных средств, а также финансовых ресурсов заинтересованных частных лиц (спонсоров, благотворителей, энтузиастов) будет распределяться в медиасистеме среди средних и мелких независимых производителей. «Альтернативой рекламной модели как основной для медиаиндустрии станут в среднесрочной перспективе спецпроекты, в долгосрочной – агентская модель. Это означает бренд как медиа. То есть медиа как выразитель интересов той или иной социальной группы, структуры и так далее. Медиа как коммуникативный девайс при относительно небольшой группе, при целевой аудитории, а не как независимый самодостаточный бизнес. Но-



вые медиа убирают посредников во всех сферах», – отмечает один из участников проекта.

«Долгосрочная перспектива – это переход медиа к агентской модели. Медиа в принципе теряют способность быть самостоятельным экономическим организмом. Они в большей степени становятся заложниками интересов той или иной структуры. Это и российский тренд, и отчасти международный. Просто мне кажется, что долгосрочно – это возвращение медиа к статусу XVI–XVIII вв., т. е. статусу агента. И ты можешь этот статус агента размыть, если выдвигаешь модель бизнес-спецпроектов. Тогда ты можешь 12 месяцев в году быть разным агентом каждый месяц. Но модель тем не менее идет в сторону агентской», – считает эксперт.

## **Технологии**

Два ключевых направления технологического развития на ближайшие десять лет, о которых наиболее часто говорят представители медиаиндустрии и эксперты, связаны с новыми возможностями доставки и получения, а также организации информации.

Участники проекта четко ориентированы на дальнейший рост пропускной способности сетей, совершенствование технических характеристик пользовательского оборудования, удешевление связи и гаджетов. Практически не всплывала тема стационарных устройств: почти во всех ин-

тервью подчеркивалось, что уже в ближайшем будущем увеличится мобильное потребление контента, который будет принимать и воспроизводить все большее число устройств. «И наш контент должен быть везде, где только можно. Доставка будет, она уже есть. Она будет во всех устройствах и везде, где, собственно говоря, есть Интернет. А Интернет... будет тоже везде, и устройств будет все больше и больше. Соответственно, доставка будет реально на чем угодно», – не сомневается один из медиаменеджеров.

«Основная тенденция развития – это мультиплатформенность в среднесрочной перспективе, т. е. потребление контента одновременно на нескольких платформах, всевозможные продуктовые решения, позволяющие начать просмотр на одном устройстве, продолжить на другом и закончить на третьем», – развивает идею другой участник проекта.

На уровне программного обеспечения основное направление развития – это дальнейшее совершенствование решений, связанных с персонализацией информации. Платформы, о которых шла речь в предыдущем параграфе, будут развиваться именно в этом направлении. «Агрегаторы работают в сторону персонализации. Это когда вы открываете, допустим, “Рамблер”, а у вас на первом экране все то, что вы хотели бы почитать. В дальнейшем процесс не будет ограничиваться только медийной персонализацией, это может быть и персонализация ваших финансов или предпочтений по путешествиям, абсолютно по всем областям», – уверен эксперт.

# Контент

На наш взгляд, прогнозы экспертов, связанные с будущим контента, можно смело соотносить со сценариями развития структуры индустрии онлайн-медиа, рассмотренными выше.

Напомним, что в десятилетней перспективе ряд экспертов прогнозируют сохранение качественных «традиционных» СМИ (информационных агентств, журналов, газет), которые будут размещать контент в онлайн. Они будут стараться максимально расширить форматы подачи информации, но решение задачи по сохранению подсегмента «жестких», серьезных новостей обеспечит и выживание основных современных жанров. Потребление такого контента будет обеспечиваться за счет более возрастных групп пользователей. «Я думаю, что своего читателя найдут и хорошо сделанные заметки, и лонгриды, и интервью, и репортажи. Если говорить о журналистике, я надеюсь, что ее роль будет возрастать, с одной стороны, за счет внимания людей, которым нужно, чтобы было сказано больше, а с другой стороны, за счет внимания властей, элит и так далее, взаимодействие которых с журналистами будет тоже усиливаться», – уверен один из представителей старшего поколения экспертов.

В отдельный востребованный подсегмент оформится контент, связанный с узкой профессиональной специализацией. «Я считаю, что будущее – это специализация и платный кон-

тент... Это специализированные СМИ, это дорогая аудитория. Например, как сейчас “Банки.ру”. Таких специализированных сервисов, рассчитанных на платежеспособные группы населения, будет все больше. И это будет отдельный под-сегмент», – прогнозирует участник проекта.

За пределами поддерживаемого государством и необходимого профессиональным потребителям содержания политическая и социальная тематика будет представлена все меньше. Аудитория, как более старшие поколения, так и молодые «цифровые», будет больше ориентироваться на темы «личного интереса». Как отмечает представитель подсегмента новостных агрегаторов: «Запросы, которые видны сейчас, – это все-таки запросы на какой-то либо развлекательный контент, который находится в стороне от социальной, политической, экономической проблематики, либо контент, который возникает шлейфом за какими-то громкими, в первую очередь драматическими событиями. Эти два запроса читаются достаточно явно, пока возможности делать какие-то выводы о том, что в долгосрочной перспективе что-то изменится, я не вижу».

По мнению участников проекта, в этом огромном сегменте традиционным жанровым формам места будет оставаться все меньше. Этому также будет способствовать и снижение привязки содержания к конкретным СМИ, брендам медиа, и дробление информационного потока на множество единиц контента, организуемых социальными сетями и агрегатора-

ми, и рост числа производителей контента, преимущественно за счет самих потребителей или небольших команд, работающих на государственные, политические, общественные, деловые организации.

У традиционных жанров сложности очевидны уже сейчас и будут только усиливаться. «У нас пользователи уже перестали читать интервью. И между интервью и новостью разницы уже не видят. Зачем пользователю нужны интервью? Он там подписался на какую-то звезду в социальной сети. Эта звезда каждый день дает интервью – отчитывается в *Instagram* о том, что ела на обед, обо всем, что случилось. Все люди начинают сейчас говорить за себя. И никому интервью уже не надо», – отмечает редактор крупного портала.

Эту тенденцию будет усиливать и фактор дефицита времени потребителей. «У любого медиа есть около восьми секунд, чтобы зацепить внимание пользователя, эти восемь секунд он готов посвятить тебе безраздельно. На девятой секунде к нему прилетит какое-нибудь почтовое сообщение, и если за это время ты не увлек его, то все... до свидания. Длинные тексты, лонгриды – это все, конечно, пугф», – считает эксперт.

Для значительной части единиц контента это будет означать сокращение объема. Помимо ограниченности времени на потребление медиа (при увеличении количества производимой и доступной информации), этому будут способствовать и технологические факторы, в частности рост потре-

ния информации с помощью мобильных устройств и вообще любых устройств, имеющих экран и подключенных к Интернету. «Смотрите, появились часы *Apple Watch*, и это вынуждает нас, тех, кто распространяет информацию, начать серьезно относиться к “журналистике одного взгляда” – это когда ты две секунды смотришь на экран и понимаешь, что до тебя пытались донести. ...Но тем не менее стремление к максимальной краткости и визуализации – это то, к чему нас толкают технические новации», – прогнозирует один из участников проекта.

