

ЭКОСИСТЕМА КАК НОВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ДЛЯ МЕДИА

Т. Л. Каминская, И. Н. Молодцов

Финансовый университет при Правительстве РФ

Поступила в редакцию 2 сентября 2023 г.

Аннотация: в статье анализируется экосистема как новая бизнес-модель для СМИ, с одной стороны, как реакция на санкции, с другой — как современный тренд мирового издательского бизнеса. Приводятся успешные практики диверсификации доходов и выстраивания горизонтальных связей редакциями. Данная статья освещает результаты исследования, проведенного авторами совместно с Лабораторией новых медиа Финансового университета при Правительстве РФ и при участии Союза предприятий печатной продукции (СППИ ГИПП) в рамках подготовки ежегодного отраслевого доклада рабочей группы Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ «Российская периодическая печать: состояние, тенденции и перспективы развития 2022 г.» под ред. В. В. Григорьева. В качестве основных методов при написании статьи использовались: мониторинг открытых данных и интервьюирование руководителей издательского бизнеса. В интервью приняли участие 152 издателя (сегмент периодическая печать) из разных городов России.

Ключевые слова: экосистема, медиа, комьюнити, трансформация доходов, издательский бизнес.

Abstract: the article analyzes the ecosystem as a new business model for the media, on the one hand, as a reaction to sanctions, on the other — as a modern trend in the global publishing business. Successful practices of income diversification and building horizontal links by editorial offices are given. This article highlights the results of a study conducted by the authors together with the Laboratory of New Media of the Financial University under the Government of the Russian Federation and with the participation of the Union of Printing Enterprises (SPI GIPP) in the preparation of the annual industry report of the working group of the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Communications of the Russian Federation “Russian periodical press: state, trends and prospects of development 2022”. edited by V. V. Grigoriev. The main methods used in writing the article were: monitoring of open data and interviewing the heads of the publishing business. 152 publishers (periodicals segment) from different cities of Russia took part in the interview.

Keywords: ecosystem, media, community, income transformation, publishing business.

Термин из биологии «экосистема» с легкой руки Джеймса Ф. Мура [1], основателя экологического подхода к конкуренции, сегодня широко используется в бизнесе и обозначает (как и его биологический аналог) структурированное сообщество, вовлеченное в комплекс бизнес-процессов. Если рассматривать СМИ как бизнес, то диверсификация данного бизнеса и создание всякого рода комьюнити явятся не просто отношением «автор-адресат», а способами роста бизнеса в информационной среде и коммуникативным взаимодействием, объединенным бизнес-логикой. Стадия в существовании бизнеса, когда он превращается в экосистему, в последние годы активно обсуждается в научных публикациях [2–3]. Р. С. Вартаев и А. В. Быстров выделяют разные этапы становления экосистем в бизнесе, а именно рождение, экспансия, борьба за лидерство и обновление [4]. Обобщая подходы экономистов к такого рода организации бизнеса, можно констатировать, что компания считается экосистемой, если объединяет в себе много подсистем: розничные форматы, про-

изводство, сервисы, ассортимент, обучение и услуги корпоративным клиентам. Не случайно со ссылкой на многочисленные зарубежные исследования различных компаний, В. А. Карпинская и М. А. Рыбачук отмечают, что «соединение различных видов деятельности, осуществляемых фирмой в рамках цепочки создания стоимости с целью снижения транзакционных издержек и увеличения эффективности компании, обуславливало возможность решения задачи усиления ее конкурентных позиций на рынке» [5, 89]. При этом, одна из примет экосистем — небольшая численность работников, поскольку предприятие использует «внешнюю рабочую силу, не являющейся традиционной рабочей силой» [5, 92].

Новое измерение бизнесу дала цифровизация и изменение отношения к потребителю, который становится равноправным соучастником бизнес-процессов. Исследователи экосистем опирались, в частности, на теорию сетевого общества М. Кастельса [6], которая непосредственным образом связана с коммуникативными процессами и трансформацией СМИ. Используя эту теорию, ученые фокусируются на уходе от вертикали, создании симбиоза с прежними

ми конкурентами и потребителями (в случае СМИ — это аудитория), которые могут соучаствовать в развитии бизнеса.

Подход не только к бизнес-структурам, но и к медиа как к экосистеме, оказался перспективным в последнее время, хотя он крайне редко представлен в русскоязычных исследованиях. Опираясь на обзор иноязычных источников [7], Е. Л. Варганова отмечает, что новый термин «экосистема», не только обозначает новую технологическую среду, «в которой сегодня существуют СМИ, но и характеризующего комплекс современных производственных, социальных и культурных реалий медиа в целом» [8,190].

