

СОВРЕМЕННЫЙ МЕДИАХОЛДИНГ

Формы существования и проблемы институционализации

Коллективная монография

Ответственный редактор Б.Я. Мисонжников

Москва
Издательство «ФЛИНТА»
Издательство «Наука»
2017

УДК 070
ББК 76.0
С56

*Научное издание подготовлено
в Санкт-Петербургском государственном университете*

Рецензенты:

д-р полит. наук, проф., зав. кафедрой теории и истории международных отношений Санкт-Петербургского государственного университета

С.М. Виноградова;

д-р филол. наук, проф., зав. кафедрой филологии и журналистики РАНХиГС при Президенте Российской Федерации *М.Н. Ким;*

д-р филол. наук, проф., зав. кафедрой журналистики и связей с общественностью Забайкальского государственного университета

И.В. Ерофеева

Авторы:

Б.Я. Мисонжников (отв. ред., Введение, ч. I, гл. 1); И.Н. Блохин (ч. I, гл. 2);

М.О. Потолокова (ч. I, гл. 3); Г.С. Мельник, Н.А. Павлушкина (ч. II, гл. 1);

Б.Я. Мисонжников, Ю.А. Чиндякина, Г.С. Мельник (ч. II, гл. 2);

Н.А. Павлушкина (ч. II, гл. 3); Ю.В. Клюев, Д.В. Зубко (ч. II, гл. 4);

С.Г. ван Беек-Никитина (ч. III, гл. 1); О.В. Дегтярева (ч. III, гл. 2);

А.Н. Тепляшина (часть III, гл. 3), Б.Я. Мисонжников (Заключение)

Современный медиахолдинг: формы существования и проблемы институционализации : коллективная монография / отв. ред. Б.Я. Мисонжников. — М. : ФЛИНТА : Наука, 2017. — 496 с.

ISBN 978-5-9765-3321-9 (ФЛИНТА)

ISBN 978-5-02-039351-6 (Наука)

Данное издание представляет собой коллективное исследование состояния и функционирования крупных медийных объединений с целью выявления закономерностей и особенностей их создания, стратегического менеджмента, решения повседневных практических задач, изучения полезного передового опыта. В монографии рассматривается вопрос историко-социологического, философского и маркетингового положения медиахолдинга как системного явления, его роль в современных глобализационных процессах, а также имманентные ему черты как национального медийного образования.

УДК 070

ББК 76.0

ISBN 978-5-9765-3321-9 (ФЛИНТА)

© Коллектив авторов, 2017

ISBN 978-5-02-039351-6 (Наука)

© Издательство «ФЛИНТА», 2017

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 6

Часть I. МЕДИАХОЛДИНГ: ПОЛЕ ФИЛОСОФСКОГО, ИСТОРИКО-СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО, МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ 17

Глава 1. Философия становления и развития медиахолдинга 17

1.1. Предметно-материальная и интеллектуально-творческая природа медиахолдинга как системы 17

1.2. Медийная холдинговая компания в контексте новейшей истории 25

Глава 2. Средства массовой информации в структуре медиахолдинга: факторный анализ среды существования 34

2.1. Структурные риски современного медиабизнеса 34

2.2. Технологические факторы 41

2.3. Экологические факторы 45

2.4. Экономические факторы 47

2.5. Социальные факторы 53

2.6. Фактор образования 55

2.7. Политические факторы 62

2.8. Антропологические факторы 70

Глава 3. Коммуникационные стратегии управления и методология обеспечения конкурентоспособности медиахолдинга 83

3.1. Объединения предприятий как направление развития экономики 83

3.2. Инструменты управления холдинговыми компаниями 90

3.3. Оценка конкурентоспособности стратегии развития медиапредприятия 95

Часть II. ХОЛДИНГОВАЯ КОРПОРАЦИЯ КАК СУБЪЕКТ МЕДИЙНОЙ ПРАГМАТИКИ 113

Глава 1. Стратегии национальных медиахолдингов (на материале концернов «Газпром-медиа» и «Национальная медиа группа») 113

1.1. «Газпром-медиа холдинг» — среди лидеров 113

1.2. «Национальная медиа группа» — самый крупный частный медиахолдинг России 137

Глава 2. Деловое издание в структуре медиахолдинга	142
2.1. Модернизация издания в условиях медийной холдинговой корпорации	142
2.2. Медийные гиганты стараются соответствовать требованиям времени	150
2.3. Общая характеристика концерна «РосБизнесКонсалтинг» («РБК»)	161
2.4. Приоритеты медиадеятельности «РБК»	163
2.5. Структура «РБК»	169
2.6. «РБК»: издание в структуре медиахолдинга	183
2.7. Жанрово-тематические предпочтения газеты «РБК»	194
Глава 3. Стратегии развития издательского дома «Коммерсантъ»	198
3.1. «Коммерсантъ» как медиафеномен — путь от частной газеты к издательскому дому	198
3.2. Медиаактивы и аудитория издательского дома «Коммерсантъ»	203
3.3. Структура компании и форма корпоративного управления	222
3.4. Стратегии развития медиахолдинга «Коммерсантъ» (2004—2016 гг.)	226
Глава 4. Сетевые телевизионные и радиоканалы в поликодовой системе медиахолдингов	244
4.1. Медиахолдинги как аудиовизуальные корпорации	244
4.2. Интернет и аудиовизуальные СМИ: взаимовлияние и взаимозависимость (ВГТРК как холдинговая телерадиовещательная компания)	249
4.3. Мультимедиа как ресурс теле- и радиожурналистики	255
4.4. Мультимедиа для радио и его аудитории	258
4.5. Информационные войны средствами мультимедиа (медиакорпорации в глобальном противостоянии)	261
4.6. Мультимедийный интерактивный контент в деятельности отечественных медиакорпораций	265
4.7. Интерактивный документальный фильм в практике отечественных СМИ	267
4.8. Лонгрид — мультимедийная форма подачи материала	273
4.9. Интернет в современном информационном пространстве: политический, правовой, коммуникационный ракурсы	279
4.10. Интернет как ресурс политической деятельности	291

Часть III. МЕДИАХОЛДИНГ В СОВРЕМЕННЫХ ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ	312
Глава 1. Медиахолдинг ОАО <i>De Persgroep</i>: бизнес-технологии и творчество	312
1.1. Генезис и становление медиакомпания <i>De Persgroep</i>	312
1.2. Приоритеты медиадеятельности <i>De Persgroep</i>	324
1.3. Структура медиакомпания <i>De Persgroep</i>	340
1.4. Стратегические бизнес-единицы медиаконцерна	342
1.5. Система управления медиахолдингом	346
1.6. Стратегический выбор компании	349
1.7. Позиция и стратегия <i>De Persgroep</i> на газетном рынке Фландрии	351
1.8. Трансформация фламандских медиакомпаний в мультимедийные корпорации	374
1.9. Стратегия развития — выход на внешние рынки	379
1.10. Механизмы взаимодействия с органами власти	399
Глава 2. Корпоративные стратегии медиахолдингов «СтарЛайтМедиа» В. Пинчука и «1+1 Медиа» И. Коломойского	437
2.1. Рыночная стратегия современного медиапредприятия	437
2.2. Сравнительный анализ стратегий медиахолдингов «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа» в управленческой сфере	441
2.3. Принципы структурного моделирования медиахолдингов «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа»	448
2.4. Различия и сходства стратегий на рекламном рынке	457
Глава 3. Глянцевый журнал в медиахолдинге	465
3.1. Рынок глянцевых журналов ожидает перемен	465
3.2. Типология журналов для женщин	469
3.3. Глянцевый журнал: медиапредприятие в холдинге	478
3.4. Стратегии управления медиахолдингами	492
3.5. Реклама в глянцевом журнале	500
3.6. Распространение тиража: из опыта медиакорпорации	505
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	507

ВВЕДЕНИЕ

Понятие холдинга в настоящее время активно используется во всем мире, причем не всегда оно предполагает четко и окончательно зафиксированную в семантическом и стилистическом плане дефиницию. В разных странах могут возникать определенные коннотационные оттенки в отношении социального статуса и структурных особенностей холдинга. Также и с течением времени могут происходить некоторые модификации в отношении терминопотребления, возможны определенные авторские интерпретации и подходы в типологизации категории холдинга, в описании его функциональных особенностей.

Так, сетевой «Финансовый словарь» трактует понятие холдинга следующим образом: «разновидность акционерных компаний или корпораций. Суть этого предпринимательского образования сводится к владению одной основной (родительской) компанией частью ценных бумаг дочерних компаний, входящих в холдинг. Вхождение компаний в холдинги не связано с контрактами или соглашениями между членами холдинга. В этом заключается главное отличие холдингов от концернов». Холдинговая компания рассматривается как «компания, головное предприятие, управляющее деятельностью или контролирующее деятельность других предприятий, компаний с целью управления, руководства ими и получения дивидендов. При этом сама холдинговая компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью». И еще одно важное положение, доказывающее сложную диалектическую природу холдинга, его глубокую онтологическую основу: холдинговая компания «может быть дочерним предприятием другой компании»¹. То есть процесс возникновения, формирования и развития холдинга, а также форма репрезентации его экзистенциальной позиции могут быть многоаспектными и комбинационными.

¹ Холдинговая компания // Финансовый словарь. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/19338http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/19338

В авторской интерпретации в процессе представления категории холдинга, анализа его деятельности и презентации структурных характеристик могут быть допустимы некоторые индивидуальные стилистические оценки и подходы. Речь скорее идет не о противоречиях, а о разнообразии аспектов прагматической методологии, большей свободы в истолковании многих сторон организации и деятельности холдинговых компаний.

Не лишена значительного интереса следующая попытка дефинировать категорию холдинга на уровне вузовского образования и воспроизвести некоторую типологическую модель, хотя и довольно упрощенную: «Холдинг — холдинговая, или держательская, компания представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка. По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и смешанные, или оперативные. Чистые холдинги ограничивают свою деятельность исключительно контрольно-управленческими функциями по отношению к дочерним обществам, а смешанные, помимо названных, могут выполнять и разнообразные функции, связанные с предпринимательством в промышленной, торговой, транспортной и других сферах.

В настоящее время существуют как минимум три типа холдинговых структур: 1) интегрированные промышленные компании; 2) конгломераты; 3) банковские холдинги»².

Для более полного понимания категории холдинга, его идентичности и назначения есть смысл обратиться и к зарубежному опыту. Понятие холдинга возникло в английском языковом пространстве и затем пришло в другие языки. Примечательно, что в немецкой культуре существует понятие *Dachgesellschaft* (головное общество, холдинговая компания, а буквально — общество

² Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/133.htm>

под единой крышей), что, собственно, и предполагало значение, которое сегодня вкладывается в понятие холдинга. Но прижилась в немецком языке именно заимствованная из английского языка лингвистическая единица *Holding* как «организационная форма, в которой предприятия иерархически структурированы», причем «форма организации холдинговой структуры не предполагает каких-либо правовых ограничений, наоборот, существует более широкая возможность взаимной организации предпринимательства определенного вида и способа». Важной представляется констатация того, что «холдинговая структура состоит из двух уровней: к первому можно отнести собственно холдинговое сообщество, или материнское сообщество по отношению к другому уровню — относительно независимым дочерним сообществам. <...> Задача холдинга — осуществлять главным образом стратегическое управление, финансирование и руководство на уровне решения конкретных задач»³.

Казалось бы, категория холдинга так прочно вошла не только в экономическую и социальную, но и в политическую сферу, что без соответствующей регламентации деятельности этого известного во всем мире института обойтись невозможно. Однако принятие его юридического статуса оказалось делом сложным. В 2002 г. Государственная дума отклонила закон «О холдингах», и спустя совсем короткое время он «был вновь поставлен на голосование и провален уже окончательно»⁴. На это повлиял, видимо, целый комплекс причин, и сложилась парадоксальная ситуация: с одной стороны, такой закон, безусловно, нужен, поскольку его принятие значительно оптимизировало бы социально-экономические условия для ведения бизнеса и осуществления более эффективной инвестиционной политики, а с другой стороны, налицо отсутствие воли не только у законодателей, но и у современной общественности. Не проявляют настойчивости в принятии закона и представители государственных органов. Вот справедливое, в принципе, мнение аналитика: «В при-

³ Holding // Lexikon. URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/holding>

⁴ Антонов Е. Холдинги остаются без закона // Известия. 2002. 20 февраля.

нятии законопроекта “О холдингах”, казалось бы, должно быть больше других заинтересовано государство, чтобы оградить потенциально слабых участников имущественного оборота и обеспечить наполняемость бюджета за счет крупных холдинговых структур. Но выходит, что и государству в сложившейся ситуации также удобно: оно делегирует сегодня свои функции по управлению государственной собственностью крупным холдинговым компаниям; по сложившейся традиции эти структуры занимаются социальной сферой, обеспечивают занятость населения, т.е. получается, что государство пока тоже не очень заинтересовано в наличии системного законодательства о холдингах»⁵.

Как видим, категория холдинга оказалась будто в магическом кругу, не дающем ее включить в систему четко действующих механизмов правоприменения. Несмотря на существующие проекты, федеральный закон пока не принят и регламентация деятельности холдингов и входящих в их структуры предприятий остается не зафиксированной в утвержденных документах. Примечательно, что семантика понятия холдинга в русском языковом пространстве сформировалась и артикулируется с достаточной определенностью. В Российской Федерации, хотя термин «холдинг» и не закреплен на законодательной основе, удается более или менее точно квалифицировать данную структуру, отождествляя ее фактически с «(основным) хозяйственным обществом (товариществом)». В судебной практике, а также в материалах налоговых проверок понятие холдинга используется достаточно часто, и юридически адекватно идентифицировать его можно исходя из того, что у данного хозяйственного субъекта существуют дочерние предприятия. Без упоминания категории холдинга Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.09.2016) декларирует: «Общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное

⁵ Шиткина И.С. Правовое регулирование холдинговых компаний // Бизнес, менеджмент и право. URL: http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=211

общество (товарищество) в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом». Правовое единение основного хозяйственного общества (фактически холдинга. — *Ред.*) и дочерних предприятий в Федеральном законе эксплицируется со всей отчетливостью: «Основное общество (товарищество), которое имеет право давать дочернему обществу обязательные для последнего указания, отвечает солидарно с дочерним обществом по сделкам, заключенным последним во исполнение таких указаний. Основное общество (товарищество) считается имеющим право давать дочернему обществу обязательные для последнего указания только в случае, когда это право предусмотрено в договоре с дочерним обществом или уставе дочернего общества»⁶.

Тем не менее принятие закона о холдингах необходимо по ряду очень серьезных причин. Его отсутствие в морально-психологическом плане препятствует приходу иностранных инвестиций, поскольку ставит под сомнение обеспечение безопасности ведения бизнеса. Это может негативно воздействовать и на отечественных инвесторов. С морально-психологическим фактором связан и сугубо деловой: существующий документ «не содержит указание на налоговую правоспособность холдинга», существуют случаи двойного налогообложения, не проработаны механизмы отношений между основным хозяйственным обществом и дочерними предприятиями. Поэтому кажется справедливым суждение экспертов о том, что «будучи предпринимательским объединением, холдинг не обладает статусом юридического лица, т.е. является неправосубъектным образованием. С нашей точки зрения, холдинги не могут участвовать не только в гражданских правоотношениях, но и в иных (напри-

⁶ Федеральный закон «Об акционерных обществах (с изменениями на 3 июля 2016 г.) (редакция, действующая с 1 сентября 2016 г.)» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/9000108>

мер, административных, налоговых). Сказанное означает, что холдинги как форма предпринимательского объединения не обладают ни универсальной, ни специальной правоспособностью. Обладают ли холдинги частичной правоспособностью? Весьма проблематично. Предпринимательская правосубъектность — либо она есть, либо ее нет. <...> Ввиду отсутствия надлежащих правовых форм реализации многих преимуществ хозяйственной интеграции и существования целого ряда запретов и ограничений в этой сфере, субъекты — участники предпринимательских объединений вынуждены использовать скрытые фактические возможности, которые во многом являются нелегальными или полуплегалными»⁷.

Преимущества и проблемы, характерные для категории холдинга, полностью проецируются и на категорию медиахолдинга, поскольку данная акционерная компания представляет собой лишь видовую сущность предпринимательского образования. Система медиахолдингов опутывает всю планету, представляя собой сложнейшее диалектическое явление, живой пульсирующий организм с постоянно меняющейся структурой и доминирующими компонентами. Причем медиахолдинг — это как бы завершенная интегральная форма, которой могут предшествовать другие попытки сближения и объединения с целью более выгодного и эффективного варианта решения производственных проблем. В частности, речь может идти о медиакластерах — концентрации самостоятельных медиапредприятий с целью оптимизации выполнения задач в области менеджмента, использования полиграфических ресурсов, распространения готовой медиапродукции. Вместе с тем «следует отметить существенные различия между медиакластерами и другими типами групп, кластеров, потому что средства массовой информации (медиа), прежде всего, создают нефизические товары и услуги. Они не

⁷ Белых В.С., Берсункаев Г.Э. Холдинги и холдинговое законодательство в России // Юридическая безопасность. 2010. 15 июля. URL: http://secandsafe.ru/pravovaya_baza/blogi/yuridicheskaya_bezopasnost/holdingi_i_holdingovoe_zakonodatelstvo_v_rossii

получают ту же самую выгоду, которую могут получить отрасли промышленности, объединяющиеся около сырьевых ресурсов, крупнейших перерабатывающих производств или центров транспортировки. Выгода организаций, входящих в медиакластер, состоит в доступе к специализированным услугам и профессиональной рабочей силе, творческой окружающей среде»⁸.

Медиахолдинг — категория, не зафиксированная в правовом плане, и ее можно рассматривать как некую достаточно свободно интерпретируемую структуру с широким синонимическим кругом: медиагруппа, медиаимперия, медиаконгломерат, медиаконцерн, медиакорпорация и т.д. Все эти лексические единицы будут представлять собой холдинговую компанию, обладающую, как правило, мощным медиаресурсом, объединяющую ряд менее крупных медийных предприятий в качестве дочерних подразделений. Так как категория медиахолдинга, несмотря на отсутствие юридической закреплённости, используется с высокой активностью, она имеет достаточно определенную дефиницию. Например, это — «компания, владеющая контрольным пакетом акций в других компаниях средств массовой информации с целью управления ими и контроля за их деятельностью»⁹.

К целям создания медиахолдинга еще можно добавить диверсификацию капитала, что позволяет рационально распределить материальные средства, прежде всего финансовые, между разными субъектами совместной деятельности. Все это призвано обеспечить возможность маневра и снижения уровня экономических рисков, в частности риска, который может угрожать созданию и использованию инвестиционного портфеля. Другая цель — усиление политического влияния, более глубокая интеграция в социальные процессы и непосредственное участие в решении социальных задач.

⁸ Крыжановская О.А. Зарождение и развитие медиакластеров: зарубежный опыт // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2016. № 1. С. 25.

⁹ Современный толковый словарь русского языка Ефремовой. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/276476/>

Создание медиахолдинга предполагает целый комплекс мероприятий разного характера. Прежде всего, это серьезная работа менеджеров, которые осуществляют контроль за принятием организационных решений, обеспечивают наиболее рациональное распределение обязанностей между сотрудниками. Более детально этот процесс воспроизвел С.М. Гуревич: «Обычно владелец холдинга создает управленческий центр, который обеспечивает проведение каждой редакцией СМИ, входящей в эту систему, единой информационной политики, защиту интересов владельца и достижение целей, которые он преследует. Это, прежде всего, экономическая — финансовая политика. Она реализуется установлением экономического контроля и регулирования деятельности каждой редакции, возможностью оказания ей, если требуется, финансовой поддержки. Структура холдинга открывает возможность значительной экономии — денег, материалов, техники. Управляющий центр обеспечивает редакции различных СМИ соответствующей техникой, договаривается с типографиями, передающими теле- и радиодатчиками. Он обеспечивает редакции значительной частью оперативной информации и, что не менее важно, рекламой. Да и сами редакции СМИ, входящих в холдинг, получают возможность обмениваться информацией и рекламными объявлениями»¹⁰.

Медиахолдинги, выступающие в качестве сложных системных образований, могут быть типологизированы в соответствии с методологическими положениями формальной логики. Если мы осуществим процесс деления в самых общих чертах, то уже это даст нам понимание общих тенденций современной парадигмы становления и развития медиахолдингов. Наиболее сложный и репрезентативный вариант деления — таксономический, предполагающий иерархию в зависимости от качества, функций и потенциала производных деления. Однако «правомерно употреблять также термин мереологическое деление. В отличие от таксономического деления, в процессе которого выявляют-

¹⁰ От издательского дома — к медиахолдингу // Медиаскоп. Экономика СМИ. 2006. Вып. 1. URL: <http://www.mediascope.ru/?q=node/184>

ся виды предметов некоторого рода, мереологическое деление есть расчленение некоторого предмета на части»¹¹. Принцип мереологического деления позволяет выделить медиахолдинги по величине и сфере распространения их влияния — общенациональные, региональные и местные. Первые могут достигать глобального уровня известности и могущества. Крупнейшие медиахолдинги мира — «Тайм Уорнер» (*TimeWarner*), «Вивенди Универсал» (*Vivendi Universal*), «Уолт Дисней компани» (*Wall Disney company*), «Виакон» (*Viacom*), «Бертельсманн» (*Bertelsmann*), «Ньюс корпорейшн» (*News Corporation*). Эти корпорации могут быть представлены как медиаимперии. Мереологический метод деления позволяет выделить медиахолдинги по географическому расположению, форме управления, количеству работающих сотрудников, языковым приоритетам и т.д. Таксономическая форма типологизации предполагает деление по содержательному и тематическому признаку: это могут быть медиахолдинги универсального профиля, своего рода медиаконгломераты. Например, финская медиагруппа «Саном Ой» (*Sanoma Oyj*), которая издает множество журналов, газет, имеет теле- и радиоканалы, прекрасно организованный онлайн-сервис, владеет сайтами, мобильными приложениями, образовательными компаниями. А могут быть и специализированные медиахолдинги — новостные, или информационные, перед которыми ставится задача обеспечивать качественной информацией читательскую аудиторию. Зачастую они имеют следующую структуру, практически общую для всех, адаптированную к решению конкретной практической задачи, что позволяет им достигать положительного результата: «Информационные холдинги, объединяющие краевую и несколько местных газет, журнальных изданий, краевую радио- и телестанции, успешно действуют»¹².

¹¹ Галстян А.Э. Деление и классификация понятий. URL: <http://works.doklad.ru/view/qIXhR5L49OE.html>

¹² Маркина Ю.В. Становление современных российских медиахолдингов // Научные ведомости Белгородского гос. ун-та. Сер. Гуманитарные науки. 2016. Вып. 7. Т. 29. С. 112.

Выделяются также информационно-развлекательные, отраслевые, студенческие и даже школьные холдинги. Последние обычно не носят коммерческого характера, создаются с организационной и воспитательно-образовательной целью и состоят из газетно-журнального и радиотелевизионного комплексов.

С категорией медиахолдинга соотносится категория издательского дома, причем нет их строгого семантического разделения. Иногда под издательским домом подразумевают обычное издательство, а иногда структуру, входящую в медиахолдинг. Издательский дом регистрируется как издательство юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем. Крупный издательский дом, объединяющий несколько издательств, часто представляют как медиахолдинг. Так, декларируется, например, что «в структуру холдинга “Экономическая газета” входит Издательский дом “Журналист”»¹³. И на этой же странице «Экономическая газета» представляется как издательский дом. Таким образом, можно сделать вывод о том, что, оставаясь самостоятельными категориями, категории медиахолдинга и издательского дома часто синонимизируют, подменяют друг друга, и в то же время издательский дом является видовой категорией, а медиахолдинг скорее родовой, обобщающей объем понятий видовых, в данном случае издательских домов, т.е. издательские дома могут входить в медиахолдинг, а медиахолдинги в издательский дом едва ли.

В связи со всем сказанным можно сделать вывод о целесообразности и необходимости изучения понятия медиахолдинга в отношении его номинативной и семантической идентификации, политического, социального и экономического статуса, структурных и типологических особенностей. В не столь отдаленной перспективе произойдет, по всей видимости, определение статуса и правовой идентичности понятия холдинга и, соответственно, — медиахолдинга. Поэтому важно обобщить уже имеющийся опыт, подготовить почву для глубокого и масштабного

¹³ Издательский дом «Журналист». URL: <http://www.ideg.ru/journalist/>

го осмысления столь важной для общества категории. Причем нельзя не принять во внимание и то, что вследствие интеграции полиграфической базы печати с мощными мультимедийными комплексами — а этот процесс неизбежен и будет протекать с возрастающей активностью, — необходимого эффекта удастся добиться только в рамках современных и хорошо оснащенных медиахолдингов. Именно их потенциал позволит решить задачу создания базы для производства и размещения медиатекстов, в том числе и журналистских, и дальнейшего их транслирования аудитории в привлекательной форме и без содержательных искажений.

Часть I

МЕДИАХОЛДИНГ: ПОЛЕ ФИЛОСОФСКОГО, ИСТОРИКО-СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО, МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Глава 1. ФИЛОСОФИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ МЕДИАХОЛДИНГА

1.1. Предметно-материальная и интеллектуально-творческая природа медиахолдинга как системы

Категория медиахолдинга относительно недавно утвердилась в сфере онтологии как сложное и многоаспектное системное явление. Его субстанциональность выражается, с одной стороны, в предметно-материальном отношении, а с другой стороны, в отношении метафизическом: сначала мы констатируем появление объекта, идентифицируем его цели, задачи, структуру, ресурсы и потенциал продуцирования, инструментарий прагматической функциональности, а затем отождествляем его как сущностную — если быть точнее, то можно сказать, как космологическую — единицу мира, уточняем его антропологическую выраженность и приемлемость, роль в области гносеологической практики, возможности духовного пресуществления, причем не только в богословском, но и в более широком истолковании его бытования, рассматриваем категорию медиахолдинга также в сопряжении с понятиями свободы, истины, правды. Данную категорию мы исследуем преимущественно с позиции индуктивной метафизики, т.е. с учетом данных частных наук — от теории менеджмента, включая проектный, до лингвистики, которая обращена к текстам, продуцируемым входящими в состав меди-

акомплекса редакциями. Таким образом, с определенной полнотой очерчиваем объектную область.

В силу особой сложности медиахолдинга как системного образования, предполагающего существование управляющей компании и дочерних подразделений, между которыми возникает отнюдь не простая, а порой трудно идентифицируемая и даже причудливая схема коррелирования, необходимо определиться с выбором адекватного методологического инструментария. Само собой разумеется, это должна быть аналитика, основанная, прежде всего, на дискурсивной, т.е. рациональной, рассудочной и логической, лишенной апеллирования к чувственному фактору, форме мышления, хотя и элементы интуитивной формы в отдельных случаях могут быть не просто уместны, но и незаменимы.

«Для освоения объектов, организованных как простые системы, — согласно концепции В.С. Степина, — достаточно классической рациональности. Неклассический тип рациональности обеспечивает освоение сложных саморегулирующихся систем, постнеклассический — сложных, саморазвивающихся систем». То есть, качественный уровень применимой рациональности в процессе идентификации зависит от характеристик осваемого объекта. Поскольку медиахолдинг, как мы уже подчеркнули, относится к сложнейшим системным объектам, то к нему может быть применима постнеклассическая система рациональности. По В.С. Степину, «этот тип системных объектов характеризуется развитием, в ходе которого происходит переход от одного вида саморегуляции к другому. Саморазвивающимся системам присуща иерархия уровневой организации элементов, способность порождать в процессе развития новые уровни. Причем каждый такой новый уровень оказывает обратное воздействие на ранее сложившиеся, перестраивает их, в результате чего система обретает новую целостность. С появлением новых уровней организации система дифференцируется, в ней формируются новые, относительно самостоятельные подсистемы. Вместе с тем перестраивается блок управления, возникают новые па-

раметры порядка, новые типы прямых и обратных связей. <...> В сложных саморегулирующихся системах появляется новое понимание объектов как процессов взаимодействия. Представление о сложных системах как процессах постоянного обмена веществом, энергией и информацией с внешней средой, когда система воспроизводится в качестве своеобразного инварианта в варьируемых взаимодействиях, необходимо, но уже недостаточно. Усложнение системы в ходе развития, связанное с появлением новых уровней организации, выступает как смена одного инварианта другим, как процесс перехода от одного типа саморегуляции к другому»¹.

Медиахолдинг, в структурном плане обязательно предполагающий наличие нескольких компонентов, а именно, кроме управляющей компании, сети дочерних компаний, множество инфраструктурных подразделений, правомерно рассматривать как системное образование, функциональная природа которого предельно многоаспектна, но можно выделить в то же время по меньшей мере два преобладающих субстанциональных направления: предметно-материальное и интеллектуально-творческое. Первое имеет отношение к хозяйственной организации процесса, и нам важно подчеркнуть, что сфера хозяйства отнюдь не сводится к механистическому производству изделия, в данном случае — какого-либо средства массовой информации.

Этот процесс имеет свое философское обоснование, что показал, в частности, С.Н. Булгаков в своем классическом труде «Философия хозяйства»: «Против возможности философии хозяйства принципиально можно возражать столь же мало, как против и науки о хозяйстве, по крайней мере не впадая вообще в скептицизм относительно знания». Процесс хозяйствования — это процесс уже сам по себе деятельностный, созидательный и жизнеутверждающий, причем, само собой разумеется, эта дефинитивная парадигма может быть разрушена

¹ Степин В.С. Классика, неклассика, постнеклассика: критерии различия. С. 2, 16, 19. URL: http://iph.ras.ru/uplfile/root/stepin/klassika,_neklassika,_iostneklassika.pdf

исключительно вследствие продуцирования субъектом хозяйствования каких-либо абсолютно смертоносных и полностью противодействующих гуманитарным законам предмета или услуги, что случается крайне редко, но может быть в принципе. А продукт медиахолдинга — сугубо медийный, в основе своей востребованный широкой аудиторией и решающий общегуманитарную задачу, хотя, конечно, далеко не всегда с должной эффективностью. Таким образом, по Булгакову, «хозяйство есть борьба человечества со стихийными силами природы в целях защиты и расширения жизни, покорения и очеловечения природы... Содержание хозяйственного процесса можно поэтому выразить еще и так: в нем выражается стремление превратить мертвую материю, действующую с механической необходимостью, в живое тело, с его органической целесообразностью, поэтому в пределе цель эту можно определить как превращение всего космического механизма в потенциальный или актуальный организм, в преодоление необходимости свободой, механизма организмом, причинности целесообразностью, как *очеловечение природы*». Далее Булгаков указывает на то, что «изначальное тождество или единство природы получает наглядное и, можно сказать, аподиктическое удостоверение в факте *потребления*, в котором снимается грань между живым и мертвым, одушевленным и неодушевленным... и это единство просвечивает в основной функции хозяйства — в потреблении».

Это очень важно: Булгаков в событии осуществления хозяйственной деятельности выделяет ее объектно-субъектные характеристики, говорит о значении процесса *потребления* как определяющем и интегрирующем, устраняющем резкие функциональные различия компонентов хозяйственной деятельности. В качественном и количественном отношении именно потребление как императив обуславливает специфику производственной функции хозяйствующего субъекта, а «производство есть такое активное воздействие субъекта на объект, или человека на природу, при котором хозяйствующий субъект отпечатлевает, осу-

ществляет в предмете своего хозяйственного воздействия свою *идею*, объективирует свои цели... продукт всякого законченного производственного акта подобен художественному произведению, которое характеризуется взаимным проникновением материи и формы или идеи».

Здесь Булгаков уже перешел от формально-механической составляющей хозяйственной деятельности к ее идеальному наполнению и выражению. Он констатирует, что «хозяйство есть процесс общественный, развивающийся в истории, — это положение... имеет характер аподиктической достоверности». Это, безусловно, так: хозяйство социально по своей экзистенциальной природе, не может существовать вне общества. Но Булгаков делает еще один шаг вперед в идентификации категории хозяйства — вводит понятие *«софийности хозяйства»* и заявляет о том, что «мы устанавливаем софийность хозяйства как внутреннюю движущую силу, как его основание». Но мир «в своей эмпирической действительности лишь потенциально софиен, актуально же хаотичен», и «иррациональность бытия, а постольку и его антисофийность, представляет собой господствующий факт жизни». Булгаков, священник и богослов, говорит в данном случае как философ и поборник диалектики: в энтропийной системе, которая в данный момент функционирует, все же зреет гармония, и в ней «просвечивают лучи софийные», в этой стихии «загорелась жизнь, и в конце концов появился носитель Софии — человек, хотя в своем индивидуальном и самостном бытии и вырванный из своего софийного единства, но не оторвавшийся от своего софийного корня». Эти суждения отнюдь не умозрительны и трансцендентальны: они предполагают придание системе — в данном случае хозяйственно ориентированной — логической завершенности, целостности, онтологической красоты и премудрости. Этого невозможно достичь без опыта софиологического осмысления действительности, без обращения к категории свободы, а «свобода и необходимость взаимно рефлектируют друг на друга именно своей антиномической сопряженностью

и характеризуют существование человека во временности, в дискурсии»².

Установление хозяйственной и идеологической — включающей множество факторов духовного и познавательного характера — идентичности медиахолдинга позволяет представить его как субъект хозяйствования с особого рода продуктом, а именно медийным, с определением его существования в историческом контексте, в процессе интеграции с общей социальной системой, обладающей спектром соответствующих экономических, политических, этических и нравственных императивов. Несмотря на некоторые различия в области юрисдикции, медиахолдинг — это корпорация, «когда подчеркивается, что членами данного союза являются отдельные лица. Таковыми являются большинство различных корпораций, официально зарегистрированных обществ, компаний и т.п.»³.

Абсолютно прав был Булгаков, говоря об антисофийности современного хозяйства: в нем явно превалируют элементы рыночной стихии, высокая энтропийность, снижения уровня которой удастся добиваться с большим усилием. В борьбе за выживание и с целью обогащения владельцы корпораций вынуждены вести подчас агрессивную политику, захватывая все новые рынки сбыта, поглощая более слабые компании. Современная корпоративная система формировалась в основном во второй половине XX в. — наиболее интенсивно в 60—80-е годы, когда корпорации достаточно окрепли в послевоенном мире и обрели значительный потенциал. В своей совокупности это — гигантский артефакт, в котором выделяется значительный корпус средств предметно-материального продуцирования и идейно-творческого: так, в медиахолдингах, кроме выпуска медиапродуктов, формируются социальные, экономические, политические и даже этические концепции, творятся мифы и вы-

² Булгаков С.Н. Соч.: в 2 т. Т. 1. М.: Наука, 1993. С. 78, 85, 119, 120—121, 138, 163, 234—235.

³ Сорокин П.А. Социальная и культурная динамика / пер. с англ. В.В. Сапова. М.: Астрель, 2006. С. 449—450.

страиваются отношения с другими структурами, вплоть до государственных.

В свое время известный аналитик В.Г. Корионов представил схему формирования американских холдингов, крупнейших в мире, и выделил в этом процессе три фактора: «Первый из них состоит в том, что слияния превратились в бесконтрольную лавину. Второй — что в этом процессе доминируют наиболее крупные корпорации. Это слияния гигантов, в результате которого образуются супергиганты... Третий фактор состоит в том, что появляются монополистические объединения, которые называются “конгломератами”»⁴. Итак, динамика развития корпораций, в том числе и медийных, сводится к поглощению слабых более сильными, а также к захвату новых территорий. В 90-е годы XX в. многие западные медиахолдинги совершили молниеносную, по сути, экспансию в страны, которые ранее входили в состав «социалистического лагеря»: так, немецкие корпорации скупили практически все наиболее влиятельные массмедиа в Болгарии. Нельзя не признать справедливости следующего высказывания: «Крупные фирмы в условиях бесконкурентного позднего капитализма могут, как известно, добиться своих целей путем использования аккумулированного капитала, своего явного превосходства в объемах, профессиональных лобби- и клиентских схем воздействия. В то время как медийные концерны могут, кроме того, оказывать политическое давление непосредственно через свои публицистические продукты»⁵.

Западные медиахолдинги пришли и на африканский рынок, причем совершенно свободно. Хотя в Африке есть и национальные массмедиа — правда, почти все массового характера — «на сегодняшний день наибольшим влиянием продолжают пользоваться несколько издательских компаний с преобладающим уча-

⁴ Корионов В.Г. Соединенные Штаты Америки как они есть. 200 лет: возможности, обещания и действительность. М.: Политиздат, 1974. С. 34.

⁵ Wer beherrscht die Medien? Die 50 größten Medienkonzerne der Welt. Jahrbuch 2000 / hrsg. von L. Nachmeister, G. Rager. München: C.H. Beck, 2000. S. 9.

стием европейского и американского капитала»⁶. В этом есть и позитивные — высокий уровень профессиональной культуры и значительный опыт представителей западных корпораций, — и негативные стороны. В 70-е годы XX в. авторитетная международная экспертная комиссия исследовала деятельность крупнейших транснациональных монополий мира и пришла к выводу о значительном ущербе, который они наносят миру. Были отмечены следующие негативные качества: подрывная деятельность и вмешательство во внутренние дела других государств, поддержка расистских режимов, ограничение прав стран во владении ими принадлежащих им природных ресурсов и воспрепятствование проведению национализации, дискриминационная и направленная на высокий уровень эксплуатации деятельность в странах-кредиторах⁷.

Сегодня уже очевидно, что в мире доминирует система медиахолдинга как метода организации медийного процесса. Это объективность, и следует не бороться с монополизацией масс-медиа, а попытаться хотя бы в минимальной степени оптимизировать деятельность медиахолдингов, придать им софийные черты, гуманизировать организацию их деятельности. Это сложная задача, но решать ее все равно необходимо, и здесь нужен, видимо, целый комплекс усилий для того, чтобы добиться позитивного результата. В основе данного мероприятия лежит глубокое познание философии медиахолдинга как сложной системы, интегрированной в систему общественных отношений, изменение взгляда на него как исключительно на инструмент достижения частными лицами своих корыстных целей. Требуется обращение прежде всего к субъектам медийной деятельности в рамках холдинга, причем воспитательную работу с ними надо начинать заблаговременно: в этом плане заслуживает внимание

⁶ Панцеров К.А. Страны Тропической Африки на пути в глобальное информационное общество: проблемы и перспективы. СПб.: СПбГУ, 2010. С. 91.

⁷ Internationale Monopolie / hrsg. von Ch. Fundulis, H. Heiningen, J. Judanow etc. Berlin: Dietz Verlag Berlin, 1978. S. 274.

предложение профессора А.Л. Факторовича о «полисистемности» профессионального журналистского образования, которая «определяется не столько как дань моде, сколько как закономерная реализация единства предпосылок и потребностей современной российской практики, с усилением конвенциональных стратегий, которые несут более полный учет информационных интересов членов общества; и соответствующие гносеологические тенденции»⁸. Шаг в направлении «полисистемности» образования позволит затем выстроить и метафизически завершенную систему познания медиахолдинга как сложного онтологического явления.

1.2. Медийная холдинговая компания в контексте новейшей истории

В постсоветский период в системной и структурной сферах российских массмедиа происходили глубинные модификации принципиального характера, одной из главных среди которых стал стремительный процесс монополизации со всеми присущими ему издержками и деформациями развития, характерными как для отечественного, так и в целом для глобального уровня. Соответствующее влияние оказывала пребывающая в неустойчивом состоянии система правового регулирования, несовершенный механизм использования форм и методов решения имущественных проблем. Массмедиа стали предметом рыночных отношений со всеми вытекающими из этого последствиями, может быть, неоправданно быстро, без необходимой подготовки и проработки базовых общественно-политических, экономических и гуманитарных факторов, воздействие которых не было

⁸ Факторович А.Л. Полисистемность журналистского образования // Журналистика в 2005 г.: трансформация моделей СМИ в постсоветском информационном пространстве: сб. мат-лов науч.-практ. конф. / отв. ред. Я.Н. Засурский, Е.Л. Варганова, М.В. Шкондин. М.: Факультет журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова, 2006. С. 548.

объективно идентифицировано, прогностический расчет отсутствовал, государственные органы недостаточно четко регулировали этот процесс, а зачастую оказывались втянутыми в осуществление планов частного свойства и не имеющих должной перспективы развития.

Это не могло не привести к существенным системным просчетам. Налицо концентрация значительного количества изданий в рамках относительно немногих издательских домов, обеспечение невероятно высоко уровня влияния в производстве и сбыте медиапродукции довольно узкой группы монополистов, установление фактически их диктата на медиарынке. В российских условиях ситуация усугубилась также просчетами в работе федеральной антимонопольной службы, невероятно высоким уровнем коррупции и изошренным лоббированием интересов предельно ограниченной группы лиц, приближенных к власти предрержащим, особенно в удаленных регионах. Монополизация осуществлялась в условиях низкого уровня свободы функционирования средств массовой информации, неразвитого гражданского общества, обеднения населения и возрастающего уровня манипулирования аудиторией в интересах кланового олигархата.

К концу 90-х годов прошлого века практически все сколько-нибудь влиятельные массмедиа были монополизированы и включены в систему с жесткой ценностной иерархией, обладающую не только конкретным местом и статусом в общественно-политической структуре, но и выполняющую определенные задачи, выгодные определенному кругу лиц. Наивно было бы думать, что их позиция всегда являлась бескорыстной и соотносимой с целями и задачами общества. Социальные, политические, экономические цели и стремление безраздельно властвовать обуславливают их отношение к аудитории. Это отношение, в принципе, прагматически конкретное, определенное и детерминированное потребительски. В итоге к указанному периоду сложился комплекс манипулятивных действий, ориентированных на аудиторию — от ее оболванивания и дегуманизации,

особенно через примитивные телевизионные шоу-программы, до более или менее объективного информирования при помощи относительно серьезных изданий.

Медиахолдинги можно выделить регионального и общенационального уровня. Первых достаточно много. Среди них есть и те, которые играют заметную роль в общественно-политической жизни не только региона, но даже страны.

На Северо-Западе Российской Федерации экспансионистски действовал, в частности, холдинг «Балтийская медиагруппа» («БМГ»), активы которого в последние годы стремительно выросли. Медиахолдинг был основан в 2004 г. О.К. Рудновым, человеком хорошо известным в журналистских кругах, владеющим на тот момент радиостанцией «Балтика». Небезынтересно то, как создавался этот холдинг.

К 90-м годам в Санкт-Петербурге сформировалась достаточно жизнеспособная и эффективная система региональной печати. Но она стала быстро разрушаться. Тиражи катастрофически падали, сильные журналисты начали покидать редакции. Пожалуй, только в «Санкт-Петербургских ведомостях», частично — в «Деловом Петербурге» и «Невском времени», а также в дайджесте «24 часа» оставались пишущие профессионалы. Но бренды еще представляли для медиабизнеса интерес, скорее политический, и «БМГ» стала в какой-то мере даже агрессивно скупать петербургскую прессу.

В состав нового медиахолдинга вошли «Смена», «Невское время», «Вечерний Петербург», восстановили газету «Вечернее время», которую еще до революции издавал Борис Суворин. Тогда это был удачный опыт издания ежедневной вечерней газеты, а вот журналисты из «БМГ» заведомо обрекли проект на провал: стали выпускать вечерний еженедельник. А ведь читателю совершенно все равно, в какое время суток выходит газета, если это происходит раз в неделю. Газета «Вечернее время» распространялась бесплатно. Ее своеобразно представил каталог выставки медийной продукции: «Единственная в Санкт-Петербурге вечерняя газета “Вечернее время”». Это реклама,

которая принимается даже в день выхода газеты. Это реклама на любой бюджет — от модульной до строчной. Это цветная реклама в каждом номере. Это социально активная аудитория. Это адресная программа распространения»⁹. Видимо, абсурдность самого факта издания вечернего еженедельника стала очевидной менеджерам холдинга, и в 2008 г. выпуск газеты был прекращен со следующим комментарием: «По мнению экспертов, каких-то заметных изменений на медиарынке в связи с приостановкой выпуска “Вечернего времени” не произойдет — просто одной бесплатной газетой станет меньше»¹⁰. В состав «Балтийской медиагруппы» вошли также Балтийское информационное агентство и телеканал СТО.

Руднов, кроме того, контролировал телеканал РЕН-ТВ и 35% ТРК «Петербург», именно для этого используя общество с ограниченной ответственностью «ИК “Аброс”» (дочернее предприятие банка «Россия», совладельцем которого он являлся). Сравнительно быстро, уже в 2007 г., холдинг, продолжая консолидировать медийные активы, приобрел у футбольного клуба «Зенит» 51% радио «Зенит». Руднов, усиливая свое влияние в медиабизнесе, занял должность председателя совета директоров издательского дома «Комсомольская правда».

«Балтийская медиагруппа» не претендовала на общенациональный статус и, хотя имела достаточно широкие и интенсивные контакты на общероссийском уровне, оставалась, безусловно, медиахолдингом регионального значения. В то же время она не только была глубоко интегрирована в общероссийскую медиасистему, но и занимала там особое место благодаря авторитету и личным связям владельца медиагруппы. Это обеспечивало данному холдингу серьезную поддержку со стороны государственных органов. Под натиском «БМГ» устоял коллектив «Санкт-Петербургских ведомостей», в открытом письме декларируя

⁹ Все каталоги выставок // Вечернее время. URL: http://www.ex-po.ru/cgi-bin/index.cgi?action=katalogi_list&services_in=15&vist_in=4426

¹⁰ Со следующий недели будет приостановлен выпуск газеты «Вечернее время», сегодня выходит последний номер издания. URL: <http://www.spbgid.ru/index.php?news=166909>

свою независимость. Газета «Деловой Петербург» на тот момент была полностью шведская, и на нее не стали покушаться. Дайджест «24 часа» принадлежит Олегу Петриченко, которого тоже оставили в покое. Таким образом, система петербургской печати трансформировалась в духе постмодернистских императивов. И на тот момент это был не худший вариант в силу того, что Олег Руднов, возглавлявший «БМГ», был далеко не случайный человек в журналистике, не относился равнодушно ни к ней, ни к своему родному городу. Но пресса оказалась в основном монополизированной, народившаяся система порочной, и с кончиной Руднова медийный конгломерат стал разваливаться.

Его возглавил А.А. Габрелянов, холдинг которого «Ньюс Медиа» аффилирован с частным холдингом «Национальная медиа группа». В нем тот же Габрелянов является заместителем генерального директора и председателем совета директоров ОАО «Известия». «БМГ» всегда льнула к мощному общероссийскому медиахолдингу, а после смерти Руднова аффилированность формализовали. Габрелянов тут же прекратил выпуск петербургских газет, которые играли огромную роль в жизни города. «Смена», «Вечерний Петербург» и «Невское время» перестали существовать. Ответ на вопрос «Почему?», казалось бы, лежит на поверхности. Петербургские газеты, скажем прямо, уже не были рентабельными. С одной стороны, реанимировать их — дело недешевое, а с другой стороны, они, как бы то ни было, все-таки составили бы конкуренцию газете «Метро — Петербург». А она — как раз один из приоритетных брендов «Национальной медиа группы», которой принадлежит 100% капитала этого издания. На сайте медиахолдинга подчеркивается: газета «Метро — Петербург» — «лидер печатных СМИ в Санкт-Петербурге. Ежедневный тираж более 300 тыс. экземпляров. 80% тиража бесплатно распространяется в метрополитене в пик интенсивности пассажиропотока целевой аудитории... Ее читают преимущественно молодые и активные жители города». Оставим за скобками непогрешимость содержания данной цитаты, но вывод можно сделать однозначный: «БМГ» в социальной и культурной

жизни города сыграла скорее негативную роль, следствие ее доминирования на медиарынке — по сути, сокрушительное. Это явное ослабление позиций петербургской печати, исчезновение ряда изданий, исключительно важных для петербуржцев, утрата многих ценных традиций в области местной журналистики.

Но говорить о безусловно большом влиянии медиамонполий на социально-политические процессы в стране можно только в связи с деятельностью крупных общенациональных корпораций, которые обрели относительно завершенные структурные формы и методы функционирования.

Есть все основания полагать, что лидирующие позиции в стране занимает закрытое акционерное общество «Национальная медиа группа», штаб-квартира которой находится в Москве, а корни легко можно обнаружить в Санкт-Петербурге. Корпорация была основана в феврале 2008 г. вследствие объединения активов, предназначенных для использования в сфере массмедиа, крупных компаний — открытых акционерных обществ «АБ «Россия» и «Сургутнефтегаз», страховой группы «Согаз» и собственных капиталов А.А. Мордашова. Три года спустя в состав акционеров «Национальной медиа группы» вошел подконтрольный немецкому гиганту Bertelsmann люксембургский медиахолдинг RTL Group, который, являясь мощным производителем телевизионного контента, контролирует, в свою очередь, 32 телеканала и 32 радиостанции в 11 странах мира. Собственно, «Национальная медиа группа» стала, по мнению московской журналистки Елены Рыковцевой, воплощением решения петербургского миллиардера Ю.В. Ковальчука «объединить свои медийные активы в холдинг»¹¹. Ковальчук, помимо прочего, включил в него уже имеющиеся ТРК «Петербург» и РЕН-ТВ. Контрольный пакет акций оказался у банка «Россия», контролируемого, в свою очередь, именно Ковальчуком.

¹¹ Рыковцева Е. Медиа-магнат № 1: Чем и в чьих интересах владеет Юрий Ковальчук, СМИ которого дошли до каждой российской семьи // Новая газета. 2012. 17 апреля.

Через банк «Россия» и страховую группу «Согаз», в которую вошла компания «Лидер», управляющая большей частью пакета акций «Газфонда», Ковальчук фактически стал контролировать и открытое акционерное общество «Газпром-медиа холдинг», один из самых крупных в России медиахолдингов. Вообще следует подчеркнуть, что влияние Ковальчука в той или иной мере распространяется на многие сферы медиабизнеса. По сути, не так и много компаний, действующих на медиарынке, не зависящих от «медиамагната № 1» и его империи.

Одна из относительно самостоятельных и достаточно влиятельных медийных структур — закрытое акционерное общество «Коммерсантъ. Издательский домъ». Выпускаемая ежедневная газета «Коммерсантъ», основной актив холдинга, уже в течение многих лет сохраняет высокую репутацию и является серьезным аналитическим изданием. Новую историю она начала с того момента, когда владельцем издательского дома стал А.Б. Усманов. Смена хозяина вызывала определенные опасения, и речь шла о том, что «лояльный Кремлю новый владелец — Алишер Усманов — вряд ли захочет играть в непонятные игры в независимость с извечно недовольными властью журналистами»¹². В этот же период миллиардер ведет переговоры о приобретении 50% спортивного телевизионного канала 7ТВ¹³, не ограничиваясь, разумеется, сделками исключительно в медийном бизнесе. Так, в 2006 г. он приобретает акции австралийской компании *Mount Gibson*¹⁴. Буквально через несколько месяцев вкладывает 800 млн долларов в акции Сбербанка¹⁵.

А.Б. Усманов, таким образом, оказывается в числе лидеров медиабизнеса, наряду с О.В. Дерипаской («ОВА-Пресс»),

¹² Бурибаев А. Твердый знак свыше // Newsweek. 2006. 04—10 сентября.

¹³ Подробнее см.: Федоринова Ю., Ярош Ю., Долгошеева Е., Рожкова М. Усманов купит кнопку // Ведомости. 2006. 7 ноября.

¹⁴ Рожкова М., Федоринова Ю. Усманов помог Mount Gibson // Там же. 2006. 29 ноября.

¹⁵ Панов А., Федоринова Ю. Кто покупает Сбербанк: Алишер Усманов и другие инвесторы // Там же. 2007. 26 февраля.

В.О. Потаниным («Проф-Медиа»), В.Ф. Вексельбергом («Ренова-Медиа») и другими магнатами¹⁶.

Картина будет, однако, неполной без учета той роли, которую на российском медиарынке играют иностранные компании. Правда, их участие значительно сократилось после принятия Государственной думой Федерального закона от 14 октября 2014 г. N 305-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации “О средствах массовой информации”». Теперь доля иностранного участия в капитале российских СМИ не должна превышать 20%.

Одной из наиболее активных была финская Sanoma, результаты деятельности которой не могут не впечатлять. Данная медиакомпания возникла в 1998 г. в результате слияния концерна *Helsinki Media* и крупнейшего информационного концерна Финляндии *Sanoma*, которому принадлежала самая крупная газета Северной Европы *Helsingin Sanomat*, столичная вечерняя *Iltasanomat*, газета деловых кругов *Taloustiedon Sanomat*, газетная типография, едва ли не самая крупная в Финляндии, и многое другое. Новый концерн сразу же занял второе место в Северной Европе после шведского медиахолдинга *Bonnier Business Press*¹⁷.