«Доля мобильного трафика (то, что мы получаем в телефонах) будет расти. А получение информации на компьютере, на ноутбуке и на телефоне отличается просто размером устройств и тем, какие смыслы можно запихнуть на экран, на несколько экранов... Уже сейчас какие-то смыслы зачастую отсекаются, просто потому, что они не “влезают” в телефон», – отмечает представитель экспертов.

Мобильность и перманентность медиапотребления будут означать и то, что окончательно изменятся принципы распространения и доставки контента. «Раньше так или иначе мы ходили за контентом, а теперь контент будет ходить за нами. Контент станет куда более проактивным. Не ты будешь спрашивать (не важно, газетчика или телевизор) условно говоря, что нового, а в тот момент, когда действительно будет происходить что-то важное для тебя, ты будешь автоматически эту информацию получать», – уверен один из экспертов.

Меньшая зависимость от тематики и большая – от технологий, каналов доставки скажется на том, что важной задачей производителей контента станет не выбор и реализация замысла в определенном жанре, а акцент на форматах подачи информации. «Мы будем смотреть на все каналы, где потребитель находится, где достаточное количество аудитории, и, соответственно, идти туда и делать контент, соответствующий этому каналу. То есть для *Facebook* это может быть пост в четыре предложения и фото, для *Instagram* – это фото с наложенным текстом в три слова, который все равно передает суть какого-то происшествия. Для *Telegram* тоже своя история... Нужно не вытаскивать пользователя из канала – пусть он получает сообщение, скажем, в *Telegram*, и тогда ему в какой-то момент станет понятно, что ему хотели сказать. Возможно, он хочет узнать какие-то подробности, посмотреть фотографии и еще что-то, но он уже может куда-то перейти», – отмечает важный тренд представитель рынка.

Ближе к концу десятилетия, возможно, уже «формат будет определяться софтом, выбираться софтом под конкретного человека. И контент тоже во многом будет софтом производиться. Когда я говорю производиться, я, конечно, имею в виду обрабатываться, адаптироваться, синтезироваться», – объясняет один из участников проекта.

На этом фоне изменятся критерии качества и даже «качественности» контента, что может уравнивать востребованность разных типов производителей. «Появится сегмент

*UGC*-контента, который можно будет относить к премиум-контенту. Сейчас оборудование для производства контента становится все более доступным. Даже айфоны и андроиды начали снимать видео очень качественно. С нескольких айфонов можно записать музыкальную композицию с голосом. Видео, да и вообще контент, который будут создавать пользователи в Сети, будет отличаться хорошими техническими и визуальными характеристиками. К премиуму его будет относить новизна идеи и актуальность», – считает эксперт.

## **Аудитория**

Перемены, которые происходят с аудиторией, наверное, ключевые практически для всех показателей, рассматриваемых в исследовании.

По мнению представителей медиаиндустрии и экспертов, в целом число потребителей и онлайн-медиа, и цифрового контента будет расти, что неизбежно с учетом дальнейшего расширения охвата стационарного и мобильного широкополосного Интернета и всех видов принимающих устройств. Однако внутри эта аудитория будет абсолютно неоднородной, и основной водораздел будет проходить по возрастным или даже поколенческим критериям. Участники проекта четко делят нынешнюю и аудиторию последующих пятьдесят лет на «традиционную» и «цифровую».



К первой опрашиваемые относят тех, кому уже сегодня больше 30–35 лет и кто, соответственно, имеет продолжительный опыт пребывания в традиционной, бумажной и аналоговой медиасреде. «К онлайн-СМИ традиционная аудитория не сможет адаптироваться. Я думаю, что в качестве онлайн-СМИ они будут потреблять достаточно традиционные медийные продукты. Если они вообще когда-нибудь на этой платформе почувствуют себя нормально», – сомневается эксперт. Именно эта аудитория оставляет надежду на востребованность через десять лет тех СМИ, которые относятся к качественным, поддерживающим нынешние газетные и журнальные стандарты и форматы подачи информации. Значительная часть этой аудитории будет способствовать расширению потребления видеоконтента, особенно за счет сервисов *Smart TV*.

Другая часть аудитории, по утверждению экспертов, стимулирует развитие наиболее сложных и наименее понятных сегодня тенденций в медиаиндустрии. «Это совершенно особый тип, и вообще мы не знаем это цифровое поколение – кто они такие, как они думают, что делают. Потому что к ним неприменимо понятие личности в традиционном понимании... У них групповая ментальность, в голове у них все время референтные группы, они ничего не делают для себя лично, у них показное потребление, показные реакции. Как в советское время – “А что обо мне скажет пионерское собрание?”», – делится своими размышлениями один из экс-

пертов.

Огромная роль социальных сетей и агрегаторов, дробление информации на единицы контента – последствия роста объема и влияния цифровой аудитории. «Потребителю сейчас нужны уже не бренды, а нужна какая-то информация. Пользователю уже все равно, какой сегмент... Он перестает как-то ориентироваться на бренд медиа, он сидит в социальной сети. Для него контент – это поток сайтов, и из этого потока мы составляем какие-то фрагментарные кусочки», – отмечает руководитель онлайн-медиа. «Сделать людей лояльными к какому-то медиабренду при условии, что он не совпадает с их серьезной специализацией, просто нереально. Люди не в состоянии запомнить – им это не важно. Они пришли, прочитали статью, не пошли по другим ссылкам. Больше того, они читают статью... на соответствие анонсу. А их реакция тоже не соответствует тому, что там написано, потому что им изначально было наплевать на это. Им важно, в какое комьюнити спозиционирована эта новость, и, когда они реагируют, им важно показать лояльность к комьюнити или его протроллить. Странность в том, что модель потребления оттаскивает людей все дальше от реальности. Я не знаю, как правильно это изложить. Мое ощущение, что модель взаимоотношений с медиа претерпевает какие-то серьезные изменения», – оценивает перспективу один из экспертов.

Одновременно с этим, по мнению участников проекта, сильнее проявится другая важнейшая характеристика совре-

менной активной аудитории: она будет не только больше потреблять контент, но и производить его. «Настоящее – это паблики “ВКонтакте”, личные сообщения, *Instagram*. И они – каждый – являются производителями информации, точно так же, как и потребителями, их армия растет, она бесконечна, и, соответственно, медиа, которые вырастают на этом поколении, будут в основном иметь задачи по агрегации. И будут использовать в качестве основных инструментов не финансовые мотивы, а мотивы, связанные с социальным признанием», – считает эксперт.

## Кадры

Как неоднократно подчеркивалось, медиа в десятилетней перспективе будут представлять собой проекты или паблики отдельных авторов (журналистов, звезд, простых пользователей) или сообществ разного масштаба, а также совсем небольшие редакции, работающие на базе партнерства и общих интересов в большей степени, чем на основе стандартов и финансовых мотиваторов. Соответственно, вопрос кадров, профессиональных наемных работников, был актуален только для тех экспертов, которые собираются продолжать работать в традиционных жанрах и форматах и в традиционной редакционной структуре.