В санкционных условиях для российских СМИ особенно актуальны новые бизнес-подходы, поскольку, например, такой традиционный доход медиа, как реклама, значительно сократился. Уход с рынка зарубежных западных рекламодателей существенно повлиял на доходы изданий, за 2022 год объем российского рекламного рынка уменьшился на 21%. При этом журнальный сегмент продемонстрировал максимальное падение (50%). И несмотря на активизацию рекламодателей из Китая, Индии, Турции, параллельно с закрытием доступа к международным интернет-платформам новый российский бизнес активно тестирует газетные и журнальные площадки для различных товарных категорий и услуг, а также старается предложить аудитории новые форматы взаимодействия.

Что касается второго привычного источника доходов — выручки от распространения печатных изданий, то прогноз экспертов до 2025 года показывает возможное снижение выручки в ближайшие 2–3 года на 6 млрд. рублей. Вообще, хроническая нехватка финансов — одна из главных проблем отечественных СМИ: даже в государственных СМИ, особенно в регионах, бюджетное финансирование составляет не больше 15% оборота редакции, все остальное — доходы от рекламы, подписки и розничных продаж¹. Исследователи нередко отмечают обострение проблем печатной прессы именно в регионах, среди которых уменьшение господдержки и деградация платных подписок и продаж. Неоднократно подчеркивалась необходимость поиска новых бизнес-моделей именно способами, предполагающими переход к экосистеме [9].

Для анализа ситуации на российском рынке прессы, оценки текущих бизнес-моделей и выработки рекомендаций издателям на 2023 год СППИ ГИПП совместно с Лабораторией новых медиа Финансового университета при Правительстве РФ провели собственное исследование, в котором приняли участие 152 издателя (сегмент периодическая печать) из разных городов России. Чуть менее половины

опрошенных — частные издательские дома, остальные — государственные. Все участники опроса являются представителями малого и среднего бизнеса, при этом 75% из них существуют уже более 20 лет, что значительно превышает средний возраст предприятий этого сегмента (МСП) по стране.

Для прогнозирования возможности использования издателями прессы новых источников доходов показательно также выводы WAN-IFRA о перспективных моделях монетизации, активно использующихся на западных рынках². В данном исследовании оценивается помимо традиционных источников дохода СМИ возможности получения доходов от сбора и продажи данных, поиска спонсоров, создания комьюнити, различного рода IT-услуг, образовательного контента. Из таблицы ниже понятно, что указанные возможности сопряжены с определенными рисками, а также с формированием репутации у медиа как экспертной площадки, затрат на IT-разработки и создание образовательного контента.

Контентное соучастие аудитории и успешных кейсах создания комьюнити, которые можно рассматривать как части экосистемы СМИ, мы писали прежде [10].

К сожалению, в информационном поле нет детальной картины применения современных бизнес-моделей, под которыми в глобальном дискурсе понимаются, как правило, новые источники монетизации. Наше исследование ставило одной из основных своих целей и в конечном счете позволило детализировать вопрос об оценке уровня использования доходов нового типа в издательском бизнесе (в сегменте периодической печати).

Следует отметить, что в среднем 84% издательств совсем не используют возможности получения инновационных видов доходов. Процент тех, кто получает за счет таких доходов более 10% выручки, пока незначителен, однако, эти предприятия образуют точки роста, тестируя новые бизнес-модели, в которых остро нуждается отраслевой рынок. Примеры использования доходов нового типа в печатном бизнесе таковы:

- проведение платных мероприятий — 3,9%;
- создание комьюнити, клуба с платным членством — 2,6%;
- краудфандинг, спонсорство материалов, донаты — 1,9%;
- производство и продажа сопутствующих товаров, мерча — 1,9%;
- производство коммерческих аудиоподкастов — 1,9%;
- монетизация контента через коллаборацию с платформами (*VKDonat, YouTube*) — 1,9%.

¹ <https://gipp.ru/news/mneniya-ekspertov/agregatoram-predlozhili-podelitsya-vyruchkoy-so-smi/>

² <https://wan-ifra.org/2021/12/innovation-2022-report/>

Таблица 1.

Перспективные модели монетизации для российских СМИ: оценка возможностей.