Финский медиаконцерн повел довольно активную экспансионистскую политику, и одной из крупнейших его сделок было приобретение в 2001 г. у голландского концерна *VNU* принадлежащее ему журнальное объединение *CIG*, являющееся пятым по величине в Европе издателем журналов. Вследствие этой сделки медиахолдинг *Sanoma* сразу же получил в собственность 250 изданий, выходящих в Голландии, Чехии, Бельгии, Словакии, Венгрии, Румынии и Великобритании¹⁸. В итоге концерн *Sanoma* стал самым крупным в Северной Европе. Вскоре финский медиахолдинг пришел и на российский рынок: в 2005 г. им было приобретено 100% акций у голландских акционеров крупнейше-

го издательского дома России *Independent Media*, выпускающего газеты «Ведомости», «На Рублевке», *Moscow Times*, а также известные гляцевые журналы «Домашний очаг», *Cosmopolitan*, *Harper's Bazaar*, *Men's Health*, *FHM*, *Yes!* По признанию генерального директора ИД *Independent Media* Д. Сауэра, выбор медиахолдинга *Sanoma* в качестве партнера был обусловлен тем, что «структура этой компании очень децентрализованная, и руководство не указывает менеджерам, как вести дела», а главная причина заключается в том, что «они предложили хорошие деньги». Сумма сделки — 142 млн евро¹⁹. Нельзя не обратить внимания на высокий темп, с которым относительно новый концерн осваивает медиарынок. В настоящее время медиахолдинг *Sanoma* обошел шведскую медиагруппу *Bonnier Business Press* и является самым крупным медиахолдингом на севере Европы.

Можно констатировать, что процесс монополизации массмедиа и в России, и в мире в основном стабилизировался и определился, хотя о его завершении говорить не приходится, поскольку возможны непредсказуемые трансформации, прежде всего в силу того, что медиасистема, как отечественная, так и в глобальном масштабе, выстраивалась в значительной мере спонтанно, без должной опоры на духовные, гуманитарные, культурные и профессиональные традиции. Фундамент, на котором она базируется, порой не выдерживает нагрузки, вследствие чего происходят события, достойные сожаления. Среди них — деградация некоторых средств массовой информации или их исчезновение, что, в частности, произошло в 1998 г. со знаменитой швейцарской газетой «Журналь де Женев» (*Journal de Genève*). Что касается российского медиаландшафта, то можно вспомнить исчезновение «Общей газеты». Следствием неблагополучия следует считать и чрезмерную концентрацию общенациональных СМИ в столице, и отсутствие в стране качественной газетной прессы, которая составляет мировую газетную элиту.

¹⁹ Генеральный директор ИД *Independent Media* Дерк Сауэр: «Нам предложили хорошие деньги» // Известия. 2005. 20 января.

¹⁶ Что у кого под контролем // Аргументы и факты. 2007. № 17.

¹⁷ Подробнее см.: Хилтунен Р. Рождение нового гиганта // Санкт-Петербургские ведомости. 1998. 28 мая.

¹⁸ Подробнее см.: Хилтунен Р. «Санома» проникает в Европу // Там же. 2001. 25 июля.

Глава 2. СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В СТРУКТУРЕ МЕДИАХОЛДИНГА: ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ СУЩЕСТВОВАНИЯ

2.1. Структурные риски современного медиабизнеса

Глобализация является закономерным этапом империалистической стадии развития капитализма. Процессы монополизации капитала привели к доминированию транснациональных корпораций (ТНК) в сферах деятельности, которые ранее находились под контролем традиционных институтов — национального государства, образования, религии и семьи. Именно перечисленные институты оказались на переднем крае противостояния глобализации и традиции. Главная функция институтов традиции состояла в формировании системы ценностей, определяющей «картины мира» и, в конечном счете, обеспечивающей устойчивость социальных систем. Для эпохи ТНК в аксиологическом смысле характерно доминирование институтов модерна, включая журналистику, и сферы массовой коммуникации в целом.

Необходимость регулирования систем ценностей, процессов формирования идеологии и развития общества потребления привела к вовлечению в ТНК существующих и к созданию в рамках корпораций новых медиаструктур. Процесс глобализации в организационном оформлении информационных средств управления и пропаганды нашел свое воплощение в деятельности международных медиахолдингов. Как правило, они функ-

ционируют в рамках ТНК, являясь их частью или элементами (иногда формально независимыми). Медиахолдинг как объединение средств массовой информации существует в рамках ТНК, прежде всего с целью усиления ее экономического и политического влияния.

В современных условиях экономическое функционирование независимых (существующих вне ТНК) СМИ связано с проблемами достижения ими рентабельности. Предложения платного для потребителя контента неизбежно сталкиваются с контрпредложениями предоставления подобного контента бесплатно, потребитель более склонен «расплатиться» своим временем, которое затрачивается на просмотр сопутствующих рекламных сообщений. Телевидение и радио с переходом «на цифру» фактически срачиваются с сетевыми СМИ, приобретая присущие последним достоинства и недостатки. Потребительские достоинства состоят в доступности информации, ее технических качествах — изображения и звучания, возможности копирования и дублирования и т.д. Недостатками для потребителя являются необходимость ориентировки в огромных массивах информации и потенциальная подконтрольность медиаповедения²⁰, а для медиабизнеса — плохо контролируемое и мало управляемое дробление аудиторий СМИ (они же — целевые аудитории потребителей рекламируемых товаров и услуг) в силу огромного количества медиапредложений. И все это происходит на фоне развития процессов концентрации и монополизации производства массовой информации. Функционирование СМИ как само-

²⁰ Gellman B., Poitras L. U.S., British intelligence mining data from nine U.S. Internet companies in broad secret program // The Washington Post. 2013. June 6. URL: http://www.washingtonpost.com/investigations/us-intelligence-mining-data-from-nine-us-internet-companies-in-broad-secret-program/2013/06/06/3a0c0da8-cebf-11e2-8845-d970ccb04497_story.html; Greenwald G., MacAskill E. NSA Prism program taps in to user data of Apple, Google and others // The Guardian. 2013. June 6. URL: <http://www.guardian.co.uk/world/2013/jun/06/us-tech-giants-nsa-data>; Чувакин Олег. Эдвард Сноуден против Большого Брата // Военное обозрение. 2013. 11 июня. URL: <http://topwar.ru/29311-edvard-s Snowden-protiv-bolshogo-brata.html>

стоятельных экономических предприятий теряет смысл, сами по себе (вне других структур) они малорентабельны или нерентабельны вовсе. Другое дело, когда перед СМИ не ставится задача получения прибыли, а предлагается выполнение более собственных им функций — формирования общественного мнения, распространения ценностей, пропаганды и агитации. При этом вопросы экономического дотирования СМИ переходят в ведение других структур холдинга (или ТНК).

Сочетание разнообразных технологий распространения массовой информации в рамках единой организационной структуры медиахолдинга часто рассматривается в качестве его существенной характеристики, определяющего фактора в достижении новой ступени развития медиа²¹. Однако если в структуре холдинга еще находится место для телевидения как средства обращения к массовой аудитории и для сетевых СМИ как инструментов коммуникации, то для радио и периодической печати отводятся специфические функции работы с референтными группами «лидеров мнений» и с «уходящими» аудиториями, сохранившими привычки печатного и радио медиапотребления. При этом меняется сам стиль медиапотребления: от привычного комплексного восприятия «картины мира», формируемой СМИ, с ожидаемыми «повесткой дня» и дискурсом — к хаотично конструируемому потребителем информации квази-продукту («потребителем» весьма условным, который может менять собственные роли в массовой коммуникации, в том числе и роль собственно «потребителя»).

Тенденции медиапотребления радио можно выявить, анализируя структуру аудитории трех самых популярных радиостанций в Санкт-Петербурге — «Радио России» (14,5%), «До-

²¹ См.: Варганова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учеб. пособие. М., 2003. С. 284; Лосева Н. Конвергенция: перестройка бизнес-моделей, редакционного пространства и «мозгов» // Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А.Г. Качкаевой. М., 2010. С. 69—70; Интернет-СМИ: Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М.М. Лукиной. М., 2010. С. 22.

рожного радио» (10,4%), радио «Эхо Москвы» (6,0%). Средний возраст слушателей «Радио России» составляет 61,3 года, «Дорожного радио» — 46,3 года, «Эха Москвы» — 53,5 года. Доля автомобилистов в самой «возрастной» аудитории «Радио России» составляет 10%, тогда как среди слушателей «Дорожного радио» таковых 50%, а «Эха Москвы» — 42%²². Прослушивание радио для пожилых людей связано с привычками, сформировавшимися в структуре образа жизни горожанина советского времени, а для лиц среднего возраста основным местом прослушивания радио является автомобиль, где (пока еще) затруднительно использовать другие каналы массовой коммуникации.

Однако следует учитывать и новые тенденции в развитии информационных технологий: «Исследования в Бостоне и Сан-Франциско... показывают, что люди в большинстве своем готовы ездить на автобусах и поездах — при условии, что появится ПО, которое позволит пользователям мобильной связи в своих смартфонах видеть, где точно находится автобус, который они ждут, сколько в нем людей и стоит ли пересесть в другой вид транспорта. Исследователи утверждают: если создать для горожан единый сервис, который бы в режиме реального времени давал актуальную информацию по движению общественного транспорта, многие из них отказались бы от персональных машин. “Люди просто не хотят ждать автобус, который опаздывает”, — говорит один из авторов социологического исследования Нил Сакарий»²³. И вот, «власти штата Невада выдали компании Google первый образец водительских прав на “автомобили, передвигающиеся самостоятельно” без водителя. Другие автомобильные компании также подали заявки на такие лицензии в малозаселенном штате Невада. На машине, оборудованной си-

²² Данные компании «Гортис» (ООО «МИК» (гортис.инфо™)) по аудитории Санкт-Петербурга за январь 2012 г. URL: http://www.gortis.info/images/stories/TV_Radio_2012_.pdf

²³ Швейц Максим. Авто без водителя. 2011. 6 мая. URL: <http://think-blue.ru/blog/post/108>

стемой управления Google, установлены видекамеры на крыше, а также радарные сенсоры и лазерный дальномер. Инженеры Google ранее испытывали эту машину в Калифорнии, в том числе на мосту Золотые ворота в Сан-Франциско. В ходе этих испытаний в машине все время находился профессиональный водитель, готовый взять на себя управление в случае отказа системы»²⁴. «Бывали случаи, когда “гугломобиль” демонстрировал себя с самой лучшей стороны. Однажды двое инженеров проводили тесты машины на пустынных городских улицах. Несмотря на отсутствие трафика, неожиданно автомобиль резко затормозил. Пока удивленные инженеры пытались понять причину маневра, из-за двух припаркованных поблизости машин на дорогу вышел пешеход, которого человек за рулем увидеть никак не мог»²⁵.

Но если для радио (по крайней мере, на ближайшую перспективу) еще остается шанс сохраниться в качестве фонового источника информации в автомобильном социальном «гетто», то с перспективами существования бумажной прессы не все так однозначно. Причины дискуссий о гибели периодической печати лежат в плоскости пересечения интересов различных групп влияния на массовое сознание. Прогнозирование — неблагоприятное занятие хотя бы потому, что всегда существует опасность обвинения автора прогноза в лоббировании интересов экономических, политических, корпоративных и прочих субъектов. Однако главная опасность, подстерегающая прогнозирующего, состоит в ограниченности прогноза как метода: невозможно учитывать все вероятные факторы влияния, а тем более — выстраивать их вероятностные иерархии. В полной мере это относится и к прогнозам о смерти периодики.

²⁴ VexterXS. Google — Car: первый АВТОмобиль без водителя. 2012. 11 мая. URL: <http://autoxs.ru/59-google-car-pervyy-avtomobil-bez-voditelya.html>

²⁵ Мюллер Джоанна. 100 км/ч на автопилоте: как «гугломобиль» путешествует по Америке // Forbes.ru. 2013. 22 марта. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/idei-i-izobreteniya/236136-100-kmch-na-avtopilote-kak-guglomobil-puteshestvuet-po-amerike>

Катализатором дискуссии о существовании газеты стал прогноз австралийского исследователя Росса Доусона, опубликованный в октябре 2010 г.²⁶ Первой страной, где исчезнет пресса, станут США — по расчетам Доусона, это случится в 2017 г. Далее везде: в России процесс вымирания прессы займет десятилетие от 2026 г. (в мегаполисах) до 2036 г. Этот процесс растягивается на десять лет в связи с социальной многоукладностью (жители мегаполисов и провинции живут в разных условиях потребления массовой информации и имеют разную степень доступа к каналам коммуникации). После 2040 г. в мире еще останутся «читающие» регионы, причем, если доверять Доусону, достаточно крупные и демографически емкие — Индия, Пакистан, Индонезия, Иран, практически вся Африка. Расчеты Доусона основаны на анализе технологических и потребительских факторов, и такая ограниченность метода стала основой критики его выводов.

Российский аналитик Андрей Мирошниченко, отмечая недостатки метода Доусона, тем не менее, соглашается с ним в прогнозе: по его мнению, исчезновение российской бумажной прессы произойдет к 2030 г., но главным фактором ее гибели станет утрата практики («привычки») чтения. Мирошниченко отмечает: «Последнее газетное поколение — это граждане, родившиеся в 80-х годах, которые приобрели привычку к чтению прессы еще в детстве. В то время почти каждая семья ежегодно оформляла подписку на газетные издания, в том числе и детские. Эта традиция сохранилась у них на всю жизнь. А появившиеся на свет в 90-х годах, уже получали информацию из Интернета. Период между этими поколениями и стал границей между газетной эпохой и цифровой. К концу 2030 г. численность людей последнего газетного поколения будет настолько мала, что они не смогут поддерживать на достаточном уровне социальный ин-

²⁶ Future Exploration Network. Прогнозные сроки исчезновения газет в будущем // Newspaper extinction timeline. URL: <http://www.futurelib.ru/catalog/82/401/>

терес к прессе»²⁷. Добавим, что за социальным интересом естественно стоит и коммерческий расчет рекламодателя.

К прогнозам об исчезновении бумажной прессы добавляются и выводы об отмирании журналистской профессии в ее привычном понимании. В исследовании «Атлас новых профессий», проведенном Московской школой управления «Сколково» совместно с Агентством стратегических инициатив, утверждается, что профессия журналиста, наряду с некоторыми специальностями, полностью исчезнет через двадцать лет: «Программы перевода речи в текст и программы по написанию текстовых документов позволяют во многом автоматизировать эту, считавшуюся ранее творческой, профессию»²⁸. Негативный прогноз также был дан в докладе «Традиционные медиа в 2020 г.: тенденции и прогнозы» Фонда развития гражданского общества²⁹. Ряд зарубежных исследователей (Дж. Джарвис, Э. Белл, К. Ширки) сходятся во мнении, что исчезновение периодической печати связано с тем, что журналистика утратила общественное доверие к функции формирования повестки дня³⁰.

Еще один аспект проблемы состоит в том, что контролировать граждан и их медиапредпочтения легче через Сеть, нежели через перемещение прессы и печатных книг. Бывший сотрудник американского Агентства национальной безопасности (АНБ) Эдвард Сноуден передал в СМИ сведения о ведущейся спец-

²⁷ Мирошниченко Андрей. Что делать сегодня, если газеты умрут завтра? // Forbes.ru. 2011. 28 февраля. URL: <http://www.forbes.ru/tehnno-opinion/budushchee/64113-chto-delat-segodnya-esli-gazety-umrut-zavtra>

²⁸ Лукша П., Лукша К., Песков Д., Коричин Д. Атлас новых профессий. М., 2014. С. 155.

²⁹ Традиционные медиа в 2020 году: тенденции и прогнозы // Фонд развития гражданского общества. URL: http://civilfund.ru/mat/view/40#_ftnref56.

³⁰ Jarvis J. Who would buy a newspaper? Anybody? // Buzzmachine. URL: <http://www.shirky.com/weblog/2009/03/:http://buzzmachine.com/2009/05/15/who-would-buy-a-newspaper-anybody>; Bell E. The blessing of network // Обзоры Школы журналистики Колумбийского университета. URL: http://www.cjr.org/the_news_frontier/the_blessings_of_networks.php; Shirky C. Newspapers and thinking the unthinkable // Clay Shirky. URL: <http://www.shirky.com/weblog/2009/03/>

службами США и Великобритании глобальной программе слежки. Он призвал отказаться от использования сервисов Google и рекомендовал отказаться от использования сервисов, не сохраняющих личные данные³¹.

Основываясь на выводах Доусона и Мирошниченко, следует отметить необходимость учета при прогнозировании всего возможного комплекса факторов среды функционирования и существования современной периодической печати. Методологически подобный учет состоит в сочетании преимуществ и подходов, выработанных в традициях системного анализа и экзистенциализма. Однако необходимо учесть и факторы внешней (независимой от самой периодики) среды, и те вероятности и риски, которые эта среда содержит.

2.2. Технологические факторы

Среда существования современной газеты складывается не только из совокупности внутренних (сущностных) и внешних факторов, но и из их разнообразных иерархий. Приоритет в дискуссиях об исчезновении периодической печати отдается факторам технологической среды. Причины подобного технизма кроются, во-первых, в простоте объяснения, во-вторых, в популярности соответствующей научно-исследовательской традиции³², в-третьих, в активности культуртрегеров технического прогресса в медиапроизводстве.

Понимание медиасреды как состояния (качества жизни) общества и человека, формируемого интенсивным развитием

³¹ Сноуден поместил Google и Skype в свой личный черный список. URL: <http://www.ntv.ru/novosti/1149303>

³² См.: Маклюэн М. Галактика Гутенберга. Становление человека печатающего: пер. с англ. М., 2005; Маклюэн М. Понимание медиа: внешние расширения человека: пер. с англ. М., 2007; Кастельс М. Галактика Интернет: Размышления об Интернете, бизнесе и обществе: пер. с англ. Екатеринбург, 2004.

медийных технологий, ростом производства и использования медийной продукции, развивается в проекции медиатизации пространства. Его примерами являются проекты медиатизации публичных пространств через видеотрансляции и видеослежение, объемного 3D картографирования и т.п.: «Технология СЗ почти наверняка вскоре получит достойных конкурентов или, по крайней мере, будет повторена — та же *Google* постоянно работает над улучшением качества трехмерных моделей. А если еще немного помечтать, то можно представить себе трехмерные сканеры, которые могут использоваться самими пользователями для сбора информации для картографических сервисов, — это поможет получить модели тех мест, которые в планы владельцев сервисов пока не входят. В любом случае компьютерная картография все больше срастается с окружающей реальностью, и уже не за горами те времена, когда весь мир будет за экраном нашего компьютера»³³.

Технологическая среда продуцирует новые формы потребления информации, связывая каналы СМИ и коммуникации. Распространение планшетников и средств мобильной связи приводит редакторов и издателей к простому технологическому решению: создавать электронные версии газет, конвергентные СМИ и мультимедийные холдинги. Однако каковы последствия подобных трансформаций для печатного периодического издания? Практика сосуществования бумажных и электронных версий показывает, что происходит не взаимодополнение, а скорее наоборот — то, что Андрей Мирошниченко назвал «взаимным каннибализмом»³⁴. Противоречия сосуществующих версий газет затрагивают, по меньшей мере, две сферы — сферу содержания и сферу рекламы. Противоречия в сфере содержания

³³ Заяц Андрей. СЗ — предвестник 3D-революции в компьютерной картографии // Ixbt.com. 2011. 22 ноября. URL: <http://www.ixbt.com/td/c3-technologies-3d-maps.shtml>

³⁴ Мирошниченко Андрей. Взаимный каннибализм форматов // Forbes.ru. 2011. 10 марта. URL: <http://www.forbes.ru/tehnno-opinion/internet-i-telekommunikatsii/64661-vzaimnyi-kannibalizm-formatov>

выражены, во-первых, в практике публикации на сайте самых интересных (по мнению редакции) материалов, что приводит к нежеланию аудитории приобретать бумажную версию. Во-вторых — в практике разделения материалов на части для бумажной и сетевой версий, что приводит к раздражению аудитории и получению соответствующей информации из других источников. В-третьих — в практике анонсирования публикаций на сайте, что дискредитирует электронную версию. Противоречия в сфере рекламы связаны с ее «перетеканием» в более дешевую электронную версию, что может привести к сокращению общего рекламного бюджета, даже при увеличении количества контрактов с рекламодателями и объема рекламной информации.

Но это только внешняя, технологически детерминированная и потому более заметная сфера проявления нового качества существования газеты. О значении технологического детерминизма в объяснении изменений в медиасреде можно судить по явлению своеобразного и активного культуртрегерства, пропагандирующего новые достижения. Тот же Андрей Мирошниченко отмечает: «В новой среде принципиально отличаются возможности контентного дизайна, или дизайна данных. Строго говоря, они еще даже не изведаны. Каждый день появляются какие-нибудь новые любопытные штучки, связанные с пространственным или звуковым оформлением информации. Это сфера ожидаемых инноваций. То, что ждали, но пока не дождалась от айпэдной *The Daily Мердока*. Будущей журналистике придется отказаться от гутенберговского текстоцентризма. Новым редакциям предстоит совершить семиотическую революцию. Вместо текста и картинок носителем контента станет какой-нибудь синтетический инфодизайн, объединяющий любые способы символизации смысла. Смещение акцента с плана содержания на план выражения как раз и приведет к тому, что сообщением окажется сама форма»³⁵.

³⁵ Там же.

Значение роли информационных технологий в формировании представлений о гибели традиционной периодической печати подтверждает история развития новых способов распространения информации. Наиболее значимые для СМИ этапы технологического развития выделяет А.Е. Джазоян в исследовании «Трансформации журналистской деятельности в современном медиaprостранстве»³⁶. Первый этап: использование телетекста как способа передачи информации для слабослышащих зрителей (британские компании *BBC* и *ITV*), появление систем видео и телетекста («Сифакс», «Оракл», «Престел», «Минитель», «Вьютрон» («Найт-Риддер»), «Гейтуэй» («Таймс Миррор»), «Тринтекс» («Сирс», «Ай-Би-Эм», «Си-би-эс») и др.). Второй этап: распространение персональных компьютеров с удобным для пользователей графическим интерфейсом («Макинтош», «Майкрософт») и возможностью подключения к Интернету через телефонный кабель (протокол *TCP/IP*). Третий этап: развитие системы электронных «досок объявлений» (*bulletin board system* — *BBS*), которые объединяли людей с общими интересами и стали местом обмена мнениями и знаниями (проект Стюарта Бранда *WELL*, система прямой нецентрализованной коммуникации *Usenet*). Четвертый этап: преодоление технических ограничений на компьютерное воспроизведение привычной формы традиционной газеты или журнала, содержащей иллюстрации и разнообразное графическое оформление; возникновение полноценной технической возможности связывать информацию гиперссылками.

Технологический фактор сыграл определенную роль в девальвации значимости труда журналиста, так как эта профессия перестала ассоциироваться с выполнением функции информирования. Технологические изменения последнего времени изменили способы доступа к информации, лишив журналистов и традиционные СМИ «монополии» на ее распространение.

³⁶ Джазоян А.Е. Трансформации журналистской деятельности в современном медиaprостранстве: дис. ... канд. филол. наук. М., 2014.

2.3. Экологические факторы

Переход к электронным версиям газет технологически можно обосновать и как требование сохранения экологической среды. Отчасти с этим фактором связана пропаганда электронной бумаги. Переход к выпуску газет на электронной бумаге можно обосновать низкой степенью энергопотребления, гибкой конструкцией, использованием печати на любой поверхности (стены, доски объявлений, цилиндрические дисплеи и т.д.), читабельностью — благодаря малому размеру пикселя пользователь получает высокие яркость и контрастность. Впервые издание периодики с использованием электронной бумаги произошло в феврале 2006 г., когда фламандская газета *De Tijd* анонсировала начало издания электронной версии для ограниченного количества подписчиков с целью проведения маркетингового исследования. В качестве устройства для чтения предлагался *iRex iLiad*. В сентябре 2007 г. французская ежедневная газета *Les Echos* заявила о начале выпуска электронной версии газеты на подписной основе. Издание предложило читателям два варианта: подписку на год с использованием *iRex iLiad* или легкого 176-граммового устройства, специально разработанного и адаптированного для *Les Echos*³⁷.

Для производства электронной бумаги возможно использование как минимум двух технологических решений. Первое из них — дисплеи на основе электронных чернил: «...пользователям электронных устройств собирались представить вариант экрана по визуальным характеристикам неотличимый от распечатки на листе бумаги, но при этом имелась возможность менять картинку на этом листе — блестяще, нечего сказать. Кроме того, изображение на электронно-чернильных экранах от *E-Ink*, без сомнения, гораздо более удобно для просмотра (уточню — в обычных условиях), чем на иных типах распространенных

³⁷ Жук Георгий. Электронная бумага — печать в прошлом // Digital media. 2008. 24 апреля. URL: <http://www.digimedia.ru/articles/compyutery/raznoe/tehnologii-buduschego/elektronnaya-bumaga-pechat-v-proshlom>

экранов. Производитель утверждает, что картинка смотрится и впрямь как на бумаге (*Superior Paper-Like Readability*) — отсутствует мерцание, “плавание” изображения, нечеткость символов и линий. Цветопередача картинки, сформированной на *E-Ink* дисплеях, не зависит от угла зрения на экран — явное преимущество по сравнению с ЖК-дисплеями»³⁸. Второе решение — дисплеи, создаваемые по технологии OLED (*Organic Light Emitting Device*), органические светоизлучающие устройства на основе полимеров. Они более экономичны, очень тонкие и не менее гибкие, чем электронно-чернильные дисплеи.

Главным экологическим аргументом для трансформации периодических печатных изданий в электронные версии служит то, что сырьем производства бумаги в основном продолжает оставаться древесная масса и изготовленная на ее основе целлюлоза. Производство бумаги и картона в мире за период с 1990 по 2009 г. выросло на 155%, с 239 до 370 млн тонн. За тот же период в Северной Америке производство бумаги сократилось с 38% до 25,8% в общем объеме мирового производства, в странах Азии выросло с 23,8% до 39,1%, а в других регионах мира осталось практически без изменений³⁹. Подобные трансформации, с одной стороны, демонстрируют тенденцию, связанную с вывозом производств в страны третьего мира, с другой — указывают на возможные изменения в практике потребления. Кроме того, сам процесс производства бумаги негативно отражается на состоянии окружающей среды. Сточные воды предприятий целлюлозно-бумажной промышленности поглощают кислород за счет окисления органических веществ, засоряют воду нерастворимыми веществами и волокнами. Усиливает засорение во-

³⁸ Сирота Владимир. Почему иссякли электронные чернила, или История одной перспективной технологии // *Ixbt.com*. 2005. 14 апреля. URL: <http://www.ixbt.com/monitor/eink.shtml>

³⁹ Василенко А.Н. География производства бумаги и картона в мире // IV Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля — 31 марта 2012 г. URL: <http://www.rae.ru/forum2012/270/1855>

доемов сброс в них отходов лесозаводов, которые скапливаются большей частью в заводах и протоках. Сплав леса также сильно загрязняет и засоряет реки, преграждает путь к нерестилищам рыбы.

Девятнадцатого августа 2013 г. президент Эквадора Рафаэль Корреа объявил, что намерен провести в стране всенародное обсуждение вопроса об отказе от ежедневных печатных СМИ, выходящих на бумаге, с целью сохранения деревьев. Причиной решения президента стала критика решения властей разрешить добычу нефти в заповедной зоне национального парка Ясуни со стороны СМИ. «Самые горячие защитники природы сегодня находятся среди продажной прессы. Если дойдет до общественного обсуждения, мы тоже предложим бумажным изданиям оставить только электронную версию. Это сэкономит бумагу и предотвратит массовую вырубку деревьев», — написал президент в своем микроблоге в *Twitter*⁴⁰.

2.4. Экономические факторы

Производство является фактором экономической среды существования периодической печати, точнее — фактором среды экономической политики, которая определяет баланс и приоритеты рыночной и государственной форм регулирования экономических процессов. В прогнозах Доусона и Мирошниченко не рассматривается фактор государственного, да и в целом не рыночного, вмешательства в производство бумажной прессы. Трансформации рынков распространения, издания и производства печатной продукции неизбежны при сохранении пиетета к «невидимой руке»⁴¹ и рыночного фундаментализма как ментальной характеристики личностей, участвующих в принятии государственных решений.

⁴⁰ URL: <http://jourdom.ru/news/37670>

⁴¹ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М., 1962. С. 332.

Экономические предпосылки сыграли немаловажное значение в возникновении дискуссии об изменении значения роли прессы в жизни современного общества. К причинам, вызвавшим опасения, можно отнести, прежде всего, снижение доходов от рекламы, которое привело к пересмотру параметров эффективности бизнес-моделей СМИ. Следует признать, что появление в научно-исследовательской повестке дня изучения возможностей организационных модификаций медиабизнеса (включая медиахолдинги) было вызвано именно изменениями экономических показателей. Ключевой точкой отчета падения доходов от рекламы для отечественных издателей стал кризис 2008 г. Сокращение рекламных поступлений повлекло за собой закрытие ряда изданий. К июлю 2009 г. было закрыто более 200 региональных изданий и около 50 московских. К концу 2009 г. при сокращении рекламных доходов примерно на 45% специалисты стали прогнозировать возможность закрытия примерно трети печатных изданий⁴².

Дополнительным экономическим фактором кризиса стали изменения практик потребления массовой информации в группах молодежной аудитории, предпочитающих использование новых носителей информации. Доля пользователей Интернета в возрастных группах (по данным Левада-Центр, март 2014 г.) составляет: 18—24 года — 96%, 25—39 лет — 93%, 40—54 года — 69%, 55 лет и старше — 27%. Среди регулярных пользователей Интернета 64% — в возрасте младше 40 лет. По данным ВЦИОМ на март 2014 г., среди ежедневно выходящих в Сеть 78% — 18—24-летних и 73% — 25—35-летних пользователей. Зависимость интенсивности использования Интернета от возраста отмечается во многих исследованиях: чем ниже возраст опрошенных, тем сильнее они вовлечены в интернет-коммуникацию⁴³.

⁴² Постова Н. Кризис догнал издателей // Слон.ру. URL: http://slon.ru/russia/krizis_dognal_izdateley-210156.xhtml

⁴³ Статистика пользователей Интернета в России. URL: http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151

Отмеченные факторы стали причиной кризиса бизнес-модели СМИ, построенной по принципу «двойной конверсии»: продажа контента аудитории при продаже аудитории рекламодателям. Об адресате информации как продукте СМИ пишет немецкий исследователь Норберт Больц: «Понять, как действуют новости, легче всего, если рассматривать массмедиа не как систему переработки информации, а как учреждение сферы услуг. В чем состоит хорошая услуга? В том, что человек чувствует, что его хорошо обслужили. Соответственно новостной канал работает хорошо, если зритель чувствует себя хорошо информированным. Как и повсюду в экономике XXI в., здесь действует максима: покупатель — это продукт. И продукт хорошего информационного канала — это как раз тот зритель, который чувствует себя хорошо информированным. <...> То, что покупатель медиа есть продукт медиа, важно прежде всего с чисто экономической точки зрения. Если взглянуть со стороны производственных отношений, то зритель — не потребитель, а продукт телевидения, он “продается” рекламодателям. Поэтому телепрограммы считают своей главной задачей снизить вероятность отключения зрителя»⁴⁴.

Медиааналитик Василий Гатов отметил негативные тенденции подобной системы отношений к аудитории: «Кризис меняет поведенческие модели потребителя — увеличивается спрос на актуальную, полезную информацию. Одновременно падает, в свою очередь, спрос на все, что связано с “расширенным потреблением”, в том числе и на гламур... <...> Но главное — меняется и модель поведения большинства рекламодателей, вторых ключевых инвесторов СМИ. От разбрасывания бюджетов с вертолета они переходят к точечным операциям, начинают интересоваться не только холодными цифрами *AIR* или весом бумаги, на которой, возможно, будет напечатано их великое рекламное сообщение: их начинает волновать контекст — ...качество печатных СМИ и результат коммуникаций. Для издателя

⁴⁴ Больц Н. Азбука медиа. М, 2011. С. 30, 35.

это означает, что рекламодатель не будет больше платить ни за “голый рейтинг”, ни за “национальную аудиторию”»⁴⁵.

Кризис «двойной конверсии» в наибольшей степени проявляется в сетевом медиапространстве. Потребитель (пользователь, субъект спроса) и рекламодатель (субъект предложения) перестают нуждаться в посреднике (СМИ). Признаком изменения практик потребления информации является распространение контекстной рекламы, «когда сначала пользователь запрашивает в поисковой системе то, что ему нужно, а в ответ получает нужную информацию и рекламные объявления, связанные с его запросом. Посетитель с удовлетворением просматривает именно то, что ему необходимо, переходит по ссылкам на сайты продавцов и совершает покупки»⁴⁶.

Кроме кризиса рекламной модели и изменения практик потребления информации к экономическим факторам следует отнести и вовлечение пользователей Интернета в создание контента (*user generated content* — *UGC*). Подобную форму можно рассмотреть в качестве своеобразного варианта экономических обменных операций. В сетевой медиасреде как экономическое явление существует прямой товарный обмен и обмен, опосредованный рекламой. Главным объектом обмена в сетях является информация, в экономическом смысле она приобретает признаки ресурса. Ресурсный потенциал информации обоснован в концепции «неявного знания» Фридриха фон Хайека, согласно которой каждый индивидуум наделен уникальными знаниями (конкретных людей и обстоятельств), т.е. использовать их в своей деятельности может только он один⁴⁷. Вся совокупность процессов использования таких информационных преимуществ

⁴⁵ Гатов В. К смерти приговорены четыре группы СМИ // Слон.ру. URL: http://slon.ru/russia/k_smerti_prigovoreny_chetyre_gruppy_smi-7810.xhtml

⁴⁶ Контекстная реклама в Интернете. Настольная книга рекламиста / под ред. Алексея Басова. СПб., 2009. С. 7. См. также: Яковлев А.А., Чупрун А.Б. Контекстная реклама: основы, секреты, трюки. СПб., 2009; Бабаев А., Евдокимов Н., Иванов А. Контекстная реклама. СПб., 2011.

⁴⁷ Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения. 1989. № 12. С. 5—14.

в экономической сфере координируется рынком, который обеспечивает (в том числе с помощью деловой прессы) субъектов деятельности новыми знаниями о состоянии спроса и имеющихся возможностях его удовлетворения (через ценовой механизм), а также о потенциальных сферах спроса и предложения. В «зоне наибольшей неопределенности» рыночной информации разворачивается конкуренция («процедура открытия») — поиск изменений в предпочтениях потребителей и новых средств их удовлетворения. Суть предпринимательства состоит в поиске и исследовании новых возможностей, т.е. предпринимательство является характеристикой не только рода деятельности, но и поведения. Деловая журналистика в подобной системе отношений выполняет функцию разрушения «неявного знания».

Значение выводов фон Хайека в отношении медиа состоит еще и в том, что конкуренция «как процедура открытия» разворачивается между источниками информации на поле доверия к ним со стороны потребителя. При этом вопрос о соответствии источника, которому доверяют, и источника, который содержит объективную информацию, остается открытым. По всей видимости, доверие как количественная характеристика начинает превалировать над качественной характеристикой объективности. Конкуренция разворачивается и между различными группами, выделенными на основе видов медиаповедения. Она возникает, например, между группами потребителей и авторов, по поводу защиты информации, интеллектуальной собственности и авторского права.

По критерию мотивации поведения выделяется символический обмен. Он лежит в основе формирования сообществ «хипстеров» (на основе демонстративного реального потребления), «друзей» (где виртуальное присвоение статуса обладает приоритетом над реальным) и т.п. Подобное поведение описывается в категориях концепции «символического капитала» Пьера Бурдьё, согласно которой известность и признание становятся ценностью, находясь в отношении с социальным полем. Через символическое потребление достигается реализация социального

статуса, а через процессы обмена происходит воспроизводство реальных инфраструктур. В медиасреду постепенно проникают управление, торговля, услуги, развлечение, криминал и др. Происходит и обратный процесс — медиатизация действительности. Еще один тезис *Бурдые*, имеющий значение для анализа медиасреды — «борьба за пространство»⁴⁸. Она проявляется в отмеченной ранее функции медиатизации пространства.

К функциям экономической политики следует отнести и «производство» читателей. В экономическом контексте они выступают в качестве потребителей, чье поведение на рынке обусловлено соответствующей потребностью в чтении. О том, что принятие государственных решений в сфере «производства» читателей уже назрело, говорит распространение функциональной неграмотности. Ее причинами являются: репродуктивное, нетворческое, строго алгоритмизированное мышление (ЕГЭ); недостаточная операбельность знаний и умений; низкий уровень общей культуры и нравственной надежности личности; пассивная стратегия поведения⁴⁹. Президент Ассоциации школьных библиотек России Татьяна Жукова причины подобной деградации усматривает в разрушении системы дошкольного образования и в «медленном умирании» школьных библиотек. Она пишет: «Многие считают, что компьютер сегодня вытесняет книгу и чтение. На самом деле происходит смена моделей чтения, и, как говорят специалисты, идет новая революция письменной речи, когда любой профессионал, работающий на компьютере, должен уметь одновременно и читать большие массивы информации, и писать, создавая новую информацию и новые знания. А это требует особых навыков и культуры чтения. Поэтому качество чтения во всем мире сегодня связывается с будущим успехом каждого в отдельности и общества в целом»⁵⁰.

⁴⁸ Бурдые П. Социальное пространство: поля и практики: пер. с фр. М.: СПб., 2005. С. 380.

⁴⁹ URL: <http://www.znanie.info/portal/ec-terms/34/1244.html>

⁵⁰ Жукова Т.Д. Функциональная неграмотность — чума XXI века // Независимая газета. 2006. 3 октября.

2.5. Социальные факторы

Среда экономической политики, в которой функционирует современная периодическая печать, таким образом, неразрывно связана с социальной средой существования газеты. Русский военный теоретик и педагог М.И. Драгомиров в пособии «Офицерская памятка» (1888) писал: «Относительно масс, безусловно, верно то, что где больше читают, там больше и думают, масса же сильная в мыслительной работе всегда будет бить ту, которая в этой работе слаба»⁵¹.

Сопrotивление читающей (то есть думающей) социальной среде со стороны управляющего класса выказал президент Сбербанка России Герман Греф в своем выступлении на Петербургском экономическом форуме 22 июня 2012 г.: «...Как только все люди поймут основу своего “Я”, самоидентифицируются, управлять, т.е. манипулировать ими будет чрезвычайно тяжело. Люди не хотят быть манипулируемыми, когда они имеют знания. <...> Любое массовое управление подразумевает элемент манипуляции. Как жить, как управлять таким обществом, где все имеют равный доступ к информации, все имеют возможность получать напрямую не препарированную информацию через обученных правительством аналитиков, политологов и огромные машины, которые спущены на головы, средства массовой информации, которые как бы независимы, а на самом деле мы понимаем, что все средства массовой информации все равно заняты построением, сохранением страт?»⁵² Подобные высказывания позволил себе на встрече с активистами движения «Наши» на Селигере 23 июля 2007 г. помощник президента РФ, бывший министр образования и науки Андрей Фурсенко: «Недостатком советской системы образования была попытка формировать человека-творца, а сейчас задача заключается в том, чтобы взрастить квалифицированного потребителя, способного квалифицированно

⁵¹ URL: <http://www.vrazvedka.ru/idea/18-2009-11-27-18-12-32.html>

⁵² Цит. по: Шабуров Алексей. Дао Грефа // Политсовет. Информационное агентство. 2012. 25 июня. URL: <http://politsovet.ru/38620-dao-grefa.html>

пользоваться результатами творчества других»⁵³. Высказывания управленцев демонстрируют, что основным противоречием социальной среды является конфликт между требованием формирования общества знаний, с одной стороны, и процессом формирования управляемого и манипулируемого общества, с другой.

По данным Всемирной газетной и информационно-издательской ассоциации (*WAN-IFRA*) с 2007 г. аудитория газет в мире выросла на 4,2%, в 2011 г. мировой тираж платных изданий увеличился на 1,1% по сравнению с 2010 г. и достиг 512 млн экземпляров. В 2013 г. совокупный общемировой тираж печатной прессы вырос на 2%. Более 2,5 млрд человек читают газеты хотя бы раз в неделю и свыше 800 млн человек посещают сайты СМИ⁵⁴. 46% пользователей Интернета посещают сайты газет — это на 40% больше, чем в 2010 г. Однако, несмотря на то, что сайты газет привлекают внимание огромного количества пользователей Интернета, главной проблемой по-прежнему остается увеличение частоты и интенсивности посещений. Например, в США приблизительно 7 из 10 пользователей Интернета заходят на сайты газет, но лишь 17% делают это ежедневно. Более трети мировых тиражей печатных СМИ приходится на Азию, где за последние пять лет количество распространяемых экземпляров увеличилось на 16%, в то время как в Западной Европе и Северной Америке за тот же период времени тиражи сократились на 17%. Годовой прирост тиражей печатных СМИ составил 3,5% в Азии и 4,8% в Северной Африке и на Ближнем Востоке. В Европе тиражи за истекший год сократились на 3,4%, в Латинской Америке — на 3,3%, в Северной Америке — на 4,3%⁵⁵. Таким

⁵³ Цит. по: Морозова Татьяна. Коммунисты против превращения отечественного образования в передачу «Поле чудес» // Правда. 2008. 14 марта. URL: http://kprf.ru/rus_soc/55656.html

⁵⁴ Ларри Килман: ««Цифра» очень помогает газетам расширять аудиторию» (Гильдия издателей периодической печати. URL: <http://www.gipp.ru/viewer.php?id=50165>).

⁵⁵ WAN-IFRA. Тенденции развития мировой прессы: аудитория газет увеличивается, доходы цифровых изданий отстают // Гильдия издателей периодической печати. URL: <http://www.gipp.ru/viewer.php?id=42174>

образом, наблюдается рост читающей аудитории в развивающихся странах и падение объемов аудитории периодической печати в развитых странах. При этом обращают на себя внимание и качественные показатели: низкая степень практики потребления информации электронных версий газет в США и годовой прирост тиражей печатных СМИ в Северной Африке и на Ближнем Востоке на фоне нарастающей гражданской активности в регионе.

Показатели *WAN-IFRA* свидетельствуют о глобализации кризиса, связанного с деформациями социальных структур в различных регионах мира. Социальный кризис в самом широком смысле слова понимается как постоянное (при этом нерегулярное) изменение правил функционирования общества как социальной системы, как неопределенность. Кризис вызван социально-экономической многоукладностью, которая выражается в несоответствиях уровня и образа жизни разных социальных и территориальных групп, диспропорциях в социальных стандартах.

2.6. Фактор образования

Важным компонентом социальной среды существования СМИ является образование. Кризис образования — это часть цивилизационного кризиса и, одновременно, фактор глобального развития. Кризис современного образования связан с утратой его системной цели. Суть образования — это именно образование и преобразование личности человека (причем не только обучаемого, но и обучающего). В условиях неопределенности приобретение знаний и ориентация на их пополнение теряет смысл. В условиях рынка знание является товаром и товаром скоропортящимся. Образование становится сферой предоставления образовательных услуг, а знание — результат постижения действительности и форма организации деятельности — подменяется информацией — набором сведений, осведомленностью

о чем-либо. Именно погружение в образовательную среду как среду познания формирует у человека потребность, привычку и любовь к чтению. Разочарование человека в информации, которой подменяется знание, приводит к отказу от чтения и потерям в среде аудитории печатной периодики.

Постоянные внешние воздействия на систему образования вызывают отклики во всех сферах общественной жизни. Аналитик Сергей Батчиков считает, что подобные воздействия имеют характер деинституционализации: «“Тотальная деинституционализация” общества начинается с ухудшения массового образования — со снижения уровня школьных программ, отказа от дисциплинарного принципа классической школы, принижения статуса учителя, разрушения уклада школьного товарищества и дегероизации сознания молодежи, насаждения культа силы и вседозволенности»⁵⁶. Как уже отмечалось, образование относится к той группе традиционных институтов, в сферу компетентности которых (формирование системы ценностей и «картины мира», обеспечение устойчивости социальных систем) все более вторгаются современные ТНК.

Кризис образования имеет перманентный характер, система управления вынуждена постоянно реагировать на вызовы изменяющейся среды. Вызовы и, соответственно, реакции носят спонтанный характер, вызовы сложно предугадать и прогнозировать, а реакции хаотичны и формализованы. Систему российского образования лихорадит от обилия инициатив и постоянно изменяющихся условий функционирования.

В области журналистского образования так же как и в анализе медиасферы наблюдается уклон в техницизм, который обостряет противоречия между формами и содержанием учебного процесса. Большое значение придается фактору мультимедийности, которой часто подменяется универсализм в журналистике. Роль журналиста в организации интерактивных сред игнорируется — в лучшем случае, копируется опыт социальных

⁵⁶ Батчиков С. Путин и хаос глобализации // Изборский клуб. 2014. № 3. С. 27—28.

сетей. Роль журналиста в управлении гипертекстуальностью (в сетевой навигации) вообще ставится под сомнение: не может плохо образованный (прежде всего как гуманитарий) специалист улавливать нюансы, определять контексты и управлять впечатлениями. Тем не менее качество конвергентности СМИ определяется как основной характерный признак медиахолдинга. Отчасти на требование конвергентности реагирует и система журналистского образования, особенно в структуре организации практической работы обучающихся. Сложившаяся система учебно-производственных подразделений (учебные газеты, радио и телевизионные студии, интернет-порталы), с одной стороны, вынуждена реагировать на изменения в профессиональной среде заказчиков (СМИ), требующих технологически «универсального» специалиста, с другой — организационно попадает в зависимость от своей образовательной корпорации (университета), которая выступает в роли если не собственника, то уж точно распорядителя имуществом, ресурсами и временем учебного подразделения. В результате на базе учреждений образования (причем не обязательно высшего профессионального, подобные процессы наблюдаются и в средней школе) организуются мини-медиахолдинги, выполняющие (иногда противоречивые) корпоративные и учебные функции и ориентирующие свою продукцию как на внутренние, так и на внешние аудитории.

Индикатором системного характера кризиса образования является разбалансированность требований к обучению в диапазоне от их отсутствия («рынок труда сам все отрегулирует») — до возвращения к идее государственного заказа на специалистов. Определение философского фундамента отношений в системе «преподаватель — студент» подвергается постоянно испытанию нормативными крайностями. С одной стороны, предпринимаются попытки определить образование как сферу услуг: «образовательные услуги — это элемент образовательной деятельности, имеющий особые цели и субъективный состав. Целью образовательных услуг является передача знаний, умений, формирование профессиональных навыков и освоение их

обучающимся»⁵⁷. Подобное отношение встречает справедливое отторжение в среде преподавателей высшей школы, поскольку образование является процессом двустороннего взаимодействия обучающего и обучающегося и включает в себя деятельностный и воспитательный компоненты. С другой стороны, образование можно определить как область производственной деятельности (деятельности по «производству специалистов»). Формированию такого подхода способствует введение категории «научно-педагогический работник» (Закон «Об образовании в Российской Федерации» 273-ФЗ, ст. 50). В данной системе отношений обучающийся представляет собой «заготовку», подготовленную средней школой и имеющей определенные качества (ЕГЭ). Обработка «заготовки» происходит в процессе обучения в высшей школе, где студент получает новые качества продукта (компетенции).

Для преподавателя в статусе научно-педагогического работника образование перестает быть приоритетной целевой деятельностью, поскольку наука и обучение объединяются как виды деятельности. Возникает неизбежный в подобной ситуации ролевой конфликт. Например, ученый относится к студенту как к ассистенту в его научной работе, ученый — хороший преподаватель специальных дисциплин, где тему учебного курса определяет он сам, и она совпадает с направлением его научной деятельности, при этом ученый — приверженец какого-либо теоретического направления, сторонник определенной научной концепции, которая будет доминировать в его изложении в процессе преподавания. Педагог, напротив, интерпретатор и транслятор достижений науки, и когда от преподавателя в качестве научно-педагогического работника требуется, к примеру, публикация научных статей, то получают обзоры достижений ученых. Современному преподавателю элементарно не хватает времени для подготовки качественных научных работ и средств для оплаты публикаций, подтверж-

⁵⁷ Потапенко В.С. Образовательная деятельность и образовательные услуги: соотношение понятий // Журнал российского права. 2009. № 3. С. 150.

дающих уровень его научной квалификации и составляющих интегральный рейтинг вуза.

Определенные подходы (услуга и производство) представляют собой системные крайности, выход из которых видится в смене приоритетов отношений: от потребительской и производственной модели — к сотрудничеству обучающего и обучающегося для достижения более высокой степени образования обоих субъектов в процессе выполнения общих проектов и решения общественно значимых научных и практических задач.

Интенсификация профессиональных изменений приводит к необходимости длительного и в то же время интенсивного обучения, упирающегося в проблему смены технологий производства массовой информации. В таких условиях все чаще требуется переподготовка, однако невозможно быстро переучить специалиста для создания более сложного продукта по сравнению с тем, созданию которого было посвящено обучение в вузе. Чем дольше приобретается квалификация, чем она сложнее, тем меньше шансов переквалифицироваться. На определенном этапе технологического развития это станет просто невозможным. В последнее время идет активное внедрение технологий *Ultra HD*, объемного телевидения, передачи голографических изображений, электронной бумаги, виртуальных телевизионных студий, автономных мобильных устройств для проведения видеосъемки и т.д. В наших условиях получается, что такие открытия делаются за рубежом, наши практики их осваивают, и только потом система образования реагирует на инновации.

Выход из состояния неопределенности состоит в изменении базовой модели журналистского профессионального образования. Подготовку специалистов необходимо совместить с редакционным производством (не с разбитой по годам учебной практикой), а именно с производством, когда профессиональная подготовка идет параллельно с профессиональным журналистским трудом, т.е. на протяжении всей трудовой жизни. Такая модернизация позволит институтам образования (самим университетам как корпорациям, владеющим или распоряжающимся

ся собственными медиахолдингами) осуществлять системный контроль за переменами в мире массовой информации, сменой технологических укладов и вовлечет профессиональное образование в процессы управления информационными изменениями. Это в том числе означает и то, что университеты должны стать центрами инновационного медиапроизводства, а это возможно при условии принятия соответствующих государственных программ или включения вузов в сферу деятельности крупных медиахолдингов. Пока же университеты лишь следуют за практикой, а практики, напротив, ждут от университетов и научных организаций новых открытий в медиасфере.

Потребности медиахолдинга в системе образования можно свести к двум основным постулатам: подготовка квалифицированных специалистов в области массовых коммуникаций и «производство» компетентных аудиторий СМИ. Реализация данных потребностей ставит на повестку дня вопрос о массовом медиаобразовании населения. В широком значении медиаобразование понимается как подготовка человека к жизни и деятельности в современных информационных условиях (постоянного увеличения объема информации, интенсивности ее воздействия, необходимости использования информационных технологий и т.д.), т.е. именно как «производство» аудиторий. В узком смысле медиаобразование трактуется как подготовка специалиста для работы в медиасфере (по созданию текстов, регулированию коммуникаций, медиакритике и анализу массовых коммуникаций и др.). В качестве педагогической задачи в комплекс медиаобразования включено достижение медиакомпетентности личности. Медиакомпетентность как целевая функция образования представляет собой сложный комплекс знаний, умений и навыков, конкретный перечень которых зависит как от уровня образования (от начального до послевузовского), так и от его предметной специфики.

При анализе структуры медиакомпетентности предлагается использовать два подхода: анализ взаимодействия личности с медиасферой и ролевой анализ медиаповедения. Взаимодей-

ствие личности с медиасферой основано на процессах внешнего и внутреннего регулирования таких отношений. Внешнее регулирование лежит в основе выделения группы нормативных медиакомпетентностей, к которым прежде всего относится знание и умение использования положений информационного законодательства. В специализированной модели образования нормативные компетенции формируют понимание того, как массовая коммуникация используется в целях регулирования социальных отношений. Потребность во внутреннем регулировании (саморегулировании) формирует комплекс психологических медиакомпетентностей. Они включают в себя навыки защиты от агрессивного медиавоздействия, медианасилия и манипуляций, а также умения полноценного восприятия и понимания текстов медиапроизведений. В частности, роль психологических компетенций состоит и в том, чтобы личность могла противостоять интенсивной информатизации и концентрации персональных данных, используемых для контроля над населением. Нормативные и психологические медиакомпетентности являются базой формирования информационной безопасности личности как способности обеспечения защиты собственных информационных ресурсов и потоков, а также противостояния негативному воздействию на психику и индивидуальное сознание.