Несмотря на то что возможностей для самореализации в мелких и персональных онлайн-медиа будет больше, а опла-

та в профессии будет меньше, чем сейчас, по мнению представителей медиаиндустрии и экспертов, недостатка в работах больших редакций не ожидается.

При этом главный тренд – постепенное повышение технологической грамотности сотрудников. «Через десять лет, если говорить кратко, мы ждем повышения профессионализма коллективов, которые занимаются производством медиа, еще более жесткой специализации, возможно, уменьшения роли чистой журналистики, при сильном росте влияния технологических звеньев производства», – отмечает один из менеджеров. «Произойдет снижение уровня цифрового неравенства, когда профессионалы, которые умеют делать хорошие истории, рассказывать их, создавать повествования, получают инструменты в свои руки без какого-то высокого уровня в программировании для того, чтобы эти истории, собственно, рассказывать. Мы получим более развитый контент в Интернете – технически», – считает представитель экспертного сообщества.

## **Факторы развития**

Среди факторов, которые не были затронуты выше, в ответах всех участников проекта следует отметить вопросы регулирования, которые, по их мнению, трудно спрогнозировать: «С регулированием в нашей стране может быть что угодно. Завтра у всех соберут калькуляторы и дадут счета,

потому что так безопасней», – отмечает эксперт. На приближение к допустимому числу ограничительных мер и процедур обращает внимание и другой эксперт: «Не думаю, что количество прямых ограничений будет расти, потому что сейчас я не понимаю, что еще можно ограничить, чтобы это не убило рынок. В принципе, введенных ограничений вполне достаточно».

Однако агентская модель бизнеса, которая, как ожидается, будет доминировать в ближайшем будущем, не вступает в большое противоречие с предполагаемым уровнем государственного регулирования. «Сейчас происходит некоторая компенсация той свободы, которая была в Интернете 10–15 лет назад. Интернет в целом начинался с инженеров, ученых, наиболее продвинутой части населения, ну и постепенно захватывал все менее и менее продвинутую. Чем менее продвинутая аудитория, тем больше страха, тем больше консерватизма, тем больше желания обезопасить себя», – констатирует эксперт.

К факторам, на которые обратили внимание представители медиаиндустрии, относится и национально обоснованная специфика Рунета вообще. «Если российский Интернет самоизолируется, то это будет одна история. Если самоизоляции не произойдет – совершенно другая. В любом случае то, как это произойдет в России, будет иметь какой-то уникальный статус. Мы, конечно, пытаемся брать лучшее на Западе и в Азии – и в распространении сигнала, и в рекламных тех-

нологиях, и в способах монетизации. Но у нас оно все равно идет совершенно иначе», – отмечает один из участников медиарынка.

## 4.5. Реклама

### Структура

Основной тенденцией в изменении объемов сегментов российского рекламного рынка участники проекта единогласно считают рост диджитал-рекламы – до 25 % в год. Она, по их мнению, все больше будет отбирать доходы у традиционных носителей. Внутри диджитал-направления основным драйвером, вероятно, станет мобильная реклама. За счет персонализации она дает возможность уйти от рекламного шума при контактах с потребителем и находит свою аудиторию именно там, где она находится. Среди форм, как наиболее информационно насыщенные сообщения, активнее всего будет развиваться реклама в онлайн-видео (возможно, в 3D). С учетом больших возможностей как для прямой, так и для не прямой рекламы в социальных сетях и мессенджерах, Интернет в целом будет вытеснять остальные рекламоносители. «Компании вроде *Facebook* и *Google* медленно-медленно, но победят всех», – прямо констатирует топ-менеджер баингового агентства.

При этом, по мнению участников проекта, долевая победа Интернета на рынке не означает ликвидации других рекламоносителей. Эфирное телевидение, постепенно сдавая

свои позиции, останется все же востребованным среди рекламодателей-мейджоров. Мало что угрожает небольшому сегменту радио, так как он, наоборот, уникален для некрупных рекламодателей. Неэфирное телевидение может подрасти, поскольку этот сегмент еще мало освоен. Наружная реклама скорее всего потребует «перезагрузки»: эксперименты с *QR*-кодами оказались безуспешными; новый тренд для нее – просто размещение адресов сайтов. Сложнее всего ситуация с рекламой в печати, объем которой по абсолютным показателям однозначно будет сокращаться в ближайшей перспективе. Участники проекта считают, что для определенных групп рекламодателей (*Fashion, Luxury*) высококачественные по полиграфическим характеристикам бумажные издания сохраняют свою привлекательность. Но по признанию большинства, нынешние финансовые потоки будут перераспределяться в сторону диджитал-прессы.

Среди стратегических направлений развития рекламы участники рынка выделяют три наиболее важных. Первое – это инвестиции в потенциал сотрудников, поскольку роль человеческого капитала в рекламном бизнесе крайне велика (до 70 % расходов идет на оплату труда). Эти инвестиции предполагают проведение различных тренингов для персонала, мероприятий, повышающих командный дух, развивающих атмосферу коллективного сотворчества. Второе стратегическое направление – вложения в автоматизацию работы с *big data* и воспитание соответствующих специалистов.



Обойтись без этого в будущем уже не представляется возможным. И третье – закупки медиаметрических данных у ведущих компаний (*TNS, Comcon* и пр.), а также развитие собственных исследовательских отделов.

Общее магистральное направление развития отрасли – это постоянная адаптация и локализация новых мировых разработок и подходов в рекламных технологиях на российском рынке. Отставание в этом вопросе, концентрация внимания на неактуальных, устаревающих решениях будет означать глобальный проигрыш. «Основное – это открытость внешней среде, понимание того, что школа рекламы 1990-х уже себя изжила и что такие сегменты, как маркетинг территорий, персонифицированные коммуникации в Интернете и использование образа поведения потребителя применительно к Сети, дают как раз новые возможности для того, чтобы делать инвестиции в рекламу эффективными», – резюмирует топ-менеджер агентства.

Количество ведущих рекламных холдингов (групп) на рынке, по мнению участников проекта, в обозримом будущем увеличиваться не будет (см. Табл. 11). Напротив, возможно даже укрупнение: закупки будут концентрироваться в нескольких основных высокотехнологичных мульти-сервисных хабах. Это удобно, прежде всего, самим рекламодателям, которых смогут обслуживать через «одно окно». Баеров, в свою очередь, устраивает наличие на рынке очень крупных селлеров, предлагающих им пакетом весь

имеющийся инвентарь для размещения на разных площадках с оптимальным охватом. По мнению рекламных менеджеров, единственное, что может несколько измениться, – это национальная принадлежность главных игроков. На данный момент 90 % российского рекламного рынка контролируют иностранные сети, и ужесточение законодательства в этой сфере способно изменить расстановку сил. На уровне агентств, входящих в рекламные группы, будет и далее углубляться сегментация: появятся все более специализированные *Mobile*-агентства, *CRM*-агентства, *BTL*-агентства, агентства, сфокусированные на *eCommerce*, *Digital Cinema* и пр. Количество таких направлений достаточно велико и будет только расти, особенно в сфере Интернета. При этом сохранится тенденция к консолидации отдельных агентств под эгидой больших рекламных групп.