Название	Кто клиент	Выручка	Затраты	Прибыль	Требования	Риски
Платный контент	B2C	+++	+	+++	Уникальный, релевантный контент	Читатели не хотят платить; высокие риски оттока клиентов
Игровой контент	B2C	++	++	+	Инновационные игры для разных категорий	Игры могут привлечь новых читателей, но не гарантируют, что они подпишутся на платный контент
Сбор и продажа данных	B2B	++	+	++	Разработка сложной системы сбора и аналитики данных	Слабая база данных СМИ; недостаточная возможность аналитики
Спонсорство	B2C	++	++	+	Ориентация на поддержку фондов, инвесторов и т. п.	Сложно найти спонсора издания; при такой модели независимость редакторской политики под угрозой
Клуб, создание комьюнити	B2C	+++	++	+++	Доверительные отношения с читателями и регулярная коммуникация с ними. Существуют хорошие возможности реализации партнерских проектов	Сложно предоставить особые условия для читателей, которые бы отличались от обычной платной подписки
IT решение на продажу	B2B	++	+++	+++	Создание уникальной системы для взаимодействия с клиентами	Высокие затраты на IT-специалистов, способных создать и поддерживать данную систему
Платный образовательный контент	B2C	++	++	+++	Возможность поделиться внутренней экспертизой (или наличие доступа к внешней экспертизе). Партнерство с другими аналогичными ресурсами	Мало опыта и отсутствие репутации в данной сфере. Не все курсы могут быть интересны вашей аудитории

Однако существуют примеры модернизации медиабизнеса. Так при проведении ребрендинга публичного акционерного общества «Группа компаний РБК» было подчеркнуто, что РБК значительнее, чем просто медиакомпания, а потому планирует больше инвестировать в развитие направления сервисов для бизнеса³. На потенциал спецпроектов как способ заработка из года в год указывают другие крупные издательства — «Аргументы и факты» и «Комсомольская правда»⁴. Например, в 2022 году «АиФ» объявили о планах вместе с Всероссийским обществом охраны

природы, общественным советом Росатома и компанией «Норильский никель» реализовать спецпроект «Уникальные водоемы России». «Комсомольская правда» первой запустила газеты с максимально важной и полезной информацией для жителей ДНР, ЛНР и других освобожденных территорий и военнослужащих Российской армии и народных милиций республик⁵. Совместный проект газеты «Тюменская область сегодня», регионального союза журналистов и тюменского отделения Общероссийского народного фронта создал специальный номер газеты для тех, кто проходит подготовку к СВО на тюменских полигонах или уже выполняет боевые задачи⁶.

³ <https://gipp.ru/news/rossiyskie-izdateli/rbk-smenila-nazvanie/>

⁴ <https://gipp.ru/overview/o-reklame/pervaya-reklamnaya-troyka-razoshlas-v-prognozakh/>

⁵ <https://gipp.ru/news/wan-ifra/>

⁶ <https://ruj.ru/news/regions-news/vyshel-v-svet/>

Проектная деятельность с грантовыми средствами является хорошим способом поддержки деятельности СМИ. Например, просветительский проект в Новгородской области, реализованный на страницах городской газеты «Новгород», исторический медиаквест «Мы — новгородцы!» поддержан Президентским фондом культурных инициатив. Благодаря этому в активную работу вовлечены ветераны журналистики, организовано их общение со студентами — будущими журналистами, а также с широким кругом читателей⁷. Информационное агентство ТАСС запустило программу партнерской поддержки региональных СМИ. Агентство готово предоставить бесплатный доступ к своим материалам, а региональные издания смогут предлагать материалы для продвижения, что предполагает обмен компетенциями⁸.

Оценка цифровых доходов издательств в опросе, таких как доход от интернет-рекламы, спецпроектов, перформанс-инструментов: *Yandex, Google*, программистов, внушают осторожный оптимизм. Несмотря на то, что большая часть (63,8%) предприятий печатной индустрии формируют за счет цифровых доходов не более 10% своей выручки, все же доля передовых издательств, нацеленных на активизацию цифровых источников заработка, довольно существенна. Для издателей, которые планируют отказать от печатной версии в ближайшем будущем, данная статистика может показать направления дальнейшего развития их бизнес-модели.

Для СМИ как экосистемы важны горизонтальные связи не только со своей целевой аудиторией, но и с подобными бизнесами. В этом смысле показателен факт, что уже в конце 2021 года было принято решение о создании объединения представителей цифровой журналистики под эгидой кластера «РАЭК/Цифровые СМИ». Цель кластера: решение актуальных проблем, защита авторских и смежных прав, устранение диспропорции влияния интернет-платформ, защита профессиональных и коммерческих интересов игроков отрасли. Члены кластера: «Коммерсант», «Интерфакс», «Мел», «Российская газета», «Вечерняя Москва», медиахолдинг Rambler&co, Independent Media⁹.