На основе ролевого анализа медиаповедения выделяются компетенции, связанные со степенью вовлеченности личности в медиасферу. Подобным образом в структуре медиакомпетентности выделяются группы информационных и коммуникативных компетенций. Информационные компетенции преследуют цель формирования ролевых моделей потребителя (общая медиакомпетентность) и навигатора (специальная медиакомпетентность). Информационные компетенции потребителя состоят в умениях и навыках поиска информации и информационного ориентирования, анализа и критического осмысления медиатекстов. Специфика компетенций навигаторов состоит в умении определять источники медиатекстов, интересы их авторов и контексты, а

также интерпретации медиапроизведений и ценностей, распространяемых медиа (функция критической автономии).

Коммуникативные компетенции выделяются на основе ролевого поведения коммуникаторов (общая медиакомпетентность) и авторов (специальная медиакомпетентность). Компетенции коммуникаторов состоят в умениях взаимодействовать с помощью СМК и навыках обратной связи. Компетенции автора основаны на творческих, коммуникативных способностях личности. Они представлены умениями самовыражения, критического мышления, создания медиатекстов, отбора соответствующих медиаканалов для создания и распространения медиапроизведений и обретения заинтересованных в них аудиторий.

2.7. Политические факторы

Концентрация капитала в рамках ТНК увеличивает их роль в политической жизни общества. ТНК являются полноправными политическими субъектами, а наличие в их структуре медиахолдингов позволяет им активно участвовать в формировании общественного мнения, проводить пропагандистские и агитационные кампании, вести информационные войны. Политические факторы среды существования современной периодической печати обусловлены концептуальными моделями информационной политики в условиях различных политических режимов.

При определении явления информационной политики возможно применение нескольких подходов. Во-первых, управленческого, в рамках которого информационная политика определяется как способ обращения с имеющимися информационными потоками и ресурсами со стороны различных институциональных субъектов. Во-вторых, коммуникационного, интерпретирующего информационную политику как особый тип коммуникаций (задающий способы поведения в пространстве информационных потоков и обменов) между особым типом субъектов (формирующим ценностную и целевую структуру

информационного пространства), предметом которых является особый тип знаний, обеспечивающий оформление информации в тех или иных мозаичных конфигурациях (характеризуемых параметрами субъектности, ситуативности и временности)⁵⁸. В-третьих, культурологического, который обосновывает цель информационной политики, состоящую в формировании особого рода информационного пространства (смыслообразующей действительности), способствующего реализации инновационного потенциала общества⁵⁹.

На уровне прикладной информационной политики возможно выделение отдельных уровней, зависящих от субъектов ее реализации. Так, государственная информационная политика представляет собой совокупность целей, отражающих национальные интересы данного государства в информационной сфере, стратегические направления достижения задач и систему мер, их реализующих. Информационная политика может реализовываться на уровне отдельных социально-политических институтов или организаций, в частности средств массовой информации и медиахолдингов.

Способы реализации журналистикой своей институциональности выступают как ее функции в социальной и политической системах. Функции в широком смысле — это наблюдаемые следствия частей (подсистем) по отношению к более широким системам, в которые они входят. Они показывают, как «работают» элементы системы в отношении друг к другу и к целому. Журналистика выступает также и как комплекс правил, принципов, норм и установок, регулирующих общественные отношения и организующих их в систему социальных ролей и статусов.

⁵⁸ Зуев С.Э. Измерения информационного пространства (политики, технологии, возможности) // Музей будущего: информационный менеджмент. М., 2001. С. 230—249.

⁵⁹ Габайдулина Л.В., Анискин А.А. Культурологические основания информационной политики в переходный период // Правовые и социально-экономические аспекты деятельности средств массовой информации. СПб., 1996. С. 34.

Функции журналистики как института можно подразделить, во-первых, на регулятивные, которые определяют пределы независимых по отношению к социальным и политическим нормам взаимодействия действий различных субъектов (от отдельных личностей до межгосударственных объединений). К данной группе функций относятся: управление (инструментальная функция), самоуправление, контроль. Во-вторых, следует выделить культурные функции, основанные на ценностях, ценностных ориентациях, идеологических установках. В политическом смысле культурные функции журналистики проявляются через участие прессы в формировании идеологий. Третью группу функций составляют функции интегративные, связанные с социальными ролями журналистов, ответственных за обеспечение интересов общества в целом. В-четвертых, следует выделить реляционные функции, определяющие ролевую структуру журналистской деятельности в зависимости от ее целей и задач, а также степени субъектности и свободы в выражении мнений.

Демократия не сводима к способу избрания власти. Сущность демократической формы правления состоит в подотчетности власти народу как полноправному субъекту политической жизни, который обладает конституционными формами для контроля над осуществляющими власть политическими институтами. Народ в данной концепции демократии понимается как большинство, приведшее к власти те или иные политические силы. Его благополучие и стабильное существование является гарантией такого же благополучного и стабильного существования меньшинств.

В рамках политической системы могут существовать и неформализованные субъекты политического контроля, к которым следует отнести и институт журналистики, при условии, что он осуществляет политические регулятивные функции через законосформированные организации — СМИ и профессиональные объединения. Легитимность подобных организаций и, соответственно, исполнения ими функции политического контроля определяется формальными требованиями, закрепленными в

законодательстве, — прежде всего правами (возможностями) и обязанностями (ответственностью).

Функции, которые выполняют сообщества, формирующиеся в медиасреде и формируемые медиасредой, с одной стороны, являются присущими этой среде в целом, с другой — имеют свою выраженную специфику. Естественная регулятивная функция прессы — социальный контроль. Формами социального контроля являются: формирование общественного мнения (причем во всех его проявлениях — распространение знания путем создания компетентных аудиторий, выработка системы социальных оценок и побуждение к действию) и обеспечение функционирования социальных институтов, включая журналистику. К методам социального контроля относятся изоляция, обособление и реабилитация.

Изоляция (депривация в значении отказа от освещения тех или иных событий, явлений, фактов, ситуаций, действующих лиц и т.д.) проявляется как игнорирование, вывод объектов из информационного пространства и, следовательно, из поля общественного мнения, социального обсуждения и дискуссии. Обособление воспроизводится в формах социальной и политической критики, в том числе медиакритики. Реабилитация осуществляется путем конструктивного обсуждения проблем через принятие роли оппонента и понимание его ценностей и мотивов поведения.

Кроме контроля к регулятивным функциям относятся управление и самоуправление. Однако внешний контроль представляется наиболее реальным проявлением функции регулирования, поскольку для управления необходимо встраивание или включение журналистики в эту систему, а для самоуправления необходимо ее встраивание или включение в систему общественного саморегулирования. Среди теорий самоуправления и саморегулирования выделяется анархизм. Если анализировать его положения в контексте сетевой теории, то можно отметить, что основой анархической модели, так же как и сетевых структур, является обмен. Этот обмен принимает разные формы: от пря-

мого товарного обмена — до обмена информацией и взаимопомощи, которая «изначально» присуща человеческой природе⁶⁰. В политической доктрине анархизма большое место занимает критика представительной демократии: отчуждение власти и народа; рекламный характер выборных кампаний, в которых содержание рекламы (предвыборные обещания) никак не связаны с товаром (партией или лидером); отсутствие ответственности «представителей народа» перед самим народом; невозможность независимой проверки самим избирателем, как засчитан его голос; обеспечение всеми возможными способами лояльности оппозиции, обеспечивающей самовоспроизводство правящего клана; апелляция к низменному и провоцирование эмоций и т.д.

Российский политик и публицист В.М. Смирнов пишет: «Информационная революция, происходящая сейчас, принесла в жизнь общества совершенно новый элемент: возможность массовой коммуникации людей, ранее принципиально недостижимой. В недавнем прошлом уже собрание нескольких тысяч человек было делом экстраординарным и крайне затратным просто по возможности собрать всех вместе. А для обеспечения равноценного участия их в совместной работе нужен был огромный организационный аппарат, да и то проблематично, чтобы он с ней справился. Поэтому представительная демократия и была единственным выходом.

Однако сейчас стало возможным совместное общение миллионов людей, что доказали крупные социальные сети в Интернете. А это открывает возможность совместного принятия любых решений объединенными через Интернет людьми непосредственно, а не через своих представителей. т.е. в политической области открывает дорогу к осуществлению прямой демократии, не связанной пороками демократии представительной, сопровождавшими ее с момента рождения.

⁶⁰ См.: Бакунин М.А. Государственность и анархия // Бакунин М.А. Философия. Социология. Политика. М., 1989. С. 291—526; Кропоткин П.А. Взаимопомощь как фактор эволюции. М., 2007; Кропоткин П.А. Речи бунтовщика. М., 2009; Махно Н.И. Азбука анархиста. М., 2005.

Сразу оговорюсь: я не считаю существующие социальные сети прообразами прямой демократии. Но они доказали возможность массовой коммуникации людей, без организационных затрат на их перемещение и в режиме реального времени, т.е. практически мгновенно. Это означает, что принципиально дорога к прямой политической демократии открыта. К демократии, в которой каждый желающий может высказать свою политическую волю по каждому вопросу сам, а не через некоего представителя, более или менее честно получившего мандат делать от его имени все, что посчитает нужным»⁶¹.

Сеть создает принципиально новые возможности для осуществления прямой демократии, возможности каждому выразить свою политическую волю. Технологический базис для реализации данного варианта в настоящее время уже существует — возможность массовой коммуникации людей без затрат на их перемещение и организацию в режиме реального времени. Социолог и публицист Сергей Переслегин разработал концепцию «виртуального государства», в манифесте которого, в частности, отмечается: «Виртуальное государство впервые делает возможным **прямую демократию**, когда мнение каждого, без посредников и толкователей, может быть донесено до всех, а воля народа осуществляется непосредственно, например, путем постоянных референдумов. Здесь можно реализовать механизмы, позволяющие мгновенно отстранить от власти чиновника или политика, которым недовольны избиратели, и тут же, без отсрочки, назначить нового. Здесь информацию о конкретном политике избиратель может получать не через пристрастную рекламу, а непосредственно в полном объеме: детальное досье, отчет обо всех его финансовых операциях, перечень всего хорошего и плохого, что он в жизни сделал. Жалобы граждан на провинившегося чиновника не тонут в прессе и не теряются в коридорах правоохранительных органов, а попадают в его общедоступное досье (настро-

⁶¹ Смирнов В.М. Без посредников // Своими именами. 2011. № 24.

ив соответствующую опцию, их можно будет видеть написанными прямо у него на лбу). Чтобы устранить коррупцию в зародыше, для государственных деятелей можно устроить круглосуточное “реалити-шоу”, позволяя каждому гражданину их контролировать»⁶².

Блогер *Ravashol* описывает механизм принятия решений в условиях прямой демократии: «Рассмотрим сеть множества связанных между собой коллективов. Внутри они могут управляться общими собраниями. Пусть один из коллективов предлагает какой-либо проект, реализация которого требует объединения усилий и очень сложной координации миллионов людей. Эта группа, обсудив проект на общем собрании, пересылает его другим. Другие группы могут заинтересоваться этой идеей или остаться равнодушными, одобрить проект или забраковать, выступить с дополнениями и критикой. Далее они могут переслать проект со своими дополнениями тем группам, с которыми связаны уже они. Если проект не интересен обществу — обсуждение заглохнет на ранних этапах и затронет только несколько коллективов. Если же проект получит поддержку — то он чрезвычайно быстро охватит всю заинтересованную в нем аудиторию. Это будет лавинообразный процесс, который способен молниеносно охватить миллионы людей. <...> Вслед за распространением информации произойдет распределение обязательств между тысячами коллективов и реализация идеи на практике. Так каждый коллектив превратится в социальный нейрон общественного коллективного разума. Все общество будет вовлечено в творческий процесс самоконструирования. Этот децентрализованный механизм принятия решений всем обществом позволит перенести прямую демократию в сколь угодно большие масштабы и сделать ее инструментом, с помощью которого массы смогут непосред-

⁶² Сверхновый свет. Манифест виртуального государства // ИНАЧЕ. 2003. № 5. URL: <http://www.inache.net/virt/113>. См. также: Переслегин С.Б. О концепции виртуального государства. URL: http://www.igstab.ru/materials/black/Per_Virtu.htm

ственно, без всяких правительств и представителей, управлять своей жизнью»⁶³.

К специфическим функциям сетевых сообществ относится медиатизация организаций. «Организации, превратившиеся в сеть, невозможно уже сколько-нибудь осмысленно изобразить в виде распорядительной иерархии или в виде четко отграниченных “корпораций”. Предприятие сегодня есть не что иное, как совокупность его внутренних и внешних отношений, которые, по сути, представляют собой информационный процесс»⁶⁴. Любое публичное мероприятие или организационная акция (концерт, презентация, лекция, выставка, конференция, рабочее совещание и т.д.) имеют шанс превратиться в медиасобытие. Медиатизация становится сущностным свойством организации еще и в значении легализации ее документооборота, нормативного структурирования ее деятельности. Организации трансформируются в открытые, взаимодействующие и интерактивные медиасреды — городского управления и самоуправления, общественной активности и гражданского контроля, экономики и бизнеса, образования и науки, культуры и искусства, медицины и сферы услуг, досуга и быта и т.д.

Подводя итоги анализа политических факторов медиасреды, отметим, что политические функции медиахолдинга состоят, прежде всего, в осуществлении контроля над органами политического управления и субъектами политической деятельности. Имеет перспективы в системе общественно-политического регулирования функция самоуправления с учетом нового фактора плотности и упрощения коммуникаций. Функции обмена и медиатизации в политическом смысле являются инструментальными, имеющими перспективы реализации в целях организационной деятельности, формирования политических образов, имиджей лидеров и партий. Журналистика выступает в качестве института, выполняющего социальные функции в определенных

⁶³ Ravashol. Сетевое самоуправление. URL: ravashol.livejournal.com/10565.html

⁶⁴ Больц Н. Указ. соч. М., 2011. С. 113.

политических условиях «горизонтальной» системы реализации власти. Средства массовой информации представляют собой организации, которые выполняют инструментальные функции (подобные функции выполняет и журналистика в условиях «вертикальной» системы реализации власти).

2.8. Антропологические факторы

Для понимания поведения личности в медиасреде необходимо обратить внимание на антропологические факторы, обуславливающие существование современной прессы. Например, в формировании политического поведения личности участвуют различные институты, но, учитывая степень медиатизации современной политики, следует отметить ведущую роль в данном процессе института журналистики и медиасреды, в которой реализуются направления идеологического (идеального, ценностного, смыслового) воздействия на человека. Специфика человеческого поведения в медиасреде позволяет выявить новые грани проблемы понимания человека. Медиасреда, с одной стороны, предстает как система, которая требует от личности соответствующего отношения к самой себе как к части системы, выполняющей определенные социальные роли в соответствии с социальным статусом. В данном случае медиасреда структурирует и регламентирует человеческие отношения, когда индивид действует в нормативно упорядоченном правилами мире. Понимание человека на основе окружающих его социальных условий, исходя из его социальных статусов и соответствующих им ролей, достигается только в условиях регламентации поведения и деятельности, тотальной структуризации человеческих отношений. Поход, предполагающий, что мы понимаем человека, если понимаем окружающую его социальную среду, называется экологическим заблуждением⁶⁵. Частным случаем экологическо-

⁶⁵ В данном случае содержание категории «экологическое» имеет значение «влияние внешней среды».

го заблуждения являются интерпретации и выводы исследователей общественного мнения с помощью массовых опросов, когда мнения респондентов объясняются зависимостью (корреляцией) от их социальных характеристик.

С другой стороны, медиасреда позволяет человеку проявить себя в качестве самостоятельного («цельного») субъекта (актора), что, собственно, и определяет ее привлекательность для личности. В данном случае меняется отношение к человеку, он предстает как центр его собственной системы ценностных мировоззренческих координат. Проблема понимания человека в медиасреде снимается. Достижение понимания человека в медиасреде происходит через информацию, потребителем которой он является, на которую реагирует, и коммуникацию, в которую он включается, инициирует или провоцирует. Таким образом, о сущности поведения человека мы можем судить по степени его активности и видам его ролевого поведения в медиасреде. Анализ экономического (потребительского) поведения лег в основу концепции контекстной рекламы, о которой говорилось в разделе «Экономические факторы».

Поведение личности в медиасреде оценивается через медиапредпочтения (в Интернете — через сетевые маршруты). Никлас Луман считал, что «во всех программных областях средств массовой коммуникации подразумевается присутствие “человека”, — но... лишь в виде социального конструкта. Этот конструкт... необходим в функциональной системе массмедиа для того, чтобы постоянно и непрерывно подвергать саму себя раздражениям, исходящим из перспективы биологического и психического внешнего мира человека. Как и в других функциональных системах, этот внешний мир остается операционно-недостижимым, он не может включаться по частям и именно поэтому требует постоянных “прочтений”. “Характеризация” людей, непрерывно воспроизводимая указанным способом, обозначает на внутренней стороне системных границ массмедиа пункты, в которых вступают в силу структурные сопряжения с внешним миром людей. Таким образом, страсти миллиардов

психических событий переводятся в форму, которая допускает их дальнейшее использование внутри массмедийной системы и новое психическое прочтение в ряду различий, которые из этого вытекают»⁶⁶. Луман актуализирует проблему понимания человека через медиа, решение которой возможно при условии признания принципа тождественности (взаимного признания, взаимопроникновения и взаимной готовности к изменениям) медиасреды и личности, в ней существующей.

Индивид, связанный с медиасредой, когнитивно и ментально, проявляет себя как «медийная личность». По определению В.Д. Мансуровой, «медийная саморефлексия и самоопределение становятся онтологией существования современного общества, а индивид, получивший несанкционированный доступ к коммуницированию, — обретает статус *homo mediates*. <...> “Медийный” человек, выступая то в статусе субъекта, то объекта массовой коммуникации, оказывается перед выбором своего социального статуса и способа самовыражения — в качестве **дигитального двойника** “без имени и просто без судьбы” или **реального участника** социальных взаимодействий на публичной арене»⁶⁷. В качестве видов поведения в медиасреде рассмотрим четыре варианта его возможного проявления: потребление, коммуникацию, производство и навигацию. Каждому из выделенных видов соответствует определенный тип ролевого поведения: потребитель, коммуникатор, автор и навигатор. Данные типы лежат в основе выделения информационных и коммуникативных медиакomпетенций в структуре медиаобразования.

Потребитель — это человек «входящий» в медиасреду, «отдающий» ей свое время. Потребление рассматривается как начало обратной связи в системе коммуникаций. Предметом потребления в медиасреде являются «блага» информации и коммуникативных сообщений. «Сейчас недостаточно информиро-

⁶⁶ Луман Н. Реальность массмедиа / пер. с нем. А.Ю. Антоновского. М., 2012. С. 129—130.

⁶⁷ Мансурова В.Д. «Медийный» человек российской провинции: динамика социального взаимодействия. Барнаул, 2011. С. 8.

вать, чтобы осуществить коммуникацию, не только потому, что посланий все больше и коммуникация требует их отбора, но и потому, что возрастает роль получателей информации»⁶⁸. Потребитель информации в отнологическом смысле демонстрирует тождественность субъекта и объекта взаимодействия, создающую новое качество. Механизм тождества состоит в идентификации — процессе принятия потребителем роли, задаваемой и определяемой сообщением. Идентификация для потребителя является способом усвоения установок и ценностей, предлагаемых сообщением, как своих собственных.

В концепции «осевого времени» Карла Ясперса само явление коммуникации рассматривается как внутренняя метафизическая способность личности открывать в себе чувство другого: «Способность видеть и понимать других помогает уяснить себе самого себя, преодолеть возможную узость каждой замкнутой в себе историчности, совершить прыжок вдаль»⁶⁹. Общение (в противоположность договору, в котором участники руководствуются обязательствами) понимается как акт взаимопонимания, интимных контактов и осознанной духовной общности. В экзистенциальной традиции акцентируется внимание на противоречии (даже несовместимости) человека и социального мира, окружающего его. Идентификация как принятие роли представляет собой путь выхода из мира несовместимости и непонимания, путь взаимодействия адресата и мира массовой информации, где проблема общения решается не через разделение объекта и субъекта, а через их тождество.

Тождество как принцип общения читателя и прессы выражено в явлении антропоморфизма газеты. Антропоморфизм, возникающий в процессе чтения-общения, описал петербургский ученый В.П. Таловов: «Потребность в чтении удовлетворяют не только индивидуально, но, в каком-то роде, даже интимно. При-

⁶⁸ Вольтон Д. Информация не значит коммуникация: пер. с фр. М., 2011. С. 6.

⁶⁹ Ясперс К. Истоки истории и ее цель // Ясперс К. Смысл и назначение истории: пер. с нем. М., 1991. С. 49.

помним, как нам становится неприятно, когда в газету, которую читаем, допустим, в троллейбусе или метро, заглядывает кто-либо из посторонних. Такое впечатление, что за нами подсматривают, что нас подслушивают. С газетой общаются уединенно, без соглядатаев. В жизни такое общение ведется негромко, спокойным тоном, приглушенным голосом»⁷⁰.

Функции *коммуникатора* состоят в инициировании коммуникаций и производстве сообщений. Активность коммуникаторов приводит к возникновению сетевых структур, аналогичных социальным структурам. Сети возникают на основе объективных потребностей в общении («Одноклассники») и для решения определенных (конкретных) задач («Химкинский лес»). Далее происходят трансформации сетей по различным сценариям и под воздействием разнонаправленных факторов.

В основе формирования сетей (так же, как и в экономических моделях анархизма) лежит обмен. Концепция социального обмена принадлежит американскому исследователю Джорджу Хомансу, который описал социальное поведение как обмен деятельностью, приводящий к вознаграждениям и издержкам. Хоманс сформулировал ряд постулатов, обосновывавших социальный обмен: успех, стимул, ценность, лишение-пресыщение, агрессия-одобрение и рациональность⁷¹. Описание человеческого поведения в теории Хоманса стало отправной точкой концепции обмена американского социолога Питера Блау, который стремился понять социальную структуру путем анализа процессов, управляющих отношениями между индивидами и группами. Связующими механизмами в сложных социальных структурах выступают нормы и ценности (или соглашение относительно ценностей). Соглашение относительно социальных ценностей служит основой для того, чтобы распространить

⁷⁰ Талов В.П. Читательский спрос на газету: учеб. пособие. СПб., 1999. С. 65.

⁷¹ Хоманс Дж. Общие положения теории обмена // Хрестоматия по современной западной социологии второй половины XX века / под ред. Г.Е. Зборовского. Екатеринбург, 1996. С. 92—118.

порядок социального урегулирования за пределы непосредственных социальных контактов и продлить существование социальных структур вне пределов жизни отдельного человека⁷². Социальный обмен, создающий социальные структуры, оформляется в форме социальных сетей, которые с помощью компьютерных технологий и Интернета обретают «реальную» возможность для своего функционирования.

Концепция сетевого общества обосновывается в трудах Мануэля Кастельса. Ее исходным тезисом является определение «информационализма» как «воздействия знания на знание как основной источник производительности»⁷³. Информационализм лежит в основе сетевого общества и «новой экономики», поскольку информация становится структурообразующей основой развития общества, приобретает новые качества и функции, преобразующие все основные сферы деятельности. В своих рассуждениях Кастельс опирается на концепцию французского социолога Алена Турена⁷⁴, привлекая понятия «идентичность сопротивления» и «идентичность, устремленная в будущее» и анализируя сетевые структуры, которые объединяются вокруг подобных идентичностей. «Сопротивление» и «устремленность в будущее» формируются как узлы сетевой активности.

Разновидность идентичности коммуникаторов, вовлеченных в структуры социальных взаимодействий в Интернете, следует определить как сетевую идентичность, возникающую на стыке тождества реальной личности и личности медийной. Сетевая идентичность рассматривается как «отождествление человеком (пользователем) себя с той или иной группой, созданной в Сети; виртуальная самопрезентация. Сетевая идентичность является отражением множественности идентичностей и усиливает

⁷² Блау П.М. Различные точки зрения на социальную структуру и их общий знаменатель // Американская социологическая мысль: тексты / под ред. В.И. Добренкова. М., 1994. С. 8—29.

⁷³ Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ. / под науч. ред. О.И. Шкаратана. М., 2000. С. 302.

⁷⁴ См.: Турен А. Возвращение человека действующего. М., 1998.

вает ее в виртуальной коммуникации. В то же время ее можно рассматривать и как разновидность пространственной идентичности, имея в виду виртуальное пространство информационно-коммуникационных потоков как среду и, одновременно, как ориентир самоидентификации»⁷⁵.

Норберт Болц отмечает роль сетей как в глобальном масштабе, так и в новом качестве социальной дифференциации: «Собственное значение сетей заключается... не в том, что они перерабатывают информацию, а в том, что они создают общности. В результате нация как инстанция, порождающая идентичности, все более теряет свою значимость — в пользу глобализирующих, но также и “трайбализирующих” сил»⁷⁶.

Достижение высшей стадии коммунитаризма предполагает замещение комплекса реальных идентичностей (обусловленных социальными ролями и статусами) сетевой идентичностью. При этом медийную идентичность следует рассматривать как промежуточную ступень между реальной и сетевой идентичностями. Отличие медийной от сетевой идентичностью можно продемонстрировать на уже использовавшемся примере контекстной рекламы. Сетевая личность (в отличие от медийной) не нуждается в таких посредниках, как СМИ — медианосителях рекламных сообщений-предложений.

Замещение реальных идентичностей не сводимо к разрушительной силе соблазненного мир постмодернизма. Начавшись как восстание против масс, постмодернизм отрицает теперь и самого восставшего. Антропоцентричное отношение к миру содержит в себе импульс относительности, порождающей сомнения в существовании субъекта наблюдения. Разрушается не только личность, деструкции подлежат традиции и каноны, которые в лучшем для них случае имеют шансы получить статус

⁷⁵ Фадеева Л.А. Сетевая идентичность // Политическая идентичность и политика идентичности: в 2 т. Т. 1. Идентичность как категория политической науки: словарь терминов и понятий / отв. ред. И.С. Семененко. М., 2012. С. 67.

⁷⁶ Болц Н. Указ. соч. С. 104.

в игровом действии или сохраниться в качестве символических элементов мира эклектики, а в худшем — перестают быть актуальными и, следовательно, необходимыми. Поэтому появление, к примеру, того, что принято называть новой эстетикой⁷⁷, приводит к отрицанию эстетики в принципе.

Замещение реальности, а равно — и сопротивление ему, имеет более древнее происхождение. Есть основания считать, что конфликт с реальным является неотъемлемым (более того — сущностным) свойством человеческой личности, человеческих сообществ и культур. Покушение на реальность началось с попыток создания первых орудий труда, преобразования природы, которая и была первичной реальностью. Со временем человек создал новую среду обитания, превращая природные ландшафты в охотничьи первобытные пещеры, аграрные сельские поселения, индустриальные городские агломерации. Культура (возделывание, преобразование) возникает как форма отчуждения человека от природы — как материального, так и духовного. Появление языка как средства общения и взаимодействия стало еще одной формой покушения на реальность с претензией на дублирование и копирование реального⁷⁸. Кроме того, что структуры языка как копии реального стали формировать структуры сознания, так еще и вкупе с материальными трансформациями они привели сознание к новому качеству — формотворчеству. Формотворчество развивалось в конфликте с природой, в торжестве линейной эстетики, в хитросплетениях нормативных уложений, наконец — в алгоритмизированных технологиях производства, образования и коммуникаций.

Каждая новая традиция претендовала на место и значение в мире реального, становилась с реальным по одну сторону баррикад. Сопротивление со стороны традиции стало таким же неотъемлемым (сущностным) качеством человеческого существова-

⁷⁷ См.: Соловьев А.В. Новая эстетика информационной эпохи: искусство как база данных // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Сер. Философия. Социология. Право. 2009. № 8. С. 50—55.

⁷⁸ См.: Гиренок Ф.И. Аутография языка и сознания. М., 2012.

ния, как и противостоящие ей новации. Индустриальный порыв модернизма, давший начало эпохе ТНК и глобализации, сам стал традицией со всей подобающей культурно-символической атрибутикой. Постмодернистское покушение на реальность ударило по модерну с его индустрией путем формирования постиндустриальной (виртуальной) экономики, вывоза капитала в развивающиеся страны и экологической идеологии.

Постмодерн как специфическая часть реального, отрицающая целое, был обречен на сопротивление, которое обнаружило союзников как в среде модерна, так и в более глубоких институтах традиции. Для журналистики (по определению не имеющей шансов на существование в постмодернистском мире из-за содержательной актуальности и индустриальной технологии организации) сопротивление локализовано в двух секторах. Во-первых, в секторе инструментального действия в рамках какого-либо института традиции. Инструментализм достаточно очевиден и эмпирически наблюдаем. Во-вторых, в секторе субъектного институционального действия журналистики и представляющих ее организаций, включая медиахолдинги, как полях реализации сопротивления покушениям на реальность. Дискурс сопротивления наблюдается как в научных исследованиях (Ален Турен, Мануэль Кастельс), так и в разнообразных журналистских практиках (от Марка Твена до Хантера Томпсона).

Специфической функцией коммуникатора является медиатизация частной жизни. В ее основе лежит постулат о свободе демонстрировать приватность. От индивида требуется, по крайней мере, согласие с таким положением вещей. Символический обмен в медиасреде можно представить и как специфическое проявление социально-ролевого поведения. Его специфика заключается в том, что привычные социальные роли и идентичности совмещаются с игровыми (или даже замещаются ими). Соответственно, возрастает значение реляционных функций в медиасреде, легитимирующей игру в качестве типа социального поведения в медиапространстве.

Автор — «производитель информации», превращающий повседневность в событие и испытывающий потребность делать

это. Автор стирает различия между явлением повседневности в реальном мире и медиасреде. Он создает вторую — подчиняющуюся «определенным условиям — реальность, с точки зрения которой обыкновенный образ жизни выглядит уже как реальная реальность»⁷⁹. Автор может выступать и как «Создатель события», частным проявлением авторской роли является блоггерство.

Автор обладает высокой степенью ролевой вариативности. Одна из его ролевых проблем состоит в принятии решения об участии (или неучастии) в наблюдаемой ситуации социального взаимодействия. В социологии также проблема исследовательского участия является методической и этической проблемой. Она выявлена в типологии социологического наблюдения (включенное — невключенное) и в разработке направления *Action research*, которое определяется как семейство научно-практических методологий, на равных основаниях использующих методы научного познания и активного вмешательства (изменения, преобразования, улучшения) в объект изучения⁸⁰. *Action research* обозначает особый исследовательский подход, посредством которого не только создается новое знание о социальной системе (о мире повседневности), но и делается попытка одновременно изменить ее. Основные сферы возможного использования данной методологии — это социальное управление и социальная инженерия, в том числе и с использованием СМИ в качестве инструмента, и с участием журналистов-авторов. Осознание и изменение социальных условий возможно лишь в том случае, если на всех этапах реализации проектов в работе будут участвовать практики, хорошо знающие социальную жизнь. В социальное управление все больше включаются журналисты, тем более что в силу особенностей своей профессии они, как никто другой, включены в жизнь общества на самых разных уровнях и работают в условиях взаимодействия с различными социальными группами.

⁷⁹ Луман Н. Указ. соч. С. 92.

⁸⁰ Добренев В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования. М., 2004. С. 607.

Осуществление подобной практики вмешательства предполагает постановку социально значимых целей изменения и понимание автором последствий своей деятельности. Иллюстрацией отсутствия такого понимания является практика так называемой гонзо-журналистики (от англ. *gonzo* — чокнутая, рехнувшаяся). Это направление характеризуется субъективным стилем повествования, ведущегося от первого лица, выступлением журналиста в качестве непосредственного участника описываемых событий, использованием личного опыта и эмоций для того, чтобы подчеркнуть их основной смысл. Термин гонзо-журналистика появился на рубеже 1960—1970 гг. в связи с деятельностью американского журналиста Хантера Томпсона (*The Rolling Stone*, *Scanlan's Monthly* и др.), ярко демонстрировавшего собственный аморализм и тем самым эпатировавшего публику.

Главная ролевая проблема автора состоит в достижении равновесия с окружающей социальной средой (средой повседневности), но без потери собственной ценностной идентичности. Для автора описание и интерпретация повседневности с позиции собственных ценностей — это только лишь первый шаг в производстве нового знания или знания, обладающего новым качеством. Следующий шаг состоит в фиксации напряжения, вызванного расхождением в картинах мира и системах ценностей автора и героев его произведения. Затем следует расшифровка, раскодирование смыслов поведения, что служит достижению понимания мотивов и, в результате, ценностей «другого».

Навигатор — «служащий (работник) медиасреды». Его задача состоит в регулировании информационных потоков, управлении маршрутами. Он — оператор ракурсов, контекстов и смыслов. В его функции, в том числе, входит «слежка» за потребителями, коммуникаторами и авторами. В зависимости от целей навигации он помогает или вредит им. Характер деятельности навигатора позволяет выделить различные типы навигаций. К ним относятся распространение информации через информационные и рекламные агентства, распространение СМИ, регулирование (стимулирование, упорядочивание или блокиро-

вание) информации и коммуникаций, уничтожение или повреждение информации (хакерство) и т.д.

Социальный смысл навигации в медиасреде состоит в организации сосуществования представлений о мире, смыслов и ценностей: «коммуникация состоит не в том, чтобы свободные и равноправные индивиды разделяли одинаковые точки зрения, а в том, чтобы организовать сосуществование часто противоречащих друг другу представлений о мире. <...> *Коммуникация — это обучение сосуществованию в мире информации, где вопрос уникальности становится центральным.* <...> Коммуникация... никогда не происходит сама собой, но является результатом хрупкого процесса переговоров. Именно поэтому информировать недостаточно для того, чтобы произошла коммуникация, и поэтому также, чаще всего, за исключением редких случаев в жизни и в истории, коммуникация в основном означает сосуществование»⁸¹. Организация коммуникации и, следовательно, обучение сосуществованию составляет главный принцип деятельности навигатора.

Распространение навигации как вида медиаповедения повлияло на журналистскую иммиграцию из конклава авторов в секту навигаторов. Началось все с того, что часть авторов обнаружила свойство лавинообразного роста объемов информации, сопряженного с недостатком собственного времени на поиск и интерпретацию «эсклюзива» и, в то же время, с доступностью информационных ресурсов и коммуникаций. Одновременно в среде фотохудожников и дизайнеров появился тип, работающий не с собственным производением, а уже с готовым банком визуальных данных. Однако успешная навигация как деятельность по организации контекстов и смыслов, формированию «повесток дня» и «картин мира» требует, с одной стороны, необходимого уровня образования, с другой — осознания ответственности за последствия своей деятельности. Следовательно, возрастает и роль журналистов именно в качестве навигаторов коммуникаций и организаторов информации.

⁸¹ Вольтон Д. Указ. соч. С. 33.

Кризис современной периодики трудно осмыслить и без обращения к анализу процессов, происходящих, собственно, в медиасреде. Психологические особенности восприятия и понимания печатного текста требуют сохранения газет и журналов как необходимых элементов в комплексе потребления массовой информации. Новую роль приобретает медиаменеджмент, новым значением наполняется профессиональное журналистское образование. Новые журналисты все более погружаются в процессы регулирования коммуникаций и навигации в мультимедийном мире. Роль журналиста заключается не столько в предложении собственной повседневности (или практики) в качестве альтернативы хаосу индивидуальных повседневностей, сколько в их упорядочивании (структуризации, иерархизации, перекомбинировании и т.п.). Следовательно, повышается значение образования журналистов, их компетенции выполнять функцию «оператора» по распространению знаний, потому что «проблема заключается не в большом объеме информации, а в том, что для обработки этой информации нужны знания»⁸².

Таким образом, для корректного прогнозирования процессов, происходящих в системе современной периодической печати необходимо учитывать условия различных сред функционирования СМИ, темпы и направления их изменения. При прогнозировании следует опираться на формулируемые в различных средах цели общественного развития и направления развития личности в медиасреде. Исходя из данных формулировок, определяются и цели развития медиа в контексте общественного развития, на основе которых разрабатываются комплексы задач по оптимизации и регулированию процессов, происходящих в различных средах существования периодической печати. Приоритет при определении целей социального развития должен оставаться у институтов государства, гражданского общества и образования. Актуальной задачей остается формирование эффективных медиаструктур, включая медиахолдинги, в рамках данных институтов.

⁸² Вольтон Д. Указ. соч. С. 29.

Глава 3. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕДИАХОЛДИНГА

3.1. Объединения предприятий как направление развития экономики

Рыночная экономика способствует созданию сильных крупных игроков бизнеса как основы доходообразующих налоговых потоков векторного развития отрасли, а также создания устойчивой рыночной конъюнктуры.

Укрупнения бизнеса свидетельствуют о стабильном росте экономики страны, региона, отрасли. Поэтому по наличию бизнес-структур, объединяющих более мелкие предприятия, можно судить о финансовой успешности рынка, а также о наличии конкурентного управленческого потенциала.

В рыночной экономике можно выделить различные типы крупных предпринимательских объединений: концерн, конгломерат, финансово-промышленная группа, холдинг, корпорация, ассоциация, союз, межотраслевые государственные объединения, картель, синдикат, трест, пул.

Все определения понятия холдинга характеризуют наличие двух основных атрибутов данного объединения: наличие структуры двух уровней (материнской — управляющей и дочерней — управляемой), а также единого стратегического управляющего центра. В медиасфере можно также заметить выполнение этих условий, что позволяет сделать вывод о стандартности органи-

зации холдинговых структур, а также о включенности медиасферы в рыночную структуру.

Существует несколько основных преимуществ холдинговых компаний:

- коммерческие риски в таких образованиях распределяются между всеми частями;
- этот бизнес можно продавать по частям, так как компании, которые входят в состав образования, являются самостоятельными юридическими лицами;
- диверсификация деятельности позволяет поднять «средний» уровень рентабельности;
- перераспределение финансовых потоков позволяет поддерживать направления деятельности, находящиеся на стадии спада за счет более успешных на текущий момент;
- объединение повышает конкурентный потенциал всех участников;
- реализация масштаба используемых ресурсов (производственных фондов, инвестиционных средств, трудовых ресурсов), характеризуется в том числе возможностью привлечения квалифицированного управленческого, научного, производственного персонала;
- возможность производства конкурентоспособной продукции (работ, услуг) вследствие создания самодостаточной, почти обособленной, вертикально интегрированной системы от добычи сырья до выпуска законченной продукции высокой степени переработки;
- объединение производства, технического опыта и научно-исследовательских разработок, возможность интеграции науки, производства и рынка;
- положительный имидж крупной и влиятельной интегрированной структуры;
- возможность осуществления лоббирования в законодательных и правительственных органах.

Помимо положительных моментов, связанных с объединением компаний в холдинг, есть и отрицательные стороны:

- усложнение управленческой структуры, нормы управления возрастают, выполняемые функции менеджмента требуют перераспределения на стратегический (материнский) и оперативный (дочерний);
- эффект масштаба приводит к косности адаптационных механизмов организации;
- большое количество субъектов корпоративных отношений, имеющих различные интересы, приводит к усложнению процесса целеполагания.

Вышесказанное позволяет сделать вывод об актуальности холдинговых объединений в современных условиях, а также о необходимости оценки и анализа способов объединений коммерческих структур в холдинги.

Существует несколько способов объединения коммерческих организаций в холдинговые компании:

1. *Путем горизонтальной интеграции.* В этом случае происходит последовательное присоединение компаний и получение контроля над ними. Однако все компании должны заниматься одним видом деятельности. Холдинговые компании в этом случае создаются с целью завоевывания новых секторов рынка.

В медиахолдингах данный вид объединения встречается наиболее часто, когда к уже существующим объединениям компаний добавляют новые элементы, позволяющие «снежным комом» наращивать свои объемы и рыночное присутствие.

Рассмотренный подход может сталкиваться с созданием внутрихолдинговой конкуренции. Для целевой аудитории вхождение СМИ в тот или иной холдинг не является определяющим при выборе источника информации или канала распространения информационных потоков.

Для рекламодателей горизонтальная интеграция представляет больший интерес вследствие возможности использования пакетной продажи рекламного места, снижающего единичные затраты на пункт рейтинга.

2. *Путем вертикальной интеграции.* В этом случае объединяются предприятия единого технологического цикла. Цель таких холдинговых компаний — снизить общие издержки, достигнуть ценовой стабильности, повысить стоимость компании.

Данный вид создания холдинга подразумевает формирование своего рода кластера, автономно решающего все задачи, возникающие в ходе функционирования как объединения в целом, так и отдельных его элементов. Снижение издержек, создание технологических цепочек, а также наличие контроля всех процессов, протекающих в холдинге, являются преимущественными технологиями. Однако необходимо отметить, что автономия не всегда может быть работоспособной, так как любое предприятие — это открытая социально-экономическая система, любой вход которой подразумевает необходимость наличия адаптационного механизма.

3. *Путем последовательного создания компаний и последующего их присоединения к холдингу.* В этом случае создается новая компания, и если ее работа оказывается эффективной, то в дальнейшем она присоединяется к общей группе.

Подобный вариант свидетельствует, с одной стороны, о сложной нестабильной рыночной ситуации, о высоких рисках, связанных с укрупнением бизнес-структур, с другой — о наличии стратегического плана расширения и укрупнения бизнеса. Применительно к медиасфере данный путь развития предполагает наличие ресурса, которым выступает «новый» элемент холдинга, основной характеристикой которого является рост синергетической конкурентоспособности объединения.

4. *Путем объединения холдинговых компаний.* Данный вариант допускает наличие в объединенном холдинге предпринимательских структур, которые могут быть совершенно не связаны друг с другом ни по производственной кооперации, ни по другим хозяйственным интересам, однако, за счет укрупнения, обладающих значительным финансовым бюджетом, спо-

собствующим решению как оперативных, так и стратегических планов. В таком случае медиаструктура может выступать не как основа созданного холдинга, а как его отдельный крупный элемент.

5. *Путем объединения транснациональных и национальных компаний.* В период глобализации экономики стран объединение транснациональных компаний возможно при условии наличия единой системы ценностей.

Транснациональным холдингом является холдинг, хозяйственные элементы которого располагаются в различных государствах. Вследствие, как правило, широкого географического рассеивания их обществ, транснациональные холдинговые компании часто регистрируются в государствах, которые наряду с особыми налоговыми преимуществами (в виде особенно выгодного налогообложения иностранных доходов от участия и прибыли) облегчают доступ к международным финансовым рынкам и особым инструментам финансирования.

6. *Путем «деления» больших компаний во время их реструктуризации.* Дробление в данном варианте рассматривается не только как результат неэффективной работы, а как способ повышения индивидуальной результативности входящих в крупное объединение участников⁸³.

Типологий холдинговых структур достаточно много, и каждая из них позволяет основываться на одном из наиболее существенных свойств бизнес-объединений.

В плане функционального наполнения деятельности выделяют два основных типа холдинговых компаний: финансовые и операционные (табл. 1). Основное различие между финансовыми и операционными холдинговыми компаниями заключается в том, как распределяются управленческие функции между головной компанией и дочерними предприятиями.

⁸³ Кравченко Е.Н. Такие разные холдинги // Учет. Налоги. Право. 2000. № 17.

Таблица 1

Особенности различных видов холдингов

Финансовый холдинг	Операционный холдинг
<p>Высокая степень независимости подразделений друг от друга; Отсутствие или сведение к минимуму внутренних продаж; Производство или создание товаров и услуг разных типов; Работа на разных географических сегментах; Разнообразные группы целевых аудиторий.</p>	<p>Высокая степень зависимости элементов объединения друг от друга; Ключевая роль внутренних последовательных продаж; Наличие сквозной системы планирования, управления, производства; Пересекающиеся рынки сбыта; Централизация управления и накопления ресурсной базы.</p>

Финансовые холдинги не обязательно должны быть присущи финансовой сфере. Чаще всего финансовая независимость подразделений свидетельствует об их устойчивости, самостоятельности и успешности. Материнская компания может перераспределять ресурсы, но основой является системообразующая деятельность, всеми способами повышающая конкурентоспособность всех элементов холдинга.

Операционный холдинг создается для комплекса решения задач участников холдинга, путем наличия не только единого управляющего центра, но и ресурсных технологических, а также рыночно-потребительских и информационных баз.

Финансовый холдинг отличается от управляющего холдинга тем, что обязательным условием его существования является владение холдинговой компанией не менее 50% акций зависимых компаний.

Финансовый холдинг — это специализированная компания, которая осуществляет финансовый контроль и управление дочерними организациями. Холдинг-компания не вмешивается в производственную и коммерческую деятельность дочерних ор-

ганизаций, а реализует свои цели посредством участия в собраниях акционеров дочерних организаций. В состав активов финансовой холдинговой компании могут входить только ценные бумаги и иные финансовые активы, а также такое имущество, которое непосредственно необходимо для обеспечения функционирования холдинг-компания. Для них характерна небольшая численность персонала головной компании. На практике самыми крупными считаются четырехуровневые холдинговые компании, где во главе стоит головной холдинг (холдинг-компания), а ниже сформированы субхолдинги первого уровня, субхолдинги второго уровня, субхолдинги третьего уровня и дочерние организации.

Мера самостоятельности бизнес-единиц в процессе объединения может быть разной. Они могут получить статус юридического лица (дочерние фирмы), тогда появляется потребность в создании финансового холдинга для эффективного управления. Финансовый холдинг — это особый тип финансовых компаний, который создается для контроля и управления деятельностью входящих в объединение предприятий путем владения их контрольными пакетами акции.

В состав операционных холдингов входят предприятия одной отрасли, которые образуют вертикально-интегрированную или горизонтально-интегрированную цепочку. Организационная структура строится централизованно. Части холдинга обладают лишь ограниченным кругом финансовых полномочий. Головная фирма осуществляет все оперативное управление.

Множество холдинговых компаний сочетают в себе признаки и финансовых, и операционных объединений. Такие холдинги получили название «смешанные холдинги». Их составные части работают как субхолдинги⁸⁴.

В холдинговой модели организации бизнеса есть множество преимуществ. Но вот внутри самого холдинга абсолютно

⁸⁴ Портной К. Правовое положение холдингов в России: науч.-практ. пособие. М.: Волтерс Клувер, 2004.

нет конкуренции, которая бы подталкивала к улучшению качества продукции или услуг. Также нерентабельные организации в холдинговых объединениях могут искусственно поддерживаться, а из-за этого снижается экономическая эффективность всего холдинга. Если сравнивать режим налогообложения холдинговых компаний и самостоятельных коммерческих организаций, то можно сказать, что режим последних намного выгоднее.

Помимо рассмотренной системы типизации холдинговых компаний выделяют также иные критерии классификации:

- исходя из типов зависимости, установленных законодательством, имеют место имущественные, договорные и организационные холдинги;
- исходя из характеристики собственников — государственные и частные;
- исходя из характера производственных и экономических отношений между участниками — вертикальные, горизонтальные и диверсифицированные.

Могут быть применимы также критерии сложности участия в бизнес-объединении, отраслевая принадлежность, географическое расположение и многие другие.

Наличие такого значительного классификационного массива подтверждает сложность и многообразие холдинговых объединений, а также необходимость изучения инструментов управления холдингами.

3.2. Инструменты управления холдинговыми компаниями

Цели при создании холдингов напрямую зависят от времени, места, способа и задач, реализуемых при образовании холдинговых компаний, а также от сложившейся на данный момент рыночной конъюнктуры.

Эффект объединения юридических лиц в холдинговую компанию заключается в том, что преимущества от объединения достигаются посредством создания синергетического эффекта, посредством умножения возможностей всех организаций, входящих в структуру холдинга. Холдинговые компании как разновидности предпринимательских объединений в сравнении с неинтегрированными коммерческими организациями обладают следующими преимуществами:

- реализацией масштаба используемых ресурсов (производственных фондов, инвестиционных средств, трудовых ресурсов), в том числе возможностью привлечения квалифицированного управленческого, научного, производственного персонала;
- минимизацией для участников объединения в сравнении с обособленными производителями, не формирующими данную группу, отрицательного воздействия конкуренции, поскольку участники объединения, как правило, не допускают взаимной конкуренции на одном и том же рынке;
- значительной централизацией капитала, который в зависимости от экономической конъюнктуры может «перетекать» из одной сферы предпринимательской деятельности в другую;
- возможностью создания самодостаточной вертикально интегрированной системы от добычи сырья до выпуска законченной продукции высокой степени переработки;
- возможностью диверсификации производства для снижения предпринимательских рисков и обеспечения специализации отдельных видов деятельности как условия их конкурентоспособности;
- объединением производства, технического опыта и научно-исследовательских разработок, возможностью интеграции науки и производства.

При критическом анализе данные преимущества могут быть рассмотрены и в качестве отрицательных сторон холдинга.

Эффект масштаба одной из своих обратных сторон имеет значительную косность, низкую адаптацию под воздействием рыночной конъюнктуры.

Снижение внутрихолдинговой конкуренции возможно только в случае создания вертикального холдинга, каждый участник которого решает коллективную задачу всего объединения. В случае горизонтального холдинга внутрихолдинговая конкуренция существует вне зависимости от совпадения потребительских рынков.

Наличие дотируемых сфер деятельности, вне всякого сомнения, способствует стратегическому развитию потенциала как отдельного элемента холдинга, так и его самого.

Автономия любого вида, создание искусственной закрытой системы не может рассматриваться как долгосрочно-стратегический план действий.

Диверсификация оправдана в случае наличия устойчивого финансового положения компании

Интеграция науки и производства для получения значительного результата должна включать еще и рынок, с его участниками, их интересами, колебаниями потребностей.

Процесс управления холдингом укрупненно затрагивает три аспекта:

- управление собственностью (тут однозначно подразумевается механизм распределения основных средств);
- управление производственно-хозяйственной деятельностью (распределение оборотных средств);
- управление финансовыми потоками⁸⁵.

Нам видится, что четвертый аспект не просто допустим, но и необходим в современной жесткой рыночной среде — это управление маркетинговой деятельностью. Именно этот аспект при всех прочих равных условиях может не только обеспечить повышение конкурентного статуса, но и сформировать предпо-

⁸⁵ Портной К. Правовое положение холдингов в России: науч.-практ. пособие. М.: Волтерс Клувер, 2004.

сылки для создания долгосрочного потенциала как всего бизнес-объединения, так и отдельных его элементов.

Именно маркетинговая составляющая играет значительную, если не основополагающую роль в организации и функционировании медиахолдинга.

Маркетинг можно рассматривать как обоснование выбора целевых групп общественности, как инструмент поиска или создания информационно-коммуникационного потока, направленного на аудиторию, как механизм дистрибуции медиапродукта, как систему позиционирования объединения, его элементов, а также продукции на рынке.

Эффект масштаба, который явно используется, в частности, при создании холдингов и медиахолдингов, может быть объяснен достаточно просто: большое предприятие является более эффективным и, как следствие, более успешным. Диверсификация в любом бизнесе полезна, а в медийном она полезна вдвойне.

Медиахолдинги получают возможность, расширив количественно каналы коммуникаций, распространять информацию, воздействуя, влияя на целевую аудиторию. При этом хочется отметить, что один из явных моментов, подвергающийся критике — односторонность коммуникационно-пропагандистского воздействия, — из-за наличия большого количества элементов холдинга снижается. Данный феномен может быть объяснен достаточно просто: «потребители» информации редко когда могут идентифицировать принадлежность того или иного медиасредства к различным объединениям.

По данным исследования, проводимого ЦИТО в ноябре-декабре 2014 г., в котором принимали участие 479 респондентов — жителей Санкт-Петербурга, были получены следующие данные:

На вопрос «При выборе источника информации, чем вы руководствуетесь?» были получены следующие результаты (рис. 1, 2).

Выбор информационного СМИ обусловлен:



Рис. 1. Выбор информационного СМИ целевой аудиторией

Выбор развлекательной передачи обусловлен:

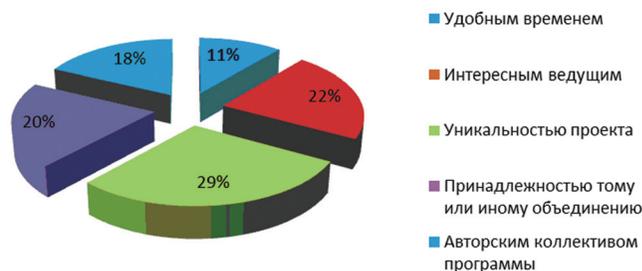


Рис. 2. Выбор развлекательной передачи целевой аудиторией

Результаты данного исследования позволяют предположить, что для целевой аудитории вхождение медиасредства в состав того или иного холдинга имеет значение только при выборе развлекательного контента, что может быть объяснено наличием устойчивого сформировавшегося конкурентного положения разных медиаструктур. Вследствие чего важным шагом обоснования вхождения медиапредприятия в холдинговую структуру должно являться наличие обоснованного результата — повышения конкурентоспособности.

3.3. Оценка конкурентоспособности стратегии развития медиапредприятия

Любое предприятие стремится стать лучше других участников рынка по тем или иным показателям или по их совокупности и сохранить полученные преимущества в течение максимально длительного времени.