**Таблица 11. Топ-5 рекламных групп России по объемам бюджетов, 2015 г.**

Группа	Агентства	Бюджет (млн руб.)
Vivaki	MediaVest, Starcom, StarLink, ZenithOptimedia	63 363
OMD OM Group	Easy Media, Media Instinct, Mediaplan, OMD AMS, OMD Optimum Media	42 806
АДВ	Arena, Havas Media, Initiative, UM Russia, Максима	41 050
Dentsu Aegis Network	171 Meridian, Ad'oclock, Carat, Dentsu Smart, Vizeum	37 887
Group M	MAXUS, MEC, MediaCom, Mindshare	37 132

*Источник: АКАР*

Что касается рекламодателей, то, как отмечают участники опроса, их состав будет существенно зависеть от развития международной политической обстановки. Отмена взаимных экономических санкций даст зарубежным компаниям (прежде всего, из IT-сектора и медицины) возможность вкладывать больше средств в продвижение на российском рынке. К тому же некоторые группы иностранных рекламодателей в нашей стране еще даже не представлены. Среди российских рекламодателей также не исключено появление новых игроков, например фермерских хозяйств. Значение отечественных производителей продовольствия для рынка в целом будет повышаться. И в других отраслях будут появляться новые компании, готовые вкладываться в продвижение. Не исключен сбор групп некоторых рекламодателей «под зонтиками».

С другой стороны, емкость рекламных каналов в России растет не так быстро, как спрос на них (недельная стоимость размещения баннера на главной странице «Яндекса» уже превышает 10 млн руб.). «Барьер заключается в том, что рекламодатели приходят с деньгами, а деньги потратить не могут, потому что нет такого количества людей и инвентаря. Это будет приводить либо к тому, что рекламодатели будут как-то расплываться и тратить деньги непонятно на что (что вряд ли), либо площадки, чтобы утолить жажду всех рекламодателей, будут повышать цены. Рекламодателям это станет менее интересно, для них вырастет цена за одну продажу», – подчеркивает топ-менеджер агентства.

Участники рынка сходятся во мнении, что среди товарных категорий, имеющих потенциал к росту, есть несколько фаворитов. Первый – это фармацевтика и медицинские услуги (при условии, что их не коснутся серьезные запреты). Причем кризис, порождающий стрессы у людей, косвенно способствует развитию такой рекламы. Почти все также прогнозируют рост категории «интернет-коммерция»: доставка еды, интернет-магазины, туристические сервисы. Очень активно будет развиваться реклама цифрового контента и сопутствующих устройств: онлайн-видео, аудио, электронных книг, *OTT*-сервисов и т. п. В связке с этим может увеличиться объем рекламы услуг телекомов, прежде всего операторов мобильной связи. Определенный рост также возможен в категориях «продовольствие» и «ритейл». В целом

стабильные позиции на рекламном рынке сохранят такие традиционные категории товаров, как весь сегмент *FMCG*, одежда, бытовая электроника, включая гаджеты.

При этом в случае затянувшихся проблем на российском рынке может возникнуть новая тенденция, связанная с ростом собирательной категории «дешевые товары и услуги». «Наилучшую динамику в денежном выражении в тяжелые времена показывали немецкие ботинки *Salamander* по 600 рублей. Все зависит от уровня жизни и благосостояния», – указывает представитель агентства. Среди категорий, рост которых маловероятен, первой участники проекта называют «автомобили». Здесь уже наблюдается и прогнозируется сокращение объемов рекламы, связанное с заметным падением спроса на машины. Довольно нестабильным участником рынка представляется такой рекламодатель, как банки и другие финансовые институты, – по этой категории также не исключено сокращение.

## **Экономика и бизнес-модели**

В 2014–2016 гг., когда проводилось исследование, российский рекламный рынок находился не «в самой лучшей форме». Общий объем размещения в медиа в 2015 г., по данным АКАР, за год сократился на 10 % и составил 307,5 млрд рублей. Предыдущее падение, зафиксированное во время кризиса 2009 г., было более ощутимым, но в то же время

рынок восстановился в течение трех лет. Повторится ли такой же сценарий на этот раз, или ситуация будет развиваться иным образом? По этому вопросу у представителей крупных рекламных групп однозначного прогноза нет.

Сходятся участники рынка в одном: динамика в рублевом и в долларовом выражении будет не одинаковой. Резкое падение курса российской валюты сократило в 2015 г. объем рекламного рынка в мировых ценах (т. е. в долл. США) почти вдвое. В связи с падением курса рубля российский рынок теряет в показателях, будучи и так сравнительно небольшим.

Помимо курсовых колебаний, негативное влияние на рекламный рынок страны, по общему мнению его участников, оказывают взаимные внешнеэкономические санкции между Россией и странами Запада, а также снижение потребительских расходов населения. Как считают рекламные менеджеры, первый фактор не исчезнет сразу же после возможной отмены санкций, поскольку возвращение в Россию тех же европейских товаропроизводителей потребует времени на восстановление утраченных рынков сбыта и схем продвижения. Если же санкции сохранятся, то российским товаропроизводителям в рамках процесса импортозамещения потребуются еще 2–3 года, чтобы занять на рекламном рынке то место, которое прежде принадлежало иностранным игрокам.

Положительным драйвером, по мнению участников проекта, может стать развитие экономического сотрудничества

со странами БРИКС, прежде всего с Китаем и Индией, рост ВВП за счет подорожания нефти и инновационных проектов. Но каким по объему будет связанный с этим приток средств, еще не понятно. Что касается потребительских расходов, то их динамика будет полностью зависеть от макроэкономического развития страны, дальнейшая траектория которого сейчас также не ясна никому. Пока очевидно, что платежеспособный спрос в России снижается вместе с реальными доходами.

В соответствии с наиболее оптимистичными ожиданиями представителей агентств, с 2016 г. рекламный рынок России может прибавлять по 10–15 % в год (в рублях). Возможен даже компенсирующий кризисное падение разовый «скачок» на 20–25 %, но затем прирост замедлится. Более пессимистичная оценка предполагает, что рост составит 5–7 % в год. С точки зрения сторонников пессимистичной оценки, о росте на 30–40 % в обозримом будущем речи быть не может, поскольку цены на размещение рекламы имеют психологическую инертность при любом спросе. При этом участники рынка отмечают, что публичное озвучивание финансовых прогнозов – занятие не только неблагодарное, но и по-своему вредное для их бизнеса. «Если скажешь, что рынок будет расти, то к нам придут партнеры – подрядчики, сейлсхаузы, которые продают рекламу, и скажут: “Мы с вами сделку заключили, вы нам сказали, что рынок вырастет на 0. А в интервью вы говорите +10. Давайте мы тогда пересмотрим на-

шу с вами сделку, и вы нам принесете на 10 % больше денег”. А если скажешь, что рынок будет падать на 10 %, то клиенты скажут: “Слушай, ты мне продавал сделку с ростом бюджета, а в интервью говоришь, что рынок будет падать. Так зачем мне бюджет свой наращивать?”» – отмечает представитель баингового рекламного агентства.