Спонсорская поддержка изданиям также очень важна. Ежегодно благодаря спонсорской поддержке выходит в свет имиджевое корпоративное издание

spetsialnyi-nomer-gazety-tyumenskaya-oblast-segodnya-spetsproekt-smi-regionalnogo-otdeleniya-szhr-i-tyumenskogo-otdeleniya-onf-18810

⁷ <https://ruj.ru/news/regions-news/proektnaya-deyatelnost-novgorodskikh-zhurnalistov-predstavlena-na-grazhdanskoi-assamblee-regiona-19002>

⁸ <https://ruj.ru/news/vsya-rossiya-2022-monetizatsiya-regionalnykh-media-v-sovremennykh-usloviyakh-idei-i-keisy-18581>

⁹ <https://raec.ru/clusters/digital-media/>

Союза — газета «Журналист Башкортостана»¹⁰. В Башкирии проводится акция «Добрые вести — в каждый дом», в которой неравнодушные люди оказывают поддержку, выписывая газеты «Зианчуринские зори» и «Ейэнсура тандары» тем, кому сложно сделать это самим¹¹. Подписку на районное издание получили более 100 жителей Зианчуринского района. Депутаты, руководители, просто добрые люди дарили подписку многодетным матерям, семьям участников СВО, пожилым и одиноко проживающим людям.

Таким образом, следует отметить, что экосистема, которая характеризуется такими качествами, как адаптивность (способность адаптироваться к изменениям), устойчивость (благодаря горизонтальным связям) и целостность (общее понимание миссии у всех частей бизнеса) представляет собой перспективную модель для отечественных СМИ, и в случае ее развития медиарынок будет вбирать в себя все больше функций как государства (просветительских, консультативных, защитных) и конкурировать с банковскими и другими экосистемами (по предоставлению бизнес-аналитики и IT-услуг).

В целом, исследование показало, что в 2022 году:

1. Чаще всего в качестве примера наиболее эффективного способа монетизации использовалась реализация коммерческих спецпроектов;
2. Есть примеры реализации программ партнерской поддержки, в том числе связанной с привлечением грантового финансирования;
3. На отечественном рынке активно реализуется спонсорская модель, опирающаяся на краудфандинг и другие технологии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Moore J. *The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York, Harper Business, 1996. — 320 p.
2. Куприянов А. Н., Баженов А. В. (2019). Бизнес-модель платформенной организации как цифровая система // Развитие менеджмента: концепция «Industri 4.0». Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, 68–72.
3. Серов Н. С. (2021). Бизнес-экосистема как этап жизненного цикла организации и как элемент интеллектуального менеджмента. *Экономика науки*, 7, 2, 135–143.
4. Вартаев Р. С., Быстров А. В. Экологический подход к стратегической конкуренции // *Современная конкуренция*. 2019. Т. 13. № 4 (76). С. 17–45. DOI: 10.24411/1993–7598–2019–10402.

¹⁰ <https://ruj.ru/news/regions-news/respublika-bashkortostan-vstrecha-zhurnalistov-i-avtorov-v-redaktsii-gorodskoi-gazety-po-itogam-sotsialnogo-proekta-ataisalmalaya-rodina-18983>

¹¹ <https://ruj.ru/news/regions-news/bashkiriya-podpisku-na-raionnoe-izdanie-poluchili-bolee-100-zhitelei-zianchurinskogo-raiona-19008>

5. Карпинская В. А., Рыбачук М. А. Генезис системной формы организации производства в современной экономике: факторы и результаты // *Journal of Economic Regulation*. 2021. Т. 12. № 2. С. 85–99.
6. Castels, M. (1996–1998). *Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. I–III. Oxford: Blackwell Publishers.
7. *Digital Media Worlds 2014 — Digital Media Worlds: The New Economy of Media*. De Prato G., Sanz E., Simon J. P. (eds.). Basingstoke: Palgrave Macmillan Publ., 2014. 239 p.
8. Вартанова Е. Л. Меняющаяся российская медиаин-

дустрия: теоретические подходы // *Вестник СПбГУ. Язык и литература*. 2018. Т. 15. Вып. 2. С. 186–196

9. Дементьева К. В. Стагнация печатных СМИ региона и перспективы их развития // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Филология. Журналистика. 2022. № 4. С. 94–97.

10. Каминская Т. Л. (2022). Новая российская медиа-реальность: процессы адаптации // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Филология. Журналистика, 3, С. 109–113.

Финансовый университет при Правительстве РФ

Каминская Т. Л., доктор филологических наук, доцент, профессор Департамента массовых коммуникаций и медиабизнеса

E-mail: tlkam1@mail.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation

Kaminskaya T. L., Professor of Department of Mass Communications and Media Business

E-mail: tlkam1@mail.ru

Молодцов И. Н., канд. полит. наук, руководитель департамента массовых коммуникаций и медиабизнеса

E-mail: inmolodtsov@fa.ru

Molodtsov I.N., Candidate of Political Sciences, Head of Department of Mass Communications and Media Business

E-mail: inmolodtsov@fa.ru