Особенно данное положение актуально при изменении направления функционирования предпринимательской структуры, например, при принятии решения о вступлении в холдинг.

Проблема качества и конкурентоспособности продукции носит в современном мире универсальный характер, не зависящий от сферы деятельности предприятия.

В условиях развитого конкурентного рынка маркетинг становится эффективным средством решения проблемы конкурентоспособности, испытывая, в свою очередь, и обратное воздействие, которое расширяет либо снижает его возможности.

Конкурентоспособность — решающий фактор коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама).

Конкурентоспособность — понятие относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продажи. И поскольку у каждого покупателя имеется свой индивидуальный критерий оценки удовлетворения собственных потребностей, конкурентоспособность приобретает еще и индивидуальный оттенок.

Наконец, конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя (и, естественно, гарантируют удовлетворение данной потребности).

Вместе с тем любой товар, а также предпринимательские структуры, его производящие и реализующие после выхода на рынок начинают постепенно расходовать свой потенциал конкурентоспособности. Такой процесс можно замедлить и даже временно задержать, но остановить невозможно.

Вопросы замедления процесса снижения конкурентоспособности решаются с помощью коммуникационно-пропагандистских мероприятий, основу которых составляют рекламные инструменты.

В рамках исследования, проведенного Российской ассоциацией менеджеров, было выявлено ранжирование значимости внешних и внутренних факторов, прямо или косвенно влияющих на конкурентные позиции их компаний⁸⁶.

Под повышением конкурентоспособности менеджеры склонны понимать постепенное накопление или наращивание качественных преимуществ, которые реализуются в количественном росте в ближайшей перспективе (с некоторой вероятностью) или в долгосрочной перспективе (практически наверняка).

Безусловно, именно повышение конкурентоспособности должно выступать для медиапредприятий основным аргументом вхождения в холдинговую структуру.

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность, в исследовании были разделены на внутренние и внешние, оказываю-

щие позитивное влияние на конкурентоспособность, а также факторы (тоже внутренние и внешние), оказывающие негативное влияние на рыночные позиции компании.

1. Внутренние факторы роста конкурентоспособности.

Самым значимым фактором в этой группе оказалась, по результатам исследования, высокая мотивация менеджмента и сотрудников компании. 72,2% респондентов отнесли ее к разряду оказывающих сильное влияние на конкурентоспособность.

Нельзя не заметить в связи с этим, что материальное вознаграждение, похоже, перестает быть главным стимулом для сотрудников, а нематериальные формы мотивации становятся зачастую важнее размера зарплаты или премий: финансовую стабильность компании респонденты поставили на второе место по значимости после мотивации персонала.

Применение эффективной системы управления издержками считают фактором, сильно влияющим на повышение конкурентоспособности компании, 50% респондентов, 36,5% оценили влияние этого фактора как имеющее среднее значение.

Внедрение инноваций в управленческий и технологический процессы как важный фактор обеспечения конкурентоспособности был отмечен лишь 43,6% опрошенных, 38,5% оценили этот фактор как средний, а 16,5% сочли его несущественным.

2. Внешние факторы, способствующие росту конкурентоспособности.

В этой группе удачное использование слияний и поглощений оценено как фактор, оказывающий сильное влияние, в 28,2% анкет — как оказывающий среднее влияние — в 29,3%. Слабое влияние было отмечено 23,3% опрошенных, а 15,4% экспертов считают его влияние вообще нулевым.

Можно сделать вывод, что укрупнение масштабов медиапредприятия вследствие его вхождения в холдинговую структуру более чем на 57% влияет на итоговую конкурентоспособность и, следовательно, не может не быть учтено при формировании стратегии развития.

⁸⁶ URL: <http://www.rbk.ru>

Применение нерыночных механизмов борьбы названо оказывающим сильное влияние на конкурентные позиции компаний лишь в 8,6% анкет, среднее влияние этого фактора было отмечено 21,8% опрошенных. Значительная часть респондентов (42,5%) считают влияние этого фактора слабым, почти четверть (23,3%) не считают его значимым вовсе.

Следующая группа внешних факторов, рассмотренных в ходе опроса, включала благоприятные конъюнктурные изменения на региональных и международных рынках, условия ведения бизнеса (структурные изменения) и специфику рынков. Первый из перечисленных факторов был отмечен как оказывающий сильное влияние 21,8% респондентов. Средним посчитали его влияние 39,5%, слабым — 29,7% респондентов, 7,5% опрошенных не придали ему значения. Специфические свойства рынка, на котором работает компания, были отмечены как сильное конкурентное преимущество 35% экспертов, примерно столько же (35,7%) считают влияние этого фактора средним, 21,8% — слабым, а 5,6% не считают рынок значимым фактором для повышения конкурентоспособности предприятий.

33% респондентов отметили сложности в использовании информационных средств контактов с целевым потребителем. При этом 19% считают рекламные инструменты основой как оперативных, так и долгосрочных результатов при формировании конкурентоспособной позиции.

Использование связей с органами власти для получения особых предпочтений оценили как фактор, имеющий сильное влияние, лишь 20,3% опрошенных. Среднее влияние этого фактора отметили 27,1% респондентов, слабое — 34,20%. Бесплезными такие связи сочли 16,9% опрошенных.

Оценивая доступность ресурсов финансовых рынков, 34,6% респондентов отметили, что она слабо влияет на конкурентные позиции российских компаний, а 12,4% считают этот фактор вовсе несущественным. Только 19,9% опрошенных понимают, что возможность получения инвестиций на финансовых рын-

ках — один из важнейших факторов конкурентоспособности компании.

3. Внутренние «негативные факторы».

Большинство опрошенных (63,2%) посчитали сильным негативным фактором отсутствие корпоративной культуры, стимулирующей инициативу сотрудников, как среднее расценили его влияние 14,7%.

Отсутствие программы снижения издержек (или ее неэффективность) 42,1% респондентов оценили как обстоятельство, сильно ухудшающее конкурентоспособность компании, 32,7% считают этот фактор средним по влиянию, 16,5% — слабым. Эти результаты дают основание предполагать, что большинство российских компаний нуждается в создании системы эффективного управления издержками.

Несоответствие качества выпускаемой предприятием продукции современным нормам считают фактором, сильно ухудшающим позиции компании, чуть больше половины опрошенных респондентов (53,8%). Нежелание компании увеличивать долю на рынке и выходить на новые региональные рынки охарактеризовали как сильно ухудшающее конкурентоспособность компании только 39,8% опрошенных респондентов, а 9,8% считают такое нежелание не имеющим никакого значения.

Моральное старение ассортимента продуктов и услуг было оценено как фактор, сильно ухудшающий конкурентоспособность компании, лишь 36,1% опрошенных; 10,9% не согласны, что этот фактор вообще способен ухудшить конкурентное положение компании.

4. Внешние «негативные факторы».

Очевидно, что слияния и поглощения не относятся к важнейшим факторам в этой группе. Сильное влияние слияний и поглощений отметили только 19,5% опрошенных, среднее — 34,6%, слабое — 28,9%, 12,8% экспертов отрицают какую-либо значимость этого фактора.

То, что применение нерыночных механизмов борьбы сильно ухудшает конкурентные позиции компаний, считают лишь

18,4% респондентов. 35,3% опрошенных признают такое негативное воздействие средневыраженным, 33,8% — слабым. При этом использование конкурентами связей с органами власти для снижения эффективности деятельности организации было оценено как фактор, имеющий сильное влияние, в 20,7% анкет. Среднее влияние — 31,2%, слабое влияние — 32,7%, нет влияния — 11,3%⁸⁷.

По мнению В.А. Мошнова, внутренние конкурентные преимущества, определяющие рыночные позиции хозяйствующего субъекта, предлагается сгруппировать по шести наиболее значимым аспектам.

1. Конкурентоспособность изделия.
2. Финансовое состояние предприятия.
3. Эффективность маркетинговой деятельности.
4. Рентабельность продаж.
5. Имидж (марочный капитал) предприятия.
6. Эффективность менеджмента.

Следует отметить, что для медиапредприятия вхождение в холдинговую структуру находит свое отражение во всех шести вышеперечисленных пунктах.

Таким образом, количественную оценку факторов внутренних конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта можно представить в следующем виде.

1. Конкурентоспособность изделия. Для объективной оценки конкурентоспособности товара производитель обязан использовать те же критерии, которыми оперирует потребитель. Поэтому любую оценку конкурентоспособности следует начинать с определения перечня параметров, существенных с точки зрения покупателей.

Чтобы товар представлял интерес для покупателя, он должен обладать определенными технико-эксплуатационными и экономическими параметрами. В случае с медиапродуктом основой конкурентоспособности продукта выступает его непохожесть

⁸⁷ Потолокова М.О. Конкурентоспособность управления сетями предприятий на базе рекламы. М.: Lambert, 2013.

на прочие, существующие на рынке, предоставление более «чистой» информации, более понятной информации, более структурированной, более подробной, более оперативной. Условием приобретения товара является соответствие этих параметров основным характеристикам удовлетворенной потребности покупателя. Совершая покупку, потребитель осуществляет выбор товара, определяет его отличительные признаки, характеризующие превосходство данного товара над аналогичными по значению товарами конкурентов, представленными на рынке. Приобретая товар, покупатель тем самым дает оценку его привлекательности, степени удовлетворения своей конкретной потребности и демонстрирует свою готовность нести затраты, связанные с приобретением и использованием данного товара.

Следовательно, совокупность качественных и стоимостных характеристик товара способствует созданию превосходства данного товара перед товарами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности покупателя и тем самым позволяет количественно оценить конкурентоспособность товара.

Оценка конкурентоспособности товара производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения. При этом могут использоваться дифференциальный, комплексный и смешанный методы оценки.

Дифференциальный метод основан на использовании и сопоставлении единичных параметров качества анализируемой продукции и базы сравнения путем построения для каждого из них соответствующего параметрического индекса (J_{G_i}):

$$J_{G_i} = \frac{G_i}{G_i^o}, \quad (1)$$

где $i = 1, \dots, n$;

G_i — значение i -го потребительского параметра оцениваемого товара;

G_i^o — значение i -го потребительского параметра оцениваемого товара-образца.

Комплексный метод (1) применяется в случае, если для характеристики качества товара используется совокупность параметров, описывающих какое-либо свойство. Тогда параметрический индекс (J_{Gi}) рассчитывается с учетом удельного веса отдельных составляющих:

$$J_i = \sum_{j=1}^m J_{ij} \cdot a_{ij}. \quad (2)$$

При этом, $L_j = \frac{q_j}{q_j^o}$,

где $j = 1, \dots, m$ — характеристики i -го показателя качества;

q_{ij}, q_{ij}^o — значение j -й характеристики i -го показателя качества соответственно оцениваемого товара и товара-образца;

a_{ij} — весовой коэффициент j -й характеристики в i -м показателе качества.

При смешанном методе оценки конкурентоспособности товара используется часть параметров, рассчитанных дифференциальным методом, и часть параметров, рассчитанных комплексным методом.

В целом общий показатель качества изделия может быть определен с помощью сводного параметрического индекса (I_G), который рассчитывается по формуле:

$$I_G = I_G^{\text{нб}} \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot J_{Gi}, \quad (3)$$

где A_i — весовой коэффициент i -го показателя качества;

J_{Gi} — параметрический индекс i -го показателя качества.

Определение весовых коэффициентов как отдельных характеристик в составе комплексных показателей, так и для единичных показателей качества целесообразно осуществлять на основе экспертных оценок, которые уточняются в процессе мониторинга покупательского поведения.

Стоимостные показатели конкурентоспособности товара характеризуют цену потребления, т.е. затраты потребителя, не-

обходимые для удовлетворения его потребности. В случае с медиапродуктом цена может быть определена и ценой покупки (журнала / газеты), ценой временных затрат на осуществление контакта.

Таким образом, в общем виде цена потребления (Z_n) будет иметь следующий вид:

$$Z_n = \sum_{i=1}^n C_{ni}, \quad (4)$$

где $i = 1, \dots, n$ — виды расходов потребителя, связанные с приобретением и использованием товара;

Z_{ni} — величина соответствующих расходов потребителя в связи с приобретением и использованием товара.

Оценка конкурентоспособности товара по цене потребления (5) рассчитывается аналогично оценке качественных параметров и выражается с помощью индекса конкурентоспособности товара по цене потребления (I_z):

$$I_z = \frac{\sum_{i=1}^n C_{ni}}{\sum_{i=1}^n C_{ni}^o}. \quad (5)$$

Поскольку справедливо считается, что покупателя, прежде всего интересует эффективность потребления (\mathcal{E}_n), понимаемая как отношение полезного эффекта (G) к полным затратам на приобретение товара (Z_n), условие конкурентоспособности товара с точки зрения потребителя принимает вид:

$$\dot{Y}_n = \frac{G}{Z_n} \rightarrow \max. \quad (6)$$

Таким образом, по мнению разработчиков [3], интегральный показатель конкурентоспособности товара (I_z) может иметь следующий вид:

$$I_y = \frac{I_G}{I_C}, \quad (7)$$

где I_G — общий показатель качества изделия;

I_3 — оценка конкурентоспособности товара по цене потребления.

С учетом ассортимента производимых (предлагаемых) товаров комплексный показатель конкурентоспособности продукции предприятия (КП_т) можно рассчитать как

$$\hat{E}\check{I}_o = \sum_{k=1}^n I_{yk} \cdot g_k, \quad (8)$$

где $k = 1, \dots, n$ — количество наименований товаров в номенклатуре выпускной продукции;

g_k — доля k -го наименования в номенклатуре выпускаемой продукции.

Исходя из вышесказанного, показатель конкурентоспособности продукции для любого предприятия — это зеркало, в котором отражаются итоги работы практически всех его служб и подразделений, т.е. характеристика состояния его внутренней среды, а также мера его реактивности относительно изменений внешних факторов. Кроме того, используя данный показатель можно оценить эффективность мер, которые были приняты по обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность товара в медиасфере — это достаточно сложный и многоэлементный показатель. Она складывается и из отдельных медиапродуктов, и интегрированных пакетов медиасредств, и существующих рекламных предложений.

2. Финансовое состояние предприятия. Наряду с абсолютными показателями, финансовую устойчивость организации характеризует коэффициент обеспеченности собственными средствами (K_{oo}), который определяется Методологическими положениями по оценке финансового состояния предприятий

и установлению неудовлетворительной структуры баланса⁸⁸ и равен

$$\hat{E}_{i\acute{a}} = \frac{\tilde{N}\hat{I}\tilde{N}}{\hat{I}\tilde{A}}, \quad (9)$$

где COC — собственные оборотные средства;

OA — общая величина оборотных активов.

Указанным документом установлено нормальное ограничение для данного показателя: $K_{oo} \geq 0,1$. Если коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0,1, то структура баланса организации считается неудовлетворительной, а сама организация — неплатежеспособной.

Финансовое состояние является универсальным показателем, возможным к применению предпринимательскими структурами различных сфер деятельности, любых масштабов, структурных объединений. Медиабизнес и тут не является исключением. Он требует осуществления постоянного финансового мониторинга, обеспечивающего информацией о возможностях, ограничениях, угрозах, а также сложившихся тенденциях функционирования и финансовых результатах.

3. Эффективность маркетинговой деятельности. Анализируя различные определения и формулировки, мы считаем, что наиболее точно определение эффективности маркетинговой деятельности можно сформулировать следующим образом — это степень использования инструментов маркетинга в совокупности со средствами и возможностями предприятия. В стоимостной форме эта характеристика может быть оценена отношением коммерческих результатов и затрат на маркетинговую деятельность, хотя, безусловно, данное соотношение получить довольно затруднительно, так как выделение исключительно маркетингового влияния на результат коммерческой деятельности предполагает проведение постоянного рыночного мониторинга, вну-

⁸⁸ Проектное и маркетинговое управление современными организациями: сб. науч. тр. / СПбГИЭУ; под ред. А.М. Немчина. СПб.: СПбГИЭУ, 2006.

тренного аудита и проведения корреляционно-регрессионных расчетов, позволяющих связать и обосновать наличие прямого положительного влияния признаков-факторов (разнообразных маркетинговых инструментов) на признак-результат (коммерческий результат).

Данные по валовому доходу и валовым затратам представляют собой информацию, содержащуюся в бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия, поэтому получение такой информации не вызывает особых затруднений. Некоторые сложности возникают при сборе других данных, поскольку затраты на маркетинг сложнее рассчитать, так как в бухгалтерском учете отсутствует информация о типографских расходах, затратах на рекламу и т.п.

По мнению разработчиков [13], конечная формула (10) для определения эффективности маркетинговой деятельности предприятия, с использованием параметров маркетингового потенциала и результирующих параметров коммерческой деятельности (валовый доход, затраты на маркетинг, валовые затраты), будет иметь следующий вид:

$$\dot{Y}_{i \dot{a} \dot{d}} = \frac{1}{3} \cdot \dot{I}_{i \dot{a} \dot{d}} \cdot \left(\frac{\ddot{A}_{\dot{A}} - \dot{C}_i}{\dot{C}_{\dot{A}}} \right), \quad (10)$$

где $\dot{\mathcal{E}}_{\text{мар}}$ — оценка эффективности маркетинговой деятельности;

$\dot{P}_{\text{мар}}$ — потенциал маркетинга;

\dot{D}_e — валовый доход;

\dot{Z}_m — затраты на маркетинг;

\dot{Z}_e — валовые затраты.

В свою очередь, потенциал маркетинга ($\dot{P}_{\text{мар}}$) предлагается рассчитывать следующим образом:

$$\dot{I}_{i \dot{a} \dot{d}} = 0,295 \cdot (\hat{E}_1 \cdot \hat{E}_2 + \hat{E}_2 \cdot \hat{E}_3 + \dots + \hat{E}_{10} \cdot \hat{E}_1), \quad (11)$$

где K_1 — потенциал маркетинговых исследований;

K_2 — потенциал маркетинговой информационной системы;

K_3 — потенциал сегментации (выбора) целевого рынка;

K_4 — потенциал товарной политики предприятия;

K_5 — потенциал процесса ценообразования;

K_6 — потенциал сбытовой политики предприятия;

K_7 — потенциал персональных (личных) продаж;

K_8 — потенциал рекламной деятельности предприятия;

K_9 — потенциал стимулирования сбыта продукции (например, купонных продаж);

K_{10} — потенциал формирования общественного мнения.

Таким образом, окончательное выражение для расчета оценки эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия ($\dot{\mathcal{E}}_{\text{мар}}$) будет иметь вид:

$$\dot{Y}_{i \dot{a} \dot{d}} = 0,0983 \cdot (\hat{E}_1 \cdot \hat{E}_2 + \hat{E}_2 \cdot \hat{E}_3 + \dots + \hat{E}_{10} \cdot \hat{E}_1) \cdot \frac{\dot{A}_{\dot{a}} - \dot{C}_i}{\dot{C}_{\dot{a}}}. \quad (12)$$

Чтобы количественно оценить эффективность маркетинговой деятельности какого-либо промышленного предприятия, необходимо сначала описать характеристики подкритериев, которые адекватно отражают маркетинговые возможности данной группы предприятий (отрасли). В процессе апробации все подкритерии оценивались по следующей шкале:

0 — предприятие в своей маркетинговой деятельности не использует инструмент маркетинга, описанный данным подкритерием;

1 — предприятие в своей маркетинговой деятельности не в полной мере использует инструмент маркетинга, описанный данным подкритерием;

2 — предприятие в своей маркетинговой деятельности в полной мере использует инструмент маркетинга, описанный данным подкритерием.

Чтобы объективно оценить каждый подкритерий, сформулированы характеристики, разработанные для определения эффективности маркетинговой деятельности предприятий в зависимости от отрасли хозяйствования они могут быть скорректированы либо изменены.

Именно этот показатель можно назвать одним из наиболее связанных с холдинговым объединением. Интегрированные усилия предпринимательских структур, входящих в медиа-объединение, должны быть направлены не просто на создание синергетического результата, а на его усиление и укрепление в рамках как оперативного, так и стратегического периода.

4. Рентабельность продаж. Рентабельность — показатель экономической эффективности бизнеса, характеризующий соотношение дохода и затрат за определенный период времени, который отождествляется с коммерческой эффективностью товарного производства⁸⁹.

В случае с медиаструктурой рентабельность может выступать в разных видах: в традиционной финансовой, в виде рейтингов медиапродуктов и рекламных предложений.

С нашей точки зрения, рентабельность продаж представляет собой комплексную характеристику удельной прибыльности на один рубль затрат по производству конкретного вида продукции.

В общем виде этот показатель (R_k) можно рассчитать по следующей формуле:

$$R_k = \frac{P - S}{S}, \quad (13)$$

где P — отпускная цена предприятия;

S — себестоимость единицы продукции.

В рентабельности продаж как нигде проявляется дуализм медиасферы. Продажи складываются из самих медиапродуктов, из рекламных предложений, а также из сформированных интегрированных пакетов, объединяющих возможности входящих в холдинг элементов.

⁸⁹ Хруцкий В.Е. Современный маркетинг. М.: Финансы и статистика, 1991.

5. Имидж (марочный капитал) предприятия. По мнению С.Н. Черногорцева⁹⁰, ориентация на завоевание все новых рынков, удовлетворение запросов покупателей посредством дифференциации продукта побуждает фирмы к стремлению в максимально возможной мере отвечать потребительским предпочтениям, а также к работе над упрощением процесса информирования потребителей об усложняющихся свойствах и параметрах изготавливаемой продукции. Посредством рекламной активности фирм торговая марка (название, под которым фирма рекламирует и продает свою продукцию) как один из инструментов маркетинга способствует распространению сведений о качестве продукта, сокращая дистанцию между производителем и потребителем. В условиях растущей конкуренции покупатель заинтересован в расширении своей информированности о качестве продукта.

В общем виде имиджевая составляющая конкурентоспособности предприятия ($K_{им}$) может быть рассчитана следующим образом:

$$K_{ei} = \frac{Q_{ic}}{Q_{\delta}}, \quad (14)$$

где $Q_{nз}$ — объем повторных заявок (просмотров / контактов) в стоимостном выражении;

Q_p — общий объем реализации.

Данный показатель может быть рассмотрен как синтетический, возникающий в результате объединения медиаструктур, поддерживающих друг друга не только на финансовом или рыночном уровне, но и на социально-психологическом уровне восприятия медиапродукции и их «производителей». Но также имидж (марочный капитал) может учитываться как результат повторяющегося устойчивого осознанного выбора читателя / зрителя / слушателя.

⁹⁰ Паккард В. Тайные манипуляторы / под ред. Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2004.

6. Эффективность менеджмента. В.А. Абчук в своем исследовании⁹¹ определяет менеджмент как управление организацией в условиях рыночной экономики и его целью ставит наиболее полное удовлетворение постоянно учитываемых потребностей человека через рыночный механизм спроса, предложения и прибыли. По его мнению, под эффективностью менеджмента понимается его качество, обеспечивающее организации достижение намеченных целей. Количественно эффективность менеджмента определяется как отношение результата к необходимым для этого затратам. Центральным понятием эффективности является критерий эффективности (показатель успешности) менеджмента. Критерий эффективности менеджмента — это количественные показатели, характеризующие его результативность и экономичность, которые позволяют вскрывать сущность решаемой организацией задачи, определять главные, решающие связи и пути совершенствования менеджмента.

Эффективность менеджмента — это, прежде всего, факт наличия холдингового объединения, которое рассматривается как обоснованная стратегия развития всех участников медиаструктуры.

Количественная мера, характеризующая реальное положение предприятия в конкурентной среде — доля рынка (H), — выступает в качестве высоты пирамиды как оптимальный количественный параметр.

Вычисление объема пирамиды характеризует реальный результат оценки конкурентоспособности предприятия, т.е. величина этого параметра определяет количественную оценку конкурентоспособности. Основание пирамиды формируют шесть векторов-лучей, определяющих внутреннюю конкурентоспособность предприятия, величину которой можно рассчитать следующим образом:

$$\dot{I}_{\text{еи}} = \frac{1}{2} \cdot \sin \alpha \cdot (\hat{E}_1 \cdot \hat{E}_2 + \hat{E}_2 \cdot \hat{E}_3 + \dots + \hat{E}_6 \cdot \hat{E}_1), \quad (15)$$

где $P_{\text{кон}}$ — площадь основания пирамиды (многоугольника конкурентоспособности продукции);

$\sin \alpha$ — угол между векторами в многоугольнике (основании), так как векторов в модели шесть, то угол будет равен 60° .

Каждый вектор в своем предельном значении представляет собой радиус круга, соответствующий максимальному значению (идеальный вариант) оценочного показателя (рис. 3).

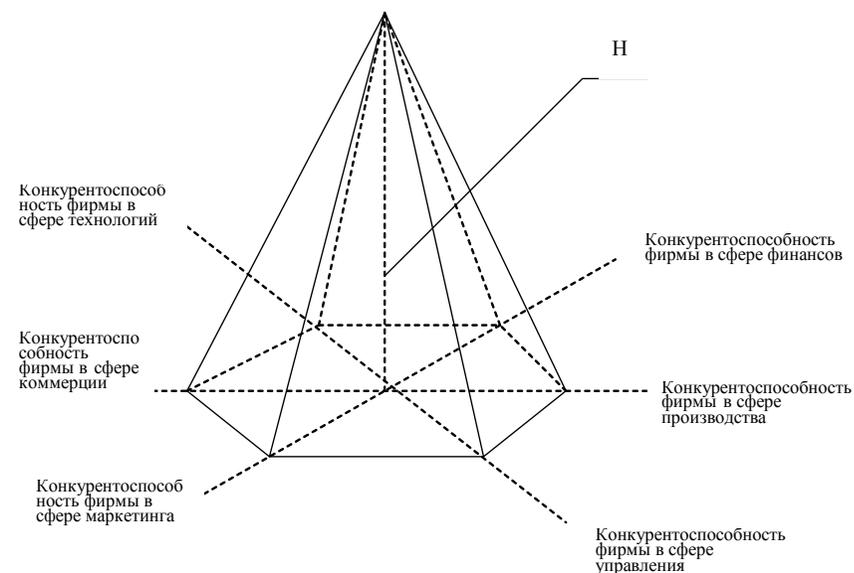


Рис. 3. Графическая интерпретация модели оценки конкурентоспособности предпринимательской структуры

Мы предлагаем в качестве параметров, учитываемых при оценке конкурентоспособности, использовать следующие составляющие: конкурентоспособность фирмы в сфере финансов, конкурентоспособность фирмы в сфере производства, конкурентоспособность фирмы в сфере управления, конкурентоспособ-

⁹¹ Абчук В.А. Менеджмент: учебник. СПб.: Союз, 2002.

ность фирмы в сфере маркетинга, конкурентоспособность фирмы в сфере коммерции, конкурентоспособность фирмы в сфере технологий⁹².

Используя параметры внутренней конкурентоспособности предприятия $P_{кон}$ и результирующего параметра H , преобразуем предложенное выражение, тогда конечная формула оценки конкурентоспособности предприятия будет иметь следующий вид:

$$\dot{Y}_e = \frac{1}{3} \cdot \dot{I}_{ei} \cdot H, \quad (16)$$

где \dot{Y}_e — оценка конкурентоспособности промышленного предприятия.

Как отмечалось ранее, состав учтенных в модели факторов и ее структура могут быть подвергнуты корректировке в ходе совершенствования модели. Универсальный характер рассматриваемой модели позволяет варьировать номенклатуру оцениваемых параметров, исходя из информационных возможностей, уровня квалификации привлекаемых экспертов, степени специализации производства.

Такой методический подход дает возможность анализировать влияние отдельных факторов, обеспечивающих конкурентное положение предприятия на рынке, а также оценивать возможные последствия их изменения в будущем.

Повышение, а иногда и появление дополнительного результата вследствие вступления в медиахолдинг может обеспечивать рост конкурентоспособности и рассматриваться в качестве базисной стратегии развития медиаструктур в современных рыночных условиях.

⁹² Потолокова М.О. Стратегическое планирование развития промышленности: теория и инструменты. 3.6 особенности стратегического планирования вывода новых продуктов на потребительских рынках в современных условиях. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2012.

ХОЛДИНГОВАЯ КОРПОРАЦИЯ КАК СУБЪЕКТ МЕДИЙНОЙ ПРАГМАТИКИ

Глава 1. СТРАТЕГИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ МЕДИАХОЛДИНГОВ (на материале концернов «Газпром-медиа» и «Национальная медиа группа»)

1.1. «Газпром-медиа холдинг» — среди лидеров

Аналитики «РБК» совместно с украинской экспертной группой *Kwendi* в 2012 г. составили рейтинг крупнейших медиахолдингов на постсоветском пространстве. В топовый список вошли 25 холдингов, и первые 10 мест заняли российские компании. Остальные 15 мест были разделены между украинскими и казахстанскими коллегами¹.

К числу крупнейших российских холдингов России и Европы отнесен и «Газпром-медиа холдинг», включающий телевидение, радио, прессу, кинопроизводство, рекламу, кинопрокат, Интернет. Выручка «Газпром-медиа» в 2012 г. составила \$1,7 млрд. Охват аудитории на ресурсах более 90 млн человек.

На второй строке оказалась интернет-компания «Яндекс» — \$947 млн. Следом за ней идет «Первый канал», выручка за 2012 г. достигла \$957 млн. Замыкает десятку российских медиагигантов холдинг «Медиа-3», принадлежащий братьям Аманьевым. Компания выпускает газеты «Аргументы и факты», «Экстра-М».

¹ В Топовый список вошли 25 холдингов. URL: <https://news.yandex.ru/yandsearch?text=&rpt=nnews2&rel=rel&grhow=clutop&from=serp>

В основном в лидерах на российском рынке оказались медиахолдинги, которые владеют телевизионными каналами, — это ВГТРК, «СТС медиа», «Профмедиа» (ныне принадлежит «Газпрому») и «Национальная медиа группа»².

Компания «Газпром-медиа», образованная 21 января 1998 г., является открытым акционерным обществом. В общей сложности под контролем компании находятся около двухсот организаций, функционирующих в медийной системе. Материнская компания — «Газпромбанк». Штаб-квартира холдинга находится в Москве. Интересы холдинга широко представлены как на московском, так и на региональных медиарынках.

В 2005—2007 гг. медиагруппа выиграла конкурс на право вещания в 41 регионе России, затем получила частоты еще в 29 регионах³.

По данным *Forbes*, холдинг «Газпром-медиа» «можно также назвать в какой-то мере собственностью государства, так как 100% его акций принадлежат российской национальной компании «Газпром».

«Газпром-медиа» владеет двумя национальными телеканалами (НТВ и развлекательный канал ТНТ), а также спутниковым каналом НТВ-Плюс. В 2016 г. «Газпром-медиа» запустил новый федеральный телеканал ТНТ4. НТВ начал вещание трех новых тематических каналов: НТВ СЕРИАЛ, НТВ СТИЛЬ и НТВ ПРАВО. НТВ СЕРИАЛ — это круглосуточный канал лучших телесериалов, телефильмов и теленовелл НТВ. «Возвращение Мухтара», «Карпов», «Пятницкий», «Литейный», «Шеф» — это лишь малая часть того, что НТВ СЕРИАЛ показывает своим зрителям. В дальнейшем на канале планируется собственное производство эксклюзивного тематического контента, в частности, топ-чартов, интервью актеров, сериальных и кино-новостей, съемок новых сериалов и многого другого. Через некоторое время канал начнет демонстрировать премьеры телесериалов в режиме catch-up.

² Первый рейтинг медиахолдингов России и Украины (URL: <http://www.rbkdaily.ru/taks/562949987195783/>). 3 июня 2013 г.

³ Там же.

НТВ СТИЛЬ — круглосуточный канал программ о стиле жизни. «Квартирный вопрос», «Дачный ответ», «Поедем, поедим!», «Их нравы», «Женский взгляд», «Я худею» — в этих и других проектах находят отражение все составляющие жизни активного современного человека. В сетке нового канала представлены лучшие программы НТВ о путешествиях, дизайне, ремонте и обустройстве жилища, кулинарные, гастрономические, потребительские и *make-over* шоу, программы о здоровом образе жизни и психологии, документальные проекты⁴.

НТВ ПРАВО — круглосуточный документально-познавательный канал судебно-правовой тематики. Сетку канала составят судебные шоу, журналистские расследования, публицистика, документальные сериалы, такие, как «Суд присяжных», «До суда», «Прокурорская проверка», «Судебный детектив» и другие проекты, вышедшие в разные годы в дневном эфире НТВ. Также НТВ ПРАВО будет ежедневно показывать выпуски информационной программы «ЧП»⁵. В 2016 г. тематические телеканалы «Газпром-медиа» и спутниковый оператор «НТВ-Плюс» стали лауреатами национальной премии в области спутникового, кабельного и интернет-телевидения «Золотой луч» в пяти номинациях. Телеканал «Мужское кино» был признан лучшим в номинации «Мужской телеканал», а ведущий телеканала «Авто Плюс» Роман Щукин одержал победу в номинации «Лучший ведущий».

Этому же холдингу принадлежат пять радиостанций, включая «Эхо Москвы» и «City-FM», издательский дом «Семь дней», владеющий в свою очередь рядом газет и журналов, в том числе журналом «Итоги».

⁴ НТВ начал вещание трех новых тематических каналов... Газпром-медиа. 2016. 24 октября. URL: <http://www.gazprom-media.com/ru/news/show?id=1232>; НТВ запустит три тематических канала. URL: <http://www.interfax.ru/russia/533752>

⁵ НТВ начал вещание трех новых тематических каналов: НТВ СЕРИАЛ, НТВ СТИЛЬ и НТВ ПРАВО // Газпром-медиа. 2016. 24 октября. URL: <http://www.gazprom-media.com/ru/news/show?id=123>

Свои основные активы холдинг получил в 2001—2002 гг. от «Медиа-моста» Владимира Гусинского в ходе его «спора хозяйствующих субъектов» с «Газпромом».

В 2012 г. по данным консолидированной отчетности по МСФО доходы холдинга составили 52,3 млрд руб., превысив на 11% показатели 2011 г. Чистая прибыль по результатам 2012 г. увеличилась на 36% и составила 7,7 млрд руб. Капитализация Газпром-медиа холдинга достигла в 2012 г. 200 млрд руб.

Основное направление деятельности холдинга — аккумуляция и развитие медийных активов. Основной принцип руководства активами — управление не контентом, а бизнесом. При этом каждый информационный продукт должен быть не просто качественным, но занимать собственную нишу. Именно поэтому все проекты холдинга — информационные, аналитические, развлекательные — востребованы и отвечают запросам практически всего населения страны.

Весь потенциал и возможности своих развлекательных телеканалов «Газпром-медиа» собрал в одном субхолдинге. В группу развлекательного НТВ, ТНТ, Пятница, 2×2, ТВЗ, *Comedy TV*. Уникальные и узнаваемые бренды, лучшие креативные команды, более 10 лет опыта в индустрии развлечений — все это обуславливает успех и популярность у зрителей. Холдинг владеет также «НТВ-Плюс» (сегмент информационного ТВ), спутниковой телекомпанией НТВ-Плюс.

Вещание информационного телевидения холдинга «Газпром-медиа» осуществляется на территории России, стран СНГ, Европы, Северной Америки и Австралии. Корреспондентские пункты в Нью-Йорке, Берлине, Лондоне, Париже и Тель-Авиве позволяют охватить широкий спектр новостных поводов⁶.

В структуру медиахолдинга входят радиостанции «Эхо Москвы», «City-FM», *Relax FM*, «Детское радио», *Comedy Radio*, «Радио Next», «Авторadio», *Romantika*, «Юмор FM», *101.ru* (а также сеть собственных филиалов в крупнейших городах Рос-

⁶ Газпром-медиа. URL: <http://www.gazprom-media.com/ru/company-group/index>

сии), *Energy*; издательство «Семь дней» («7 дней — Телепрограмма», «Караван историй», «Караван историй. Коллекция». Приложения печатных версий журналов «Караван историй» и «Коллекция Караван историй» на базе *iPad* в 2012 г. были установлены более чем на 80 тысячах и 30 тысячах устройств соответственно); газета «Трибуна»; журнал-телегид «Панорама TV»; кинопроизводство «НТВ КИНО» (все эти издания пользуются стабильным спросом); кинотеатры «Октябрь», «Кристалл-Палас»; ООО «ГПМ Технолоджи»; ООО «Газпром-медиа» (продажа теле- и радиорекламы); ООО «ГПМ-Диджитал» (дочернее предприятие по продаже рекламы на нескольких интернет-площадках); ОАО «Телебазис», ООО «Рекламная компания “СМС”», ООО «КОМСТЭК» (управление и владение недвижимостью).

В портфель «Газпром-медиа» также входят активы в сегменте Интернет (видеохостинг *Rutube*, онлайн-кинотеатры *NOW.ru* и *Zoomby*), а также активы печати (издательства «Семь дней» и «Медиа Пресс»), кинопроизводства и дистрибуции («Централ Партнершип», *Comedy Club Production*, *Good Story Media*).

Отчетность холдинга аудировается компанией *PricewaterhouseCoopers*.

В целом общие активы «Газпром-медиа» и «Профмедиа» представлены в сводной таблице, составленной на основе данных компаний.

Совместные активы «Газпром-медиа» и «Профмедиа»

Сегмент	Газпром-медиа активы	Профмедиа активы
Эфирное ТВ	НТВ	ТНТ «2×2» «Пятница»
Спутниковое ТВ	«НТВ-Плюс»	
Радио	«Эхо Москвы», <i>Comedy Radio</i> , <i>Relax FM</i>	«Авторadio», «Юмор FM», <i>Romantika</i>

Таблица (окончание)

Пресса		ИД «7 дней», Газета «Трибуна» «“Телегид” Панорама»	
Интернет		Retube.ru Now.ru	
Продажи рекламы		ООО «Гампром-медиа» <i>Gazprom Media Digital</i>	
Кинотеатры	«Кристалл Палас»	Киноцентр «Октябрь»	
Производство и дистрибуция контента		<i>Comedy Club Production</i> «НТВ КИНО»	«Централ Партнершип»
Управление недвижимостью		«Телубазис» «Рекламная компания СМС “Комстэк”»	

Источник: данные компаний.

«Газпром» владеет 35% акций в «Газпромбанке», который, в свою очередь, имеет 80% активов холдинга. На апрель 2013 г. крупнейшие акционеры ОАО «Газпром-медиа холдинг» и ООО «Элион» (60,002%, принадлежит «Газпромбанку»). На ТВ-каналы приходится 70% выручки.

Пенсионному фонду «Газпрома» «Газфонду» принадлежит еще 47,4% в «Газпромбанке». Подавляющая часть этой доли передана в управление закрытому АО «Лидер». Среди акционеров «Лидера» — страховая компания «Согаз», подконтрольная Юрию Ковальчуку — петербургскому банкиру, который имел деловые отношения с В.В. Путиным с начала 1990-х.

Юрий Ковальчук является также совладельцем банка «Россия», который недавно купил долю в четвертом по величине мобильном операторе страны «Теле2 Россия».

Банк «Россия» и «Согаз» в 2008 г. объединили свои медийные активы с активами «Сургутнефтегаза» и металлургического магната Алексея Мордашова, вложив в Национальную Медиа Группу (НМГ) во главе с (родившимся в Ленинграде в 1968 г.) Кириллом Ковальчуком.

Конечные собственники кампании — правительство, «ГазФонд», «Газпромбанк», «Внешэкономбанк — Банк развития и внешнеэкономической деятельности», «однако специальное исследование *Forbs* не смогло выявить всех конечных владельцев «Газпром-медиа»⁷.

Юридически акционерное общество «Газпром-медиа» было учреждено в январе 1998 г. На тот момент газовому монополисту принадлежало 100% акций телерадиокомпании «Прометей АСТ», около 50 региональных телекомпаний, газета «Труд», контрольный пакет акций газеты «Трибуна», 30% НТВ, 3% ОРТ. Стали выходить «Промышленный вестник», «Деловой вторник», а также более ста региональных периодических изданий и местных, журналы «Газовая индустрия», «Фактор», «Газ и капитал», начала вещание радиостанция «Открытое радио».

Становление холдинга проходило в два этапа. С.С. Смирнов рассматривает первый период (1997—2001) как время становления компании; второй — с 2001 г. по настоящее время оценивает как период ее расцвета. О том, что РАО «Газпром» собирается создать собственный информационный холдинг, впервые стало известно осенью 1997 г.⁸ Реальное присутствие «Газпрома» в медиасистеме России ощущалось не очень сильно. Позднее «Газпром-медиа» покупает телеканалы «ТВ 3», «Пятница» и «2×2», четыре радиостанции, включая лидирующее в Москве «Автордио» и кинокомпанию «Централ Партнершип». Холдинг приобретает основанное Петром Рыбаком агентство «Аль-

⁷ В Би-Би-Си выяснили, кому принадлежат крупнейшие медиахолдинги России. 12 июля 2014 г. URL: http://forbes.kz/news/2014/07/12/newsid_63261

⁸ Смирнов С.С. Концентрация средств массовой информации России в условиях трансформации национальной медиасистемы (1991—2006 гг.): дис. ... канд. филол. наук. М., 2006.

касар», которое вместе с «Газпром-медиа» обслуживает сейчас НТВ, ГНТ, «ТВ Центр» и «Звезду».

Основные активы холдингом получены в 2001—2002 гг. от «Медиа-Моста» Владимира Гусинского. В ходе спора хозяйствующих субъектов «Газпром-медиа» получил дополнительно 600 млн долларов долгов, которые числились за НТВ, наряду с другими активами «Медиа-Моста». Газпром приобрел в собственность НТВ, спутниковый оператор НТВ-Плюс, развлекательный канал ГНТ, радиостанцию «Эхо Москвы», издательский дом «Семь дней», радиостанцию «Спорт FM» (закрыта в 2005 г.). Телеканал НТВ перешел от Владимира Гусинского под контроль «Газпрома» в 2000 г.: медиамагнат был вынужден покинуть Россию после того, как телеканал критически осветил приход В.В. Путина в Кремль, омраченный войной в Чечне и гибелью подлодки «Курск»⁹.

Несмотря на критику со стороны инвесторов по поводу того, насколько это сочетается с основным профилем деятельности «Газпрома», государственный газэкспортный монополист не порвал с медиабизнесом, сохраняя активы в политически надежных руках¹⁰.

В свое время Борис Немцов, а также президент Института энергетической политики, бывший заместитель министра энергетики РФ Владимир Милов в своем докладе дали оценку результатам деятельности «Газпром-медиа»¹¹.

Эксперты считают, что государство фактически могло вернуть себе контроль малой кровью, за относительно небольшие деньги, переведя акции с баланса «дочек» «Газпрома» на баланс материнской компании и погасив их как казначейские акции.

⁹ Что ни медиа, то «Газпром» — Холдинг, возглавляемый Михаилом Лесиним, покупает медиабизнес Владимира Потанина. 2013. 27 октября. URL: <http://mfd.ru/news/view/?id=1862652>

¹⁰ Там же.

¹¹ Либералы Б. Немцов и В. Милов рассказали, как Путин делил «Газпром» между друзьями 15 сентября 2008 г. URL: <http://www.newsru.com/russia/15sep2008/gazprom.html>

В этом случае государство бесплатно увеличило бы свой пакет акций с 39,3% до почти 48%, а недостающие 2% акций можно было бы докупить на рынке (стоимость такого пакета составила бы в 2003 г. не более \$500—700 млн).

Вместе с тем государство предпочло, во-первых, дождаться, пока рыночная капитализация «Газпрома» вырастет и выкупаемые акции подорожают, а во-вторых, вместо незатратного погашения казначейских акций выкупить у «Газпрома» 10,7% акций за большие деньги летом 2005 г. На выкуп было потрачено \$7,2 млрд бюджетных средств — в 10 раз больше, чем те деньги, на которые можно было бы докупить 2% акций «Газпрома» на рынке в 2003 г. Через два месяца, в сентябре 2005 г., эти деньги были использованы для оплаты сделки по выкупу нефтяной компании «Сибнефть» у Романа Абрамовича, который потерял на этой сделке не менее 6,5 млрд долларов, что свидетельствует о сомнительной «сделке», которую некоторые аналитики склонны считать «преступной растратой бюджетных средств»¹².

Кстати, «выкупленные» в 2005 г. 10,7% акций так и не перешли в собственность Российской Федерации, продолжая «болтаться» на балансе компании «Роснефтегаз»¹³.

В 2006 г. в ходе многочисленных внутренних разменов активов медиахолдинг «Газпром-медиа» вышел из-под прямого контроля «Газпрома». Акции холдинга были переведены на баланс «Газпромбанка» еще до того, как контрольный пакет акций самого банка достался «Газфонду», т.е. попал в бизнес-империю банка «Россия» и Юрия Ковальчука¹⁴.

В 2007 г. после того, как «Газпром-медиа» в составе активов «Газпромбанка» переключал под контроль банка «Россия», тог-

¹² Путин и «Газпром» // Новая газета. 2008. 4 сентября.

¹³ Либералы Немцов и Милов рассказали, как Путин делил «Газпром» между друзьями. Россиянам обещают трудности с газом. URL: <http://www.newsru.com/russia/15sep2008/gazprom.html>; Тайны «Газпром-медиа». URL: trushkov.blogspot.ru; URL: <http://www.segodaya.ru/content/117809>

¹⁴ Кто хозяин «Газпром-медиа»? Информация НФ ОКО: 22 февраля 2013 г.; «Газпром» получил за эти активы от «Газпромбанка» всего 166 млн долларов; Путин и «Газпром» // Новая газета. 2008. 4 сентября.

дашний вице-премьер Дмитрий Медведев озвучил данные новой оценки стоимости активов «Газпром-медиа» — \$7,5 млрд, из чего следует, что «Газпром» отдал эти активы в десятки раз — или более чем на \$7,3 млрд — дешевле реальной стоимости¹⁵.

Другие крупнейшие медиаактивы — телекомпании РЕН-ТВ и «Санкт-Петербург — Пятый канал», наиболее читаемая в стране газета «Комсомольская правда», десятки теле- и радиокомпаний и газет сконцентрировались в банке «Россия»¹⁶.

Если следовать официальным данным ЕГОЮРЛ, то конечным владельцем «Газпром-медиа» через несколько фирм-«прокладок» стал ООО «Элион» и некое ООО «ТрейдИнвестментс»¹⁷.

По другим источникам, конечными собственниками компании являются правительство, «ГазФонд», «Газпромбанк», «Внешэкономбанк — Банк развития и внешнеэкономической деятельности». Однако специальное исследование *Forbes*, проведенное в 2014 г., не смогло выявить конечных владельцев «Газпром-медиа»¹⁸.

В 2007 г. при разделе бизнеса между Владимиром Потаниным и Михаилом Прохоровым вся компания «Профмедиа» была оценена в \$1,8 млрд.

В 2011 г. создается *Gazprom Media Digital* и осуществляется покупка *Comedy Club*. 14 декабря 2011 г. «Газпром-медиа холдинг» объявил о создании сейлз-хауса, который занялся реализацией интернет-рекламы. С 2012 г. размещением рекламы в Рунете занимается компания *Gazprom Media Digital*; до этого этим

¹⁵ Путин и «Газпром». Как атрибутом президентской власти стал не ядерный чемоданчик, а газовый вентиль // Агентство федеральных расследований. URL: <http://www.flb.ru/info/44452.html>

¹⁶ «Газпром-медиа»: Кто является реальным владельцем крупнейшей медиа-империи России? URL: <http://stringer-news.com/publication.mhtml?Part=48&PubID=24072>

¹⁷ Михайлов С. «Газпром-медиа»: Кто является реальным владельцем крупнейшей медиа-империи России? URL: trushkov.blogspot.ru. 2013. 17 января.

¹⁸ В Би-Би-Си выяснили, кому принадлежат крупнейшие медиахолдинги России. URL: http://forbes.kz/news/2014/07/12/newsid_63261

занимались специалисты *RuTube* и самостоятельные службы продаж сайтов.

В декабре 2011 г. холдинг «Газпром-медиа» приобрел 74,99% уставного капитала *Comedy Club Production Holding (Cyprus) Ltd.*, получив контроль над группой производителей развлекательного контента *Comedy Club Group*. Приобретение повысило капитализацию ТНТ, а *Comedy Club Production* стала одной из самых успешных компаний по количеству часов произведенного продукта.

В этом же году «Газпром-медиа холдинг» объявил о создании сейлз-хауса по продаже видеорекламы в российском сегменте Интернета. В последние годы значительно увеличивается объем телерекламы. Так, в 2013 г. он составил почти 140 млрд руб.

В ноябре 2013 г. стало известно, что компания «Газпром-медиа» договорилась с «Интерросом» Владимира Потанина о покупке 100% холдинга «Профмедиа». Не вошли в сделку с «Газпром-медиа» «Афиша-Рамблер», «Синема-парк», а также миноритарный пакет «Профмедиа» в сервисе *Ivi*. Между тем «Газпром-медиа» приобрел федеральные телеканалы «ТВ3», «Пятница!», «2×2», радиостанции «Авторadio», *Romantika*, «Юмор FM», «Энергия» (*Energy*) и кинокомпанию «Централ Партнершип (ЦПШ)». «Газпром-медиа» купила холдинг «Профмедиа» за \$602 млн¹⁹.

Для справки: вещательная корпорация «Профмедиа» — ведущий российский радиохолдинг, основанный в 2004 г. ВКПМ объединяет радиобренды: «Авторadio», Радио *Energy*, «Юмор FM», Авторadio», Радио *Romantika*, *Comedy Radio*, *City FM*, *Relax FM*, «Детское радио», «Эхо Москвы», развивает интернет-вещание на базе «Онлайн Радио» *101.ru*. Корпорация строит сеть собственных филиалов в крупнейших городах России. На сегодняшний день филиалы корпорации открыты в Санкт-

¹⁹ «Газпром-медиа» заплатила за «Профмедиа» 602 // *tvnews.by*. URL: <http://www.sostav.ru/publication/gazprom-media-i-profmedia-zakryli-sdelku-8512.html>

Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Красноярске, Перми, Самаре и Казани.

В свою очередь Телекомпания «НТВ-Плюс», входящая в «Газпром-медиа», покупает телевизионный холдинг «Ред Медиа». Отмечается, что Федеральная антимонопольная служба России разрешила приобрести ООО «Продюсерский центр “Плюс”» (на 100% принадлежит ОАО «НТВ-Плюс») приобрести 99,9% ООО «Творческое производственное объединение “Ред Медиа”».

Холдинг «Ред Медиа» производит каналы «365 дней ТВ», *Euroa Plus TV*, *HD life*, *STV*, «Авто-Плюс», «Боец», «Индия ТВ», «Интересное ТВ», «Комедия ТВ», «Кухня ТВ», «Ля-Минор», «Много ТВ» и «Русская ночь». По сообщению «Интерфакс», «НТВ-Плюс» покупает телехолдинг «Ред Медиа»²⁰.

На XI конференции региональных вещателей, состоявшейся в московском *Best Western Vega Hotel & Convention Center*, первый заместитель генерального директора ОАО «Газпром-медиа холдинг» Владимир Шемякин заметил: «Важно, что произошло слияние двух достойных активов. Но главное — не частоты, не бренды, а люди. И очень приятно, что за такой короткий срок «Газпром-медиа» и «Профмедиа» стали одной командой. Радио является для нас очень важным активом. Уверен, что вместе мы добьемся многого»²¹.

Рассматривая долю аудитории крупнейших холдингов по Москве, руководитель отдела регионального развития TNS Media Research Светлана Попова констатировала, что в 2014 г. ВКПМ является безусловным лидером рынка²².

²⁰ Mediasat. ТВ. Радиовещание и телекоммуникации (URL: <http://mediasat.info/news/ntv-plyus-pokupaet-teleholding-red-media->) «НТВ-Плюс» покупает телехолдинг «Ред Медиа». URL: <http://mediasat.info/2014/04/26/ntv-plyus-pokupaet-teleholding-red-media/>

²¹ XI Конференция региональных вещателей — новый этап консолидации ВКПМ. URL: http://www.vkpm.ru/?an=rus_news_page&uid=75699

²² Газпром-медиа. URL: <http://www.gazprom-media.com/ru/news/index/year/2014/id/816?page=1>

Если сравнивать крупнейшие холдинги, то радиостанции ВКПМ и «Газпром-медиа» являются наиболее сбалансированными и максимально охватывают все слои населения. Радиостанции ВКПМ представлены во всех сегментах: есть мужские станции, женские, станции, где представлена более взрослая аудитория, и станции, рассчитанные на молодежь. Это дает возможность делать клиентам уникальные предложения²³.

С продажей Владимиром Потаниным «Профмедиа» структура российского медиарынка существенно упрощается. В ключевом ее сегменте — эфирном ТВ — осталось, по сути, всего три крупных игрока. Государство напрямую представлено ВГТРК, управляющей сразу несколькими федеральными телеведущими, — «Россия 1», «Россия 2», «Россия К». Кроме того, команда ВГТРК занимается производством телеканалов для правительства Москвы и Московской области.