Тем не менее все без исключения участники проекта считают, что реклама останется важнейшим экономическим драйвером российской медиаиндустрии в обозримом будущем. Развитие бизнес-моделей, построенных на платном контенте, вытеснить ее в принципе не сможет. Тем более что реклама и далее сможет играть роль дополнительного источника дохода для медиа, которые в основном существуют за счет других источников, включая государственные дотации. Как система рек-ламоносителей медиарынок останется пятисегментным, включая телевидение, радио, печать, наружную рекламу и Интернет. Требования к точности, адресности контента, по словам представителей агентств, будут постоянно расти под давлением рекламодателей, заинтересованных в повышении эффективности размещений. Аудитория, описываемая по формуле «Россия, Все 18+», не будет нужна почти никому, равно как кампания, просто набравшая условные десять пунктов рейтинга в СМИ, не будет только на этом основании считаться в два раза успешнее, чем кампания, набравшая пять пунктов.

Участники рынка также отмечают, что на наиболее «про-



работанных» и высоко конкурентных каналах (площадках) размещение рекламы в перспективе не будет приносить агентствам сверхприбылей. Речь прежде всего идет о телевидении, где система продаж очень прозрачна, и о наружной рекламе, где все определяется в результате аукционов. Более маргинальными всегда являются новые носители, и инвестиции, соответственно, будут сосредотачиваться в этой сфере. Здесь определенный потенциал имеется у интернет-ресурсов и особенно в регионах страны. В силу простоты и дешевизны роль локальных онлайн-носителей контента для размещения рекламы будет повышаться, и в результате этого изменится сама структура медиаиндустрии на местах. Скорее всего в офлайне нынешний статус-кво «центр-регионы», по мнению участников проекта, сохранится.

## Технологии

Относительно развития рекламных технологий участники рынка сходятся во мнении, что главным трендом будущего станет внедрение инновационных алгоритмов работы с потребителем в цифровой среде. Сбор и анализ разнообразных данных с множества профилей пользователей (*big data*), прежде всего в социальных сетях и на почтовых сервисах, будет формировать все более таргетированное рекламное обращение. Рекламу будут получать только те люди, ко-

которые точно соответствуют профилю потребителя данного товара/услуги по всем социальным и демографическим характеристикам, представляющим собой математические переменные. Таким образом, нерелевантная, неперсонифицированная реклама просто исчезнет из информационного меню человека, перестанет его «раздражать». Количество пользователей Интернета в России, в том числе мобильного, уже настолько велико, что оно вполне репрезентирует население страны. Будут также использоваться профили абонентов на платформах *Smart TV*. Сама работа с *big data* и размещение рекламы будет естественно роботизироваться, что в силу развития программных комплексов и коммуникационных сетей перестало быть сложной задачей (уже работает технология онлайн-аукционов *RTB*). Поэтому «облака» *big data* в той или иной степени смогут использовать и традиционные медиа.

«Если смотреть с точки зрения не рекламодателя, а потребителя, то технологические инновации, скорее всего, будут сопровождать тренд на рост лени у людей. Людям хочется меньше читать, больше смотреть; людям хочется меньше текста и больше картинок», – отмечает один из рекламных менеджеров. Исходя из этого, участники рынка прогнозируют рост значения рекомендательных рекламных сервисов – интерактивных подборок, дайджестов, созданных специально под профиль пользователя и внедряемых в любую привычную для него медиасреду. Будет учитываться и то,

что поисковые запросы людей со временем могут перейти от описания желаемого контента к описанию своего настроения. Увеличивается и будет увеличиваться значение геотаргетинга в рекламе, когда потенциальному потребителю предлагают именно тот товар/услугу, который сейчас доступен в максимальной близости и за минимальное время (принцип условной «Яндекс-Пиццы»). Наконец, участники проекта прогнозируют рост значения коммерциализированного контента в СМИ (нативной рекламы), появление все более тонких подходов к «вплетению» рекламы в любые по содержанию сообщения.

Трансформация медиапотребления, безусловно, повлечет за собой перераспределение бюджетов на рынке в пользу новых медиа. В конце грядущего десятилетия взрослыми людьми окажутся нынешние подростки, предпочтения которых в выборе контента и канала будут другими – «цифровые аборигены» останутся в своей интернет-среде. Но базовый принцип работы медиа на сдвоенном рынке останется неизменным: рекламодателю нужны не технологии как таковые, а коммерчески целесообразный доступ к конкретному потребителю. «Прибегает человек с горящими глазами, придумал такую вещь, классную. Какие-то дикие схемы, супер-диджитал... Все красиво там, все замечательно! Пусть рекламодатели дают денег! Но ответ всегда один: ты принеси не вот эту схему, эту игрушку оставь себе, а ты принеси такую, чтобы было ясно, сколько стоит войти, сколько стоит контакт, с кем

произойдет этот контакт и что он даст!» – резюмирует топ-менеджер агентства.

## Контент

Участники проекта отмечают, что дефицит технических возможностей распространения контента глобально перестал существовать. У рынка имеются только три ограничения: бизнес-модель и ее эффективность, качество контента и жесткость контроля со стороны регулирующих органов. Офлайновая дистрибуция под напором дигитализации через десять лет, скорее всего, исчезнет совсем. Для доступа к контенту в домохозяйствах будет развиваться техническая интеграция электронных средств коммуникации (смартфонов, ноутбуков, телевизионных приставок). Уже сейчас не идет речь о размещении рекламы на телевидении и размещении в Интернете – имеет место общий видеоплан. Но на фоне возникающего кризиса идей участники проекта пока не ожидают появления совсем новых каналов и платформ. Люди будут потреблять контент как и сейчас, но на гораздо большем количестве экранов, через сети нового поколения и на более высоких скоростях. Революционных изменений в самих принципах дистрибуции рекламы представители агентств тоже не прогнозируют. «Те решения, которые у нас сейчас есть, будут просто совершенствоваться. Они не идеальны, но они очень продвинутые. Куда человек идет –

там мы и стараемся размещать», – констатирует один из топ-менеджеров.

По мнению участников проекта, изменения в моделях дистрибуции могут произойти, если в России будут полностью отрегулированы вопросы соблюдения авторского права. Сейчас, как известно, львиная доля контента в цифровых средах никак не монетизируется вообще и правообладатели не получают ничего. Соответственно, со временем не исключено заметное сокращение числа площадок с общедоступным контентом «пиратского» происхождения, которые сейчас активно размещают рекламу. Это будет иметь положительный эффект для сервисов, требующих от пользователей прямой платы за легальный эксклюзивный премьерный контент.

В условиях нарастающей кастомизации контента участники проекта ожидают повышение значимости для индустрии нерекламной модели монетизации. Различные варианты постоянной (подписка, абонентский сбор) и разовой (*pay-wall*, *pay-per-view* и пр.) платы за персонализированный контент будут продолжать развиваться. Свою роль будут играть такие подвиды этой модели, как финансовые транзакции между пользователями социальных сетей (внутриигровые покупки). В России пока трудно сказать, какие деньги и в каких объемах будут доступнее производителям и поставщикам контента в обозримом будущем. На данный момент доминирование рекламы еще слишком очевидно. Участники

рынка соглашаются, что для платных (клиентских) схем монетизации контента уже есть все возможности, но на практике почти нет их реализации. Точечные проекты возникают каждый день, но общая тенденция по стране не очевидна.