Телеканалы «Профмедиа» по своей популярности заметно уступают принадлежащим «Газпром-медиа» НТВ и ТНТ. Среднесуточная доля аудитории НТВ среди всех зрителей старше четырех лет составляла 12,7%, ТНТ — 7,4%, «ТВ3» — только 2,7%, «Пятницы» — 1,1%, «2×2» — 0,8%. В 2013 г. «Газпром-медиа» на размещении рекламы только в федеральном эфире мог заработать, по подсчетам «Квенди Русмедиааудит», почти 35,7 млрд руб. с НДС и комиссией продавца, «Профмедиа» — только 7,4 млрд руб.²⁴

«Профмедиа» также принадлежит 50% в компании, объединяющей ИД «Афиша», «Рамблер медиа» и *SUP Media*. В ключевом ее сегменте — эфирном ТВ — осталось, по сути, всего три крупных игрока, отмечает один из собеседников «Ъ». Со владельцем «Первого канала», крупнейшего в стране по охвату вещателя, является подконтрольная банку «Россия» Юрия

²³ Там же.

²⁴ Что ни медиа, то «Газпром»: «Газпром», возглавляемый Михаилом Лесиным: Холдинг покупает медиабизнес Владимира Потанина // Дайджест газеты «Коммерсантъ» от 27 ноября 2013 г. (ч. I). URL: <http://www.vsesmi.ru/news/7529798/>

Ковальчука «Национальная медиа группа». Ей же принадлежат РЕН-ТВ и «Пятый канал». По подсчетам «Квенди Русмедиа-аудит», на спонсорскую рекламу на каналах, обслуживаемых сейлз-хаусом «Газпром-медиа», в 2013 г. пришлось 2,29 млрд руб. или 5,5% рекламной выручки, «Профмедиа» 285 млн руб., или 3%, ВГТРК — 1,43 млрд руб., или 8%, «СТС Медиа»²⁵. Помимо основной деятельности структуры «Газпром-медиа холдинга» начинают участвовать в совершенно не профильном бизнесе: ряд подразделений холдинга, включая ТНТ и НТВ-Плюс, вошли в число учредителей «Московского завода криогенного машиностроения»²⁶.

Произошла реструктуризация холдинга, изменились состав совета директоров дочерних компаний, функционалы и полномочия топ-менеджмента, а также применяемые технологии. Сегодня холдинг сменил руководство в сейлз-хаусах «Газпром-медиа» и «Алькасар» (последний возглавил Алексей Южанов). В сейлз-хаусе «Газпром-медиа» произошли также изменения — Владимира Шемякина на посту главы селлер сменил Сергей Пискарев, ранее занимавшийся развитием стратегических вопросов отрасли²⁷.

В 2012 г. российский видеопортал RuTube по настоянию владельца — холдинга «Газпром-медиа» — меняет стратегию позиционирования и дизайн сайта (по сообщениям РИА Новости представители RuTube).

Таким образом, ключевыми событиями в истории развития Медиахолдинга стали установление контроля над каналом НТВ (2000), передача «Газпромом» холдинга под контроль «Газ-

²⁵ Рынок телерекламы вышел из-под контроля. Доля «Первого канала», НТВ и ВГТРК упала ниже 50%. 16 июня 2014 г. URL: <http://news.mail.ru/>

²⁶ Михайлов С. Тайны Газпром-медиа. 31 января 2013 г. URL: trushkov.blogspot.ru/; <http://www.segodnia.ru/content/117809>

²⁷ «Газпром-медиа» завершил рекламный передел. Холдинг сменил руководство в сейлз-хаусах «Газпром-медиа» и «Алькасар». Февраль 2014 г. URL: <http://www.sostav.ru/publication/gazprom-media-zavershil-peredel-reklamnogo-biznesa-8140.html>; URL: <http://www.gazprom-media.com/ru/news/index/year/2014/-id/805?page=2>

промбанка» (2006), создание *Gazprom Media Digital* и покупка «Профмедиа» (2013). Капитализация «Газпром-медиа» в 2012 г. достигла 200 млрд руб.

В разное время гендиректорами медиахолдинга были Виктор Илюшин (1998), Сергей Зверев (1998—1999), Александр Астафьев (1999—2000), Альфред Кох (2000—2001), Борис Йордан (2001—2003), Александр Дыбаль (2003—2004), Николай Сенкевич (2004—2013), Михаил Лесин (с 2013)²⁸.

Председателями совета директоров были Александр Казаков (1998—2003), Александр Дыбаль (2003, 2004—2007), (2003—2004), Алексей Миллер (с 2007).

До сентября 2013 г. «Газпром-медиа» возглавлял генеральный директор Холдинга — Николай Юрьевич Сенкевич, до него — Борис Йордан.

Председатель Совета директоров — Алексей Борисович Миллер. Родился в Ленинграде 31 января 1962 г. В 1979 г. окончил среднюю школу и поступил в Ленинградский финансово-экономический институт (ЛФЭИ) им. Н.А. Вознесенского. По окончании института работал инженером-экономистом в мастерской генерального плана Ленинградского научно-исследовательского и проектного института по жилищно-гражданскому строительству «ЛенНИИпроект» Исполкома Ленгорсовета.

В 1986 г. поступил в аспирантуру ЛФЭИ. После защиты диссертации в 1989 г. ему была присвоена степень кандидата экономических наук. В 1990 г. был принят на должность младшего научного сотрудника в ЛФЭИ. В том же году возглавил подраздел Комитета по экономической реформе Исполкома Ленсовета. С 1991 по 1996 гг. работал в комитете по внешним связям мэрии Санкт-Петербурга. Руководил отделом конъюнктуры рынка Управления внешнеэкономических связей. Позднее занимал посты начальника Управления, заместителя председателя комитета. С 1996 по 1999 гг. являлся директором по развитию и

²⁸ Там же.

инвестициям ОАО «Морской порт Санкт-Петербург». С 1999 по 2000 гг. занимал должность генерального директора ОАО «Балтийская трубопроводная система». В 2000 г. был назначен заместителем министра энергетики РФ. С 2001 г. по настоящее время — председатель правления ОАО «Газпром». С 2002 г. по настоящее время — заместитель председателя совета директоров ОАО «Газпром», председатель правления ОАО «Газпром».

Шестого октября 2007 г. назначен председателем совета директоров ОАО «Газпром-медиа». Награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени; медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени; орденом «Креста Венгерской Республики» II степени за заслуги в энергетическом сотрудничестве; орденом «Святого Месропа Маштоца» (Республика Армения); орденом «Достык» («Дружбы») II степени (Республика Казахстан); орденом Русской Православной Церкви Сергия Радонежского II степени и Патриаршей грамотой.

Новым генеральным директором ТНТ назначен Игорь Мишин, участвовавший в создании телекомпании. Об этом сообщают «Ведомости» со ссылкой на источники в холдинге «Газпром-медиа», владеющем ТНТ. При этом концепция и целевая аудитория канала (зрители от 14 до 44 лет) останутся прежними. Игорь Мишин имеет большой опыт работы на телевидении и в кино. Он основал екатеринбургскую компанию «Четвертый канал», участвовал в создании телекомпаний ТНТ и РЕН-ТВ. Он, в частности, привел на ТНТ ведущего Владимира Соловьева. В 2006—2007 гг. Игорь Мишин возглавлял кинокомпанию «Амедиа». Мишин имеет миноритарный пакет акций в компании «Медиа-1», которая владеет половиной холдинга ЮТВ. Телеканал ТНТ был создан в 1998 г. Владимиром Гусинским. С 2001 г. входит в холдинг «Газпром-медиа». В 2002 г. канал возглавил Роман Петренко, бывший гендиректор СТС. При нем на канале стали появляться реалити-шоу и сериалы, и ТНТ вошел в пятерку самых популярных в России телеканалов. Аудитория ТНТ постоянно росла с 2006 г., однако в 2013 г. рост остановился. С января по ноябрь 2013 г. доля ТНТ по целевой

аудитории составила 13,2%. В июле 2013 г. Петренко на посту гендиректора ТНТ сменил Игорь Гойхберг²⁹.

«Газпром-медиа» близок к покупке продюсерской компании «Гудсторимедиа», производящей для ТНТ популярный сериал «Реальные пацаны» и не менее популярные сериалы «Воронины» (адаптация американского сериала «Все любят Рэймонда» и «Восьмидесятые» для конкурирующего телевидения — СТС. В 2012 г., по подсчетам *KVG Research*, в эфире СТС и ТНТ вышло 672 часа произведенной «Гудсторимедиа» продукции, из них только премьерных эпизодов — 33 часа, все остальное — повторы. Из всех производителей сериалов на «Первом», «Россия 1», НТВ, СТС, ТНТ и РЕН-ТВ студия занимает 52-е место по объему премьерных часов. В конце 2011 г. ТНТ приобрел за 10,3 млрд руб. (\$349 млн) 74,99% *Comedy Club Production*. Тем самым производитель программ «Комеди Клуб», «Дом2», «Наша *Russia*», сериалов «Интерны» и «Универ» был оценен в рекордные 13,7 млрд руб. (\$466 млн). *Comedy Club Production* остается стратегическим партнером для ТНТ. В 2012 г. в эфире канала, по данным *KVG Research*, вышло 1913 часов продукции *Comedy Club Production*, из них — 937 премьерных. В целом по объему премьерного вещания этот производитель занимает второе место на рынке, уступая только холдингу «Красный квадрат», основному поставщику «Первого канала» (1159 премьерных часов)³⁰.

Радиоканал «Эхо Москвы» начал вещание 22 августа 1999 г. на частоте вещания в Москве: FM 91,2; УКВ 73,82. Формат радиостанции «Эхо Москвы» — это круглосуточное информационно-разговорное радио. Каждые 30 минут радиостанция передает оперативные выпуски новостей. За несколько минут ведущий желает обзор основных событий, произошедших в России и за рубежом. Тематика радио разнообразна — по-

²⁹ Новым гендиректором ТНТ стал один из создателей канала. URL: <http://lenta.ru/news/2014/01/23/tnt>

³⁰ Соболев С. В Газпром-медиа обосновались «Реальные пацаны» // Коммерсантъ, 2013. 19 декабря. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2371682>

литика и бизнес, экономика и строительство, культура и спорт, выставки и фестивали, визиты известных персон. Новости готовят корреспонденты радио. Между короткими выпусками новостей — интервью и комментарии, обзоры прессы, беседы с гостями, интерактивное общение со слушателями, авторские программы на различную тематику, репортажи с места события.

В прямом эфире радиостанции звучат голоса видных российских и зарубежных политиков, бизнесменов, экономистов, общественных деятелей, писателей, артистов, спортсменов.

Социологические исследования, проводимые службами *Comcon* и *TNS*, показывают, что «Эхо Москвы» (www.echo.msk.ru) постоянно входит в пятерку ведущих коммерческих радиостанций столицы по объему аудитории. Целевую аудиторию радиостанции составляют мужчины и женщины в возрасте от 35 до 60 лет. Регулярная аудитория радиостанции «Эхо Москвы» ориентирована на высокие стандарты потребления, имеет высшее образование, стабильное положение в обществе³¹.

Генеральным директором ЗАО «Эхо Москвы» назначена Екатерина Павлова. Она окончила институт международной торговли и права по специальности «Менеджмент организации». С 2000 по 2010 гг. работала во Всероссийской телевизионной и радиовещательной компании (ВГТРК) продюсером, шеф-редактором информационной телевизионной программы «Вести». С 2010 г. по 2013 г. работала в Российской государственной радиовещательной компании «Голос России» главным редактором редакции централизованных программ, заместителем председателя компании. Награждена медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени³².

Relax FM — второе радио, начавшее вещание в Москве 18 апреля 2006 г. на частоте FM 90,8. *Relax FM* представля-

³¹ URL: http://www.gazprom-media.com/ru/actives/index/area_id/2/id/10. 17 февраля 2014 г. URL: <http://www.echo.msk.ru/advecho.html>

³² Главным редактором радиоканала «Эхо Москвы» назначен Алексей Венедиктов. URL: <http://www.gazprom-media.com/ru/news/index/year/2014/id/664?page=2>

ет собой радиостанцию уникального формата на российском радио-рынке. Основные характеристики станции лежат не в музыкальной, а в эмоциональной плоскости. *Relax FM* стремится доставить только положительные эмоции и использует в музыкальном программировании мягкую, мелодичную музыку. Общая, объединяющая все элементы эфира атмосфера: спокойствие, возможность ухода от суеты, естественность, простота и современность. В эфире *Relax FM* звучит только музыка, нет диджеев и новостей.

Аудитория *Relax FM* — активные люди в возрасте 25—45 лет, со средним и высоким уровнем дохода, любящие путешествовать, совершать шопинг. В ряде целевых групп *Relax FM* — лидер среди конкурирующих радиостанций.

Радиостанция *Relax FM* не раз становилась лауреатом и номинантом престижных музыкальных премий, в том числе обладателем престижной европейской премии *Global Traffic Network European Radio Awards 2007* в номинации «Радиостанция года».

Помимо Москвы и Московской области, *Relax FM* вещает в Казани на частоте 105,3 МГц и в Уфе на частоте 103,5 МГц. Кроме FM-диапазона, эфир станции доступен через спутниковое и интернет-вещание³³.

City FM начала вещание в Москве 1 февраля 2006 г. на частоте FM 87,9. *City FM* — информационная радиостанция, рассказывающая в круглосуточном режиме о событиях в столице, стране и мире. Приоритет отдается новостям Москвы и Московского региона. Радиостанция передает самую оперативную информацию, актуальную для современного жителя столицы: новости Москвы, российские и международные новости, прогнозы погоды, подробный трафик. Также в эфире — мнения экспертов, включения собственных корреспондентов с мест событий, новости российских регионов, новости бизнеса, афиша культурных событий Москвы. Принципы вещания радиостанции — оперативная, объективная, достоверная информация,

³³ URL: http://www.gazprom-media.com/ru/actives/index/area_id/2/id/31

максимально полное отражение различных точек зрения. Аудитория *City FM* — мужчины и женщины в активном возрасте 25—50 лет, с высоким уровнем дохода, интересующиеся жизнью своего города, стремящиеся узнавать информацию первыми. Более 62% слушателей станции занимают руководящие должности или работают в менеджерском звене³⁴.

Дата начала вещания «Детского Радио» — 25 декабря 2007 г. Частота вещания в Москве: FM 96,8. «Детское радио» — единственная в России радиостанция, вещание которой целиком посвящено детям. Круглосуточный эфир «Детского радио» состоит из детских песен, спектаклей, познавательных-развивающих и развлекательных программ и рубрик, информационно-просветительских программ для родителей. Радиостанция учитывает возрастные особенности и распорядок дня слушателей: утренний блок адресован дошкольникам, дневные программы — детям старше семи лет, поздно вечером — блок для родителей, в ночное время — музыка для сна. «Детское радио» вещает во многих городах России, включая все города с населением больше 1 млн человек. «Детское радио» — семейная радиостанция, показывающая положительную динамику по приросту аудитории.

Таким образом, можно констатировать, что отечественные «медиаимперии» создавались в результате покупки ряда средств массовой информации, а только затем расширялись, уже самостоятельно увеличивая их³⁵.

«Ростелеком» и «Газпром-медиа» договорились об объединении онлайн-видеосервисов. Совместное предприятие будет управлять сайтами *RuTube*, *Now.ru* и *Zoomby.ru*, сообщает ТАСС со ссылкой на собственные источники. Планируется, что «Ростелеком» выкупит контрольный пакет и будет продавать

³⁴ City FM. URL: http://www.gazprom-media.com/ru/actives/index/area_id/2/id/33

³⁵ Смирнов С.С. Концентрация средств массовой информации России в условиях трансформации национальной медиасистемы (1991—2006 гг.): дис. ... канд. филол. наук. М., 2006.

рекламу на порталах, а «Газпром-медиа» внесет свои интернет-активы.

ФАС уже одобрила сделку между *Ecofran Marketing Consulting & Communication Services* и компанией «Апрель». В результате кипрская компания, принадлежащая «Газпром-медиа», станет владельцем 82,6% *Web Media Group* (учредитель *Zoomby.ru*, *Dostavka.ru*, *Inout.ru*, *Photosight.ru*, *Menu.ru*).

В ноябре 2013 г. «Ростелеком» и «Газпром-медиа» приняли решение о совместном развитии бизнеса в области агрегации и дистрибуции теле- и видеоконтента. Соглашение подразумевало сотрудничество в сфере публичного телевидения, платных ТВ-каналов и видео по запросу³⁶. Дочернему обществу ОАО «Газпром-медиа холдинг» принадлежат акции ЗАО «РУТЬЮБ» — владельца интернет-ресурса *RuTube*. Российский видеопортал *RuTube* по настоянию владельца — холдинга «Газпром-медиа» — меняет стратегию позиционирования и дизайн сайта, сообщили РИА Новости представители *RuTube*. *RuTube* создавался как клон крупнейшего в мире видеохостинга *YouTube* (принадлежит корпорации *Google*), что отражал даже дизайн логотипа портала. Первым шагом в реализации новой стратегии стала смена логотипа и фирменного стиля *RuTube*. Компания планирует также функциональные изменения, но пока держит их в секрете. Над новым логотипом *RuTube* работала дизайн-студия *Cuban Council*, создавшая логотип для крупнейшей в мире социальной сети *Facebook*, а также работавшая по заказам *Google* и *Apple*.

Как заявлял в апреле в интервью агентству «Прайм» генеральный директор *RuTube* Михаил Ильичев, компания будет пробовать в этом году выходить на рынки дальнего зарубежья. По его словам, скорее всего это будут США и Германия³⁷.

³⁶ Газпром-медиа и Ростелеком договорились о стратегическом сотрудничестве // Кабельщик для профессионалов платного ТВ. URL: <http://cableman.ru/node/7761>

³⁷ URL: <http://www.comnews.ru/node/66154>

Таким образом, «Газпром-медиа» в топе крупнейших российских медиаконцернов занимает первую позицию, далеко опередив «СТС Медиа» (телеканалы СТС, «Домашний», ДТВ и др.) и «Национальную медиа группу» (включающую РЕН-ТВ, «Пятый», газету «Известия»)³⁸.

Смена стратегий развития холдинга в условиях кризиса способствовала оптимизации информационного бизнеса, диверсификации информационного продукта и расширению аудитории. Крупнейшие медиаконцерны выживают на рынке и продолжают бороться за лидерство.

Генеральный директор «Газпром-медиа» Дмитрий Чернышенко утверждает: «На ближайшее время линейное телевидение — это доминирующая платформа для производства контента. Другие среды пока не позволяют создавать такой же востребованный контент. В долгосрочной перспективе только медиахолдинги, в том числе в партнерстве с другими игроками рынка, смогут обеспечить инвестиции в медиапродукты и достойно конкурировать с западными производителями контента»³⁹.

ВГТРК, «Первый канал», «Газпром-медиа холдинг» и «Национальная медиа группа» создали Национальный рекламный альянс (НРА), на базе которого будут объединены продажи телевизионной рекламы медиахолдингов. Главой НРА стал Оганес Соболев. В совет директоров НРА вошли представители учредителей — генеральный директор Первого канала Константин Эрнст, генеральный директор ВГТРК Олег Добродеев, генеральный директор АО «Газпром-медиа холдинг» Дмитрий Чернышенко, генеральный директор ЗАО «Национальная медиа группа» Ольга Паскина, а также генеральный директор НРА Оганес Соболев. «Объединение усилий при создании торговой площадки,

³⁸ URL: <http://adindex.ru>; <http://www.froocus.net/main.php?lng=ru&rzd=news&id=2574>

³⁹ Дмитрий Чернышенко о будущем телевидения и преимуществах телевизионного контента на конференции Dentsu Aegis. 19 октября 2016 г. URL: <http://rabotnikitv.com/2016/10/19>

которая будет учитывать интересы всех участников в условиях динамично меняющегося медиарекламного рынка, обеспечит появление новых возможностей для предложения услуг различным клиентским сегментам, позволит достичь сбалансированного управления затратами и обеспечит устойчивость и экономическую эффективность рекламного сегмента в среднесрочной перспективе и в стратегическом горизонте», — заявил О. Соболев⁴⁰.

«Газпром-медиа» проглотил «Профмедиа». Аналитики отмечают, что у этого события просматриваются три стороны: *коммерческая, политическая и личностная*. Коммерческая сторона проявилась в том, что по объемам и влиянию медиахолдинг вырвался в лидеры. «Теперь главным лицом государства на медиарынке стало лицо “Газпром-медиа”. В сегменте радио новый гигант будет иметь 16% аудитории по России (второй показатель после “Европейской медиа группы”), а в Москве станет абсолютным лидером с 22% аудитории». Подчеркивается и стремительный рост личной капитализации. Но ясно и то, что концентрация ресурсов упрощает контроль за ними, повышая в целом уровень управляемости медийного поля. Главный же результат произошедшего слияния-поглощения — это, конечно, появление в российском медиапространстве явно выраженного лидера, медиамагната в авторитете, чей личностный административный вес, полученный в должностях министра печати и советника президента, подкреплен капитализацией теперь уже самого крупного медиахолдинга страны. Михаил Лесин инициировал создание Индустриального комитета по телеизмерениям в условиях свободного рынка, является инфраструктурой этого рынка и служит повышению его прозрачности, что в условиях монополии государства неизбежно приведет к ограничению конкуренции на рынке медиаизмере-

⁴⁰ Крупнейшие медиахолдинги РФ создали Национальный рекламный альянс // Деловой Петербург. 4 июля 2016 г. URL: <http://www.m.dp.ru/Article/e267b7aa-2422-43fe-b83f-eff54690f955>

ний и к дальнейшему отрыву дохода телеканалов от качества их продукции»⁴¹.

Фактором эффективности холдинга являются высокие показатели работы менеджеров компании. ИД «Коммерсантъ» и ассоциация менеджеров представили ежегодный рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров». 13 руководителей холдинга «Газпром-медиа» вошли в число лидеров среди управленцев России в отраслях «Медиабизнес», «Профессиональные услуги» и «Связь и телекоммуникации», из них восемь менеджеров впервые стали участниками рейтинга.

В список лидеров среди высших руководителей (в отраслях «Медиабизнес», «Профессиональные услуги» и «Связь и телекоммуникации») вошли генеральный директор холдинга «Газпром-медиа» Дмитрий Чернышенко, генеральный директор сейлз-хауса «Газпром-медиа» Сергей Пискарев, генеральный директор «Алькасар» Петр Рыбак, генеральный директор НТВ-Плюс Михаил Демин и генеральный директор Gazprom-Media Digital Наталья Дмитриева⁴².

Рейтинг «ТОП-1000 российских менеджеров», проект Ассоциации менеджеров и ИД «Коммерсантъ», публикуется ежегодно в течение 17 лет и является инструментом объективной оценки профессиональной репутации ведущих российских менеджеров высшего эшелона. Рейтинг подводит итоги работы за год и выявляет наиболее профессиональных управленцев России, лидеров в своих отраслях и функциональных направлениях, по мнению самих представителей профессионального сообщества. Менеджеры, занявшие ведущие места в рейтинге «ТОП-1000 российских менеджеров», становятся номинантами премии Ассоциации менеджеров.

В целом медиахолдинги вынуждены адаптироваться к условиям экономического и финансового кризиса. Так, если в 2013 г.

⁴¹ «Газпром-медиа» стал крупнейшим медиахолдингом 2 ноября 2016 г. URL: <https://rusevik.ru/obschestvo/4058-gazprom-media-stal-krupneyshim-media-holdingom.html>

⁴² Там же.

прибыль «Газпром-медиа» составила 8,6 млрд руб., то в 2014 г. его убыток составил 2 млрд⁴³.

В связи с этим Дмитрий Чернышенко неоднократно озвучивал идею: «контент — это товар, а товар продается»⁴⁴, имея в виду не столько работу над содержанием информационных потоков, сколько продажу информационных продуктов, освоение маркетинговых механизмов их продвижения, в частности, призывает инвестировать в развитие российских брендов, самостоятельно проводить их экспансию за рубеж.

1.2. «Национальная медиа группа» — самый крупный частный медиахолдинг России

«Национальная медиа группа» считается самым крупным частным медиахолдингом в России. В составе холдинга — активы ключевых сегментов российского медиарынка:

Первый канал (25%) — ведущий телеканал страны. Аудитория — более 140 млн человек, т.е. охват — 98,8% населения. С 2002 г. запущено международное вещание телеканала.

Пятый канал (72,4%) — отсчитывает свою историю с июля 1938 г. С октября 2006 г. — единственный федеральный канал, вещающий из Санкт-Петербурга. Стабильно удерживает пятую позицию в рейтинге.

РЕН-ТВ (82%) — национальный частный канал, сеть которого объединяет 1137 независимых эфирных и кабельных компаний в России, странах СНГ и Балтии. Потенциальная аудитория канала составляет более 120 млн телезрителей. РЕН-ТВ по России в целом ежедневно смотрит 15 млн человек, что составляет около 22% от всего населения в возрасте от 4 лет и старше.

⁴³ URL: <http://novostipmr.com/ru/news/15-07-15/krupneyshie-media-holdingi-rossii-teryayut-pribyl-15/07/15>

⁴⁴ Дмитрий Чернышенко о будущем телевидения. 17 октября 2016 г. URL: <http://worldofuser.ru/1044530380-post893.html>

«Русская служба новостей» (100%) — радиостанция, созданная в 2011 г., вещает в Москве и Санкт-Петербурге. Представляет собой издание, состоящее из FM-радиостанции и информационного агентства. В 2014 г. «Русская служба новостей» заняла первую строчку рейтинга цитируемости среди станций, вещающих в диапазоне FM.

«Национальной медиа группе» сегодня принадлежит и 80% компании «Медиа альянс», которая, в свою очередь, занимается дистрибуцией в России телеканалов портфолио *Discovery*, *Eurosport*, *Turner* и *Viasat*.

Холдинг контролирует 98,32% акций газеты «Известия», являющейся старейшим изданием России (выпускается с 1917 г.). «Известия» — источник деловых и политических новостей. Газета освещает события из мира политики, экономики, бизнеса, культурной и спортивной жизни в России и за рубежом.

«Спорт-экспресс» (75%) — ежедневное спортивное издание, основанное в 1991 г. Распространяется более чем в 309 городах России и Ближнего зарубежья. Тираж «Спорт-Экспресс» составляет 220 000 экземпляров, аудитория одного номера превышает 486 000 читателей.

НМГ полностью (100% акций) принадлежит газета «Метро-Петербург» — лидер печатных СМИ в Санкт-Петербурге. Ежедневный тираж более 300 тыс. экземпляров. 80% тиража бесплатно распространяется в метро в пик интенсивности пассажиропотока целевой аудитории.

В структуру медийного конгломерата входит и кинокомпания «Арт Пикчерс Вижн» (50%), ведущий производитель телефильмов и сериалов. Таким образом, «НМГ», ориентирующаяся на диверсификацию активов, сегодня управляет различными по своему типу изданиями, что позволяет увеличивать их капитализацию и конкурентоспособность.

Медийная структура была создана в 2008 г. путем объединения активов банка «Россия» Юрия Ковальчука, ОАО «Севергрупп» Алексея Мордашова, ОАО «Сургутнефтегаз» и страхо-

вой группы «СОГАЗ». Доли учредителей НМГ распределялись следующим образом: ОАО «АБ “Россия”» — 26,4%, ОАО «Сургутнефтегаз» — 26,2%, ОАО «Севергрупп» — 26,2%, ОАО «СОГАЗ» — 21,2%⁴⁵. Акционером также считался люксембургский медиахолдинг *RTL Group*.

В сентябре 2013 г. структуры Геннадия Тимченко приобрели у люксембургской компании 7,5% НМГ за 81 млн евро⁴⁶. В марте 2016 г. состав акционеров пополнился холдингом «Газпром-медиа», которому перешли 7,5% компании за 11,2 млрд рублей. Продавец пакета указан не был. Однако по версии газеты «Ведомости» размер проданного пакета точно совпадает с долей в НМГ Геннадия Тимченко⁴⁷. Согласно справке издания *Tadviser*, конечными собственниками компании являются: Правительство РФ, «Роснефтегаз», «Сургутнефтегаз», «СОГАЗ», «Газпром-медиа холдинг»⁴⁸.

В настоящее время управленческая структура медиахолдинга состоит из совета директоров и группы руководителей НМГ. Совет Директоров возглавляет А. Кабаева. Кроме того, в него входят президент холдинга К. Ковальчук, генеральный директор ЗАО «Национальная медиа группа» О. Паскина, заместитель генерального директора «Северстальгрупп» по правовым вопросам В. Лукин, первый заместитель генерального директора ОАО «Нефтяная компания «Сургутнефтегаз» В. Баранков. К. Ковальчук и О. Паскина также являются основными руководителями медиахолдинга. Кроме того, среди руководителей значатся первый заместитель генерального директора Е. Верман, замести-

⁴⁵ Национальная медиа группа // Media Atlas. URL: <http://media-atlas.ru/holding/?a=view&id=278>

⁴⁶ Сенников Е. Тимченко раскрыл свою долю в «Национальной медиа группе» // slon.ru. 05.11.2014. URL: <https://republic.ru/fast/russia/timchenko-raskryl-svoyu-dolyu-v-natsionalnoy-media-gruppe-1180211.xhtml>

⁴⁷ Болецкая К. «Газпром-медиа» купил 7,5% акций «Национальной медиа группы» // Ведомости. 31.03.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/03/31/635878-gazprom-media-natsionalnoi-media-gruppi>

⁴⁸ Национальная медиа группа // Tadviser.ru. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php>

тели В. Тюлин и А. Габрелянов, директор по коммуникациям Ю. Эмм⁴⁹.

Учредителями «НМГ» было принято решение о создании Общественного совета, членами которого стали российские деятели культуры, артисты, политики и представители бизнеса. Основная функция совета — помогать холдингу в реализации его общественных целей: возрождение культурных ценностей, содержательное наполнение медиаресурсов холдинга, внесение предложений по созданию просветительских, образовательных передач на телевизионных каналах холдинга, развитие международного информационного обмена. В феврале 2008 г. председателем Общественного совета «НМГ» была назначена депутат Госдумы Алина Кабаева. В сентябре 2014 г. она сложила свои полномочия и возглавила совет директоров, сменив на этом посту Кирилла Ковальчука.

Основным принципом работы «НМГ», как заявлено на официальном сайте, является социальная ответственность бизнеса, которая выражается в информационном освещении благотворительных и социально значимых проектов: «Широкие возможности СМИ по привлечению внимания к проблемам как отдельных людей, так и социальных групп населения, позволяют им не только оказывать реальную помощь в конкретных случаях, но и воспитывать чувство сопричастности, сострадания к нуждающимся в поддержке»⁵⁰. Редакции СМИ, входящих в медиа-группу, освещают благотворительные мероприятия, создают собственные проекты для поддержки нуждающихся в опеке или лечении детей. Кроме того, сотрудники компаний холдинга оказывают адресную помощь детям из школ-интернатов.

В 2013 г. «НМГ» становится партнером акции «У сердца два крыла», цель которой — медицинская помощь детям из регионов России. Пятый канал с 5-го февраля 2015 г. запустил еже-

⁴⁹ Руководство холдинга // Национальная медиа группа. URL: http://nm-g.ru/ru/frontend/web/managment_team#kovalchuk-kirill-mihaylovich

⁵⁰ Социальная ответственность // Национальная медиа группа. URL: <http://nm-g.ru/ru/frontend/web/social-responsibility>

недельную благотворительную акцию «День добрых дел на Пятом». Журналисты знакомят зрителей с героями дня, собирают средства на лечение детей.

РЕН-ТВ сотрудничает с Филимонковским детским домом-интернатом «Солнышко» и проводит для него благотворительные программы «Стань Дедом Морозом!», «Дети как дети», «Кем я буду, когда вырасту».

Газета «Известия» также реализует большое количество акций, рассказывает реальные истории людей, попавших в трудную жизненную ситуацию.

С 2012 г. «НМГ» начинает наращивать паблицитный капитал за счет вступления в профильные компании. Так, медиахолдинг вошел в состав некоммерческой организация «Ассоциация кабельного телевидения России», стал одним из учредителей некоммерческих партнерств «Медиа-коммуникационный союз» и «Комитет индустриальных телевизионных премий» (организатор премии ТЭФИ). С мая 2014 г. «НМГ» — член Индустриального комитета по телеизмерениям, ассоциации, которая объединяет телевещателей, рекламодателей и рекламные агентства.

По информации издания *Tadviser*, выручка медиахолдинга «НМГ» за 2011 г. составила 9,838 млрд руб., показав рост 22%. Выручка за 2013 г. достигла 12,121 млрд руб., чистая прибыль — 1,499 млрд руб.⁵¹

В 2016 г. «Национальная медиа группа» заявила о ребрендинге, который позволит разрозненным ранее активам стать единым медиaprостранством⁵².

⁵¹ Национальная медиа группа // Tadviser.ru. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/>

⁵² СМИ: «Национальная медиа группа» планирует ребрендинг // Sostav.ru. 22.08.2016. URL: <http://www.sostav.ru/publication/smi-natsionalnaya-media-gruppa-planiruet-rebranding-23522.html>

Глава 2. ДЕЛОВОЕ ИЗДАНИЕ В СТРУКТУРЕ МЕДИАХОЛДИНГА

2.1. Модернизация издания в условиях медийной холдинговой корпорации

Глобальная медиасистема, стараясь соответствовать вызовам времени, перестраивается и быстро модернизируется, причем ее топ-менеджментом все чаще принимаются принципиально важные решения, отличающиеся масштабностью и смелостью. Даже *AG Neue Zürcher Zeitung*, исключительно консервативное акционерное общество, выпускающее одну из самых влиятельных газет на планете — *Neue Zürcher Zeitung*, за последние годы не только создало мощный сетевой портал *NZZ Online*, который в июне 2012 г. был интегрирован в редакцию бумажного издания, но и резко расширило количество печатных продуктов: в состав холдинга вошел ряд крупных региональных и местных изданий, две станции телевизионного и две станции радиовещания. Не опоздала с перестройкой и финская группа *Sanoma*, которая в конце прошлого века объединилась с крупнейшим в стране издательством *WSOY* и концерном *Helsinki Media*, в результате чего возник медиахолдинг *SanomaWSOY* (с октября 2008 г. переименован в *Sanoma Oyj*). Было объявлено, что «целью участников сделки является укрепление финского владения в издании финскоязычной прессы и литературы»⁵³. Развитие

⁵³ Хилтунен Р. Рождение нового гиганта // Санкт-Петербургские ведомости. 1998. 28 мая.

финского концерна происходило стремительно: через три года он приобрел у голландского концерна *VNU* принадлежащее ему журнальное объединение *CIG*, и «эта сделка превращает *Sanoma* в крупнейший медиаконцерн в Северной Европе (обогнав шведский *Bonnier*) и вплотную приближает его к двадцатке общеевропейских гигантов»⁵⁴. За прошедшие годы финский концерн значительно укрепил свои позиции и вошел в пятерку крупнейших журнальных издателей Европы, он активно действует на медиарынках не только Финляндии, но и Бельгии, Хорватии, Чехии, Дании, Эстонии, Венгрии, Латвии, Литвы, России и других стран. Как заявил главный исполнительный директор медиаконцерна Х.-П. Кауконен, «мы ускорили трансформацию традиционных печатных систем в кроссмедийные комплексы»⁵⁵. Это явилось, наряду с организационными решениями, технологическим обоснованием успеха. Впечатляют и результаты деятельности немецкого медиахолдинга *Bertelsmann*, который в послевоенные десятилетия последовательно расширял поле своего влияния. К 1998 г. его оборот в области массмедиа достигал 14,827 млрд евро, что позволило ему в мировом рейтинге занять четвертое место, причем единственному не американскому концерну из семи первых⁵⁶. Данная «глобальная империя производит медиапродукцию всех видов: гляцевые журналы и желтые газеты, книги, рассчитанные на высокую интеллектуальную аудиторию, и книги популярные, издательские печатные системы и CD-продукты, видеозаписи, телевизионный контент, фильмы, радиопередачи и т.д.»⁵⁷. В конце 2012 г. руководство концерна *Bertelsmann* обратилось к руководству британского издательского дома *Pearson*, ранее выпускающего, в частности, знаменитую

⁵⁴ Kaukonen H.P. Year in review // Sanoma get the world: view 2012. URL: <http://www.sanoma.com/sites/default/files/reports/sanoma-view-2012-en.pdf>

⁵⁵ Хилтунен Р. «Саноме» проникает в Европу // Санкт-Петербургские ведомости. 2001. 25 июня.

⁵⁶ Wer beherrscht die Medien? Die 50 grössten Medienkonzerne der Welt. Jahrbuch 2000 / hrsg. von L. Hachmeister, G. Rager. München, 2000. S. 23.

⁵⁷ Ibid. S. 64.

качественную газету *Financial Times*, с предложением о слиянии книгоиздательских подразделений. Оно осуществилось, и в результате возникло самое крупное книгоиздательское дело в мире — *Penguin Random House*. Как и в других развивающихся массмедиа, в концерне стали активно внедрять мультимедийные системы, создали редакцию сетевых медиа, которая в 2002 г. располагала корпусом опытных редакторов, из них двое — в Нью-Йорке⁵⁸.

Процесс модернизации касается и российской прессы. Так, свои позиции на медиарынке старается улучшить и газета «Деловой Петербург» — региональное деловое издание с тиражом 24 000 экземпляров в неделю, учрежденное шведским медиахолдингом *Bonnier Group*. Издание выпускается с 1993 г., с 2000 г. выходит по будням. Согласно данным редакции, за 23 года героями публикаций стали более 100 тыс. менеджеров, предпринимателей, директоров, чиновников, аналитиков, ученых, губернаторов и президентов.

Газета предложила принципиально новый формат: она ориентировалась на читателя, а не рекламодателей, отказывалась от размещения заказного материала и публиковала информацию исключительно из среды бизнеса. В 1996 г. появляется новая рубрика «Тема дня», которая отражала позицию редакции по отношению к событиям из жизни города. Со временем в газете стали чаще появляться материалы не только о Санкт-Петербурге, но и о Северо-Западном федеральном округе, новости федеральной и международной повестки. «ДП» сделал ставку на публикацию самой актуальной и достоверной информации. Сотрудники бренда «Деловой Петербург» к своим ценностям относят ответственность, свободу слова, новаторство, а также мобильность и активность⁵⁹.

⁵⁸ Dötterl F. Beispiel Bertelsmann: Online-PR mit Intranet und Firmenwebsite // *Internet-Journalismus*. 3., überarb. u. erw. Aufl. / hrsg. von K. Meier. Konstanz, 2002. S. 246.

⁵⁹ Редакция «Деловой Петербург». URL: <http://www.dp.ru/staff>

С 2004 г. газета награждает сто лучших менеджеров Петербурга, а также проводит вручение премии представителям малого бизнеса «*Gazelle* бизнеса»⁶⁰. «ДП» подводит итоги рейтинга региональных миллиардеров и влиятельных женщин города, конкурсов «Деловая петербурженка», «Биржа стартапов». Осенью 2016 г. был запущен новый конкурс — «Предприятие года»⁶¹.

Новости «ДП» обычно сопровождаются комментариями трех экспертов. Это позволяет читателю оценить значимость того или иного события с разных сторон и сформировать свое мнение. Кроме того, читатели могут ознакомиться с актуальными новостями за прошедший день, со статьями о проблемах города и региона в рубриках «Центр», «Регионы». Подписчики могут прочесть новости транспорта, строительства, недвижимости, полезную информацию рынка услуг. Отдельные рубрики посвящены политике и культуре. Газета выходит с приложениями «Финансы и рынки», «Менеджер», «Свое дело», «Контраст». Газета разрабатывала специальные проекты: «ДП-Консультант» (библиотечный правовой справочник для руководителей и специалистов предприятий), «Кто есть Кто в Деловом Петербурге» (каталог справочной и контактной информации компаний, госучреждений, общественных организаций, представителей бизнеса и властных структур), «Вести строительных объектов» (бюллетень об объектах недвижимости), «ДП-Персонал» (информация для руководителей служб подбора персонала и специалистов рекрутингового бизнеса), «Стильный Петербург» (приложение с новостями светской жизни)⁶². Сегодня ведущий проект газеты — «Кто владеет Невским проспектом» (перечень владельцев и арендаторов в пе-

⁶⁰ Редакция «Деловой Петербург». URL: <http://www.dp.ru/>

⁶¹ Мы всегда будем за читателя. URL: http://www.dp.ru/a/2008/05/26/Mi_vsegda_budem_za_chitate

⁶² Максим Васюков стал гендиректором издательства «Деловой Петербург» ОА «ДП Бизнес Пресс». URL: http://www.dp.ru/a/2016/04/04/Maksim_Vasjukov_stal_gendi

чатном и электронном виде коммерческой недвижимости на Невском проспекте).

«ДП» с 2004—2012 гг. становился лауреатом премий «Тираж — рекорд года», в 2011 г. — «Лучшее Региональное печатное СМИ, освещающее инновационную деятельность». Получал награды в конкурсах «Газетный Дизайн» (2004—2012), *Chimera*, *Malofej* (2007), *Award of Excellence* (2008—2010).

Ранее газета принадлежала ЗАО «Бонниер Бизнес Пресс», которое владело 51% акций издательского дома, выпускающего журналы для аудитории из Москвы «Садовник», «Гастроном», «Школа Гастронома», а также 51% акций компании «АЖУР-медиа» (газета «Фонтанка.Ру», сайты «Фонтанка.фи», «Фонтанка.фм», «Доктор Питер», «Водитель Петербурга»). В декабре 2015 г. шведская группа продала свои российские активы в связи с законом об ограничении доли иностранного капитала в СМИ до 20%. Сегодня 80% компании издателя «Делового Петербурга» принадлежит инвестиционному холдингу *Fort Group* М. Левченко. Бывший генеральный директор «ДП» А. Вахер стал членом совета директоров АО «ДП Бизнес Пресс», где представляет интересы шведской издательской группы *Bonnier AB*, владеющей 20% петербургского издателя⁶³. Сегодня главным редактором и генеральным директором в одном лице является М. Васюков. В качестве основного дохода «Делового Петербурга» называют рекламу в газете (55%), 30% — подписку на печатное издание и на сайт, доход от рекламы на сайте дает еще 15%⁶⁴.

В число вероятных претендентов на покупку газеты входили президент группы «Аэрокосмическое оборудование» и советник губернатора по промышленной политике С. Бодрунов, председатель совета директоров «ЭГО-Холдинг» А. Кашин, председатель совета директоров холдинга *RBI Э. Тиктинский*, глава «Мак-

⁶³ Претендент на «Деловой Петербург»: Мы не хотим быть медиамагнатами. URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/18/12/2015/5673bae99a794711dc6f6baf

⁶⁴ Российские активы «Бонниер Бизнес Пресс» может купить Бодрунов. URL: <https://lenizdat.ru/articles/1134372/>

сидома» А. Евневич, председатель совета директоров Группы «Илим» З. Смушкин. Комментируя решение в пользу *Fort Group*, А. Вахер подчеркивал, что Максим Левченко пообещал поддерживать ценности «Делового Петербурга», связанные со свободой слова и независимой журналистикой, не влиять на редакционную политику и заниматься исключительно вопросами финансов и рекламы⁶⁵. «Мы приобретаем медиаактив, главной ценностью которого является его аудитория — петербургские предприниматели и топ-менеджеры. Их доверие издание завоевывало два десятилетия, “Деловой Петербург” должен и будет его оправдывать, оставаясь независимым от любого стороннего влияния», — отмечал основатель и совладелец *Fort Group*⁶⁶. По условиям сделки, в случае изменения законодательства *Bonnier Group* может увеличить свою долю⁶⁷.

Fort Group — крупнейшая по объемам торговых площадей компания Санкт-Петербурга⁶⁸. Максим Левченко занимает 45-е место в «Рейтинге миллиардеров — 2016», а его состояние оценивается в 23,1 млрд руб. Ближайший партнер Левченко — Б. Пайкин (5-е место в рейтинге «Самые успешные чиновники Петербурга»⁶⁹. Покупку «ДП» связывали именно с политической деятельностью Бориса Пайкина и стартом нового электро-цикла⁷⁰.

⁶⁵ «Бонниер Бизнес Пресс» оставила за собой 20% акций «Делового Петербурга». URL: <http://abnews.ru/2015/12/23/bonnier-biznes-press-ostavila-za-soboj-20-akcij-delovogo-peterburga/>

⁶⁶ *Bonnier AB* закрыла сделку по продаже 80% компании-издателя «Делового Петербурга». URL: http://www.dp.ru/a/2015/12/23/SHvedskaja_gruppa_Bonnier_A/

⁶⁷ Глава *Fort Group* поделил «Деловой Петербург» со шведами. URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/23/12/2015/567a8f0e9a794794e370c763

⁶⁸ Левченко Максим Борисович и пресс-портрет. URL: <http://whoiswho.dp.ru/cart/person/1933768/>

⁶⁹ Пайкин Борис Романович и пресс-портрет. URL: <http://whoiswho.dp.ru/cart/person/1869930/>

⁷⁰ Миллиардер Максим Левченко покупает газету «Деловой Петербург». URL: <https://life.ru/t/life78/175714>

Отталкиваясь от данного тезиса, мы решили провести контент-анализ выпусков газеты «Деловой Петербург», поставив перед собой задачу выяснить, изменилась ли редакционная политика издания, а также число материалов, освещающих политическую жизнь. В качестве выборки были использованы номера в период с февраля по март, а также август-сентябрь 2016 г.

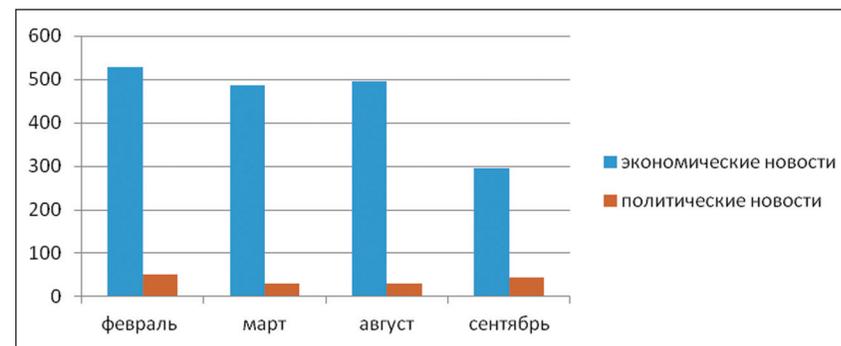
Было проанализировано в общей сложности 78 номеров, а количество материалов составило — 2327. Из выборки были исключены материалы с пометкой «реклама». Мы обнаружили, что избирательная кампания не отразилась на редакционной политике газеты. В анализируемый период в «ДП» единожды была опубликована статья рекламного содержания про партию «Яблоко» и ее лидера Г. Явлинского. О политике чаще всего говорили в контексте новых назначений или событий, которые обсуждал весь мир: санкции, миграционный конфликт, война в Сирии. Журналисты предпочитали избегать материалов, касающихся региональной политической ситуации. Самыми обсуждаемыми персонами стали В. Путин и Р. Кадыров. Вопреки нашим ожиданиям, количество материалов с политическим контекстом не изменилось существенно (с 81 до 77). 81% в первый период и 73% во второй составили экономические сообщения против 6,5% и 7,1% новостей о политике. В газете за четыре месяца было опубликовано всего пять статей о предстоящих выборах. В одном из них разъяснялись принципы смешанной системы, а в других говорилось об абсентеизме.

Таким образом, мы пришли к выводу, что газета «Деловой Петербург», сменившая издателя и генерального директора, по-прежнему независима, ее редакционная коллегия продолжает самостоятельно решать, какие материалы отправлять в печать, а какие — нет. Издание традиционно освещает актуальные вопросы из сферы бизнеса, предлагает пути решения проблем. О тематическом диапазоне издания с необходимой полнотой позволяют судить результаты проведенного исследования.

Количество материалов за исследуемый период

Период	Кол-во номеров	Общее кол-во материалов	Кол-во материалов об экономике			Кол-во материалов о политике
			Международные	Федеральные	Региональные	
Февраль — март 2016 г.	42	1248	1014			81
			Международные	Федеральные	Региональные	
Август — сентябрь 2016 г.	36	1079	792			77
			Международные 9	Федеральные 312	Региональные 471	

Соотношение экономических и политических новостей в «Деловом Петербурге»



2.2. Медийные гиганты стараются соответствовать требованиям времени

Процесс оптимизации издательской практики в условиях медиахолдинга демонстрирует и ряд других крупных медиа-концернов, что становится объектом внимания специалистов⁷¹. В поле внимания исследователей попадают экономические показатели крупных медиакомпаний России, источники их финансирования, принципы разработки бизнес-планов и методов позиционирования на информационном рынке⁷².

Основные направления нынешнего развития концентрации отечественных СМИ обусловлены общим характером экономических и политических изменений, происходящих в стране в настоящее время. Спрос на деловую информацию вызван сменой общественно-экономической формации и динамичным развитием рыночных отношений в России. Развитие российской экономики, рост потребительского спроса, активное развитие определенных сегментов бизнеса, повышение курса акций многих российских компаний, проникновение на российский рынок зарубежных брендов, изменения в структуре собственности СМИ, конвергенция деловой информации и электронной коммерции — эти и многие другие факторы влекут за собой формирование потребности в деловых медиа и соответственно быстрое развитие рынка деловых СМИ⁷³.

Одним из первых в списке владельцев крупных медиахолдингов является государство. Оно контролирует Всероссийскую государственную телевизионную и радиовещательную компанию (ВГТРК), куда входят пять национальных телеканалов, более 80 региональных и пять национальных радиостанций⁷⁴. По рейтинговым измерениям 2013 г., среди крупнейших медиахолдингов оказались следующие:

Рейтинг медиахолдингов России⁷⁵

Медиагруппы	Медиаактивы*
Профмедиа* * куплена «Газпром-медиа» в 2013 г. (http://www.forbes.ru/kompanii/internet-telekom-i-media/247915-zachem-gazprom-media-pokupaet-prof-media)	Пресса: Белорусская Газета, Сегодня Пресс, ИД В2В Media, ИД Афиша Индастриз Телевидение: 2x2, Rambler TV, ТВ3, MTV Россия, VH1 Россия Радио: Вещательная Корпорация Профмедиа (ВКПМ). Среди российских радиохолдингов «Газпром-медиа радио» («ГПМ радио», до 2016 г. Вещательная корпорация «Профмедиа» — ВКПМ) крупнейшая по количеству радиостанций. Генеральный директор «ГПМ радио» Юрий Костин

⁷¹ Бизнес Санкт-Петербурга — Информация об организации. URL: <http://www.spb-business.ru/show.php?directory=1532>

⁷² О компании // Росбизнесконсалтинг RESEARCH NOTE. РОССИЯ. Брокер сервис. С. 2—13; Красноштанова А.В. К вопросу о формировании информационного капитала в глобальной экономике // Terra Economicus. 2006. Вып. 3. С. 171—175; Сапунов В. Функционирование зарубежных информационных агентств в современной медиасистеме: автореф. дис. ... д-ра филол. наук. Воронеж, 2007; Frost R. Corporate Social Responsibility and Globalization. URL: <http://www.aworldconnected.org/article.php/524.html>; Смирнов С.С. Концентрация средств массовой информации России в условиях трансформации национальной медиасистемы 1991—2006 гг.): дис. ... канд. филол. наук. М., 2006; Шуть О.Н. Информация как экономический ресурс. URL: www.cfin.ru/bandurin/article

⁷³ Вырковский А.В. Сравнительный анализ моделей деловых журналов США и России (на примере журналов «Форчун», «Форбс», «Бизнес уик», «Эксперт», «Деньги», «Смарт Мани»): дис. ... канд. филол. наук. М., 2007.

⁷⁴ Кто владеет СМИ в России: ведущие холдинги // Русская служба BBC. 2014. 11 июля. URL: http://www.bbc.com/russian/russia/2014/07/140711_russia_media_holdings

⁷⁵ Рынок медиа в России: реалии и тенденции // Лаборатория рекламы, маркетинга и public relations. 2007. URL: <http://www.advlab.ru/articles/article646.htm>

Таблица (продолжение)

Медиагруппы	Медиаактивы*
	Интернет: AdMarket.ru, Afisha.ru, E-executive.ru, Rambler Media, 101.ru
	Прочее: Сегодня-Пресс (распространение периодики), Проф-Медиа Принт, Синема Парк, Централ Партнершип
Газпром-медиа	<p>Пресса: ИД Семь Дней (7 Дней, Караван историй, Итоги, Штаб-квартира, Коллекция Каравана историй) Трибуна, Известия, Час Пик (Санкт-Петербург)</p> <p>Телевидение: НТВ, НТВ-Плюс, TNT</p> <p>Радио: Эхо Москвы, Компания М-Пул+ (City FM, Relax FM), ЗАО Открытое радио (Попса, NEXT)</p> <p>Реклама: НТВ-Медиа</p> <p>Прочее: НТВ КИНО, Киноцентр Октябрь, Кинотеатр Кристалл Палас, Телерадиокомпания Прометей (производство информационных, развлекательных, просветительских программ)</p>
Система массмедиа	<p>Пресса: Россия, Литературная газета</p> <p>Телевидение: Регби-ТВ. Телеканал</p> <p>Кабельный оператор ЗАО Стрим-ТВ (37 городов России)</p> <p>Реклама: РА Maxima</p> <p>Интернет: ИА Росбалт</p> <p>Другое: киностудия в Санкт-Петербурге, кинопроизводственная компания Thema Production, Космос-ТВ, ЗАО КОМСТАР-Директ, Цифровое телерадиовещание (ЦТВ)</p>

Таблица (продолжение)

Медиагруппы	Медиаактивы*
Всероссийская государственная телерадиовещательная компания (ВГТРК)	Телевидение: РТР-Планета, Россия, Спорт, Культура
	Радио: Радио России, Маяк, Юность, Орфей, Ностальжи
	Интернет: РИА Новости (www.rian.ru), Rfn.ru (РФН.ру)
Русская медиагруппа	Пресса: Пингвин
	Телевидение: RUTV
	Радио: Русское Радио, РСН, Максимум, Monte Carlo, D FM, Хит FM
	Реклама: РА Граммофон-реклама
	Интернет: Фоменко.ру
	Прочее: Граммофон-рекордз, Росконцерт
Европейская медиа-группа	<p>Радио: Европа Плюс, Ретро FM, Радио 7 на Семи Холмах, Мелодия, Канал Мелодия, Эльдорadio</p> <p>«Европейская» медиагруппа» была создана в 2006 г.</p> <p>Подробнее: Юлия Безрукова «Даже если рынок будет падать, актив сохранит денежную долю».</p> <p>УГМК приобретут 75% «Европейской медиагруппы»</p> <p>http://www.kommersant.ru/doc/2973270</p> <p>По данным TNS, станции медиагруппы ежедневно слушают 42 млн человек. На данный момент холдинг контролируют акционеры «Сибирского делового союза»: миллионер Михаил Федяев, а также родственники бывшего депутата Госдумы Владимира Гридина Андрей и Светлана</p>

Таблица (продолжение)

Медиагруппы	Медиаактивы*
	<p>Гридины. Они приобрели «Европейскую» медиагруппу» в 2011 г. за \$162 млн. На три четверти акций ЕМГ сейчас претендует фирма «Мелодия», созданная в апреле этого года. Компания зарегистрирована в городе Верхняя Пышма Свердловской области — там же, где и Уральская горно-металлургическая компания. Новую структуру учредили три миллиардера из списка Forbes: совладелец УГМК Андрей Бокарев, а также топ-менеджеры Андрей Козицын и Игорь Кудряшкин. Подробнее: http://www.kommersant.ru/doc/2973270 Коммерсантъ FM от 25.04.2016. Сейчас холдинг ЕМГ оценивается в \$150 млн</p> <p>Реклама: РА «Медиа Плюс»</p>
Балтийская медиа-группа (БМГ) (практически перестала существовать: https://lenizdat.ru/articles/1147106/)	Пресса: Смена, Невское время, Вечернее время (бумажные версии закрыты)
	Телевидение: СТО
	Радио: Радио Балтика
	Реклама: Агентство рекламных технологий «Балтика»
Прочее: Балтийское информационное агентство	
News Corporation (Россия)	Наружная реклама: News Outdoor, News Media
	Радио: Ультра, Наше радио, Best FM
РБК	Пресса: ИД-РБК — деловые печатные издания
	Телевидение: РБК-ТВ

Таблица (продолжение)

Медиагруппы	Медиаактивы*
	<p>Интернет: информационное агентство, группа деловых Интернет-ресурсов, группа неделовых Интернет-ресурсов</p> <p>Прочее: РБК-Украина</p>
ИД Independent Media Sazona Magazines	<p>Пресса: Cosmopolitan, Магия Cosmo, Cosmopolitan Shopping, Esquire, Harper's Bazaar, Harvard Business Review, Men's Health, Real Estate Catalog, Real Estate Quarterly, Robb Report, The Moscow Times, Yes!, Yoga Journal, Агробизнес, Ведомости, Домашний очаг, На Рублевке, Популярная механика, Садовая жизнь, SmartMoney, Seasons, Gloria, The St.Petersburg, Yes!-Звезды, Эрмитаж, National Geographic Россия</p> <p>Интернет: www.rb.ru</p> <p>Прочее: Альпина Бизнес Букс, Фонд Национальных Парков</p>
ИД СК Пресс	<p>Пресса: газеты — PC Week и CRN/RE, журналы — InStyle, Auto Motor und Sport, Seventeen, PC Magazine/RE, Intelligent Enterprise, Byte, Upgrade, ПЛ Компьютеры, Computer Gaming World</p>
Эксперт	<p>Пресса: Эксперт, Русский репортер, Эксперт Северо-Запад, Эксперт Урал, Эксперт Сибирь, Эксперт Волга, Эксперт-Казахстан, Эксперт-Украина, Эксперт Авто, D', Оборудование: рынок, предложения, цены, Вещь, Энергия промышленного роста, Менеджмент роста (Эксперт СПб), Советник инноватора</p>
(входит в холдинг РАИнКо)	<p>Интернет: www.expert.ru, www.ilovemoney.ru, www.ilovecinema.ru</p>

Таблица (продолжение)

Медиагруппы	Медиаактивы*
	Прочее: Рейтинговое агентство Эксперт РА, Маркетинговое агентство Эксперт-Дата, Аналитический центр и Инновационное бюро Эксперт
Коммерсантъ Холдинг	Пресса: ИД Коммерсантъ, ИД Секрет Фирмы (журналы Власть, Деньги, Секрет фирмы, Молоток, Автопилот)
	Интернет: Газета.ру
Медиа платформа (медиаактивы группы Норильский никель)	Пресса: Норильский никель, Заполярный вестник, Кольский никель
	Телевидение: Седьмой канал (Красноярск), Северный город (Норильск), ТВ-21 (Мурманск)
	Радио: Радио Город (Норильск), Северный город (Норильск), Радио 100,3 (Красноярск), Радио Мончегорск 102,9 (Мончегорск)
	Прочее: Типография г. Норильск, Информационное агентство «Таймырский телеграф» г. Норильск
ИД Бурда	Пресса: Girl, Oops!, Anna, Burda, Chip, Joy, Mini, Playboy, Quattroquote, Verena, Автомир, Вот так!, Даша, Добрые советы, Лиза, Лиза. Гороскоп, Лиза. Кроссворды, Мой прекрасный сад, Мой ребенок, Мой уютный дом, Отдохни!, Приятного аппетита!, Разгадай!, Сделай паузу!, Цветы в доме, Лиза Кроссворды, Судоку, Реши для души, Добрые советы, Люблю готовить!, Лабиринт кроссвордов, Foto Video Digital. Решай-ка!, Enter

Таблица (продолжение)

Медиагруппы	Медиаактивы*
	Реклама: Рекламное агентство BWA Burda WerbeAgentur
	Прочее: ЗАО Сейлс — распространение периодической печати
ИД Провинция	Пресса: 46 региональных газет в 39 регионах России
	Интернет: www.sem40.ru центральный еврейский ресурс, www.english.sem40.ru central jewish resource, www.krasa.ru, www.ruskadril.ru, www.skazka.com.ru, www.sulamif.ru
	Прочее: 8 типографий в регионах
ИД Hachette Filipacchi Shkulev и ИнтерМедиаГруп	Пресса: ИД Hachette Filipacchi Shkulev: Elle, Elle Girl, Elle Декор, Elle Deluxe, Marie Claire, Maxim, Psychologies, Счастливые родители. Parents, Departures, Домой, Практика комфорта
	ИД ИнтерМедиаГруп: Антенна, Антенна-Телесемь, Ва-банк, Ва-банк Ремонт
	ПромСвязьКапитал
ПромСвязьКапитал	Пресса: ИД Труд, ИД Аргументы и Факты (56%), ИД Экстра М Медиа (75% минус 1 акция), ИД Медиа-пресса
	Прочее: Сети распространения печатной продукции Метропресс в Петербурге, Мос-облпечать, МОП Союзпечать
Пронто-Москва	Пресса: Из рук в руки: Из рук в руки, Оптовик, Работа сегодня, ИД Импресс-Медиа
	Интернет: www.job.ru, www.job-today.ru, www.auto-photo.ru, www.glazavglaza.ru, www.realty-photo.ru

Таблица (окончание)

Медиагруппы	Медиаактивы*
Группа компаний Видео Интернэшнл	Видеоизмерение MS, Видео Интернешнл Тренд, Видео Интернешнл Projects, ВИ Радио, ИМНО VI (Интернет), ВИ Плазма, VI Press

Социологическая компания «Медиалогия» впервые определила самые цитируемые российские медиахолдинги за февраль 2012 г. В список включены ТОП-20 медиахолдингов⁷⁶.

Место	Медиа-холдинги	Медиаресурсы	ИЦ
1	РИА Новости	РИА Новости, газета Московские новости, ИА ПРАЙМ, ria.ru, mn.ru, inosmi.ru, Р-Спорт и др.	21 637,87
2	Интерфакс	ИА Интерфакс, interfax.ru, региональные представительства	16 997,39
3	ИТАР-ТАСС	ИА ИТАР-ТАСС, itar-tass.com, региональные представительства	14 918,18
4	Коммерсантъ	Газета Коммерсантъ, журналы Коммерсантъ-Власть, Коммерсантъ-Деньги, Огонек, Секрет фирмы, Автопилот, Коммерсантъ Weekend, Коммерсантъ BusinessGuide, радиостанция Коммерсантъ FM, телеканал Коммерсантъ, kommersant.ru, тематические приложения, региональные выпуски	6 016,42

⁷⁶ Медиахолдинги России. Февраль 2012 г. URL: http://www.mlg.ru/ratings/federal_media/2046

Таблица (продолжение)

Место	Медиа-холдинги	Медиаресурсы	ИЦ
5	Газпром-медиа холдинг	Телеканалы НТВ, ТНТ, радиостанции Эхо Москвы и City FM, журналы Итоги, Караван историй, Семь дней, газета Трибуна и др.	2978,49
6	News Media	Газеты Известия, Твой день, Жизнь, lifenews.ru, lifesports.ru, marker.ru, izvestia.ru, tden.ru и др.	2889,54
7	Комсомольская правда	Газеты Комсомольская правда, kp.ru, Радио КП, КП ТВ, Советский спорт, sovsport.ru, региональные выпуски	2880,64
8	Национальная медиа группа	Первый канал, Пятый канал — Петербург, РЕН-ТВ, Русская служба новостей, 1tv.ru, ren-tv.com, rusnovosti.ru, 5-tv.ru и др.	2757,96
9	Sanoma Independent Media	Газета Ведомости, The Moscow Times, The St. Petersburg Times, журналы Cosmopolitan, Esquire, Harvard Business Review, rb.ru и др.	2708,67
10	Российская газета	Российская газета, rg.ru, Российская бизнес-газета, тематические приложения, региональные выпуски	2119,72
11	ВГТРК	Телеканалы Россия 1, Россия 2, Россия К, Россия 24, радиостанции Радио России, Маяк, Радио Культура, Вести FM, vesti.ru, strana.ru, smi.ru, региональные ГТРК и др.	1937,85
12	РосБизнесКонсалтинг	ИА РосБизнесКонсалтинг, РБК Daily, rbcdaily.ru, журнал «РБК», РБК ТВ, rbc.ru, top.rbc.ru, журнал CNews, autonews.ru, cnews.ru, quote.ru, utro.ru	1908,37

Таблица (окончание)

Место	Медиа-холдинги	Медиаресурсы	ИЦ
13	Профмедиа	Lenta.ru, Афиша, Авторadio, ТВ3, MTV, afisha.ru, mtv.ru, avtoradio.ru и др.	1705,11
14	SUP Media	Gazeta.ru, Чемпионат.com, Quto.ru и др.	1476,53
15	Новая газета	Новая газета, novayagazeta.ru	832,23
16	Axel Springer Russia	Forbes, forbes.ru, GEO, ComputerBild, журнал ОК, Gala Биография, приложения GEO и др.	731,98
17	Независимая газета	Независимая газета, Независимая газета — Неделя, ng.ru, тематические приложения	665,57
18	Дождь	Дождь, slon.ru, Большой город, tv-rain.ru, bg.ru	658,89
19	Московский комсомолец	Газеты Московский комсомолец, mk.ru, МК-бульвар, МК-воскресенье, журнал Атмосфера, региональные выпуски, Российская охотничья газета, Магнум и др.	468,68
20	Румедиа	Business FM, bfm.ru и др.	445,07

Примечание: 1) при подсчете рейтинга самых цитируемых российских медиахолдингов суммировались значения ИЦ для каждого СМИ холдинга; 2) основой для построения рейтинга стал индекс цитируемости (ИЦ) «Медиалогии»; 3) рейтинг построен на основе базы СМИ системы «Медиалогия», включающей порядка 8000 наиболее влиятельных российских источников: ТВ, радио, газеты, журналы, информационные агентства, интернет-СМИ и блоги. Данные для рейтинга рассчитаны 12 марта 2012 г.

Медиахолдинг «РосБизнесКонсалтинг» занимает среди топовых холдингов 12-ю позицию.

2.3. Общая характеристика концерна «РосБизнесКонсалтинг» («РБК»)

«РосБизнесКонсалтинг» («РБК») — ведущий российский медиахолдинг, включающий группу компаний, функционирующих в сферах массмедиа и интернет-сервисов. Российский медиахолдинг контролирует активы в традиционных и интернет-СМИ. «РБК» принадлежит более 25 интернет-ресурсов, в том числе деловой портал Rbc.ru (20,2 млн посетителей в месяц). «РБК» является крупнейшей российской биржевой медиакомпанией.

Группа компаний «РБК» отказалась от прямого контроля над «РБК-ТВ» и «БизнесПресс», переведя эти активы в «РБК Онлайн» и «РБК Эфир». Телеканал и издатель деловой прессы были выведены из состава холдинга в виду того, что головную компанию — ОАО «РБК» группа «ОНЭКСИМ» Михаила Прохорова контролирует через кипрскую компанию «Pragla Ltd». В августе 2015 г. ФАС России одобрила сделку между «РБК» и его основным владельцем Михаилом Прохоровым, удовлетворив ходатайство ООО «Бизнесинформ» о покупке 100% ООО «РБК Онлайн». Первая компания полностью принадлежит ОАО «РБК», а вторая — Михаилу Прохорову. ООО «РБК Онлайн» было учреждено 24 апреля 2013 г. Тогда же совет директоров «РБК» одобрил внесение в капитал этой компании ряда активов (100% издателя газеты и журнала «РБК» — ООО «Бизнеспресс», 100% ЗАО «РБКТВ») и приобретение ООО «Бизнесинформ» 80,46% «РБК Онлайн» за 851,5 млн руб.⁷⁷ Позже в отчетности по МСФО медиахолдинг «РБК» сообщил, что компания создана в рамках реструктуризации для приведения структуры холдинга в соответствие с новым законом «О СМИ», а деньги за долю в «РБК Онлайн» были получены от «ОНЭКСИМ-банка».

Но если владельцам «Коммерсанта» и «РБК» для выполнения норм нового российского законодательства о СМИ по-

⁷⁷ ФАС разрешила сделку Прохорова с РБК для реструктуризации под новый закон о СМИ. URL: <http://www.interfax.ru/business/457123>. 2015. 13 июля.

надобилось лишь выполнить ряд корпоративных процедур, другому ведущему деловому изданию России, газете «Ведомости», пришлось сменить конечного собственника. В марте 2015 г. им стал Д.Б. Кудрявцев, бывший генеральный директор «Коммерсанта», после того, как выкупил 33,3% финской компании *Sanoma* в ЗАО «Бизнес Ньюс Медиа» (издателя газеты «Ведомости», входившего в ООО «Юнайтед Пресс»), а остальные доли этого ЗАО — у американской компании *Dow Jones & Co* (владелец и издатель *The Wall Street Journal*) и британской компании *FT Group* (издатель *Financial Times*). Д.Б. Кудрявцев также приобрел у «Юнайтед Пресс» газету *The Moscow Times* и ряд журналов — *Men's Health*, *National Geographic Россия*⁷⁸.

Миссия «РБК» — предоставлять русскоязычной аудитории по всему миру полный охват новостей и деловой информации через ключевые медиаплатформы, а также предлагать средства коммуникации и дополнительные сервисы в Интернете и на мобильных устройствах.

«РБК» является крупнейшим порталом новостей и деловой информации www.rbc.ru. Тематически ленты представляют собой новости политики, экономики и финансов, аналитические материалы, комментарии и прогнозы, тематические статьи, оперативные данные по всем сегментам финансового рынка, трансляции пресс-конференций и интервью с крупнейшими российскими политическими деятелями и бизнесменами. Максимальный объем информации с глубокой аналитикой выходит в режиме реального времени, что позволяет моментально отслеживать любые изменения на ведущих торговых и биржевых площадках.

⁷⁸ Дзячко Т., Болецкая К., Федоринова Ю. ОНЭКСИМ-ТВ // Ведомости. 2009. № 134 (2404). 22 июля; Дзячко Т. Последний вариант «ОНЭКСИМА». Группа Михаила Прохорова, претендующая на контроль в «РБК», направила кредиторам холдинга окончательный вариант реструктуризации его долга // Ведомости. 2009. № 158 (2428). 25 августа; Конец РБК: гибридная война против медиа и паранойя. От редакции // Новая газета. 2016. 15 мая.

Первоисточником новостей являются государственные органы, крупнейшие российские и международные финансовые институты, биржи, банки, эмитенты рынка ценных бумаг, иностранные информационные агентства, инвестиционные компании.

Кроме производства круглосуточных новостных лент, агентство занимается маркетинговыми исследованиями, организацией деловых конференций, награждений.

2.4. Приоритеты медиадеятельности «РБК»

В 1992 г. студент-экономист Герман Каплун вместе с другом, программистом Александром Моргульчиком, начали выпускать ежедневный бюллетень «Росбизнесконсалтинг» с деловыми новостями, аналитикой и курсами валют⁷⁹.

Через год, 17 июня 1993 г., создано деловое ИА «РосБизнесКонсалтинг». Информационное агентство первоначально занималось перепродажей небольшому количеству клиентов финансовой информации, в основном инсайдерской, от работников Центрального банка РФ и других ведомств.

Первоначальная сумма вклада в компанию «РосБизнесКонсалтинг» составляла \$57 млн. При создании агентства учредители не обращались к банковскому кредитованию. Прибыль за неделю выражалась в цифре 4 млн. Проект был окуплен за два года. Уже в 2005 г. агентство заработало \$35 млрд за рекламу. В интернет-сегменте «РБК» стал функционировать с 1995 г., в 1996 г. холдинг становится информационной онлайн-системой для трансляции хода торгов с российских торговых площадок. Рекламную модель бизнеса стали разрабатывать с 1998 г. Во время экономического кризиса в этом году холдинг предоставлял своим клиентам бесплатный доступ к финансовой информации, что вызвало бум посещений и рост популярности.

⁷⁹ 10 крупнейших интернет-компаний // Forbes. 2014. 3 марта.

С начала 2000-х сайт «РБК» был одним из самых посещаемых информационных ресурсов в русском Интернете (а по мнению многих конкурентов, еще и одним из лидеров «покупного трафика»). В 2002 г. «РБК» первым среди медийных холдингов разместил свои акции на российских биржевых площадках. Несколько лет подряд заявленные компанией продажи интернет-рекламы в разы превышали продажи других крупнейших рекламных площадок, в том числе и таких интернет-гигантов, как «Яндекс», *Mail.ru*, *Rambler*, отмечалось в исследовании журнала *SmartMoney*, опубликованном в 2006 г.

Первый российский деловой телеканал «РБК» на русском языке был запущен в 2003 г. Сегодня создан новый студийный комплекс телеканала «РБК».

В 2006 г. РБК вышел в сегмент нишевых печатных СМИ. Начиная с 2007 г., «РосБизнесКонсалтинг» выделил IT-бизнес и начал развивать направление неделового Интернета, был также запущен новый студийный комплекс телеканала «РБК».

Вместе с тем в результате экономического кризиса компания понесла серьезные потери от инвестиций в ценные бумаги и была не в состоянии работать в полную силу. В это время руководство компании осуществило ряд сделок, в результате которых «РБК» потерял контроль над телеканалом «РБК-ТВ», информационным агентством «РосБизнесКонсалтинг», газетой «РБК Daily». Общий долг «РБК» на конец августа 2009 г. оценивался кредиторами компании в \$207 млн⁸⁰.

В июле 2009 г. акционеры «РБК» договорились с группой «ОНЭКСИМ» Михаила Прохорова о покупке последней дополнительной эмиссии в 51% акций компании за \$80 млн, половина которых пошла на покрытие долгов. Вопрос о выводе активов рассматривался в суде⁸¹.

⁸⁰ Конец РБК: гибридная война против медиа и параноя. От редакции // Новая Газета. Проверено 15 мая 2016 г.; 10 крупнейших интернет-компаний России: рейтинг Forbes. URL: <http://www.forbes.ru/reitingi-photogallery/251148-10-krupneishikh-internet-kompanii-rossii-reiting-forbes/photo/4>

⁸¹ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития Отраслевой доклад. М., 2013. С. 16.

В 2010 г. контроль над холдингом «РБК» получила группа «ОНЭКСИМ» Михаила Прохорова, ей принадлежит 56,36% акций. В конце этого же года гендиректором «РБК» стал Николай Молибог, а Дерк Сауэр, занимавший этот пост, возглавил совет директоров холдинга.

В конце 2013 г. после неудачных переговоров о покупке российского издания *Forbes* в «РБК» перешли ряд его сотрудников: главный редактор Елизавета Осетинская, ее заместитель Валерий Игуменов (возглавил журнал «РБК»), редактор Елена Тофанюк, обозреватель Ирина Малкова и несколько корреспондентов, с целью улучшения качества материалов перекупались сотрудники других изданий. Елизавета Осетинская как шеф-редактор «РБК» занялась объединением редакций журнала, сайта, газеты и телеканала. В дальнейшем началась оптимизация расходов, в ходе которой штат сократился с 2000 до 1100 сотрудников, проданы непрофильные активы (издательский дом «Салон-Пресс», выпускавший глянцево-журналы).

По данным Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, весомый вклад в процесс концентрации медийных активов в 2012 г. внес медийный холдинг «РБК», принадлежащий группе «ОНЭКСИМ» Михаила Прохорова. По данным деловой прессы, в июне 2012 г. входящая в него Группа компаний *Hosting Community*, лидер российского рынка хостинга и регистрации доменных имен, закрыла сделку о покупке 100% доли крупнейшего в России регистратора доменных имен и хостинг-провайдера RU-CENTER (ЗАО «РСИЦ») за 920 млн рублей. В результате сделки *Hosting Community* добилась исключительного доминирования на рынке, где ее доля в сегменте хостинга выросла до 30—35%, а в сегменте регистрации — до 55—60%. Благодаря синергетическому эффекту между своими активами в течение ближайших двух лет менеджмент *Hosting Community* рассчитывает существенно увеличить рентабельность бизнеса. В частности, планирует создать единую маркетинговую, юриди-

ческую, PR- и HR-службы, оптимизировать количество производственных офисов⁸².

В 2012 г. «РБК» купил крупнейшего регистратора доменных имен в России — *RU-CENTER*. Сегодня «РБК» усилил развитие в мобильном Интернете.

В апреле 2015 г. стало известно, что «ОНЭКСИМ» Михаила Прохорова начал реструктуризацию холдинга «РБК». Из-за роста валютных курсов он больше не может обслуживать свои долги, а также должен быть приведен в соответствие с законом, запрещающим иностранным компаниям владеть с 2016 г. более 20% в российских СМИ. Теперь ряд структур холдинга, включая деловую редакцию и часть активов телеканала, переводятся с публичного ОАО «РБК» на новое ООО «РБК Онлайн». «ОНЭКСИМ» получит в нем 80,5%, за которые заплатит 851 млн руб., а деньги пойдут в капитал «РБК Онлайн»⁸³.

Реструктуризация потянула за собой ряд увольнений сотрудников холдинга. По утверждению журналистов *Meduza (ru-RU)* за пять лет сменилось 12 редакций, прошло увольнение нескольких главных редакторов⁸⁴. Главный редактор газеты «РБК» Максим Солюс уволен с занимаемой должности. После объявления о его увольнении об уходе из холдинга заявили главный редактор РБК Роман Баданин и шеф-редактор Елизавета Осетинская⁸⁵. С мая по июль 2016 г. холдинг покинули 20 журналистов, среди

⁸² TadViser, портал выбора технологий и поставщиков. URL: <http://dviser.ru/index.php/>

⁸³ Афанасьева А., Белавин П. ОНЭКСИМ проверяет РБК. URL: <http://www.advertology.ru/article130552.htm>

⁸⁴ Старый телевизор. URL: <http://staroetv.su/news/2016-05-13-3942>; Жегулев И. Покупатель проблем. Как Михаил Прохоров пытался стать политиком и медиамагнатом // *Meduza*.

⁸⁵ Еще один уникальный журналистский коллектив распадается. Причины — финансовые «успехи» руководства // *FLB: (Агентство федеральных расследований)*. URL: <http://flb.ru/info/61103.html>. 2016. 13 мая; Группа сотрудников РБК уволится вслед за руководством Интернет и СМИ // *Лента.ру* 2016. 13 мая. URL: <https://lenta.ru>; Болецкая К. Редакцию РБК возглавили выходцы из ТАСС // *Ведомости*. 2016. 7 июля (</news/2016/05/13/rbc3/>).

них восемь из 10 заместителей главного редактора, четыре из 12 руководителей направлений, служб и редакторов отделов, один из четырех специальных корреспондентов. Отделы политики, индустрии и энергоресурсов, службу интернет-выпуска, в свою очередь, никто не покинул. 18 августа о своем уходе объявил заместитель главного редактора и начальник службы интернет-выпуска Владимир Моторин⁸⁶.

Аналитики, в частности из газеты «Ведомости», связывают факт массового исхода с политическими моментами и давлением Кремля на формирование контента⁸⁷. Журналисты портала «Медуза» сообщили: «Причиной увольнения многочисленных осведомленные источники называют недовольство Кремля публикациями РБК — в частности, расследованиями о ближайших родственниках президента Владимира Путина и материалами о “Панамском архиве”»⁸⁸. Пресс-секретарь Президента Российской Федерации Дмитрий Песков заявил по поводу появившихся материалов, что власти не пытаются оказывать давление на редакционную политику холдинга.

По оценке «Новой газеты», в результате была «парализована работа издания, которое поддерживало стандарты настоящей расследовательской журналистики и бралось при этом за самые острые темы», а другие издания должны сделать выводы из «показательной гибридной порки» «РБК», «старательно практиковать самоцензуру и публиковать отчетные документы о съездах правящей партии». По мнению редактора отдела «Политика» Кирилла Мартынова, «отрасль ждет тяжелейший период —

⁸⁶ Заместитель главного редактора РБК покинул холдинг // *Радио Свобода*. 8 августа 2016. URL: <http://www.svoboda.org/a/27932245.html>

⁸⁷ Болецкая К. Редакцию РБК возглавили выходцы из ТАСС // *Ведомости*. 2016. 7 июля. (</news/2016/05/13/rbc3/>) 12 редакций за пять лет.

⁸⁸ Разгоны, блокировки, увольнения главредов: как власть реформировала рынок СМИ // *Meduza*. 2016. 17 мая. URL: <https://meduza.io/feature/2016/05/17/12-redaktsiy-za-pyat-let>; URL: <https://www.novayagazeta.ru/articles/2016/05/13/68591-konets-rbk-gibridnaya-voyna-protiv-media>

отсутствие конкуренции, снижение стандартов журналистской работы, растущая паранойя»⁸⁹.

Николай Молибог объяснил увольнения «разногласиями по некоторым важным вопросам». Журналистов и редакторов «РБК» обязали согласовывать тексты перед публикацией с генеральным директором холдинга⁹⁰.

Вместе с тем, спешно преодолев кризис, «РБК» заняла лидирующие позиции на российском рынке деловой информации. В 2015 г. работникам холдинга удалось показать хорошие результаты. Совокупные продажи достигли чуть больше 5 млрд руб., что больше аналогичного показателя 2014 г. на 3%, настолько же выросла и маржинальность. EBITDA группы компаний достигла 426 млн руб., что больше прошлогодней цифры на 59%⁹¹.

В настоящее время холдинг предоставляет огромный объем финансовых данных о России и мировых странах. Совокупная ежемесячная аудитория всех медиапродуктов холдинга составляет более 72 млн человек⁹². В настоящее время число сотрудников компании насчитывает 1500 человек. Выручка от онлайн-деятельности в 2013 г. — интернет-рекламы и сервисов — составила \$158 млн.

К 2015 г. совокупные продажи холдинга достигли чуть больше пяти млрд руб. Тем не менее чистый убыток группы соста-

вил 1,58 млрд руб., долгосрочный долг вырос до 17 млрд руб. (\$263 млн). Уже в первом полугодии 2016 г. наблюдается рост выручки на 15%.

2.5. Структура «РБК»

«РБК» (от «РосБизнесКонсалтинг») — российский медиахолдинг, включающий информационный портал *Rbc.ru*, одноименный телеканал, одноименный печатный журнал, газету «РБК Daily» и еще три десятка различных информационных ресурсов. «РБК» является крупнейшим из независимых медиахолдингов России. Штаб-квартира находится в Москве. Обратимся к характеристике информационных продуктов холдинга.

К 2014 г. сайт «РБК» стал одним из лидеров цитируемости по данным «Медиалогии» (весной его аудитория достигла 20 млн уникальных посетителей в месяц), газета «РБК» в сентябре 2015 г. вышла в лидеры по аудитории в сегменте ежедневных деловых изданий.

В медиахолдинг «РБК» входят информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг», новостной интернет-портал, бизнес-аналитический портал «Quote.rbc.ru», с 2003 г. начался выпуск ежедневной аналитической газеты «РБК» (до 2014 г. — «РБК Daily»; выходит как в печатной, так и в онлайн-версии) и ежемесячного делового журнала «РБК», бизнес-телеканал «РБК-ТВ» (создан в «РБК Daily» 2003 г.), журнал о высоких технологиях CNews, проект по продаже готовой маркетинговой информации «РБК. Исследования рынков», автомобильный портал *Autonews.ru*, портал об алкогольных напитках *Drinktime.rbc.ru* и ряд других онлайн-изданий деловой, информационной, сервисной и развлекательной направленности.

В декабре 2014 г. медиахолдинг вышел на рынок мониторинга и аналитики СМИ, купив специализированный интернет-сервис *Public.ru*.

⁸⁹ Конец РБК: гибридная война против медиа. Редакторов РБК обязали согласовывать тексты с гендиректором // Новая газета. 2016. 13 мая. URL: <https://www.novayagazeta.ru/articles/2016/05/13/68591-konets-rbk-gibridnaya-voyna-protiv-media>

⁹⁰ Страсти вокруг РБК и Прохорова. URL: <http://maxpark.com/community/1039/content/5216117>

⁹¹ Покупатель проблем. Как Михаил Прохоров пытался стать политиком и медиамагнатом. 2016. 4 мая. URL: <https://meduza.io/feature/2016/05/04/rokipatel-problem>; Акционерам ОБК придется раскошелиться. 10 крупнейших интернет-компаний. URL: <http://surfingbird.ru/surf/aktsioneram-rbk-pridetsya-raskoshelitsya--uGww97C08#.WByTA49OLhA>

⁹² 10 крупнейших интернет-компаний. URL: <http://surfingbird.ru/surf/aktsioneram-rbk-pridetsya-raskoshelitsya--uGww97C08#.WByTA49OLhA>

В состав группы компаний «РБК» входит самое крупное в России и Восточной Европе сообщество хостинг-провайдеров и регистраторов доменных имен *Ru-Center Group*. Телекоммуникационная компания «Гарант-Парк-Телеком». *Ru-Center Group* является лидером в области регистрации доменных имен (доля на рынке — более 50%) и на рынке услуг хостинга (доля на рынке — более 27%) в России. Помимо основных услуг, компании группы оказывают услуги по аренде и размещению серверов, предоставлению SSL-сертификатов и различные дополнительные сервисы.

Сегодня РИА «РБК» имеет обширную корреспондентскую сеть в России и странах СНГ: более 250 корреспондентов и более 60 аналитиков по всем сегментам рынка. Ежемесячно www.rbc.ru посещают около 20 млн человек⁹³. По утверждению экс-гендиректора «РБК» Ю.А. Ровенского⁹⁴, через «РБК» за 24 часа пропускается 5 тыс. печатных листов информации (новым гендиректором «РБК» стал Николай Молибог).

Контент «РБК» — это спорт, здоровье, автомобиль, бизнес. Ньюсмейкерами агентства являются крупнейшие российские и международные финансовые институты — ФКЦБ, НАУФОР, РТС, ММВБ, более 500 банков, более 2000 эмитентов рынка ценных бумаг, иностранные информационные агентства *Dow Jones, Comstock, Bridge Telerate, Tenfore, CQG, Associated Press, AFX*, около 100 инвестиционных компаний⁹⁵.

Его меню включает такие тематические блоки, как «Политика», «Экономика», «Происшествия», «Технологии», «Спорт», «Автомобили». Подробно рассматривается состояние валютного и фондового рынка. Отдельно дается календарь событий,

⁹³ Российский деловой портал (www.rbc.ru) // Государство. Бизнес. IT. 2014. 31 октября. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/>

⁹⁴ Ровенский А.Ю. Агентство «РосБизнесКонсалтинг» в системе российских СМИ: Выступление на межвузовской конференции. М.: МГУ, 2005. Февраль. Личный архив.

⁹⁵ Боброва И., Зимин В. Черный PR, белый GR, цветной IR: менеджмент информационной культуры. М.; СПб., 2006. С. 355.

рейтинги, интервью. Вывешивается собственная лента новостей «Краткие новости дня» и «Краткий выпуск новостей РБК».

РИА «РБК» — лента новостей политики, экономики, финансов, аналитические материалы и прогнозы. Самый массовый и популярный новостной продукт *RBC News* — это важнейшие политические, экономические и финансовые новости.

Даются справки о погоде, трудоустройстве, туризме. Для целенаправленного поиска по агентству требуется регистрация.

Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» предлагает своим подписчикам большой выбор платных и бесплатных рассылок. В числе бесплатных — «Котировки ЦБ РФ по драгоценным металлам», «Официальные курсы валют ЦБ РФ», «Итоги торгов на биржах стран ближнего зарубежья», «Обзор финансовых рынков за день ИК «Тройка Диалог», «Новости российского законодательства: финансы», «Индикаторы кредитного рынка», «Итоги торгов на биржах России», «Новости для инвесторов», «Деловые новости», «Анонс предстоящего выпуска газеты “Время новостей”», «Обзор рынка *FOREX* ИК *IQinvest*», «Анонс предстоящего выпуска журнала “Профиль”», «Регион-Информ (Москва) — Бизнес-новости из регионов России», «Анонс предстоящего выпуска газеты “Известия”», «Комментарий специалистов к ситуации на валютном рынке», «Итоги торгов Московской фондовой биржи», «Анонс предстоящего выпуска журнала “Рынок ценных бумаг”», «Анонс предстоящего выпуска “Финансист”»⁹⁶.

Агентство осуществляет рассылки на темы экономики, бизнеса, рекламы, широко представленные в российском сегменте Интернета. Назовем лишь некоторые рубрики подобных индивидуальных периодических Интернет-изданий популярного сервера *Subscribe.ru*⁹⁷. Это «Денежный рынок» (12 рассылок), «Валютный рынок» (33), «Вексельный рынок» (7), «Товарные рынки» (5), «Бесплатные рассылки от РБК» (116), «Дайджесты

⁹⁶ Интернет и новые виды СМИ // Люди дела. Холдинг. URL: <http://www.ludidela.ru/articles/645271/>

⁹⁷ URL: <http://www.Subscribe.ru>

газет» (8), «Платежные системы» (7), «Поиск партнеров. Инвестиции» (43), «Курсы. Котировки. Прогнозы» (37), «Рынок FOREX» (17), «Бухучет. Налоги» (83), «Страхование. Безопасность» (28), «Технологии для бизнеса» (24), «Образование и обучение» (70). Это создает условия для формирования индивидуального информационного портфеля, что не может быть реализовано печатным изданием или традиционной телепрограммой.

Ресурс деловых финансовых знаний «РБК», созданный как хорошо структурированный центр аналитической деловой информации, перерос границы агентства, превратившись в крупнейший медийный холдинг. В 2003 г. «РБК» начал телевещание, в 2006 г. предпринял попытку ежемесячного издания, в 2007 г. — приступил к выпуску ежедневной газеты. Все это обеспечило «РосБизнесКонсалтинг» устойчивость аудитории, в том числе и зарубежной. Концепция «РБК» основывается на принципах глобальности, прежде всего, в плане получения информации со всего мира.

В 1999 г. провайдер «РосБизнесКонсалтинга» создал собственную сетевую газету «Утро» (www.utro.ru), которая выходит ежедневно, освещая не только экономические новости, но и весь спектр политических и культурных событий. В режиме онлайн предоставляет читателям новости о событиях в социальной сфере, политической, экономической и спортивной жизни страны. Это информационно-аналитическое издание, совмещающее в себе лучшие качества «бумажной» журналистики со всеми преимуществами, предоставляемыми Интернетом.

В системе деловых СМИ сегодня существенную роль играют деловые теле- и радиоканалы, а также деловое телевидение. В начале перестройки на разных каналах существовали передачи, так или иначе отражающие экономические, финансовые, производственные вопросы. Но на телевидении развитие делового вещания шло не столь быстрыми темпами вплоть до 2003 г., когда появился телеканал «РБК-ТВ». До этого времени на центральных каналах выходили в эфир деловые програм-

мы, в числе которых — «Деловая Россия», «Деловая Москва», «Большие деньги». Они выходят до сих пор. Если говорить о региональном телевидении, то в Екатеринбурге местные телекомпании представляют на суд зрителей программы «Деньги» и «Новости бизнеса» (УИК-ТВ), «Цена вопроса» (ОТВ), «Финансист» (4 канал).

«РБК» — крупнейший деловой телеканал в России — сотрудничает с CNN. Телеканал «РБК» был запущен в 2003 г. Российская аудитория канала «РБК» составляет более 20 млн зрителей. Канал ориентирован на освещение экономических и финансовых событий в стране и мире, предоставляет актуальные комментарии, интервью и аналитику российских и зарубежных экспертов.

Телепрограммы делового канала доступны жителям 1000 городов России, а также в странах СНГ. Трансляция осуществляется посредством эфирно-кабельного вещания, кабельных сетей, спутниковых каналов и региональных партнеров, а также через интернет. Также телеканал «РБК» доступен с трех спутников (*Hot bird, Eutelsat W4, ABS1*), охватывающих территорию от Атлантического до Тихого океана. Охват телеканала — более 90 млн зрителей в России, а на территории СНГ — более 102 млн. Кроме того, телеканал «РБК» доступен в 43 странах мира и постоянно расширяет вещание: «РБК» транслируется на территории стран Балтии, в Западной Европе, Северной Африке, Ближнем Востоке и Центральной Азии.

«РБК» — единственный российский деловой канал, ориентированный на освещение экономических и финансовых событий в стране и мире и предоставляющий актуальные комментарии, интервью и аналитику российских и зарубежных экспертов, прямые включения с мест событий, тематические передачи и обзоры отраслей экономики, а также данные международных информационных агентств. «РБК» ведет круглосуточное вещание, совмещающее аналитические и новостные блоки. У канала есть две удаленные студии в Москве, одна в Санкт-Петербурге, а также собственный корреспондентский пункт в Нью-Йорке.

Месячная интернет-аудитория «РБК» составляет:

- Более 60 млн уникальных интернет-пользователей;
- Около 20 млн пользователей *RBC.ru*;
- Более 20 млн зрителей «РБК-ТВ»;
- 30% — доля в сегменте хостинга, 60% — доля в сегменте регистрации доменов.

Планомерный рост объема аудитории наблюдается с 2005 г. Финансовые показатели также характеризуют стабильность медиахолдинга.

Так, 56% аудитории являются состоятельными и обеспеченными людьми, а 28% аудитории — руководители и владельцы бизнеса. Сейчас РБК можно смотреть более чем в 1500 отелях в России и за рубежом. Более тысячи плазменных панелей с эфиром «РБК» установлены в крупнейших бизнес-центрах Москвы. Среднемесячная аудитория телеканала «РБК» составляет более 25 млн человек. В сентябре 2014 г. ежемесячная аудитория канала по России, по данным *TNS*, превысила 18 млн человек.

В структуре «РБК» находится ряд подразделений:

QIP — один из ведущих интернет-мессенджеров; популярный развлекательный портал *www.qip.ru*.

«РБК» также является лидером в российском сегменте хостинга *Hosting Community*, а также крупнейшим регистратором доменных имен в России *RU-CENTER*. *Hosting Community* — бренд, объединивший в себе 5 крупнейших компаний на рынке телематических услуг с целью оптимизации усилий для создания высококачественных предложений. В него входят хостинговые компании Москвы и Санкт-Петербурга, в числе которых регистраторы доменов *ROI* (торговая марка ООО «Гарант-Парк-Телеком») и *ЦЕНТРОХОСТ*, а также хостинговые компании — «Хостинг-Центр», *SpaceWeb* и *Peterhost*. Начало формирования *Hosting Community* было положено в 2002 г., когда агентство «РБК» объявило об открытии собственного хостинг-центра. Новая компания стала представлять услуги хостинга и регистрации доменов под брендом «Хостинг-Центр РБК».

Hosting Community это:

- 6 самостоятельных брендов;
- 5 направлений деятельности;
- 20% рынка хостинга;
- более 20% всех доменов в зоне *RU* зарегистрировано в компаниях холдинга;
- более 500 сотрудников⁹⁸.

В структуру агентства также входят два популярных издания: газета «РБК *Daily*», журнал «РБК». Журнал занимает 1-е место среди деловых журналов в Москве и 2-е место в России, а газета — 3-е место среди деловых газет в Москве.

Ежемесячный деловой журнал «РБК» рассчитан, в первую очередь, на владельцев и топ-менеджеров компаний, но при этом представляет интерес и для более широкой аудитории, привыкшей быть в курсе последних тенденций и событий российского и мирового бизнеса. Ежемесячный журнал «РБК» держит читателей в курсе главных тенденций экономики и политики, предлагает профессиональный анализ бизнес-процессов, а также рассказывает о последних достижениях в различных областях знаний и новости мировой культурной жизни. Из общей массы российских гляцевых журналов «РБК» заметно выделяют выверенная и хорошо структурированная информация, стильный дизайн, удобная навигация, многообразие журналистских жанров, безупречный русский язык.

Журнал выходит тиражом 145 тыс. экземпляров и распространяется во всех основных розничных сетях на территории Российской Федерации.

По данным *TNS*, российская аудитория одного номера журнала «РБК» составляет 900 тыс. человек. В Москве журнал «РБК» является самым популярным деловым журналом, его аудитория насчитывает 321 тыс. читателей.

Кроме того, в структуру «РБК» входит издательство «Салон-пресс», выпускающее деловую литературу, в том числе учеб-

⁹⁸ По данным медиахолдинга РБК. URL: <http://www.rbc.ru/company.shtml>

ники и практические пособия, журналы (например, издание «Покупаем от А до Я»). Издательство является безусловным лидером сегмента интерьерной прессы и входит в список крупнейших издателей журналов России по объему разового совокупного тиража. Наиболее значимыми являются журналы по дизайну интерьера и строительству — *SALON-interior*, *Salon de Luxe* Классика, *Salon de Luxe Modern Design*, *DOMUS*, «Идеи Вашего Дома», «Квартирный ответ на квартирный вопрос», «Новый дом», «Частный интерьер Санкт-Петербурга», занимающие 1-е место в своей нише.

Популярен ежемесячный журнал «Наши деньги» — это практический журнал о личных финансах, журнал ответов и решений, рассчитанный на широкую аудиторию. Первый номер издания вышел в Санкт-Петербурге в 2004 г.

SALON.ru обладает гибкой системой размещения рекламы, в которой применяются различные форматы. Издательский дом выпускает также приложения, каталоги и ежегодники, посвященные архитектуре, дизайну и строительству. В 2010 г. запущен информационный портал о личных финансах — www.nashidengi.ru.

Журнал выступает организатором масштабных просветительских проектов под брэндами «Форум экономически активных горожан», «День финансовых знаний» и способствует образовательным мероприятиям в области финансового просвещения. «РБК» развивает специализированные интернет-ресурсы.

Quote.ru (главный редактор портала «РБК *Quote*» Павел Миледин) — это универсальный интернет-продукт для инвестиционного сообщества, аккумулирующий финансовые данные: ленты новостей и аналитических комментариев, биржевые потоки и срезы биржевой информации, прогнозы цен акций, сырьевых товаров и курсов валют, базы данных, архивы аналитических обзоров от ведущих инвестиционных компаний; внебиржевые площадки, графические инструменты и биржевые терминалы.

«РБК Недвижимость». Информационная площадка, объединяющая актуальную базу предложений, оперативные новости и эксклюзивную аналитику рынка недвижимости. Портал сотрудничает со всеми крупнейшими агентствами недвижимости, риэлтерскими и консалтинговыми компаниями, представляя своим посетителям более 120 тыс. объявлений о предложениях по недвижимости. Значительный процент контента ресурса занимают частные объявления, что делает его привлекательным для желающих совершить сделку без посредников.

«РБК Личные финансы». Портал для потребителей финансовых услуг. Сайт посвящен личным инвестициям, вкладам, ипотечному, авто- и потребительскому кредитованию частных лиц. Сервисы портала: поиск по базе вкладов и кредитов, расчет доходности вкладов и затрат по кредитам, рейтинги и каталог банков, отзывы посетителей о банках, консультации экспертов, рекомендации, советы, аналитика, новости и интервью и многое другое.

«РБК» является первым и крупнейшим в России и странах СНГ супермаркетом готовой маркетинговой информации. На сайте представлены исследования рынков по всем отраслям, готовые бизнес-планы, аналитические отчеты, базы данных, бесплатные исследования и шаблоны, тематические новости и ряд других продуктов.

В структуру «РБК» входят региональные агентства. Так, «РБК Украина» представляет собой «Независимое украинское информационное агентство», которое специализируется на финансовых, экономических и политических новостях Украины, ближнего зарубежья и стран Запада. Новости, транслируемые в режиме реального времени, сопровождаются аналитическими комментариями о главных событиях в области политики и экономики страны, информацией о работе финансовых рынков, биржевых котировках и курсах валют.

Медиапортал, ориентированный на тех, кому требуется разносторонняя информация о путешествиях и любых поездках по миру. На сайте — аналитические статьи о ситуации на

рынке авиаперевозок и туристических направлений, визовых проблемах, изменениях в туристическом законодательстве, новости туризма; уникальные статьи и фотоотчеты о путешествиях и поездках; обзорные статьи по различным вариантам отдыха; обширный географический справочник; обширная база отзывов по странам, городам, курортам и отелям и многое другое.

AutoNews — источник независимой, качественной и оперативной информации об автомобилях и авторынке. Портал предоставляет читателям результаты тест-драйвов и описания автомобилей, полную ленту новостей, аналитические статьи, интервью, отзывы автовладельцев, предложения о купле-продаже новых и подержанных автомобилей, постоянно обновляемый подробный каталог автомобилей и многое другое.

«Стиль» — проект, который предоставляет читателям эксклюзивную информацию о ключевых событиях мира моды, последних тенденциях рынка товаров и услуг класса «люкс», а также о стиле жизни российской и мировой элиты. На сайте регулярно публикуются мнения экспертов моды и российских знаменитостей.

CNEWS — ежедневное интернет-издание о высоких технологиях, последних разработках в области программного и аппаратного обеспечения, а также о состоянии электронного бизнеса в России и за рубежом. Крупнейшее издание о сфере высоких технологий в России и странах СНГ. Помимо интернет-портала, ориентированного на полное, оперативное и беспристрастное освещение информационной картины дня рынка высоких технологий в рамках проекта существуют: исследовательская группа *CNews Analytics* (статьи, рейтинги, обзоры и обзоры рынков, заказные исследования); портал цифровой техники; *ZOOM*. *CNews.ru*, портал об исследованиях и разработках *R & D*. *CNews*, портал компьютерных игр *Games.CNews*, портал программного обеспечения *Soft.CNews*, организатор семинаров, пресс-конференций, круглых столов *CNews Conferences*. Ежегодно проводится *CNews Forum*.

Sport.rbc.ru — это лидирующее спортивное издание для деловой аудитории. На страницах ресурса можно найти последние новости и результаты соревнований, эксклюзивные интервью, комментарии экспертов, а также онлайн-трансляции важнейших матчей мирового спорта. Во время проведения крупнейших международных соревнований (Олимпийские Игры, Чемпионаты Мира по футболу и т.д.) им посвящается специализированный раздел, который позволяет аудитории получить самую оперативную и полную информацию о событии.

Tata.ru — ежедневный интеллектуальный гляцевый онлайн-журнал для женщин, создающих тренды в стиле жизни и потребления. *Tata.ru* предоставляет женщинам все необходимое в интернет-пространстве: новости, авторские статьи, фото и видеоматериалы, возможность общения и обсуждения самых интересных фактов из жизни звезд. В ежедневно обновляемых разделах посетители *Tata.ru* могут найти самую необходимую информацию о жизни современной женщины: образ жизни, мода, красота, здоровье, любовь и секс, психология, гастрономия, дети, звезды, досуг.

«Улов-Умов» — это тематическая поисковая система, осуществляющая поиск вакансий и резюме более чем на ста *job*-сайтах по 732 городам. Ежедневно система обрабатывает более 1 млн вакансий и 3 млн резюме. На сайте представлено множество дополнительных сервисов: анализатор зарплаты, подписка на вакансии и резюме, рекламное размещение вакансий и резюме, рассылка резюме в кадровые агентства, статьи для соискателей и работодателей. Зеркало сайта — *job.qip.ru*.

DrinkTime — информационно-развлекательный портал об алкоголе. Проект ориентирован на всех, кто интересуется элитными винами и крепкими алкогольными напитками, особенностями их производства и культурой потребления. Актуальные мировые алкогольные новости в режиме ежедневного обновления, интервью, дегустации, комментарии экспертов, путешествия по винным регионам мира, рекомендации сомелье.

Utro.Ru — ежедневная общественно-политическая интернет-газета, выходящая в медиахолдинге, которая в режиме онлайн предоставляет читателям новости о событиях в социальной сфере, политической, экономической и спортивной жизни страны. Это информационно-аналитическое издание, совмещающее в себе лучшие качества «бумажной» журналистики со всеми преимуществами, предоставляемыми Интернетом.

Начиная с 2014 г., медиахолдинг «РБК» начал процедуру ребрендинга, обновляя свои деловые площадки, изменяя содержание информационных сообщений в печатных изданиях и на телеканале, входящих в группу. В сентябре портал *Rbc.ru* обрел новый дизайн, в октябре деловая газета «РБК *Daily*» стала маркироваться как «РБК», тогда же осуществлен перезапуск журнала «РБК».

Изменение концепции учредители объясняли следующими обстоятельствами: «В условиях стремительного ритма жизни и огромного информационного потока, наша задача — дать нашей аудитории максимальный объем полезной информации в единицу времени. Предложить законченный продукт, начиная с публикации новостного сообщения и заканчивая аналитическим текстом или видеоинтервью по теме, с упоминанием всех возможных точек зрения. При этом мы стерли границы между платформами «РБК»: решили считать каждую платформу не брендом, а каналом и свести все каналы в единый бренд⁹⁹. Это позволяет сконцентрироваться на ценности, выстроить единую коммуникацию и объединить наших читателей и зрителей, а также предложить эффективные инструменты для взаимодействия с аудиторией нашим рекламодателям»¹⁰⁰.

⁹⁹ РБК объединяет деловые СМИ под единым брендом. URL: <http://www.sostav.ru/publication/rbk-obedinil-delovye-smi-pod-edinym-brendom-12288.html>

¹⁰⁰ Квасников В. Медиахолдинг «РБК» перезапускает свои площадки // The Village. 2016; РБК объединил деловые СМИ под единым брендом // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. 2014. 29 сентября. URL: <http://www.fapmc.ru/mobile/newsandevents/media/2014/09/item47.html>

Для осуществления задач ребрендинга учредители сменили управленческую команду, направили свои усилия на развитие хостингового бизнеса, позволившего увеличить доходную часть на 31% за текущий год.