По мнению рекламных менеджеров, главная проблема заключается в том, что пока непонятно, каким будет в перспективе платежеспособный спрос на контент вообще. «Весь вопрос в том, сколько я смогу из своих доходов выделять, какой процент, чтобы его оплачивать. Как показывает статистика, люди в первую очередь сокращают свои затраты на развлечения. Поэтому здесь монетизация контента – это очень сложный бизнес, который сейчас особенно непредсказуем», – объясняет ситуацию представитель агентства. У онлайн-сферы здесь объективно больше возможностей, чем у офлайн-сферы. Традиционные СМИ вряд ли смогут уйти от бесплатной рекламной модели, иначе они просто окажутся неконкурентоспособными. Другой возможной «альтернативой» рекламе, как отмечают участники проекта, является и пока будет являться бюджетная поддержка. Пока нет оснований полагать, что экономическая роль государства как финансового донора в индустрии будет снижаться, особенно при условии сохранения негативной динамики развития рекламного рынка.

# Аудитория

Сегментация (фрагментация) аудитории магистрально будет расти – соглашаются все участники проекта, но ее будущие параметры пока не очень понятны. Очевидно, что удельный вес цифровых пользователей медиа – поколения «большого пальца» – будет увеличиваться по мере их взросления, а аудитория классических офлайн-СМИ будет сокращаться. Но какой контент и как именно будут потреблять нынешние пятнадцатилетние – двадцатилетние обладатели смартфонов, когда им будет тридцать, сейчас спрогнозировать трудно. Поэтому рекламному рынку, особенно в диджитал-сегменте, придется постоянно подстраиваться под поведение аудитории.

Проблему рекламные менеджеры видят в том, что внимание аудитории рассеивается и у людей снижается способность потреблять контент большого объема в течение длительного времени. Поэтому в рамках сегментации потребления общее количество медиа «в меню» человека будет расти, но при этом будет сокращаться время, уделяемое каждому из них. Представители агентств считают, что в каком-то смысле аудитория становится все более пассивной, инфантильной: инертным пользователям гаджетов не хочется много читать и тем более писать, в целом их мало что сильно интересует, социальные ценности и мотивации не ясны. Веро-

ятно, что из-за последствий «демографической ямы» 1990-х гг. количество платежеспособных молодых людей в российской аудитории на определенное время может снизиться. Но при этом абсолютные показатели аудитории и общий объем медиапотребления, по мнению участников рынка, сокращаться не будут. Последний, скорее, даже увеличится, поскольку люди станут все больше времени тратить на разрастающееся множество разных медиа.

## Кадры

«Я думаю, что у нас нет сложностей с придумыванием слоганов, с копирайтингом, созданием рекламных роликов, макетов в прессе. Все делается на таком хорошем профессиональном уровне. С профессионалами у нас нормально; с идеями у нас проблема», – констатирует топ-менеджер баингового агентства. Кризис идей считают серьезным вызовом для отрасли и другие участники проекта. Причем наибольшая потребность в новых идеях ощущается и будет ощущаться в диджитал-направлении. Помимо общего понимания основ рекламной коммуникации и творческих способностей, здесь все большее значение будет иметь знание людьми технологий, наличие навыков работы с ними. Креатив без современного инструментария не может решить поставленных задач.

Поскольку в ближайшие десять лет все самые серьезные



изменения будут происходить именно в диджитал-рекламе, здесь будет и максимальный спрос на специалистов. Проблему участники рынка видят не в количестве людей, приходящих в отрасль, а в их слабой подготовке. Профильное рекламное образование в России, считают представители агентств, пока недостаточно развито по мировым меркам и недостаточно технологически ориентировано. Дефицит квалифицированных кадров отчасти объясняется и тем, что поколение молодых соискателей ментально настроено на исполнение поставленных задач, а не на созидание новых решений. По мнению участников рынка, общее количество занятых в отрасли будет увеличиваться пропорционально ее развитию и развитию всей экономики страны. Но в условиях конкуренции между множеством «среднячков» зарплаты на рекламном рынке будут иметь тенденцию к снижению.

## **Факторы развития**

«Реклама превращается в высокотехнологичную отрасль. Нужно понять, какая технология пригодна к использованию у нас, кастомизировать и превратить ее в рабочий инструмент. Кто первый делает – тот и выигрывает», – говорит об одной из главных возможностей развития индустрии топ-менеджер агентства. Дальнейшее усовершенствование работы с *big data*, выстраивание единой панели измерения охватов разных рекламных носителей, минимизация «ручного тру-

да» за счет полной автоматизацию закупок во всех средах, внедрение новейших инженерных решений участники рынка рассматривают в качестве мощнейшего драйвера. Положительную роль для рекламной отрасли также может сыграть развитие бизнес-стартапов в России, которых, несмотря ни на что, появляется довольно много, особенно в диджитал-сфере. Кроме того, позитивным фактором может стать приход в Россию новых иностранных медийных гигантов, вроде *Alibaba Group*, *eBay* или *Amazon*, которые будут инвестировать в продвижение, создавать рабочие места, своим присутствием развивать рынок в целом.

Среди угроз участники проекта ставят на первое место усугубление экономических трудностей страны. Рекламный бюджет любой компании является частью ее оборота, поэтому макроэкономические тенденции будут определять многое. Другую опасность участники рынка видят в законодательном «выдавливании» иностранного бизнеса из России, включая медийные компании, и в целом иностранных инвесторов. Это, в свою очередь, может увеличить проблему «утечки мозгов» – оттока квалифицированных рекламных кадров из страны за рубеж. Из российских представительств крупных международных сетевых агентств специалисты высокого уровня могут массово потянуться в их головные офисы или попросту отправиться за поиском более высокооплачиваемой работы в США, Великобританию, Евросоюз, Китай.

В целом участники проекта прогнозируют, что контроль за рекламным рынком России будет только ужесточаться. Первая причина заключается в том, что рекламу как составляющую массовой коммуникации и являющуюся частью контента СМИ не могут не затронуть общие тенденции развития законодательства в области информации и связи. Вторая причина – это сложная внешнеполитическая обстановка, в силу которой на контроль может быть поставлена реклама иностранных брендов. Здесь речь может идти об их соответствии либо несоответствии ценностям, традиционно принятым в российском обществе. Наиболее серьезные изменения участники рынка ожидают в области регулирования интернет-рекламы, поскольку законодательство здесь пока еще активно формируется.

По мнению представителей агентств, отсутствие рекламы легальных конкурирующих товаров стимулирует не падение спроса на саму категорию, а развитие предложения нелегальных заменителей (подделок, «серого» импорта). Следующим потенциальным «кандидатом на запрет» многие рекламные менеджеры считают фармацевтические товары, что неизбежно нанесет свой вред рекламному бизнесу, бизнесу законных производителей медицинских препаратов и в итоге экономике страны в целом. Что же касается отдельных инициатив некоторых законодателей по ужесточению регулирования рекламы, то участники рынка считают их совершенно непродуманными, даже абсурдными по сути и рас-

сма­три­ва­ют та­кие вы­ступ­ле­ния как чи­сто по­ли­ти­че­ские ак­ции.