Вместе с тем «РосБизнесКонсалтинг» как область интеллектуальной собственности является зоной риска. Компания находится в процессе разбирательства с газетой «Ведомости», которая обвинила «РосБизнесКонсалтинг» в неправомерном использовании материалов газеты: статьи авторов газеты «Ведомости» были обнаружены в разделе аналитики «РосБизнесКонсалтинга» без всяких ссылок на принадлежность первым. Если будет доказана неправомерность использования материалов «РосБизнесКонсалтингом», это ухудшит репутацию компании и нанесет серьезный финансовый ущерб.

Еще один существенный риск — зависимость медиасектора, особенно ориентированного на бизнес-среду, от общей ситуации в экономике и бизнесе. Поэтому любое замедление деловой активности скажется на снижении темпов роста «РосБизнесКонсалтинга»¹⁰¹.

Другой недостаток — ограниченность аудитории, которая нацелена на потребление деловой информации, в отличие от телевидения общей направленности. Тем не менее, увеличение в структуре компании продуктов массмедиа общего профиля позволит расширить аудиторию «РосБизнесКонсалтинга» и сделать его более устойчивым к изменениям делового климата и бизнес-среды в целом.

«РосБизнесКонсалтинг» намерен укрепить свои позиции на рынке, ориентированном на бизнес-аудиторию путем создания новых более рентабельных медиапродуктов, следуя за запросами рынка. Также «РосБизнесКонсалтинг» активно занимается организацией конкурсов и форумов, что является не только важным компонентом информационного бизнеса, но и служит до-

¹⁰¹ Росбизнесконсалтинг // Брокеркредитсервис. Research Note. 17 сентября. URL: http://bcs-express.ru/show_res_ru.asp?id=4690

полнительной базой для генерации доходов, учитывая высокую норму прибыли в этом сегменте в последние годы.

Кроме того, компания не исключает приобретения новых активов, которые благодаря эффекту синергии могут существенно усилить позиции «РосБизнесКонсалтинга». «РБК» также планирует развивать проект бизнес-телевидения при сотрудничестве с *CNN* и *CNBC* и сохранить рост этого бизнеса на уровне не менее 30% в год. Именно для этих целей компания намерена произвести новый выпуск *IPO*¹⁰².

«РосБизнесКонсалтинг» также намерен и дальше развивать направление информационных технологий путем расширения спектра предлагаемых продуктов и услуг и расширения клиентской базы на фоне роста спроса на качественное программное обеспечение. «РосБизнесКонсалтинг» увеличивает долю программных продуктов «под ключ», предназначенных для клиентов из различных отраслей и разработанных как на собственной ресурсной базе, так и в сотрудничестве с ведущими западными производителями программного обеспечения¹⁰³. Это направление, несомненно, может дать значительный прирост выручки в будущем. Кроме того, расширить свою долю на рынке IT «РосБизнесКонсалтинг» планирует путем покупки других российских компаний, специализирующихся в этой сфере.

Параллельно «РБК» развернул кампанию по оптимизации расходов и повышению эффективности работы структур, входящих в холдинг. На сегодняшний день кампании имеет большой набор различных активов. Помимо медийных — телеканала, газеты, журнала и интернет-порталов, у нее есть активы в развлекательном сегменте и телекоммуникационном бизнесе. Холдинг готов избавиться от непрофильных активов¹⁰⁴.

Стоит отметить, что в условиях роста инфляционных ожиданий и опасений возможного замедления экономического ро-

¹⁰² Росбизнесконсалтинг // Брокеркредитсервис. Research Note. 17 сентября. URL: http://bcs-express.ru/show_res_ru.asp?id=4690

¹⁰³ CSNEWS. URL: <http://www.cnews.ru/reviews/free/2003/s/r-style/>

¹⁰⁴ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития: отраслевой доклад. М., 2013. С. 17.

ста инвесторы стали более активно инвестировать в отрасли, которые являются гаванями для капитала и которые более защищены от падения темпов экономического роста. Инвесторы рассматривают медиаотрасль как относительно безопасную для вложения средств, поскольку рекордно высокие объемы денежных средств у компаний позволяют им поддерживать значительный уровень расходов на рекламу.

Таким образом, менеджмент компании обеспечивает ведущие позиции «РБК» во всех сегментах. В настоящее время менеджмент владеет 61% акций компании.

Знакомство с контентом информационных потоков приводит к выводу о прозападно-либеральной позиции и определенной оппозиционности «РБК». Это вызывает недовольство части населения. Перед зданием холдинга «РБК» в Москве неоднократно проходили санкционированные, но немногочисленные митинги.

Активисты обвиняют сотрудников компании в «прозападной пропаганде». Участники митингов выходят с плакатами: «“РБК” стране вешает и Россию отравляет», «“РБК” — “пятая колонна” Запада», «ТАСС заявил: “РБК” вещание закрыл», «Зашьем “РБК” рот, чтобы спасти народ!», «Из Москвы моей святой “РБКе” под зад ногой!», а также «Родина! Свобода! Путин!».

Организатором большинства митингов является «Национально-освободительное движение». Основатель НОДа — депутат Государственной думы от «Единой России» Евгений Федоров, считающий, что в России существует «мощная пятая колонна СМИ». К ней он причислил «РБК», «Сноб», радиостанцию «Эхо Москвы», *Newsru.com*, *Slon* и телеканал «Дождь»¹⁰⁵.

2.6. «РБК»: издание в структуре медиахолдинга

Деловая газета — тип печатного СМИ, призванный в первую очередь обеспечивать информационное сопровождение деятель-

¹⁰⁵ Национально-освободительное движение у здания РБК проводит митинг против пропаганды в СМИ. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreeneews/20140528140229.shtml>; <http://jourdom.ru/news/51077>

ности участников бизнес-сообщества, удовлетворять информационные потребности предпринимателей (людей, причастных к экономике, бизнесу, политике).

Первичным классификационным признаком в процессе сегментирования деловой прессы является целевое назначение. Использование данного признака позволяет оптимально позиционировать издание на рынке деловой прессы.

Деловая газета как одна из форм массовой коммуникации существует во взаимосвязи с обществом, бизнесом и политикой, образуя стратегически важный союз, в котором деловые массмедиа выступают в качестве института публичной политики; являются естественной средой экономического и политического дискурса реформируемой России; обеспечивают социальное партнерство; выступают в качестве социального резонатора¹⁰⁶. Основными функциями деловых СМИ являются информационная, просветительская, воспитательная, регулирующая, интеграционная, представительская и консолидирующая.

По мнению исследователей деловой прессы, «такие издания характеризуются едиными видообразующими признаками — деловой проблематикой, высоким качеством предоставляемых информационных продуктов, достоверностью информации, глубиной проработки освещаемых проблем, объективностью»¹⁰⁷.

На уровне изданий эта тенденция обнаруживает себя в строгом следовании типологическим характеристикам, в жесткой структуре изданий, вплоть до макетов-шаблонов, в унифицированной методике работы с информацией, обычно формализованной в стандартах¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Виноградова К.Е. Функции бизнес-изданий в формировании эффективной деловой информационной среды // Журналистика в мире технологий: мат-лы науч.-практ. конф. / ред.-сост. М.Н. Ким. СПб., 2009. С. 30—34.

¹⁰⁷ Голикова Л.Б. Система деловых журналов в России: Особенности становления, функционирования и развития // Медиаскоп. URL: <http://www.mediascope.ru/node/413>

¹⁰⁸ Еременко А.В. Деловая пресса в России: история, типология, моделирование: автореф. ... канд. филол. наук. Ростов н/Д., 2006. С. 18.

Аналитики обращают внимание на высокую рентабельность этого сектора медиаиндустрии в виду того, что деловые издания как рекламоносители имеют преимущества перед другими СМИ.

В условиях кризиса и нарастающей конкуренции редакции уделяют особое внимание медиаменеджменту, оптимизируя процесс выпуска номеров изданий, совершенствуя финансовую политику редакции изданий, получая достоверную информацию о структуре и свойствах аудитории.

В настоящее время используется несколько методов оптимизации управленческого процесса в редакции. *Метод товарной ориентации* означает стремление к улучшению качества товара; *метод сбытовой ориентации*; *метод рыночной ориентации* заключается в выделении товаров, пользующихся особым спросом из-за их высокой потребительской стоимости и обеспечение максимума продаж¹⁰⁹.

Газета «РБК» применяет стратегию интенсивного развития, включающую все перечисленные ранее методы. Основной задачей ставится завоевание рынка путем активного изменения предлагаемого продукта и дополнительных услуг — с учетом пожеланий потребителя.

В управлении маркетингом на высоко конкурентных рынках «РБК» использует следующие приемы:

- перспективное планирование действий предприятия;
- исследование рынка и потребительского поведения;
- использование комплексных методов формирования спроса и оптимизации сбыта;
- ориентация на более полное удовлетворение потребительских предпочтений¹¹⁰.

Деловые средства массовой информации, и в частности пресса, необходимы не только банкирам, экономистам и фи-

¹⁰⁹ Щепилова Г. Технологии маркетинга на медиарынке // Журналистика и медиарынок. URL: <http://www.cjt.nnov.ru/ur-media/11-11-06.htm>

¹¹⁰ Там же.

нансистам, но и инвесторам, держателям акций, собственникам среднего и малого бизнеса, многим потребителям.

Ежедневная деловая газета «РБК Daily» представляет собой анализ ситуации в различных отраслях российской и мировой экономики, становление и повышение конкурентоспособности российского бизнеса, наиболее прибыльные направления для развития бизнеса в России и за рубежом. Первый номер издания вышел в 2002 г. Тираж издания 82 000 экземпляров.

Ежедневная аналитическая деловая интернет-газета «РБК Daily» — медийный проект, рассчитанный на бизнес-аудиторию. Издание «РБК» считает для себя приоритетными следующие темы: становление российского бизнеса (бизнес-конфликты и пути их разрешения, конкуренция, некорректная бизнес-практика и т.д.); сегодняшнее место российского бизнеса в мировой системе и его перспективы в будущем; наиболее прибыльные направления для развития бизнеса в России и за рубежом; тенденции в различных отраслях российской экономики, краткосрочные и среднесрочные перспективы развития данных отраслей; взаимодействие бизнеса и государства, поиск наиболее эффективных и взаимоприемлемых путей; повышение конкурентоспособности российского бизнеса.

Издание является лидером среди интернет-проектов, освещающих бизнес-проблематику. Онлайн-газета «РБК Daily» специализируется на анализе ситуации в различных отраслях российской экономики и ведущих компаниях страны, основываясь на реальной и объективной информации, полученной из первых рук.

Независимое агентство *Ex Libris* на основе открытых рассчитываемых данных составило рейтинг ведущих деловых газет России.

	Printed Hauss Media	TPR
1	Коммерсантъ	0,9458
2	Ведомости	0,8209

Таблица (окончание)

	Printed Hauss Media	TPR
3	Известия	0,7774
4	РБК daily	0,6440
5	The Moscow times	0,2353
6	Российская бизнес-газета	0,2205
7	The St.-Petersburg Times	0,1571

В комментариях к рейтингу отмечается, что в последнее время укрепили свои позиции на рынке газеты «Ведомости» (несмотря на сокращение аудиторного охвата) и «РБК Daily», к публикациям которых стали чаще, по сравнению с предыдущим кварталом, обращаться Интернет-пользователи в своих блогах и сообщениях на сетевых форумах.

При составлении рейтинга учитывались:

- аудиторный охват (показатель популярности у читателей);
- стоимость полосы рекламного пространства (показатель популярности у рекламодателей);
- цитируемость изданий в других СМИ (популярность и значимость издания в профессиональном сообществе);
- цитируемость изданий в социальных медиа (показатель популярности и значимости среди социально активных слоев общественности).

При расчете цитируемости не учитываются публикации, содержащие:

- самоцитирование (цитирование изданием себя);
- цитирование издания в собственных региональных и тематических выпусках и приложениях;
- информацию о судебных разбирательствах, вызванных цитируемыми материалами;
- цитирование или ссылки на материалы, опубликованные до 1991 г.

Учитываются также публикации, в которых:

- цитируются тематические (но не региональные) приложения и выпуски изданий;
- присутствуют ссылки на материалы, опубликованные на сайтах изданий;
- публикации, написанные постоянным журналистом исследуемого издания в других изданиях, если это указано в публикации;
- присутствует информация о получении авторами профессиональных премий и наград за материалы, опубликованные в исследуемом издании;
- присутствуют ссылки на использование фотографий из исследуемого издания¹¹¹.

В таблице представлена динамика состояния деловых газет за 2012—2013 гг.

Деловые газеты*			
№	Издание	TPR (II)	TPR (I)
1	Коммерсантъ	↑0,9518	0,9498
2	Известия	↑0,9220	0,8538
3	Ведомости	↑0,7131	0,6506
4	РБК daily	↓0,4789	0,502
5	The Moscow Times	↑0,2445	0,238
6	Российская бизнес-газета	↑0,2193	0,2133
7	The St. Petersburg Times	↓0,1435	0,1529

* По итогам второго квартала 2013 г. // Ex Libris Advertology.Ru. URL: <http://www.advertology.ru/article116480.htm>

¹¹¹ Методология построения рейтинга Title Popularity Ranking (TPR). URL: http://www.dv-reclama.ru/russia/analytics/smi/24288/rejting_smi_pechatnye_izdaniya_

Среди деловых газет «РБК» занимает четвертую позицию. Сравнение данных компании «Медialogия» за 2008 г., которая составила свой рейтинг влияния средств массовой информации для деловой аудитории, позволяет понять динамику функционирования газеты «РБК». Рейтинг был составлен на основе так называемого Индекса влияния (ИВ), показателя, разработанного для оценки значимости издания для определенной аудитории. Этот индекс может принимать значения от 1 до 0,0001.

В составленном специалистами компании рейтинге учитывались не только тиражи и охват аудитории, но и такой показатель, как цитируемость, а также соотношение объема реализованной рекламы и аудитории изданий. При расчете Индекса влияния учитывалась специфика цитируемости СМИ различных категорий и тематик.

Самые влиятельные российские деловые газеты:

1. «Коммерсантъ» — ИВ 0,9999.
2. «Ведомости» — ИВ 0,6340.
3. «РБК Daily» — ИВ 0,1310.
4. «Газета» — ИВ 0,1041.
5. Business & FM — ИВ 0,0207.

Рейтинг цитируемости в пятерке самых влиятельных российских деловых газет выглядит так (общее число упоминаний):

1. «Коммерсантъ» — 20026.
2. «Ведомости» — 12858.
3. «РБК Daily» — 4490.
4. «Газета» — 2334¹¹².

Как видим, газета стабильно удерживает среднюю позицию в рейтинге деловых изданий. Газета «РБК» функционирует в жесткой конкурирующей среде. Кроме рейтинговых газет журналов, в режиме онлайн выходят газеты федерального и регионального уровня, например такие, как «Деловая газета «Маркер»» (<http://marker.ru/>) «Взгляд. Деловая газета» (<http://vz.ru/>),

¹¹² Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития: отраслевой доклад. М., 2013. С. 15.

Business@Class (<http://www.business-class.su/index.php>) и др. В 2012 г. «Медиа 3» купила компанию «Деловой Мир Онлайн» («*Dmir.ru*: Объявления по делу») и стала крупным интернет-игроком¹¹³.

«РБК» держит курс на кардинальное изменение редакционной политики и реализацию новой стратегии распространения газеты в столице и регионах, направленной на расширение и качественное изменение аудиторного охвата издания. На высоко конкурентных рынках «РБК» для управления маркетингом использует следующие приемы:

- перспективное планирование действий предприятия;
- исследование рынка и потребительского поведения;
- использование комплексных методов формирования спроса и оптимизации сбыта;
- ориентация на более полное удовлетворение потребительских предпочтений.

Новейший период развития деловой газеты «РБК» связан с масштабным финансовым кризисом. Решающая роль в коммерческом успехе газеты во многом определяется степенью достижения производственных и экономических целей издания. В период 2009—2010 гг. наметился рост качества делового издания: выросли требования к публикуемой информации, усилился процесс дифференциации, специализации и профессионализации деловых новостей, произошла смена технологической парадигмы, внедрены новые формы производства и распространения издания.

Редакция «РБК» предлагает несколько вариантов доставки информации потребителям: рассылка объединяет материалы газеты «РБК *Daily*», разделов «Главные новости» и *RBC NEWS*, а также аналитику портала *Quote.rbc.ru*. Рассылка осуществляется один раз в день. Предлагается также web-рассылка и платная *pdf*-версия издания.

¹¹³ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад. М., 2013. С. 16.

Газета «РБК» предприняла попытку экспансии на региональные рынки изданий, в том числе в Екатеринбург наряду с «Деловой газетой» (*Bonnier Press*, Санкт-Петербург — издатель крупнейшего петербургского делового ежедневника «Деловой Петербург»). Для них СМИ стали способом не только тиражировать близкую корпоративным интересам идеологию, но и зарабатывать деньги.

Были созданы специальные приложения «РБК *Weekend*», «Новости партнеров» и др. Газета «РБК» предприняла попытку экспансии на региональные рынки изданий, в том числе в Екатеринбург наряду с «Деловой газетой» (*Bonnier Press*, Санкт-Петербург — издатель крупнейшего петербургского делового ежедневника «Деловой Петербург»). Для них СМИ стали способом не только тиражировать близкую корпоративным интересам идеологию, но и зарабатывать деньги.

Были созданы специальные приложения «РБК *Weekend*», «Новости партнеров» и др., распространяемых по подписке.

Перемены, в том числе в кадровом менеджменте, принесли свои плоды. Согласно данным TNS Россия, в период с мая 2010 г. по апрель 2012 г. индекс *AIR* «РБК *Daily*» (аудитория одного номера) снижался, но в марте—июле 2012 г. газета вернула себе прежние позиции. Ныне *AIR* издания в Москве составляет 85,7 тыс. человек, а в Санкт-Петербурге — 10,5 тыс. Газета организует множество деловых семинаров и конференций¹¹⁴. Непрофильным активом является проведение пресс-центром «РБК» конференций, проблематика которых сводится к проблемам управления медийным полем и репутацией бизнеса в период кризиса и информационных войн¹¹⁵.

¹¹⁴ Печатные СМИ 2012: стратегии развития, активы, доходы, слияния и поглощения. 2013. 22 апреля. URL: <http://adindex.ru/publication/analytics/channels/2013/04/19/98485.phtml>

¹¹⁵ Управление медийным полем и репутацией бизнеса в период кризиса и информационных войн. 2016. 29 марта. URL: <http://presscentr.rbc.ru/pressconf/2014/12/23/1670/>

Проблемно-тематическое содержание и тематические приоритеты газеты просматриваются через работу постоянных рубрик «Политика», «Общество», «Экономика», «В мире», «Индустрия», «Потребрынок», «Финансы», «Телеком/Медиа», «Свой бизнес», *Autonews*, «Спорт».

Приложение *Weekend*. Газета специализируется на анализе ситуации в различных отраслях российской экономики и ведущих компаниях страны, основываясь на реальной и объективной информации, полученной из первых рук.

Газета представляет собой *экспертную площадку* для обсуждения актуальных тем. В качестве экспертов выступают представители различных сфер — науки, производства, образования, политики. Задача — вовлечь читателей в процесс обсуждения, тем самым сформировать активную, думающую аудиторию. Так, террористические акты во Франции в январе 2015 г. комментируют Иван Курилла, доктор исторических наук, заведующий кафедрой международных отношений и зарубежного регионоведения Волгоградского государственного университета¹¹⁶. В 2015 г. в газете открыт цикл «Сценарии-2020», в котором эксперты будут рисовать сценарии развития России в ближайшие годы.

Индексы, котировки, прогнозы, эмитенты занимают важное место в информировании аудитории, постоянны на страницах изданий также социологические опросы Левада-Центра об отношении россиян к различным аспектам экономики и финансов.

В разделе «Свой бизнес» содержится много познавательной информации о развитии малого и личного бизнеса. Так, основатели самарской компании «Развитие» Роман Косточка и Павел Дмитриев придумали, как мотивировать молодую аудиторию к самообразованию в Интернете: не надо грузить поколение «отвлекающихся» академическими по формату занятиями, достаточно предложить двух-трехминутные ролики, которые можно посмотреть прямо на телефоне. Менее чем за год их проект

¹¹⁶ Три урока трагедии Charlie Hebdo для России // РБК. 2015. 12 января.

Coursmos привлек у инвесторов более \$700 тыс. и собрал более 420 тыс. подписчиков¹¹⁷.

По утверждению редактора газета Петра Кирьяна, газета является лидером среди интернет-проектов, освещающих бизнес-проблематику — ее читателями ежедневно являются 80—110 тыс. интернет-пользователей. Бумажная версия издания выходит пять дней в неделю общим тиражом 80 тыс. экз.¹¹⁸

Издание «РБК» считает для себя приоритетными следующие темы:

- становление российского бизнеса (бизнес-конфликты и пути их разрешения, конкуренция, некорректная бизнес-практика и т.д.);
- место современного российского бизнеса в мировой системе и его перспективы в будущем;
- наиболее прибыльные направления для развития бизнеса в России и за рубежом;
- тенденции в различных отраслях российской экономики, краткосрочные (до 1 года) и среднесрочные (2—10 лет) перспективы развития данных отраслей;
- взаимодействие бизнеса и государства, поиск наиболее эффективных и взаимоприемлемых путей;
- повышение конкурентоспособности российского бизнеса¹¹⁹.

Освещение любой из вышеназванных тем, по заявлению главного редактора, основывается на принципе объективности и презентации мнений всех заинтересованных сторон. «Мы полагаем, что своей деятельностью будем способствовать оздоровлению российской бизнес-среды, обращать интерес на наиболее перспективные с точки зрения развития экономики и общества отрасли, а также защищать интересы потребителей, на которых, в конечном итоге, ориентирована деятельность бизнеса»¹²⁰.

¹¹⁷ О газете. URL: <http://www.rbcdaily.ru/static/about.shtml>

¹¹⁸ Там же.

¹¹⁹ Там же.

¹²⁰ Там же.

В условиях кризиса газета пытается помочь россиянам стать более опытными потребителями, принимать решения о покупках на все более рациональных основаниях. Под рубрикой «Потребрынок» авторы публикаций рассуждают о стандартах статусного потребления, которые, по прогнозам, станут более европейскими: о высоком социальном положении будут говорить не дорогая машина, а место жительства и учебы детей.

Большую часть публикаций под рубрикой «Политика» составляют тексты на политические темы, связанные с резонансными событиями (строительство «Южного потока», Крым, война на Украине, санкции в отношении России).

В последнее время в газете появилась визуализированная рубрика «РБК. Стиль. Жизнь в удовольствие» для «гурманов» и модников, где можно найти информацию о том, где приобрести украшение для бороды, или как выбрать рубашку пастельных тонов, чтобы лицо не потерялось, или как заказать виски из Германии.

2.7. Жанрово-тематические предпочтения газеты «РБК»

В деловом издании нетрудно установить связь жанра с определенным типом материала, который берется журналистом в качестве предмета отражения. Ядром информации является бизнес-тематика. Характер события, его специфика и масштаб определяет жанровый приоритет.

Исследователь жанровой системы деловой прессы М.А. Толстунова отмечает следующие тенденции в жанрообразовании, характерные для деловой прессы. Размывание границ между жанрами журналистики (в газетах «Коммерсантъ», «Ведомости», журнале *Businessmania*), появление новых разновидностей, отвечающих требованиям современной действительности. Анализ содержания газеты «РБК» показывает подверженность общей тенденции в жанрообразовании.

Исследователь отмечает также заимствование некоторых жанров из зарубежной деловой журналистики, прежде всего США и Западной Европы (рейтинг, *businessprofile*, *story* и др.). «РБК» пополнила свой арсенал этими жанрами. Колонка как персональная рубрика присутствует в газете «РБК», здесь публикуются материалы таких жанров, как комментарий, обзор, эссе, рецензия, однако основной массив информации составляют корреспонденции и бэкграундеры.

Традиционные журналистские жанры активно используются для создания «имиджевых» и рекламных материалов — «гибридные» жанры между журналистикой, PR и рекламой¹²¹.

Популярны интервью с узнаваемыми лицами-нюсмейкерами — Алексеем Кудриным, Сергеем Лавровым, Сергеем Шойгу и др.

Ребрендинг, тотально предпринятый во всех структурах компанией «РБК» в феврале 2013 г., коснулся и газеты. В процессе ребрендинга «РБК» повторно сменил фирменный знак. С 17 июня 1993 г. по 3 февраля 2013 г. им был графический элемент зеленого цвета, под ним подпись черного цвета — «РБК». Однако с 4 февраля 2013 г. по настоящее время логотипом являются два треугольника зелено-синего цвета, твердо стоящие на своем катете, справа от них или внизу слово «РБК» черного цвета, также поменялся шрифт логотипа.



¹²¹ Толстунова М.А. Жанровая система Нижегородской деловой прессы на современном этапе // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н.И. Лобачевского. Филология. Искусствоведение. 2010. № 1. С. 302—308.

Текстовые материалы превалируют над иллюстративными, т.е. приоритет отдается содержанию. Шрифтовое оформление способствует максимальной легкости восприятия материала. Количество используемых гарнитур — не более двух-трех, средства выделения стандартизованы, оформление предельно упрощено. Этому помогает и особая стилистика рубрик и заголовков. Заголовочный комплекс выполняет функции навигатора.

Фоторепортажи даются отдельными блоками. Однако на первой полосе обязательно присутствует ключевая фотография, отражающая событие, которое является трендом, и помещенная на открытие газеты.

Таким образом, деловая печать сегодня — это образец печатных изданий, который диктует стандарты современной прессы.

Тем не менее «РБК» использует не все перспективные формы работы с аудиторией, игнорируя интерактивное общение редакции и читателей с использованием современных технологических средств (телефонные и SMS опросы с открытыми или закрытыми вариантами ответов, электронная почта, возможности интернет-коммуникаций), использование *виртуальной приемной*, открытой для связи и аккумуляции новых проектов, рубрик, материалов издания. Такие формы сегодня используются даже в региональных деловых изданиях, например, в Челябинске¹²².

Таким образом ответом медиахолдингов на кризис стали:

1. Оптимизация структуры, сокращение числа сотрудников редакций и сокращение количества выпускаемых изданий.

2. Адаптация издательских домов к требованиям нового законодательства о СМИ. Тенденция вызвана ограничением с 2016 г. доли иностранного участия в бизнесе российских СМИ 20% (требование Федерального закона от 14.10.2014 № 305-ФЗ). Как отмечается в годовом отраслевом докладе Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, «практически все ключевые игроки рынка прессы России удержали свои пози-

¹²² Морозова Е.И. Специфика партиципаторной коммуникации в региональных деловых изданиях: автореф. ... канд. филол. наук. Челябинск, 2011. С. 13.

ции, поэтому кардинальных изменений в их ценовой политике и структуре продаж в 2016 г. ожидать не следует»¹²³.

3. Развитие контента — ключевая задача современного рынка прессы: активно развивают другие платформы, позволяющие целевым образом доносить информацию до самых разных аудиторий потребителей, и «с учетом минимального пересечения таких аудиторий, особое значение приобретает кросс-медийное планирование, способное обеспечить существенный прирост качественной аудитории и консолидированный подход издательских холдингов к продаже рекламы»¹²⁴.

4. Позитивную динамику потребления прессы в настоящее время показывают только наиболее активные и обеспеченные социально-демографические группы читателей.

5. Рынок развивается неравномерно, но сегмент серьезной аналитической прессы остается стабильным, поэтому рекламодатели предпочитают ключевые издания.

¹²³ Отраслевой доклад. Российская периодическая печать: состояние, тенденции и перспективы развития. М., 2016.

¹²⁴ Там же.

Глава 3. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЬ»

3.1. «Коммерсантъ» как медиафеномен — путь от частной газеты к издательскому дому

В 2007 г. в России появляется новая медиаструктура — «Коммерсантъ Холдинг», ставшая одним из самых крупных отечественных медиахолдингов и объединившая под своим крылом ведущие СМИ, которые оказывают влияние как на медиарынок, так и на политическую расстановку сил в целом.

Издательский дом «Коммерсантъ» начал функционировать как медиахолдинг после того, как бизнесмен А. Усманов, никогда ранее не занимавшийся медиа, приобрел активы у Б. Патаркацишвили. По данным Центра гуманитарных технологий, новая медиаструктура «Коммерсантъ Холдинг» консолидировала на балансе 100% акций издательского дома, ранее разделенных между несколькими зарубежными компаниями¹²⁵. Сразу после сделки А. Усманов определил новую стратегию развития холдинга — курс на интеграцию различных мультимедийных ресурсов, так как «газета в сегодняшнем медийном бизнесе сама по себе существовать не может»¹²⁶. Проект создания медиахолдинга изменил расстановку сил как на медиарынке, так и на по-

¹²⁵ Издательский дом Коммерсантъ — справочная информация // Центр гуманитарных технологий. URL: www.gtmarket.ru

¹²⁶ Кремлевский «Коммерсантъ» // Агентство национальных новостей. URL: www.annews.ru

литической арене. По сообщениям ряда СМИ (*Lenta.ru*, «Агентство национальных новостей», «Лениздат»), ИД «Коммерсантъ» фактически обеспечивал Кремлю победу на думских (2007) и президентских (2008) выборах, так как теперь ведущие аналитические медиа находились под контролем прокремлевских коммерческих и государственных структур.

Сам издательский дом в свое время был создан на базе частного делового еженедельника «Коммерсантъ», основанного в июне 1988 г. кооперативом «Факт» во главе с Владимиром Яковлевым, который в течение десяти лет оставался владельцем газеты. «Факт» — это первая информационная служба для поддержки кооперативов, которая собирала сведения о кооперативном движении, предлагала телефоны негосударственных фирм, издавала справочную литературу, нормативные акты и документы, оказывала юридическую помощь. Позже служба трансформировалась в информационное агентство «Постфактум». Это было первое в стране частное независимое издание для публикации деловых новостей.

«Сделанный по западным канонам, говорящий с читателем на совершенно новом языке, пишущий наравне о бизнесе и культуре, “Коммерсантъ” становится символом перемен и основоположником российской журналистики. Начинается история новых — несоветских — медиа», — так позже напишут об этой газете журналисты «Афиши» в коллективном сборнике «История русских медиа»¹²⁷.

Название газеты, как указывается на сайте издания, связано с уважаемой, деловой, дореволюционной газетой «Коммерсантъ», которая представляла собой осведомленное, независимое издание, выходившее в Москве в 1909—1917 гг. и освещавшее вопросы торгово-промышленной и финансовой жизни¹²⁸. Новое издание со старым названием должно было стать продолжателем традиций предпринимательского класса дореволю-

¹²⁷ История русских медиа. Версия «Афиши». М., 2011. С. 9.

¹²⁸ Коммерсантъ. История издательского дома. URL: <http://www.kommersant.ru/about>

ционной России. Стоит отметить, что слово «коммерсант» и в конце 1980-х годов имело скорее негативный оттенок и вызывало ассоциации с таким явлением, как спекуляция. Однако вскоре оно стало отождествляться исключительно с названием периодического издания. В 2008 г. решением Роспатента название газеты было признано общеизвестным в России товарным знаком. Присвоение данного статуса означает признание исключительного права «Коммерсанта» не только на сам знак, но и на его бессрочную правовую охрану¹²⁹.

Концепция нового издания была создана на основе опыта западной качественной прессы. В интервью журналу «Афиша» Владимир Яковлев подчеркивал, что всегда был большим поклонником *The New York Times*: «...Мы, естественно, придумали себе, что пытаемся сделать что-то вроде западной прессы. Но по-настоящему мы пытались сделать что-то принципиально новое... Мы платили гонорары наличными и сразу... Мы с самого начала создавали очень структурированное издание, которое выстроено по степени жесткости близко к сегодняшним интернет-изданиям. Оно было очень информационным, жестким, очень неавторским и с абсолютной идеей гарантированной информации, которую получает наш читатель»¹³⁰.

«...Газета более прочего поражала логотипом с дореволюционным “Ъ” на конце, ехидными заголовками, карикатурами вместо привычных фотографий и остроумными политическими монологами Максима Соколова», — пишет журналист А. Беляков¹³¹. «Коммерсантъ» внедрил характерный для западной журналистики принцип подачи информации («принцип перевернутой пирамиды»). Материалы газеты отличались описанием

¹²⁹ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2009. С. 23. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2009/item1675.html>

¹³⁰ Коммерсантъ // История русских медиа. 1989—2011. Версия «Афиши». М., 2011. С. 11—13.

¹³¹ Беляков А. История одного коммерсанта // Профиль. 10.08.1998. URL: <http://www.profile.ru/archive/item/40224>

фактов без авторской позиции, наличием ссылок на источники информации, краткостью, осторожностью в оценках, отстраненным тоном, иронией, заголовками, привлекающими внимания читателя.

В начале 1990-х годов издательский дом переживал этап бурного развития. Это время информационного прорыва, реализации новаторских бизнес-проектов и агрессивной рыночной стратегии. В 1992 г. «Коммерсантъ» становится ежедневной деловой газетой и носит название «Коммерсант *Daily*». Фактически придумана и целевая аудитория издания — класс собственников и предпринимателей, так называемых «новых русских». Это выражение, запущенное журналистами газеты, прочно входит в обиход и активно используется вплоть до начала 2000-х.

Первые пять лет работы издательского дома ознаменованы выпуском уникальных для того времени и прежде не существовавших в России изданий¹³². В ноябре 1992 г. выходит первый в стране аналитический еженедельник *Weekly*, несколько лет спустя переименованный в «Коммерсантъ Власть». В 1993 г. появляется первый иллюстрированный ежемесячный журнал для семейного чтения «Домовой», еженедельник «Коммерсантъ» трансформируется в цветной журнал «Коммерсантъ». Ровно через год начинает издаваться ежемесячный автомобильный иллюстрированный журнал для владельцев иномарок «Автопилот» и первый в России популярный экономический еженедельник «Коммерсантъ Деньги». В октябре 1996 г. создан клуб «Коммерсантъ», объединивший единомышленников из деловой среды.

В 1999 г. 100% акций издательского дома приобретают предприниматели Б. Березовский и Б. Патаркацишвили, которые на тот момент обладали совместным бизнесом. В. Яковлев отходит от дел. В следующее десятилетие происходит расширение направлений деятельности ИД «Коммерсантъ»: в 2000 г. выходит досуговое приложение «Коммерсантъ Weekend», в 2003 г. появляется совместный проект с Первым каналом «Коммерсантъ.

¹³² Формально АО «Издательский дом “Коммерсантъ”» был учрежден В. Яковлевым в 1994 г.

Первый. Рейтинг» — ежегодное приложение к журналам «Коммерсантъ Деньги» и «Коммерсантъ Власть».

Издательский дом быстро реагирует на меняющиеся запросы аудитории и ситуацию на медиарынке. Так, в момент увлечения отечественного журнального рынка так называемым люксом — изданиями, ориентированными на наиболее платежеспособную часть общества, издательский дом начинает выпускать ежемесячный глянцевого журнала типа *shopping guide* «Коммерсантъ Каталог» (время выхода — 2006 г.). В 2007 г. к портфелю изданий ИД «Коммерсантъ» присоединяется деловой журнал «Секрет Фирмы».

В 2009 г. был сделан стратегически важный шаг — партнерство с журналом «Огонек». Как выразился Д. Кудрявцев, экс-гендиректор ИД, «выпуск старейшего российского журнала — перспективный проект с большим потенциалом. Основной задачей сегодня остается сохранение преемственности, удержание и расширение аудитории преданных “Огоньку” подписчиков и читателей»¹³³.

В 2006 г. Б. Березовский продает свою долю собственности в ИД «Коммерсантъ» второму совладельцу, который на тот момент возглавлял совет директоров издательского дома. В конце того же года владельцем ИД «Коммерсантъ» становится генеральный директор ООО «Газпром инвестхолдинг» и совладелец холдинга «Металлоинвест» А. Усманов, который пытается консолидировать медийные активы для последующего создания диверсифицированного медиахолдинга. По неофициальным данным, сумма сделки составила 8,16 млрд руб. (\$300 млн). Бизнесмен сразу объявил, что намерен построить «крупный медиахолдинг», основой которого станет газета «Коммерсантъ». Была поставлена амбициозная задача увеличить капитализацию ИД «Коммерсантъ» и через 3—4 года вывести его акции на IPO.

В собственность компании были переданы все медиаактивы, связанные с ИД «Коммерсантъ». Доли в телеканалах «7 ТВ»

(50% акций) и «МузТВ» (75% акций) в новую медиаструктуру не вошли. По мнению президента Группы компаний «HFS & ИМГ» В.М. Шкулева, создание «Коммерсантъ Холдинга» было необходимо для консолидации разноплановых активов ИД «Коммерсантъ», «владелец которых сделал большое дело — вывел эти активы из офшорных зон и структурировал их должным образом»¹³⁴. По сообщениям ряда СМИ, в декабре 2011 г. бизнесмен Михаил Прохоров сделал предложение собственнику «Коммерсанта» Алишеру Усманову о покупке издательского дома, который оказался в центре скандала в связи с одной из публикаций в журнале «Власть». Однако сделка так и не состоялась¹³⁵.

3.2. Медиаактивы и аудитория издательского дома «Коммерсантъ»

Издательский дом на сегодня представлен следующими СМИ: ежедневная газета «Коммерсантъ» и ее тематические приложения (*Business Guide, Review, Guide*, «Авто», «Дом», «Банк», «Нефть и газ», «Стиль», «Телеком», «Объявления о несостоятельности и отмене доверенности», «Конкурентные закупки», *Wedding*, «Логистика» и др.), журналы «Власть», «Деньги», «Огонек» (с 2009 г.), *Weekend*, журнал о шоппинге «Каталог», «Автопилот», сайт kommersant.ru (является как отдельным новостным порталом, так и электронной версией печатных изданий ИД «Ъ»), радиостанция «Коммерсантъ FM» (появилась в 2010 г.), веб-портал «Коммерсантъ Картоотека», издание «Наука» (закрыто в конце 2011 г., возобновлено в 2014 г., однако последний номер вышел 31.11.2015).

¹³⁴ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2008. С. 12—13. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2008/item102.html>

¹³⁵ Возможная продажа ИД «Коммерсантъ» Прохорову // ИА «РИА Новости». 14.12.2011. URL: http://ria.ru/trend/_selling_Kommersant_14122011/

¹³³ «Огонек» в руках «Коммерсанта» // МедиаАтлас.ру

До недавнего времени в активы медиахолдинга входила газета *Citizen K* (закрыта в июне 2012 г. по экономическим причинам) и интернет-издание «Газета.Ru» (продана российско-американской интернет-компаниями СУП в 2008 г.), «Секрет фирмы» (продана группе компаний *Rambler & Co* в декабре 2014 г.), музыкально-информационная FM-радиостанция *Newtone FM* (прекратила существование в 2009 г.), журнал «Молоток» (прекратил свою деятельность в 2008 в связи с неактуальностью), телеканал «Коммерсант ТВ» (закрыт).

«Коммерсантъ» (ниже приведены данные с официально-го сайта *kommersant.ru*, исследования проведены компанией *TNS-Media. NRS-Москва* в марте-июле 2013 г. и в период с сентября 2015 г. по февраль 2016 г.) — ежедневная общероссийская деловая газета объемом 16 полос формата А2 и тиражом 120—130 тыс. экз. Содержит информацию о мировом и российском бизнесе, финансовые и деловые новости, сообщения о главных событиях в политике, обществе, культуре и спорте. Газета позиционирует себя как одно из самых авторитетных и влиятельных изданий России для людей, принимающих решения. С 25 сентября 2006 г. газета «Коммерсантъ» в Москве и Санкт-Петербурге выходит в цвете. По подписке распространяется всего лишь 38% тиража, в розницу — 62%. Причем более половины всего количества экз. газеты (56%) реализуется в Москве и Московской области, по 8% — в Санкт-Петербурге и странах СНГ, в регионы России направляется 28%. Эти данные говорят о том, что основная часть тиража сосредоточена в столице, в регионах же наблюдается его дефицит. Возможно, это связано с тем, что издание ориентировано на ограниченный круг городов, которые представляют собой крупные деловые центры России. В какой-то степени это свидетельствует о привилегированном статусе газеты.

Согласно результатам исследований *TNS-Media. NRS-Москва* (16+), периодически проводимых по заказу редакции, аудиторный состав издательского дома можно описать следующим образом (табл. 1).

Состав аудитории газеты «Коммерсантъ». Данные *TNS-Media* за март—июль 2013 г. и сентябрь 2015 — февраль 2016 г.

Состав аудитории		Март — июль 2013 г.	Сентябрь 2015 — февраль 2016 г.
Пол	Мужчины	52%	61%
	Женщины	48%	39%
Возраст	16—24	13	8%
	25—34	23%	35%
	35—44	18%	26%
	45—54	21%	19%
	55+	25%	12%
Уровень дохода	Высокий	29%	35%
	средний	23%	42%
	низкий	12%	11%
Уровень образования	высшее	77%	75%
	среднее и ниже	23%	25%
Социальный статус	Руководители	38%	43%
	Специалисты	22%	30%
	Служащие	9%	6%
	Рабочие	9%	9%
	Студенты	3%	2%

Сравнительный анализ представленных показателей позволяет проследить динамику изменения аудиторного состава за два последних года. Во-первых, наблюдается значительный прирост мужской аудитории — на 9%. Во-вторых, претерпели некоторые количественные изменения возрастные группы читателей,

которые в 2013 г. имели примерно одинаковые процентные показатели («55+ лет» — 25%, «25—34» — 23%, «45—54» — 21%, «35—44» — 18%, «16—24» — 13%). В 2016 г. на 12% увеличилось количество читателей, входящих в группу так называемой активной аудитории, т.е. в возрасте 25—34 лет, на 8% в диапазоне 35—44 лет. В то же время в два раза сократилась аудитория в возрасте «55+» — с 25% до 12%. По уровню дохода среди читателей «Коммерсанта» выросло количество людей с высоким уровнем (на 6%) и почти в два раза увеличилась аудитория со средним (с 23% до 42%).

В-третьих, незначительные изменения наблюдаются в показателях уровня образования и социального статуса читателей: по-прежнему среди аудитории газеты «Коммерсантъ» в 2016 г. доминируют люди с высшим образованием — 75%, хоть и в целом произошло сокращение этого типа читателей (77% в 2013 г.). 25% имеют среднее образование. 43% читателей — это руководители (этот сегмент увеличился на 5%). Бурный рост наблюдается в таком сегменте, как специалисты — на 8%. Студенты составляют 2%. Меньше в составе, исходя из социального статуса, служащих и рабочих (по 6—9%). Таким образом, можно отметить, что вокруг издания сегодня сосредоточена в основном его целевая аудитория — состоятельные читатели с высшим или средним образованием, находящиеся в активном продуктивном возрасте (25—44) с высоким и средним уровнями дохода. Вне информационного поля газеты оказалась студенческая аудитория.

Помимо основного номера газеты, выходят и ежемесячные приложения с идентичным содержательно-тематическим наполнением — «Коммерсантъ Стиль» и *Quality*. Первое — представляет собой своеобразный путеводитель по новостям, тенденциям моды и стилю жизни.

«Коммерсантъ Стиль» включает в себя рубрики «Часы» (новости из мира высокого часового искусства и о его мастерах), «Мода» (описание мужских и женских коллекций), «Подарки». Приложение выпускается тиражом в 75 тыс. экземпляров в

Москве и Санкт-Петербурге. Второе приложение — *Quality* — ежемесячный журнал о стиле жизни. В нем представлен обзор событий столичной жизни с рекомендациями фестивалей, выставок и аукционов, премьер, книг и музыки. Распространяется с газетой «Коммерсантъ» и самостоятельно общим тиражом 20 тыс. экз. преимущественно в регионах России: в Воронеже, Липецке, Екатеринбурге, Тюмени, Челябинске, Казани, Нижнем Новгороде, Перми, Ижевске и Уфе.

С февраля 2009 г. газета «Коммерсантъ» начинает издаваться два раза в неделю для русскоязычной аудитории, проживающей в Великобритании. Она доступна во всех газетных киосках, российских магазинах и по подписке. Сегодня «Коммерсантъ UK» обеспечивает наиболее важную и ценную информацию для русскоязычной общины, в том числе об изменениях законодательства, специфике ведения бизнеса в Великобритании, об основных социальных и бизнес-событиях, историях успеха компаний, созданных или управляемых выходцами из России. Еще одно знаковое событие связано с мартом 2014 г. Генеральным директором ИД (на тот момент пост занимал Павел Филенков) было объявлено решение о приостановлении издания газеты «Коммерсантъ Украина» до того момента, пока ситуация в стране не стабилизируется, хотя не исключил и окончательного закрытия издания. Он отметил, что газета стала терять рекламодателей, а денег оставалось лишь на выплаты зарплат сотрудникам.

«Власть» — еженедельный аналитический журнал. Основные задачи издания — раскрывать технологии и секреты власти в России и за рубежом, рассказывать о расстановке сил в политической элите, знакомить с оценками событий и прогнозами ведущих политиков и экономистов. Журнал объемом 80 полос выходит тиражом 60 тыс. экз. Территория распространения — Москва, регионы России, страны СНГ. В розницу распространяется 80% тиража. Основная часть экз. (67%) — в Москве и Московской области, 11% — в Санкт-Петербурге. В регионы

направляется 22% и всего лишь 1% — в страны СНГ. Анализ аудиторного состава в Москве, территории, на которой реализуется большая часть тиража, показывает, что в основном журнал читают мужчины (58%). Аудитория одного номера составляет 147 200 человек (в 2013 г. — 106 800). Возраст читателей (в порядке убывания процентных значений) в 2013 г.: «55+» — 24%, «25—34» — 21%, «45—54» — 20%, «35—44» — 19%, «16—24» — 16%. Можно сделать вывод, что доли читателей разных возрастов были примерно равны либо имели незначительные отклонения.

В 2016 г. выросло количество читателей в возрасте 25—34 лет — на 7%, 35—44 лет — на 5%, 45—54 — на 1% (далее см. табл. 2). Уменьшилось в целом количество читателей следующих возрастных сегментов: «16—24» — на 6%, «55+» — на 5%.

Процент читателей с высоким уровнем дохода в 2016 г. равен 28%, в два раза по сравнению с данными 2013 г. увеличилось количество читателей со средним уровнем дохода — 43%. Высшее образование имеют 77% человек, 23% — среднее образование и ниже. 35% читателей — руководители, 28% — специалисты (рост на 5%).

Таблица 2

Состав аудитории газеты журнала «Власть». Данные TNS-Media за март—июль 2013 г. и сентябрь 2015 — февраль 2016 г.

Состав аудитории		Март — июль 2013 г.	Сентябрь 2015 — февраль 2016 г.
Пол	Мужчины	63%	58%
	Женщины	37%	42%
Возраст	16—24	16%	10%
	25—34	21%	28%
	35—44	19%	24%

Таблица 2 (окончание)

Состав аудитории		Март — июль 2013 г.	Сентябрь 2015 — февраль 2016 г.
	45—54	20%	21%
	55+	24%	17%
Уровень дохода	Высокий	29%	28%
	Средний	27%	43%
	Низкий	—	11%
Уровень образования	Высшее	74%	77%
	Среднее и ниже	26%	23%
Социальный статус	Руководители	37%	35%
	Специалисты	23%	28%

«Деньги» — еженедельный экономический журнал о том, как заработать, сохранить и потратить деньги, как защитить свои потребительские права, как организовать собственное дело. Помимо этого, в журнале представлена деятельность крупнейших компаний мира, самые востребованные профессии и вузы страны. Тираж издания — 60 тыс. экз. Объем журнала за последние два года сократился со 150 до 80 полос. В розницу в 2013 г. распространялось 78% тиража, в 2016 г. реализуется только 44%. Территория распространения — Москва и Московская область (67%), Санкт-Петербург (10%), регионы России (23%). В страны СНГ три года назад направлялось 0,1% тиража, сегодня это направление медиахолдинг исключил из сферы своих интересов.

Увеличилась и аудитория одного номера в Москве, которая составляет 177 900 человек (в 2013 г. — 107 500 человек). Проследим за динамикой изменений состава аудитории (табл. 3):

Таблица 3

**Состав аудитории журнала «Коммерсантъ Деньги».
Данные TNS-Media за март—июль 2013 г.
и сентябрь 2015 — февраль 2016 г.**

Состав аудитории		Март—июль 2013 г.	Сентябрь 2015 — февраль 2016 г.
Пол	Мужчины	48%	60%
	Женщины	54%	40%
Возраст	16—24	11%	9%
	25—34	23%	28%
	35—44	25%	33%
	45—54	21%	18%
	55+	20%	12%
Уровень дохода	Высокий	31%	30%
	Средний	28%	40%
	Низкий	13%	15%
Уровень образования	Высшее	77%	68%
	Среднее и ниже	23%	32%
Социальный статус	Руководители	33%	40%
	Специалисты	25%	30%
	Служащие	14%	7%
	Рабочие	6%	6%
	Студенты	2%	2%

В отличие от журнала «Коммерсантъ Власть», среди читателей журнала «Коммерсантъ Деньги» в 2013 г. доминировала женская часть населения (54%). Однако в 2015—2016 гг. наблюдается значительный прирост среди мужской части читате-

лей — 60%. Возрастной состав читателей в 2016 г. несколько отличается от аудиторных показателей 2013 г.: увеличилось количество читателей в сегменте «35—44» — на 8%, «25—34» — на 5%, уменьшилось в сегментах «16—24» и «45—54» — на 3%, «55+» — на 8%.

Показатели уровня дохода аудитории в 2016 г. выглядят следующим образом: высокий — 30%, средний — 40% (прирост 12%), низкий — 15%. 68% читателей имеют высшее образование и 32% — среднее (прирост 9%). Социальный статус читателей: 40% руководителей (прирост 7%), 25% специалистов (прирост 5%), 7% служащих (количество сократилось в два раза), 6% рабочих и 2% студентов (без изменений).

«Огонек» (с 2009 г.) — общественно-политический еженедельник. Редакция издания так определяет свою концепцию: «Это журнал для современного человека, которому интересно жить в нашем изменяющемся обществе. Стиль “Огонька” — говорить просто о сложном. Мы пишем о том, что действительно волнует, ориентируемся в огромном количестве фактов и событий, даем простые ответы на сложные вопросы. Свежие подходы к известным проблемам, парадоксальные выводы, оригинальные версии, дискуссии профессионалов, — все то, за что ценят “Огонек”»¹³⁶.

Тираж издания — 90 тыс. экземпляров. Объем — от 64 до 80 полос. Тираж журнала распространяется в крупнейших городах России, а также в поездах, на бортах самолетов, в VIP залах терминала «Д» аэропорта «Шереметьево», в поездах «Сапсан» по направлениям «Москва — Санкт-Петербург» и «Санкт-Петербург — Нижний Новгород». В розницу реализуется 65% тиража. В целом, если сравнивать с данными 2014—2015 гг., можно отметить сокращение розницы на 25%. По подписке сегодня распространяется 10%, и 25% составляют спецконтракты.

¹³⁶ Огонек // kommersant.ru. URL: <http://www.kommersant.ru/about/ogoniok>

62% от количества экземпляров распространяется в Москве и Московской области, 14% в Санкт-Петербурге, 24% в российских регионах. Дальнее зарубежье, куда направлялся 1% тиража, больше не входит в территорию распространения.

Аудитория одного номера в Москве в последнее время сократилась с 222 900 до 192 тыс. человек (табл. 4).

Таблица 4

Состав аудитории журнала «Огонек». Данные TNS-Media за март — июль 2013 г. и сентябрь 2015 — февраль 2016 г.

Состав аудитории		Март — июль 2013 г.	Сентябрь 2015 — февраль 2016 г.
Пол	Мужчины	44%	49%
	Женщины	56%	51%
Возраст	16—24	8%	7%
	25—34	11%	20%
	35—44	18%	25%
	45—54	22%	21%
	55+	41%	27%
Уровень дохода	Высокий	12%	15%
	Средний	30%	45%
	Низкий	30%	21%
	Малообеспеченные	32%	19%
Уровень образования	Высшее	52%	58%
	Среднее и ниже	48%	42%
Социальный статус	Руководители	15%	20%
	Специалисты	18%	22%
	Служащие	12%	11%

Таблица 2 (окончание)

Состав аудитории		Март — июль 2013 г.	Сентябрь 2015 — февраль 2016 г.
	Рабочие	16%	17%
	Студенты	2%	1%
Остальные		37%	28%

Среди читателей журнала по-прежнему доминирует женская часть населения (51%), хотя в целом и произошло сокращение этого сегмента на 5%. Больше количество читателей в 2016 г. — это люди в возрасте «55+» — 27% (41% в 2013 г.). Читателей в сегменте «35—44» — 25% (прирост 7%), «25—34» — 20% (прирост 9%), «45—54» — 21%, «16—24» — 7%. Можно сделать вывод, что в основном аудитория «Огонька» — это люди старшего и среднего возраста.