# Заключение

Продуктивный диалог между практиками и исследователями очевидно необходим для общего понимания магистральных трендов развития индустрии. А это понимание, в свою очередь, требуется для разработки новых образовательных программ, внедрения адекватных методик подготовки кадров в профильных вузах. Здесь интересы представителей высшей школы и будущих работодателей полностью совпадают. И мы рассматриваем данный проект как важный шаг к укреплению взаимопонимания среди профессиональных сообществ, поэтому хотели бы еще раз выразить признательность всем медиаменеджерам и экспертам, согласившимся принять участие в форсайт-проекте.

Следует отметить, что, когда полевой этап исследования завершился и результаты интервью были уже обработаны, появились данные по итогам развития рекламного рынка России в 2016 году. Они оказались даже несколько лучше, чем ожидали многие представители индустрии. В целом АКАР оценила объем медиарекламного рынка в 360 млрд рублей, зафиксировав его рост на 11 %. За исключением печатной прессы (-16 %), все остальные сегменты продемонстрировали положительную динамику (+10 % – телевидение, +6 % – радио, +21 % – Интернет, +6 % – категория *Out of Home*). Если добавить к этому укрепление и стабилизацию

курса рубля в 2016 г., то можно сказать, что у участников российского медиабизнеса появились основания для «осторожного оптимизма».

Безусловно, любое долгосрочное прогнозирование в условиях быстро меняющихся национальных и глобальных реалий является крайне трудной задачей. И для авторов исследования не стало неожиданностью, что обозначенная для размышлений перспектива (до 10 лет) вызывала объективный скепсис у многих собеседников. Но тем не менее проект показал, как российская медиаиндустрия видит и ощущает себя в более ограниченном временном континууме, что тоже является вполне конкретным и важным результатом.

# Глоссарий

**AC** (англ. *adult contemporary*) – радиформат, построенный на современной музыке для взрослых. Целевая аудитория: 20–45 лет.

**Soft AC** – субформат AC («мягкий»), построенный на спокойных, лирических песнях и относительно малом количестве хитов.

**Hot AC** – субформат AC («горячий»), построенный на более ритмичной музыке и чуть большем количестве хитов.

**All News** – радиформат, построенный на выпусках новостей.

**All Talk** – радиформат, построенный на ток-шоу, дискуссиях, интерактивных опросах и других разговорных программах.

**AQH** (англ. *average quarter hour*) – средний рейтинг 15-минутного интервала вещания радиостанции, обычно усредненный по дням недели. Может выражаться как в тысячах человек, так и в процентах.

**B2B** (англ. *business to business*) – медиа, тематически ориентированные на коммуникацию исключительно между представителями профессионального делового сообщества.

**B2C** (англ. *business to customer*) – медиа, тематически ориентированные на широкую аудиторию.

**CHR** (англ. *contemporary hit radio*) – радиформат, по-

строенный на современной хитовой музыке для молодежи. Прежнее название формата – *Top-40*. Целевая аудитория: 12–25 лет.

**Dance** – радиоформат, построенный на электронной танцевальной музыке.

**Диджитал** (англ. *digital*) – собирательное название для контента, каналов и платформ, существующих в цифровой технологической среде.

**Disruptive technologies** – «разрушительные» технологии, вытесняющие уже существующие на рынке решения и в результате создающие новую отрасль.

**DRM** (англ. *digital radio mondiale*) – набор технологий цифрового эфирного радиовещания. По сравнению с аналоговыми технологиями позволяет передавать большее количество каналов с более высоким качеством звука.

**Folk** – радиоформат, построенный на народной стилизованной музыке.

**HD** (англ. *high definition TV*) – телевидение высокой четкости. Стандарт цифрового изображения *HDTV – 1080p*; соотношение сторон экрана – 16:9.

**Ultra HD** – телевидение сверхвысокой четкости. Включает в себя два цифровых стандарта изображения *UHDTV – 4K (2160p)* и *8K (4320p)*; соотношение сторон экрана – 16:9.

**IPTV** (англ. *internet protocol TV*) – технология доставки потокового телевизионного сигнала по интернет-протоколу (*IP*), используемая операторами цифрового кабельного теле-



видения.

**IVI** – российской онлайн-кинотеатр, работающий на рынке легального профессионального видеоконтента (*ivi.ru*).

**LTE** (англ. *long-term evolution*) – стандарт беспроводной высокоскоростной передачи данных для мобильных телефонов и других терминалов, работающих с данными (другое название – *4G LTE*).

**Netflix** – американский онлайн-кинотеатр, работающий на рынке легального профессионального видеоконтента (*netflix.com*), а также занимающийся его собственным производством.

**News & Talk** – группа радиоформатов, построенных в большей или меньшей степени на информационных и разговорных программах.

**Oldies** – радиоформат, построенный на ретромузыке. Целевая аудитория: люди от 45 лет.

**OTT** (англ. *other-the-top*) – метод предоставления видеослужб через Интернет, основанный на прямом взаимодействии провайдера контента и пользователя без участия аудиовизуальных сервисов оператора связи.

**Paywall** – модель монетизации редакционного контента, в основе которой лежит прямая плата пользователя за доступ к нему.

**R'n'B /Hip-Hop** – радиоформат, построенный на музыке стиля ритм энд блюз и хип-хоп.

**Rock** – радиоформат, построенный на музыке стиля рок-

н-рол и рок.

**ROI** (англ. *return on investment*) – финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса с учетом суммы сделанных в него инвестиций.

**SD** (англ. *standard definition TV*) – телевидение стандартной четкости. Стандарт аналогового изображения *SDTV* – 625/50 или 525/60; цифрового – *576p* или *480p*; соотношение сторон экрана – 3:4.

**Smart TV** – технология интеграции Интернета в современные цифровые телевизоры (ресиверы), обеспечивающая доступ к интерактивным мультимедийным сервисам.

**TNS** («Медиаскоп») – исследовательская компания, специализирующаяся на измерении аудиторий российских медиа.

**Radio Index** – проект компании «Медиаскоп» (*TNS*) по измерению аудитории российских радиостанций.

**TSL** (англ. *time spent listening*) – показатель времени прослушивания радиостанций (в минутах). Может рассчитываться за день, неделю, месяц.

**UGC** (англ. *user generated content*) – собирательное название для контента, созданного непрофессиональными пользователями.

**Wi-Fi** (англ. *wireless fidelity*) – семейство стандартов передачи цифровых потоков данных по радиоканалам.

**YouTube** (или Ютьюб/Ютуб) – глобальный онлайн-видео-хостинг, принадлежащий американской *Alphabet, Inc*

(ранее – *Google, Inc*).

**Видео-по-запросу** (англ. *video-on-demand (VOD)*) – модель монетизации аудиовизуального контента, в основе которой лежит плата пользователя за его предоставление по запросу.

**НРА** (Национальный рекламный альянс) – крупнейшее медиаселлинговое рекламное агентство в Российской Федерации, образованное в 2016 году.

# Список литературы

*Айрис А., Бюген Ж.* Управление медиакомпаниями: реализация творческого потенциала. – М.: ИД «Университетская книга»; АНО «ШКИМБ», 2010.

*Бодрийяр Ж.* К критике политической экономии знака. – М.: Библион-Русская книга, 2003.

*Бурдые П.* Социальное пространство: поля и практики. – М.: Ин-т экспериментальной социологии, 2007.

*Вартанов С. А.* Динамика развития медиаиндустрии России в 2000-2014 гг.: общие тренды и взаимосвязь с макроэкономическими показателями // Медиаскоп. – 2015. – Вып. 3.

Вопросы теории и практики журналистики. – 2016. – Т. 5. – № 4.

Вопросы теории и практики журналистики (б). – 2017. – Т. 6. – № 3.

Вопросы теории и практики журналистики (а). – 2017. – Т. 6. – № 1.

*Вырковский А. В., Макеенко М. И.* Региональное телевидение России на пороге цифровой революции. – М.: МедиаМир, 2014.

Доклад о человеческом развитии 2016. Человеческое развитие для всех и каждого. – New York: United Nations Development Programme, 2016.

*Дунас Д. В.* Академический медиадискурс: актуальные тенденции развития в России // *МедиаАльманах*. – 2016. – № 2 (73). – С. 12–21.

*Задорожная К. Е.* Эпоха постсетевого телевидения в США: генезис, основные черты, влияние на деятельность традиционных компаний // *Экономика и менеджмент СМИ*. Ежегодник 2010. – М.: *МедиаМир*, 2011.

*Землянова Л. М.* Коммуникативистика и средства информации: Англо-русский толковый словарь концепций и терминов. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 2004.

*Иваницкий В. Л.* Модернизация журналистики: методологический этюд. – М.: Изд-во Моск. ун-та; Фак. журн. МГУ, 2010.

Как новые медиа изменили журналистику. 2012–2016 / под ред. *С. Балмаевой* и *М. Лукиной*. – Екатеринбург: Гуманитарн. ун-т, 2016.

*МакКуэйл Д.* Журналистика и общество. – М.: *МедиаМир*; Фак. журн. МГУ, 2013.

Медиасистема России / под ред. *Е. Л. Вартановой*. – М.: *Аспект Пресс*, 2015.

*Мирошниченко А.* Когда умрут газеты. – М.: *Книжный мир*, 2011.

*О'Нил Д.* Карта роста. Будущее стран БРИК и других развивающихся рынков. – М.: *Альпина Бизнес Букс*, 2013.

Основы медиабизнеса / под ред. *Е. Л. Вартановой*. – М.: *Аспект Пресс*, 2014.

*Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

*Прохоров Е. П.* Введение в теорию журналистики. – М.: Аспект Пресс, 2011.

*Пургин Ю. П.* Трансформация региональных печатных СМИ в условиях изменения коммуникативной парадигмы массовой информации // Изв. Урал. фед. ун-та. Сер. 1. Проблемы образования, науки и культуры. – 2011. – Т. 89. – № 2. – С. 158–165.

Радиовещание в России в 2015 году. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад / под ред. *А. Г. Быстрицкого*. – М.: ФАПМК, 2016.

Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад / под ред. *В. В. Григорьева*. – М.: ФАПМК, 2016.

Российский рекламный ежегодник 2016 / под ред. *С. В. Веселова*. – М.: Рос. акад. рекламы, 2017.

*Смирнов С. С.* Медиаиндустрия России как внестатистический феномен // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10. Журналистика. – 2010. – № 6. – С. 178–187.

*Смирнов С. С.* Особенности развития крупнейших региональных медиахолдингов России (города-миллионники). Ч. I, II // МедиаАльманах. – 2016. – № 5, 6.

*Смирнов С. С.* Показатели уровня концентрации в медиаиндустрии России: проблемы измерения // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10. Журналистика. – 2015. – № 3.

Телевидение в России в 2015 году. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад / под ред. *Е. Л. Вартановой* и *В. П. Коломийца*. – М.: ФАПМК, 2016.

Телевидение в России в 2016 году. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад / под ред. *Е. Л. Вартановой* и *В. П. Коломийца*. – М.: ФАПМК, 2017.

*Уэбстер Ф.* Теории информационного общества. – М.: Аспект Пресс, 2004.

*Хоркхаймер М., Адорно Т.* Диалектика Просвещения. Философские фрагменты. – М.; СПб: Медиум; Ювента, 1997.

*Шwab К.* Четвертая промышленная революция. – М.: Эксмо, 2017.

*Шкондин М. В.* Печатные СМИ // Средства массовой информации России: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. *Я. Н. Засурского*. – М.: Аспект Пресс, 2011. – С. 166–167.

*Щепилова Г. Г., Бурьянова М. В.* Взаимодействие СМИ и властных структур в российских регионах // Медиаскоп. – 2014. – Вып. 3.

Albarran A. B. (2010) *The Media Economy*. New York: Routledge.

Castells M. (2009) *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Oxford: Blackwell.

Christensen C. M. (2011) *The Innovator's Dilemma: The*

*Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business.* New York: HarperBusiness.

De Prato, G., Sanz E., & Simon, J. P. (2014) *Digital Media Worlds: The New Economy of Media.* London: Palgrave MacMillan.

Doctor K. (2010) *Newsonomics: Twelve Trends That Will Shape the News You Get.* New York: St-Martins Press.

Doyle G. (2013) *Understanding Media Economics.* London: Sage.

Fahey L., & Randall R. M. (1998) *Learning from the future: Competitive foresight scenarios.* New York: John Wiley & Sons.

Flew T. (2014) *New Media.* Oxford: Oxford University Press.

Garvin D. A., & Levesque L. C. (2005) *Note on scenario planning.* Harvard Business Review Cases.

Gillmor D. (2006) *We the Media: Grassroots Journalism by the People, For the People.* Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Habermas J. (1991) *The Structural Transformation of the Public Sphere. An Inquiry into a Category of Bourgeois Society.* Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Hallin D., Mancini P. (2004) *Comparing Media Systems. Three Models of Media and Politics.* Cambridge: Cambridge University Press.

Hesmondhalgh D. (2002) *The Cultural Industries.* London: Sage.

Küng L., Picard R., & Towse R. (eds.) (2008) *The Internet and the Mass Media.* London: Sage.



Mosco V. (2009) *The Political Economy of Communication*. London: Sage.

Ollikainen V. (ed.) (2012) *New Electronic Media (NELME)*. VTT Technical Research Centre of Finland, Picard R. G. (1989) *Media Economics: Concepts and Issues*. Newbury Park; London, New Delhi: Sage Publications.

Smythe D. W. (1960) On the Political Economy of Communications // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. № 37 (4). Pp. 563-572.

*The International Journal on Media Management*, 2004. Vol. 6. № 1-2. Traditional Media and the Internet: The Search for Viable Business Models: A Special Double Issue.

Vartanova E. (ed.) (2007) *Media and Change*. Moscow: MediaMir.

Von Rimscha B., Russi L., & Siegert G. (2007) *Forecasting media market development*. Working paper of Institute of Mass Communication and Media Research.

Wirtz B. W. (2011) *Media and Internet Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.