Анализ читательского состава по уровню дохода показывает, что аудитория журнала в 2013 г. состояла из малообеспеченных (32%), а также жителей с низким (30%) и средним уровнем дохода (30%). Высокий доход указывали лишь 12% читателей. В 2016 г. вырос процент читателей со средним (на 15%) и высоким (на 3%) уровнями, существенно снизилось количество малообеспеченных читателей (на 13%) и с низким уровнем дохода (на 9%).

58% читателей сегодня имеют высшее образование, 42% — среднее и ниже. Отличается от показателей остальных медиа-продуктов издательского дома и социальный статус читателей журнала «Огонек»: 22% специалистов, 17% рабочих, 20% руководителей, 11% служащих, 2% студентов, 28% читателей — остальные.

Weekend — еженедельный журнал о стиле жизни, который содержит анонсы выставок и премьер, обзоры магазинов и новых коллекций одежды. Тираж издания от 80 до 90 тыс. эк-

земляров. Объем издания — от 64 до 128 полос. Журнал распространяется с пятничным тиражом газеты «Коммерсантъ» в Москве. В связи с этим аудиторные показатели журнала и газеты идентичны.

«Каталог» — ежемесячное приложение к московскому номеру газеты, посвященное преимущественно таким темам, как мода, техника, брэнды, косметика, интерьер, еда и напитки. Объем приложения — 100 полос формата А4. Распространяется тиражом 45 тыс. экземпляров. Регулярную аудиторию издания в 2016 г. составляет 103 900 человек (в 2013 г. — 116 300).

Динамика изменений аудитории журнала представлена в табл. 5.

Таблица 5

Состав аудитории журнала «Каталог». Данные TNS-Media за март — июль 2013 г. и сентябрь 2015 — февраль 2016 г.

Состав аудитории		Март — июль 2013 г.	Сентябрь 2015 — февраль 2016 г.
Пол	Мужчины	52%	61%
	Женщины	48%	39%
Возраст	16—24	13%	8%
	25—34	23%	35%
	35—44	18%	26%
	45—54	21%	19%
	55+	25%	12%
Уровень дохода	Высокий	29%	35%
	Средний	—	42%
	Низкий	—	11%
	Малообеспеченные	—	12%

Таблица 5 (окончание)

Состав аудитории		Март — июль 2013 г.	Сентябрь 2015 — февраль 2016 г.
Уровень образования	Высшее	77%	75%
	Среднее и ниже	23%	25%
Социальный статус	Руководители	38%	43%
	Специалисты	22%	30%
	Служащие	9%	6%
	Рабочие	9%	9%
	Студенты	3%	2%
	Остальные	—	10%

Половозрастной состав аудитории говорит о том, что среди потребителей журнала доминируют мужчины — 6% (прирост составил 9%). Однако если в 2013 г. разница в процентах с женской аудиторией была незначительна и составляла 4%, то в 2016 г. разрыв увеличился на 22%.

Изменился и возрастной состав читателей. Если в 2013 г. четверть аудитории — это люди возрастной категории «55+», на втором месте — читатели 25—34 лет (23%), на третьем — 45—54 лет (21%), то в 2016 г. существенно увеличилась аудитория «25—34» (на 12%), «35—44» (на 8%). Таким образом, львиную долю читателей журнала сегодня составляет аудитория в так называемом активном возрасте с 25 до 44 лет. Читателей в возрасте до 25 лет стало еще меньше — всего 8% против 13% по показателям 2013 г., хотя, казалось бы, тематика приложения ориентирована на них в большей степени. Высокий доход отметили примерно треть читателей (35%), высшее образование у 75% аудитории. Высок процент руководителей (43%) и специалистов (30%), количество служащих и рабочих — 7—9%. Так как издание, в основном, ориентировано на платежеспособную

часть населения, процент среди студентов среди читателей — критически низкий — всего 2%.

«Автопилот» — первый в России ежемесячный гляцевый автомобильный журнал с 20-летней историей. Объект внимания «Автопилота» — как сама машина, выступающая в качестве достижения технической мысли, так и люди, делающие автомобили и автомобилями пользующиеся. Тираж издания составляет 85—90 тыс. экз., печатается в Финляндии. Сам журнал распространяется с подписным тиражом газеты «Коммерсантъ» в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области, в сетях розничных продаж, в крупных ритейлах, в киосках на автозаправках, в аэропортах и на бортах воздушных судов. Аудитория одного номера — 103 900 человек (111 тыс. в 2013 г.). Журнал ориентирован на мужскую аудиторию — 61%, хотя в последние годы и произошло ее сокращение на 27%. А вот женская часть аудитории, напротив, показывает прирост и составляет 39% (12% читательниц насчитывалось в 2013 г.). Количество читателей в возрасте от 25 до 44 лет составляет примерно половину всей аудитории журнала — 61% (56% в 2013 г.). Поклонники издания имеют высокий и средний доход — 35% и 42% соответственно. В 2013 г. этот показатель имел одинаковое значение — по 31%. Примечателен и такой показатель, как образование: высшее имеют 75% (58% в 2013 г.) читателей, среднее и ниже — 25% (42% в 2013 г.). Сегодня журнал читают, в основном, руководители (43%) и специалисты (30%). И лишь 2% среди читателей журнала — это студенты. Сравнивая эти данные с результатами исследований 2013 г., можно отметить, что за последние годы значительно снизился процент рабочих (на 21%), которые занимали вторую строчку в составе аудитории журнала. Сократилось и количество в категории «служащие» — на 11%. В то же время количество руководителей увеличилось на 13%, специалистов — на 17%.

kommersant.ru — сайт издательского дома «Коммерсантъ», электронное периодическое издание. Это медиаплощадка, на которой в виде вкладок представлены онлайн-версии всех изданий медиахолдинга (газета «Коммерсантъ», журналы «Власть», «Деньги», «Огонек», «Автопилот», «Каталог», «Наука», «Радио FM» 93,6, сайт «Ъ FM»), в том числе региональные и зарубежные (УК) редакции, фотоархив, Академия Журналистики. С 2008 г. ИД «Коммерсантъ» полностью работает в среде новой редакционно-издательской системы «Коммерсантъ Редакция 2,0». Сегодня сайт оснащен технологией адаптивного дизайна, благодаря которой автоматически подбирается оптимальный вариант отображения для каждого устройства путем перестраивания контента в одну, две или три колонки.

Согласно сводке посещаемости, за декабрь 2014 г., в среднем недельная аудитория сайта охватывала около 400 тысяч человек. За неделю сайт набирал 1 млн 223 тыс. просмотров страниц. Среднесуточное количество посетителей за 15 минут составляло 2108 человек. В 2016 г. в среднем недельная аудитория сайта выросла до 585 926 человек. За неделю сайт набирает 2 105 038 просмотров страниц. Среднесуточное количество посетителей за 15 минут составляет 4396 посетителей¹³⁷. Сравнительный анализ количественных данных показывает, что за последние два года в целом наблюдается существенный прирост интернет-аудитории.

Сайт находится в процессе динамического развития. Еще в 2007 г. информационный портал стал менее зависимым от структуры печатного издания. Его заглавная страница «Картина дня» содержала постоянно обновляющиеся материалы, а раздел «Коммерсантъ Видео» с конца сентября 2007 г. регулярно пополнялся собственным креативом. Сегодня сайт имеет иную структуру.

До недавнего времени основной контент, размещенный на сайте был структурирован по разделам «Фото», «Видео», «Авто-

¹³⁷ Статистика сайта *kommersant.ru* // LiveInternet. URL: http://www.liveinternet.ru/stat/kommersant.ru/index.html?avgraph=yes_

ры», «Темы» (страна, мир, бизнес, экономика, культура, спорт), «Справочник», «Ъ-Apps», «Online-интервью», «Новости компаний», «Объявления о несостоятельности», «Блоги», «Годовые отчеты компаний», «Архив». Из старой структуры в 2016 г. остались разделы «Авторы», «Новости компаний», «Годовые отчеты компаний», «Архив», «Темы». Последний из перечисленных также претерпел некоторые изменения и стал включать рубрики: «Страна», «Мир», «Экономика», «Бизнес», «Финансы», «Недвижимость», «Культура», «Спорт», *Hi-tech*, «Авто», *Lifestyle*. К прежним разделам сайта добавились «Рейтинги», «Объявления о несостоятельности». Раздел «Ъ-Apps» был видоизменен в «Ъ-Digital». Таким образом, реструктуризация сайта была ориентирована на привлечение в большей мере именно деловой аудитории.

В 2016 г. издательский дом запускает с изменениями и дополнениями передовой веб-сайт «Коммерсантъ UK» с уникальным контентом о деловой жизни Великобритании¹³⁸. Кроме того, издание становится медиапартнером крупных событий, как выражается редакция, объединяя людей и способствуя культурному обмену.

«Картотека.ру» — электронное периодическое издание, веб-портал компании «Коммерсантъ Картотека», осуществляющей информационно-аналитические услуги в сфере создания и использования баз данных и информационных ресурсов. В «Картотеке» собрана информация о финансовых показателях участников рынка, сообщения о банкротстве, справки по компаниям в режиме онлайн (выписки ЕГРЮЛ / ЕГРИП, бизнес-справки, отчетность). Кроме того, на базе сайта функционирует электронная торговая площадка, на которой организуются торги по продаже имущества должников, коммерческие торги, закупки компаний с государственным участием. Для пользователей разработан программный продукт «Мониторинг контрагентов», по-

¹³⁸ About Kommersant UK // www.kommersant.uk. URL: <http://www.kommersant.uk/about?locale=en>

зволяющий получать в автоматическом режиме информацию о российских компаниях, индивидуальных предпринимателях и физических лицах, участвующих в коммерческой деятельности. Мониторинг позволяет проверить контрагента на благонадежность и контролировать его на всех этапах сотрудничества. Все услуги портала являются платными.

Радиостанция «Ъ FM» — информационная радиостанция, непрерывно вещающая в диапазоне 93,6 FM в Москве и Московской области, в диапазоне 95,6 FM — в Нижнем Новгороде. Была запущена издательским холдингом 15 марта 2010 г. с целью расширения бизнеса и в соответствии с мировой тенденцией, мультимедийности СМИ¹³⁹.

Позиционирует себя как «радио новостей». Слоган: «Слушание по делу!» Целевая аудитория радиостанции: мужчины 35—55 лет с высшим образованием и высоким доходом¹⁴⁰. Позиционирует себя как радио новостей — *all news radio*. Этот формат широко распространен на Западе. Радиостанция поставила перед собой амбициозную задачу — предоставлять аудитории в любой момент весь спектр интересующей ее информации.

Слушатели получили круглосуточный доступ к последним новостям: каждые 10 минут в эфир выходят последние новости, обсуждаются главные темы дня, ситуация на рынках, новости спорта, актуальный трафик и сводки погоды. Каждые 20 минут выходят рубрики собственного производства.

В 2013 г. в сетке вещания появились утреннее и вечернее шоу ежедневно по будням, а также шоу выходного дня. Сетка вещания позволяет удерживать внимание слушателей максимально длительное время. При этом у представителей аудитории остается возможность «включиться в эфир и получить последние новости. Медиаменеджер Дмитрий Солопов, быв-

¹³⁹ Альперина С. «Коммерсантъ» включил радио // Российская газета. 15.03.2010. URL: <http://www.rg.ru/2010/03/15/radio-poln-anons.html>

¹⁴⁰ Коммерсантъ FM // Атлас радио. URL: <http://www.media-atlas.ru/radio/?a=view&id=503>

ший главный редактор радиостанции, работавший в свое время на *City FM* и *Business FM* пояснил формат каждой новости: «Максимальный — две с половиной минуты, обычный — одну минуту, и мой любимый — 15 секунд, чтобы в любой момент слушатель, включая “Коммерсантъ FM”, мог представить, что происходит здесь и сейчас»¹⁴¹.

Кроме прямого эфира, который можно прослушать в режиме онлайн, на сайте радиостанции размещены расшифровки интервью с подкастами — аудиофайлами с записью эфира. В своей работе «Коммерсантъ FM» использует все ресурсы издательского дома «Коммерсантъ»: надежные источники, информационные технологии, эксклюзивную информацию, корреспондентскую сеть. В эфире радиостанции работают известные авторы медиахолдинга. Стоит отметить, что сетка вещания с момента открытия канала по настоящее время изменилась незначительно: более половины программ, которые были сформированы при запуске канала, выходит в эфир до сих пор. Этот факт говорит о том, что концепция радиостанции изначально была разработана грамотно, медиа попало в свою нишу на целевом рынке, программы прижились у радиослушателей, что позволило не перекраивать эфир кардинальным образом.

Среди «старожилов» можно выделить: «Арт и факты» (ведущий Дмитрий Буткевич) — обзор выставок и аукционов; «Ресторанная критика» (ведущая — обозреватель Дарья Цивина) — о новых концепциях и меню в ресторанах Москвы; «Хайтек» и *AppStore* (ведущий Александр Леви) — новинки в гаджетостроении и обзор приложений из онлайн-магазина *App Store*; «Автопилот с Дмитрием Гронским» — тест-драйвы автомобилей от ведущих и обозревателей «Коммерсантъ FM»; «Путешествия» (ведущий Петр Воронков — рассказы о необычных путешествиях; «Недвижимость» (ведущий Андрей Воскресенский); «Спорт» (ведущие Владимир Осипов, Петр Шадрин).

¹⁴¹ Альперина С. Указ. соч.

В 2015—2016 гг. произошло обновление сетки вещания, которая пополнилась следующими программами: «Генеральная линия» (ведущий Дмитрий Дризе), *Lifestyle* (ведущие Наталья Бессонова и Настя Ройзман), «Музыка» (ведущий Артем Липатов), «Корпоративная библиотека» (ведущая Диана Машкова) — обзор литературы, «Наука бизнеса» (партнер — *Harvard Business Review* Россия) — обзор инновационных технологий, ставших основой бизнес-проектов. Программа «Бизнес-кейс» (ведущие — эксперты в области инновационного предпринимательства Михаил Хомич и Юрий Митин), которая представляла собой разбор историй успеха и неуспеха российских и зарубежных бизнес-проектов, трансформировалась в «Стартап по-русски». Объектом внимания новой ведущей — Зеры Черешневой — стали истории развития бизнеса в России.

Из нововведений можно отметить и появление спецпроектов — размещаемых во вкладке радио «Коммерсантъ FM» на общем сайте медиахолдинга конвергентных публикаций — текстов, включающих аудиозаписи с комментариями и интервью героев материалов.

В настоящее время ушли из эфира и не выходят программы: вечернее шоу *Pro u Contra* (ведущий Анатолий Кузичев, Петр Косенко) — обсуждение с двумя экспертами трех актуальных тем, каждой из которых отводилось по 20 минут; «Действующие лица» (ведущий Анатолий Кузичев) — ведущие и журналисты радиостанции беседовали в прямом эфире с представителями политической, деловой и культурной элиты России; «Блогосфера» (ведущие Олег Филимонов, Сергей Соболев) — обзор записей и комментариев в блогах; «Новости в классике» (ведущие Андрей Норкин и Дмитрий Быков, архив с видеOVERСией шоу доступен на канале радиостанции в *YouTube*) — вечернее шоу-разговор обо всем происходящем в России и добавляемые к нему литературные, кинематографические, а также исторические аналогии; утреннее шоу «Первая пара» (ведущие Оксана Барыкина и Олег Богданов, Наталия Жданова и Максим Мит-

ченков) — информационная программа по рабочим дням с 7.00 до 11.00.

Коллектив радиостанции составляют главный редактор Алексей Воробьев (с июля 2013 г. по декабрь 2014 г. этот пост ранее занимала Мария Комарова), первый заместитель главного редактора Дмитрий Ловягин (в 2015 г. его должность звучала как «исполняющий обязанности главного редактора»), три заместителя главного редактора (Николай Ульянов, политический обозреватель Дмитрий Дризе, экономический обозреватель Олег Богданов), директор эфира Олег Сивков, исполнительный продюсер

Инна Голубева, экономический обозреватель Константин Максимов, обозреватель рынка недвижимости Андрей Воскресенский, спортивный обозреватель Владимир Осипов, автообозреватель Дмитрий Гронский, арт-обозреватель Дмитрий Буткевич, кинообозреватель Даниил Ротштейн, хайтек-обозреватель Александр Васильев.

Большим достижением в работе радиостанции стала правительственная премия в области СМИ, присужденная в 2013 г. премьер-министром РФ Дмитрием Медведевым за организацию вещания «Коммерсантъ FM». Премиантами стали на тот момент вице-президент ИД «Ъ» по радио и исполняющая обязанности главного редактора радиостанции Мария Комарова, бывший главный редактор радиостанции Дмитрий Солопов, Алексей Воробьев и Константин фон Эггерт, а также ведущий Андрей Норкин¹⁴².

3.3. Структура компании и форма корпоративного управления

Управление в издательском доме «Коммерсантъ» основано на такой организационно-правовой форме, как закрытое акцио-

¹⁴² Василию Пескову и «Коммерсантъ FM» дали правительственные премии // Lenta.ru. 18.12. 2013. URL: <http://lenta.ru/news/2013/12/18/prize/>

нерное общество (ЗАО). Это структура, акции которой распределены только среди соучредителей. Состав собственников может меняться лишь при согласовании со всеми заинтересованными сторонами. Существование ЗАО говорит о том, что медиабизнес стремится сохранить непубличность своей деятельности, закрытость структуры капитала и финансовых результатов.

Структура медиахолдинга представляет собой вертикальную иерархию. В разное время издательским домом управляли Владимир Яковлев (1988—1999), Борис Березовский совместно с Бари Патаркацишвили (1999—2006), Бари Патаркацишвили (2006), Алишер Усманов (с августа 2006 г. по настоящее время).

Топ-менеджмент по данным на ноябрь 2016 г. представлен следующими позициями:

- Руководитель:
 - генеральный директор (Владимир Желонкин).
- Редколлегия:
 - шеф-редактор АО «Коммерсантъ», главный редактор газеты «Коммерсантъ» и сайта kommersant.ru (Сергей Яковлев);
 - заместитель шеф-редактора АО «Коммерсантъ», директор по информационно-цифровым платформам АО «Коммерсантъ» (Кирилл Урбан);
 - главный редактор еженедельника «Коммерсантъ Власть» (Азер Мурсалиев);
 - главный редактор еженедельника «Коммерсантъ Деньги» (Екатерина Любавина);
 - главный редактор еженедельника «Коммерсантъ Weekend» (Елена Нусинова);
 - главный редактор журнала «Огонек» (Сергей Агафонов);
 - заместители шеф-редактора АО «Коммерсантъ» (Дмитрий Бутрин, Александр Стукалин, Глеб Черкасов, Рената Ямбаева);
 - заместитель главного редактора еженедельника «Коммерсантъ Власть» (Вера Ситнина);

- руководитель информационного центра (Евгений Козичев);
 - арт-директор (Анатолий Гусев);
 - директор фотослужбы (Павел Кассин);
 - ответственный секретарь (Татьяна Крючкова);
- специальные корреспонденты;
 - группа выпускающих редакторов;
 - заведующие отделами (политика, экономическая политика, преступность, финансы, спорт, потребительский рынок, общество, внешняя политика, бизнес, культура);
 - руководители групп (спецопросы «Прямая речь», историко-архивная, иностранная информация, финансовый анализ, региональная корреспондентская сеть, нормативно-словарная группа);
 - служба контрольных редакторов;
 - корректоры;
 - выпуск;
 - фотослужба;
 - служба арт-директора (главный художник газеты «Коммерсантъ», главный художник журнала «Коммерсантъ Власть», главный художник журнала «Коммерсантъ Деньги», начальник отдела верстки);
 - рекламная служба (объединенная служба рекламных продаж);
 - реклама на сайтах «Ъ» (руководитель)
 - подписка на электронные версии изданий «Ъ» (менеджер)
 - «Автопилот» (главный редактор Дмитрий Гронский)
 - дирекция по маркетингу и pr (директор)
 - дирекция по развитию (директор)
 - дирекция по информационным технологиям (директор, руководитель отдела *web*-проектов, программно-техническая поддержка)
 - редакция «Коммерсантъ Online» (арт-директор).
 - главный редактор *Lifestyle* (Евгений Тихонович).

Внутри медиахолдинга ежегодно происходят те или иные кадровые перестановки. Связаны они в основном с изменением принципов управления активами и концепцией «объединенной редакции», внедряемой в работу издательского дома. Так, в сентябре 2014 г. структура медиахолдинга выглядела несколько иначе: Владимир Желонкин занимал пост президента ИД, а функции генерального директора выполнял Павел Филенков, который пришел на работу в ИД «Коммерсантъ» еще в 1995 г. От должности Филенков был освобожден 5 декабря 2014 г. Кроме того, отдельными позициями в редколлегии в 2014 г. были представлены должности шеф-редактора, главреда газеты «Коммерсантъ» и главреда сайта «Коммерсантъ Online». Ныне — за эти три направления деятельности издательского дома отвечает один человек.

Концепция «объединенной редакции» отражает конвергентный и кроссмедийный подходы к организации работы коллектива. Как пишет Ольга Соломатина, редактор спецпроектов ИД «Коммерсантъ», «объединенной» редакцию издательского дома «Коммерсантъ» называл еще его создатель Владимир Яковлев около двадцати лет назад. Прежде газета «Коммерсантъ *Daily*», журнал «Деньги» и «Коммерсантъ *Weekly*» работали самостоятельно. В них были собственные главреды, редакторы отделов, фоторедакторы и журналисты. Структуры после объединения фактически так и остались самостоятельными, но наполнением страниц обозначенных журналов занимались теперь не только журнальные редакторы и авторы, но и сотрудники газеты. Однако новшество, по словам О. Соломатиной, поначалу было встречено коллективом в штыки: «Коллеги без радости встретили новость об объединении редакций. На первый взгляд, у каждого прибавилось обязанностей. С другой стороны, многие журналисты не ограничиваются одним изданием и пишут в другие СМИ. Конвергенция помогла авторам зарабатывать больше, публикуя заметки в других изданиях «Коммерсантъ». Мы получали ставку за заметки на месте основной работы и гонорары — за публикации. Качество заметок повысилось, как всегда про-

исходит в условиях конкуренции. При этом лучшие материалы оставались “внутри” объединенной редакции, а не “утекали” на сторону. Конвергенция стала поводом для дополнительного общения сотрудников разных подразделений издательского дома. Благодаря чему появилось множество прекрасных публикаций и проектов»¹⁴³.

Кроме того, трансформация структуры редакции послужила «социальным лифтом» для идей и перемещения сотрудников. Сегодня единую редколлегия медиахолдинга составляют главные редакторы всех изданий «Коммерсанта» и их заместители, а также представители отделов, не имеющих строгой привязки к какому-либо конкретному изданию, например, фотослужба, специальные корреспонденты, группа выпускающих редакторов, заведующие отделами, руководители групп (историко-архивная, иностранная информация, финансовый анализ, региональная корреспондентская сеть и т.д.), дирекция по информационным технологиям, рекламная служба и проч. Таким образом, конвергенция на уровне редакции проявляется в том, что сотрудники работают над созданием контента для всех изданий одновременно, а также в совмещении должностей отдельных топ-менеджеров, которые выполняют функции управления как печатными, так и онлайн-медиа издательского дома.

3.4. Стратегии развития медиахолдинга «Коммерсантъ» (2004—2016 гг.)

В начале 2000-х годов обостряется конкуренция между ежедневными и еженедельными изданиями, которые начинают четче позиционировать себя с точки зрения потребительских ниш. Стоит отметить, что и журналистика миллениума все более тяготеет к командной форме, нежели авторской. Даже самые ав-

¹⁴³ Соломатина О. Конвергенция по-русски: объединенная редакция «Ъ» // Медиаконвергенция, которая изменила мир? М., 2014. С. 91—93.

торитетные издания все чаще отдают предпочтение новостной журналистике, личностная же — теряет популярность.

Аудитория ежедневных газет в целом сокращается, количество читателей еженедельников, наоборот, увеличивается. Журналы ИД «Коммерсантъ» сохраняют свои позиции на медиарынке, однако сам холдинг пока не входит даже в Топ-20 российских издателей газет и журналов, составленный ГИПП в 2004 г. Вместе с этим медиаэксперты все же указывают «Коммерсантъ» как пример успешного в финансовом плане газетного бизнеса¹⁴⁴.

В какой-то степени связано это с усилением роли сетевых СМИ. Среди лидеров Рунета на 2004 г. фигурирует и принадлежащее шеф-редактору издательского дома «Коммерсантъ» Владиславу Бородулину издание *Gazeta.Ru*, которое на тот момент входило в тройку основных игроков медийного рынка и являлось пионером в развитии онлайн-медиа наряду с *RBC.Ru* и *Lenta.Ru*¹⁴⁵. В ноябре 2005 г. акции *Gazeta.Ru* были проданы издательскому дому «Секрет фирмы», который в свою очередь через год был куплен бизнесменом А. Усмановым¹⁴⁶. В июне 2008 г. ИД «Коммерсантъ» и владельцы компании «СУП» произвели обмен активами: «Коммерсантъ» получил до 50% «СУПа», который стал владельцем 100% *Gazeta.Ru*¹⁴⁷. Таким образом, официально в структуре медиахолдинга «Коммерсантъ» обозначенное онлайн-издание просуществовало около полутора лет.

В 2005 г. «Коммерсантъ» уже прочно входит в список ведущих издательских домов по совокупной аудитории всех изданий. По данным *TNS Gallup Media*, аудиторию ИД «Ком-

¹⁴⁴ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2005. С. 13—14. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2005/item740.html>

¹⁴⁵ Там же. С. 10.

¹⁴⁶ Владелец газеты «Коммерсантъ» Усманов купил ИД «Секрет фирмы» // Полит.ру. URL: http://www.polit.ru/news/2006/11/28/_usm_kupil/

¹⁴⁷ Ануфриева А., Малахов А. «Газету.ru» добавили в «Суп» для усиления брендов // Коммерсантъ. 23 июня 2008. № 105/П (3922).

мерсантъ» составляют более 6 млн читателей¹⁴⁸, из них только 386,1 тыс. человек читатели одноименной газеты. Среди лидеров нерекламных газет в рейтинге также упоминаются «Комсомольская правда» (2608,1 тыс. человек), «Московский комсомолец» (1760,6 тыс. человек), «Спорт-Экспресс» (827,8 тыс. человек), «Советский спорт» (736,3 тыс. человек), «Известия» (617,3 тыс. человек), «Труд» (475,7 тыс. человек) и «Российская газета» (472,3 тыс. человек)¹⁴⁹.

В сегменте деловых журналов по-прежнему сильные позиции у еженедельников «Власть» и «Деньги». Конкуренцию им составляют «Итоги», «Компания», «Эксперт», «Профиль», «Русский Newsweek», «Финанс», «Секрет фирмы», а также ежемечасники *Forbes* и «Деловые люди»¹⁵⁰.

В 2006—2007 гг. ИД «Коммерсантъ» занимает 9-ю строчку в списке ведущих российских издательских домов по объему аудитории газет ИД «Коммерсантъ». Его аудитория по России по данным на сентябрь 2006 — февраль 2007 гг. составляет 224,6 тыс. человек, что представляет собой 0,4% от городского населения страны старше 16 лет)¹⁵¹. Газета «Коммерсантъ» продолжает занимать в 2005—2006 гг. лидирующие позиции в сегменте ежедневной деловой прессы вместе с изданиями «Ведомости» и «Деловой Петербург»¹⁵². По состоянию на май 2007 г. разовый тираж ИД «Коммерсантъ» составляет 134,2 тыс. экз¹⁵³.

¹⁴⁸ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2006. С. 5, 12. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2006/item65.html>

¹⁴⁹ Там же.

¹⁵⁰ Там же. С. 19.

¹⁵¹ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2007. С. 22. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2007/item71.html>

¹⁵² Там же. С. 15.

¹⁵³ Там же. С. 22.

Предкризисный 2007 г. становится переломным как в судьбе самого издательского дома, так и в судьбе российского рынка периодики. Как отмечают медиакритики, в России к тому времени уже сформировалась группа крупных медийных компаний, которые объединили разнообразные СМИ — прессу, интернет-ресурсы, теле- и радиоканалы¹⁵⁴. Издатели начинают «переходить на новые бизнес-модели, технологии и форматы, модернизируют работу своих редакций, в корне пересматривают маркетинговую политику. Приходит понимание того, что без всего этого невозможно адаптировать традиционный издательский бизнес к новым условиям цифровой медиасреды, выстроить эффективные отношения с читателями и рекламными клиентами, правильно позиционировать себя на фоне ТВ, радио, Интернета и стремительно растущих «новых медиа»¹⁵⁵.

Характерным для холдингов становится **диверсификация активов**, которую можно отметить в качестве одного из первых пунктов стратегии развития издательского дома. ИД «Коммерсантъ» расширяет свое присутствие в онлайн-пространстве, но при этом весьма важным остается и сегмент печатных СМИ. Принципиальным для издательского дома остается сама стратегия расширения. Если одни медиахолдинги, например, «Газпром-медиа» и «РБК», привлекают к своим активам различные по типу и тематике СМИ от развлекательных телеканалов до научно-популярных журналов и общественно-политических газет, то ИД «Коммерсантъ» сохраняет специализацию, сосредотачиваясь преимущественно на деловых и аналитических из-

¹⁵⁴ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2008. С. 12. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2008/item102.html>

¹⁵⁵ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2007. С. 8. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2007/item71.html>

даниях и стремясь при этом расширить число собственных нишевых проектов¹⁵⁶.

В 2007 г. активно развивается сектор автомобильных журналов. Среди прочих аналитики в качестве лидера выделяют «Автопилот». Стоит отметить и бурное развитие и сайта *kommersant.ru*, который входит в TOP-15 новостных порталов и интернет-версий печатных СМИ по посещаемости. Если в 2006 г. сайтом пользовались 691,5 тыс. человек, то в 2007 г. эта цифра увеличилась до 1 млн 703,8 тыс. Другими словами, прирост аудитории составил 146,4%¹⁵⁷. Напомним, что именно в 2007 г. сайт «Коммерсанта» изменил дизайн, а с 2008 г. ИД «Коммерсантъ» перешел на редакционно-издательскую систему «Коммерсантъ Редакция 2.0».

Кризис, наступивший в 2008 г., почти мгновенно отразился на издательском бизнесе. Отмечено резкое снижение рекламных доходов. Например, в декабре 2008 — январе 2009 г. по Санкт-Петербургу падение составило под 60%¹⁵⁸. В тяжелом положении оказались трудозатратные ежедневные газеты, но деловым изданиям удалось не только сохранить свои позиции на рынке, но и укрепить их. Лидерами сегмента деловых медиа, помимо «Коммерсанта», оставались «Ведомости» и «РБК Daily».

Однако, что касается других активов, то многим медиахолдингам пришлось минимизировать свои расходы путем сокращения региональных филиалов и пересмотра штатного расписания. Аналогично проблеме решил и ИД «Коммерсантъ»:

¹⁵⁶ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2008. С. 12—13. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2008/item102.html>

¹⁵⁷ Там же. С. 26. Данные TNS Web Index предоставляются только по сайтам, участвующим в исследовании. Источник: TNS Gallup Media.

¹⁵⁸ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2009. С. 25—26. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2009/item1675.html>

был приостановлен выпуск журнала «Автопилот», а журнал «Молоток» закрыт окончательно. Павел Филенков, занимавший в то время пост коммерческого директора, высказывал прогнозы, что по итогам 2008 г. скорее всего прибыль «Автопилота» будет нулевой, а в начале 2009 г. журнал, вероятно, станет убыточным из-за падения доходов от рекламы¹⁵⁹. Так оно и произошло. А причины закрытия журнала «Молоток» неоднозначны. С одной стороны, тогдашний генеральный директор ИД «Коммерсантъ» Демьян Кудрявцев заявлял, что журнал в его нынешнем виде изжил себя, а обновлять его «нецелесообразно». Среди причин закрытия называлось и желание сосредоточиться на более эффективных проектах: «У каждого проекта есть свой жизненный цикл. “Молоток” его уже прошел. У нас сейчас есть другие, более интересные сферы приложения усилий»¹⁶⁰.

С другой стороны, закрытие проекта связывали в основном с падением интереса аудитории и, как следствие, падением интереса рекламодателей и рентабельности издания. Однако «Молоток» издавался тиражом более 200 тыс. экземпляров и был ориентирован на молодежную аудиторию. По результатам измерений компании TNS, аудитория одного номера журнала оставалась стабильной на протяжении длительного времени и составляла 0,8% от общего числа читателей. Закрытие журнала противоречило тому, что незадолго до принятия этого решения был запущен новый сайт «Звездато.ру», сняты рекламные ролики, да и издание с именем пользовалось популярностью. Возможно, судьбу журнала усугубил тот факт, что «Молоток» не единожды оказывался в центре внимания властных структур. Материалами издания в 2006 г. интересовалась Генеральная прокуратура РФ, обвинив журнал в распространении порнографии. Было заведено уголовное дело, правоохранители добивались закрытия издания, но результата не достигли.

¹⁵⁹ «Автопилот» хотят отключить // *os.colta.ru*. 24.11.2008. URL: <http://os.colta.ru/news/details/6079/>

¹⁶⁰ Журнал «Молоток» прекращает свое существование // *www.sostav.ru*. 04.09.2008. URL: <http://www.sostav.ru/news/2008/09/04/47/>

Новой вехой в развитии издательского дома можно считать второе февраля 2009 г. В этот день в киосках Лондона появился московский выпуск «Коммерсанта». Медиахолдинг начинает работать для зарубежной русскоязычной аудитории, реализуя стратегию глобализации информации. Кроме того, как пишут авторы доклада, «ИД “Коммерсантъ” в 2009 г. был особенно активен на рынке инфлайтов (бортовых журналов, от англ. *in flight* — в полете), похоже, намереваясь превратить его в свою монополию»¹⁶¹. «Коммерсантъ» приступает к формированию крупной компании по изданию бортовой прессы.

В этом же году издательский дом приходит к пониманию того, что необходимо заниматься не наращиванием аудитории своих изданий, а усилить бренд в других сферах. Расширяется спектр услуг, предлагаемых медиахолдингом. Во главу угла ставится качественный контент, который способен привлечь рекламодателей своей уникальностью. В рамках этой стратегии увеличивается стоимость медиа, происходит сокращение тиражей, и сужается территория распространения. К примеру, эта стратегия проявляется в том, что все издания «Коммерсанта» выходят в основном в Москве и Санкт-Петербурге, а также в некоторых крупных городах — финансовых центрах. Этот ход приносит свои плоды: анализ читательского портрета изданий (см. раздел «Медийные активы и аудитория ИД «Коммерсантъ») показывает, что качество аудитории в последние годы повысилось, что говорит о престижности медиахолдинга в целом.

В 2010 г. ИД «Коммерсантъ» решает оптимизировать затраты на издание газеты за счет перехода на франшизу в нестратегических для себя регионах: он передает право на издание большей части своих региональных выпусков местным партнерам, что экономит около \$1 млн в год. Спустя три года уже порядка 10 региональных подразделений издательского дома начинают работать по такому же принципу.

¹⁶¹ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. С. 17. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2010/item1741.html>

В 2010 г. в Москве начинает вещание радио «Коммерсантъ FM». Предполагалось, что радиостанция, позиционирующая себя как радио новостей, будет конкурировать с «Эхо Москвы» и «Вести FM». Однако по формату она соответствует *Business FM*.

Руководство издательского дома задумывается об открытии своего телеканала, который и был запущен 3 октября 2011 г. на платформе «НТВ-Плюс». Телеканал «Коммерсантъ ТВ» — информационный телеканал о событиях в экономике, политике, спорте, культуре, общественной жизни в России и за рубежом, а также короткие рубрики разнообразной тематики: финансы, недвижимость, авто, *high-tech*, искусство, путешествия, стиль, погода, портреты людей, изменивших мир и вошедших в историю политики, экономики, дизайна, техники, кино.

Бывший генпродюсер канала Евгений Ревзин так в июле 2011 г. описывал концепцию нового ТВ в интервью сетевому изданию «Афиша»: «...Холдинг “Коммерсантъ” постоянно развивается и, соответственно, ищет новые медийные площадки, адекватные аудитории и ее потребностям. Радио уже есть — почему бы не сделать телевидение. Все логично. Смысл проекта состоит в необходимости освоить как можно больше новых площадок. Поэтому телевидение... Канал будет насыщен информационным контентом. По своей стилистике он продолжает другие медийные проекты “Коммерсанта”, прежде всего газеты — но и другие хорошо известные и всеми любимые печатные проекты. Кроме того, это продолжение контента радиостанции “Коммерсант FM”, и аудитория у канала будет схожей. Бренд “Коммерсанта” сам по себе довольно четко определяет свою аудиторию. Каждый носитель диктует свои законы, поэтому, наверное, аудитория может быть несколько иная: люди, которые смотрят телевизор, и люди, которые слушают радио, — это необязательно одни и те же люди»¹⁶².

¹⁶² Мартемьянов М. Новое телевидение Телеканал Life News, «Коммерсант-ТВ», «Сколково-ТВ» и новая «Столица» // Афиша. 27.07.2011. URL: <http://gorod.afisha.ru/archive/new-television/>

Согласно справке «Коммерсанта», телеканал изначально позиционировался как источник актуальных новостей и оперативных комментариев. Был избран принципиально новый формат — на экране нет ведущего, вся информация подается в виде фотографий, иллюстраций и меняющегося текста, разбитого по темам. Вещание канала осуществлялось на русском языке. Объем новостного вещания — 43 минуты в час. Каждый блок, который в свою очередь обновлялся каждые 20 минут, включал последние новости, ситуации на экономических рынках, трафик в Москве, погоду и одну познавательную тематическую рубрику. Другими словами, этот телеканал можно смотреть, не слушая, и слушать, не смотря на экран.

Среди постоянных рубрик телеканала значились «Главное сегодня», «Календарь», «Новости», «Погода», «Реклама», «Трафик» — пробки в Москве, «Финансы» — котировки, акции и рынки. Выходили в эфир и тематические блоки *Catalog.ru*, «Автопилот», «Биография», «Гаджеты», «Евро. Как это было», «История бренда», «Недвижимость», «Первые полосы», «Путешествия», «Рейтинг», «Руководство пользователя», «Так говорил...», «Ценные кадры». Примерно за два месяца до закрытия телеканала «Коммерсантъ ТВ» выпустил бесплатное приложение для владельцев планшетных компьютеров *iPad*. Через приложение пользователи получали доступ к последним новостям Ъ ТВ. Среди преимуществ планшетной версии телеканала были удобное меню быстрого доступа к интересующим темам, обновление новостей в онлайн-режиме, поиск новостей по ключевым словам, возможность добавления интересных сюжетов в «Избранное» и последние данные о погоде, пробках и котировках. На данный момент приложение отсутствует в *App Store*.

По данным *TNS-Gallup* (9 месяцев вещания, первая опросная волна *TV Index Plus* в 1-м полугодии 2012 г., Россия, города с населением от 100 тыс. человек), совокупный среднемесячный охват аудитории составлял 5,1% (2766 тыс. человек) населения в

возрасте от 18 лет¹⁶³. Инвестиции в создание неэфирного канала эксперты оценивали в \$4—5 млн. Срок выхода на окупаемость подобных проектов составляет не менее пяти лет. Однако уже через полгода после запуска телеканал прекратил свое вещание из-за «коммерческой неэффективности» и в связи с процессом оптимизации медиахолдинга.

Как заявил «Интерфаксу» Дмитрий Сергеев, на тот момент гендиректор холдинга, телеканал оказался экономически неэффективен в его нынешнем виде и не имеет возможности выйти на самоокупаемость: «Поскольку поддержание вещания канала связано со значительными затратами, в том числе на распространение телевизионного сигнала по кабельным сетям, принято решение временно приостановить вещание “Коммерсантъ ТВ” и заняться проработкой новой модели его развития. Очевидно, наиболее перспективной формой существования канала будет его развитие по модели интернет-телевидения...»¹⁶⁴. Экс-гендиректор ИД «Коммерсантъ» Павел Филенков подтвердил в 2012 г. причины приостановки вещания телеканала: «При существующей концепции телеканал не может выйти в прибыль. Сейчас его контент больше соответствует контенту телеканалов, распространяющихся по платной модели, при этом бизнес-модель “Коммерсантъ ТВ” рекламная. К тому же нам приходится платить за распространение в кабельных сетях»¹⁶⁵.

2010—2011 г. — это время бурного развития цифровых платформ. К издателям постепенно приходит понимание того, что digital-технологии неизбежно окажут влияние не только на принципы и особенности развития прессы, но и на медиабизнес в целом. На рынке появляются планшетные ПК, которые призваны заменить широкие экраны компьютерных мониторов,

¹⁶³ Вещание «Коммерсантъ ТВ» приостановлено // *kommersant.ru*. 26.06.2012. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1967360>

¹⁶⁴ «Ъ ТВ» будет выключен // Интерфакс. 26.12.2012. URL: <http://www.interfax.ru/russia/252528>

¹⁶⁵ Вещание «Коммерсантъ ТВ» приостановлено // *kommersant.ru*. 26.12.2012. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1967360>

доступнее для простого человека становятся высокотехнологичные смартфоны и другие мобильные устройства. Быстро получившие популярность, они начинают использоваться крупными медиахолдингами в качестве нового канала доставки контента.

Так, ИД «Коммерсантъ» одним из первых реализует принципы мультимедийности и принимается разрабатывать **кросс-медийные форматы** своих изданий. В 2011 г. появляется новостное приложение для *iPad*, в котором читатели могли знакомиться со всеми материалами «Коммерсантъ», журналов «Власть», «Деньги», «Огонек», «Автопилот» и *Weekend*, а также слушать прямой эфир радиостанции «Коммерсантъ FM». Кроме того, были представлены отдельные планшетные версии журналов «Власть», «Деньги», «Огонек» со свежими и архивными номерами. Приложения с удобной навигацией позволяли получать постоянный доступ к новостям и фотографиям дня, устанавливать закладки на статьи и фотогалереи.

Поначалу пользоваться ими можно было бесплатно, однако позже вариант доступа к изданиям изменился. Цена одного номера в 2012—2013 гг. составляла 30 руб., что было ниже розничной стоимости тех же журналов. Затем тариф вырос до 75 руб. и сегодня превышает стоимость печатной версии. Читатели получили возможность оформлять отдельную и пакетную цифровую подписку на все три журнала холдинга в приложении «Коммерсантъ. Киоск».

Разработаны приложения и для владельцев гаджетов с операционными системами *Android* (в *Google play*) и *Windows Phone* («Магазин»). Кроме того, ИД «Коммерсантъ» продолжает увеличивать степень своего присутствия в цифровом пространстве, подписывая соглашения с различными партнерами, продавцами электронных версий периодической печати в Сети. Подписка на интернет-версии изданий «Коммерсанта» доступна в онлайн-киосках «Аktion-пресс», *Pressa.ru*, «Билайн. Киоск» и в сервисе «МТС Пресса». Например, два последних позволяют своим абонентам за фиксированную плату получить доступ к чтению пакета изданий. Удобный интерфейс позволяет выбрать издание

и прочесть три страницы для ознакомления, после чего система предложит оформить подписку. Сервисы адаптированы для всех мобильных устройств и компьютеров. В то же время на сайте *kommersant.ru* все материалы издательского дома размещены в открытом доступе. Таким образом, медиахолдинг работает в этом направлении по схеме *metered paywall* (часть информации предоставляется платно, часть — бесплатно).

Монетизации контента в стратегии продажецентричной модели бизнеса была успешно реализована издательским домом, которому удалось заставить потребителя все-таки платить за контент. Читатели, быстро оценившие удобство и простоту использования планшетных и мобильных версий СМИ, не смогли отказаться от них, когда холдинг установил тариф на цифровые приложения. Внедрение мультимедийных новшеств в 2011 г. увеличило на 10% выручку «Коммерсанта» от цифровых проектов¹⁶⁶. Эти данные сопоставимы с лучшими мировыми показателями.

В 2012 г. продолжается адаптация работы медиахолдингов к последствиям экономического кризиса 2008—2009 гг. Так, в рамках оптимизации медиабизнеса издательскому дому «Коммерсантъ» пришлось закрыть несколько проектов, что в итоге привело к увольнениям журналистов. Например, эта участь постигла *Citizen K* — lifestyle-издание, русская версия одноименного французского журнала класса люкс о моде и стиле жизни с крупными дизайнерскими фотографиями. Проект был запущен в 2007 г., первоначальные инвестиции превысили 61 млн руб. Годовой бюджет достигал 37 млн руб. По расчетам экспертов, выход *Citizen K* в России должен был окупиться через три года (12 номеров), однако этого так и не произошло. Хотя материалы журнала были достаточно востребованы, у него не было перспектив стать прибыльным изданием. Журнал подвергся проце-

¹⁶⁶ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2012. С. 20. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2012/item3.html>

дуре оптимизации и по коммерческим причинам был закрыт в июне 2012 г. Как считает П. Филенков, на тот момент генеральный директор издательского дома «Ъ», «российский рекламный рынок изначально не принял всерьез ежеквартальное издание и, чтобы перебороть этот тренд и репутацию “неудачного проекта”, в него сейчас пришлось бы вложить еще несколько миллионов долларов»¹⁶⁷. Подвергся процедуре оптимизации и канал «Коммерсантъ-ТВ», закрывшийся в том же году.

В 2013—2015 гг. ИД «Коммерсантъ» окончательно перестраивается на работу по принципу *Digital first*, т.е. в первую очередь производится контент для цифровых носителей, который затем оформляется для бумажных версий (об этом свидетельствует тот факт, что планшетные варианты журналов поступают в продажу раньше выхода своего бумажного аналога). Как отмечают авторы доклада Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, «субъектом СМИ все в меньшей степени является газета или журнал, и все в большей — редакция (издательский дом или медийный бренд). Редакция создает основной продукт — контент, который тут же упаковывается для разных носителей — газета, сайт, телевидение (интернет-телевидение), радио, различные специальные проекты, например, конференции, семинары, исследования»¹⁶⁸. Медиа, пытаясь насытить своим контентом все эти каналы, склоняются к концепции «360 градусов», когда мультимедийная редакция «завлекает» потребителя своим контентом через разные носители¹⁶⁹. Эта тенденция наблюдается и в ИД «Коммерсантъ». На выбор читателями источников информации влияет скорее бренд медиахолдинга, нежели авторитет отдельных его изданий.

¹⁶⁷ Касаткина А. Русскоязычная версия журнала Citizen K закрывается // Коммерсантъ. 19.06.2012. URL: <http://kommersant.ru/doc/1962090>

¹⁶⁸ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2014. С. 11. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2014/polygraph-in-russia2.html>

¹⁶⁹ Там же.

Технологические новшества и эпоха миниатюризации девайсов, с которых пользователь потребляет информацию, оказывают дополнительное воздействие на мутацию форм и способов подачи контента. Во-первых, сайт ИД «Коммерсантъ» начинает использовать технологию адаптивного дизайна, который позволяет автоматически подбирать оптимальный вариант отображения для каждого устройства, перестраивая контент в одну, две или три колонки. В результате чтение любых материалов, просмотр фото и встроенного видео становятся максимально комфортными на любых устройствах. Для устройств с высоким разрешением экрана (*retina*) загружаются картинки в высоком разрешении, для устройств с низким разрешением — в низком. В результате адаптивного подхода к верстке для большинства мобильных устройств объем загружаемых данных становится почти вдвое меньше, что приводит к заметному ускорению загрузки страниц. Устройства дольше сохраняют заряд батареи. За счет почти полного отказа от использования в коде страниц так называемых тяжелых скриптов, которые довольно требовательны к производительности устройств, удается заметно снизить нагрузку на вычислительные мощности мобильных устройств.

Во-вторых, в 2014—2016 гг. «Коммерсантъ» активно занимается мультимедийными спецпроектами, апробируя различные форматы онлайн-журналистики и встраивая контент в единое мультимедийное полотно («Земля отчуждения», «День, когда началась война», «Крымско-татарское эго» и др.).

В-третьих, сайт издательского дома подстраивается и под информационные запросы, медиапредпочтения читателей, которые могут пройти регистрацию и создать личный кабинет. Это позволяет, например, подписаться на понравившихся авторов и интересующие пользователя темы. Нужные материалы отражаются в специальной вкладке «Подписки». Кроме того, любые публикации можно помещать в раздел «Избранное», чтобы прочитать его позже. Опция «История чтения» пока-

зывает те материалы, с которыми читатель уже успел ознакомиться.

Бурное развитие социальных медиа, внедрение в сетях технологии газетного производства (в 2012 г. появляется новая функция, делающая ленту новостей более похожей на персональную газету) приводит к тому, что издательский дом, вслед за другими крупными медийными корпорациями, открывает официальные аккаунты своих изданий, тем самым наращивая свое присутствие в социальных сетях. К примеру, на данный момент в сети «ВКонтакте» представлены паблики всех СМИ, входящих структуру медиахолдинга, однако такая «раздробленность» контента отнюдь не способствует увеличению аудитории. Самое большое количество пользователей (224 тыс. чел.) наблюдается у паблика «Коммерсанта», в котором объединены все издания. В то время как на группы отдельных медиа («Власть», «Огонек» и т.д.) подписаны не более 15—20 тыс. фолловеров. «Коммерсантъ» доступен в *Google+* (324 тыс. чел.), *Twitter* (209 тыс.), *Facebook* (196 тыс.), «Одноклассниках» (18 тыс.), *Flipboard* (15 тыс.), *Instagram* (14,6 тыс.) и в мессенджере *Telegram*.

Еще один ключевой пункт стратегии развития медиахолдинга — это запуск новых проектов, не связанных напрямую с выпуском периодических изданий. Например, издательский дом запустил «Книжный проект»: выпуск книг публицистической направленности, деловой литературы, книг, составленных из материалов газеты «Коммерсантъ», журналов «Секрет фирмы», «Деньги», «Власть», «Автопилот», *Weekend*. Был организован совместный проект журнала «Коммерсантъ. Деньги» и портала *Mail.Ru*. Одним из участников эксперимента стало PR и букинг-агентство для ди-джеев *MyDj.ru*. В последние годы расширился и спектр услуг, которые оказывает издательский дом: организация, проведение и информационное сопровождение бизнес-конференций всероссийского и международного уровня, составление различных рейтингов (банки, аудиторы, компании, «Топ-1000 российских менеджеров»),

публикация объявлений о банкротстве¹⁷⁰, подготовка и размещение на сайте партнерских материалов (*Yota*, «Мегафон», «Металлоинвест» и др.), ИТ-услуги, реклама, мониторинг новостей российских компаний с помощью сервиса «Электронный мониторинг», услуга по распространению электронных и печатных версий годовых отчетов «Библиотека годовых отчетов компаний»

Подготовка кадров в ИД «Коммерсантъ». Всего в изданиях и технических службах холдинга занято более 800 сотрудников. Как пишут авторы доклада Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, «школа “Коммерсанта” в России победила не только в том смысле, что многие современные газеты переняли его стиль, управленческие и технологические ноу-хау, но и потому, что немало популярных СМИ сегодня возглавляют выходцы из “Коммерсанта”»¹⁷¹. В течение 25 лет издательский дом уже почти 25 лет является образцом современной журналистики. Топ-менеджеры издательского дома отмечают необходимость повышения бизнес-эффективности при сохранении всех завоеванных холдингом позиций и бережном отношении к традициям издательского дома. В этой связи в 2013 г. была открыта Академия «Коммерсанта», основная цель которой — внести свой вклад в систему подготовки журналистских кадров. Президент Академии Андрей Колесников объясняет причину запуска собственных курсов основной проблемой всех выпускников журфаков — нехваткой реальной журналистской практики: «За этой практикой надо было ехать в газету. И многие в итоге разрывались между журфаком и изданием. И я в том числе. В Ака-

¹⁷⁰ В соответствии с распоряжением правительства РФ от 21 июля 2008 г. № 1049-р и заключенным с ФРС РФ договором № 25 от 01.08.2008 г. газета «Коммерсантъ» получила статус официального издания для публикации сведений, предусмотренных федеральным законом РФ «О несостоятельности (банкротстве)».

¹⁷¹ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2013. С. 16—17. URL: <http://fapmc.ru/mobile/activities/reports/2013/print-in-russia.html>

демии журналистики «Ъ» разрываться не надо. Нужно только работать и учиться»¹⁷².

Набор в Академию осуществляется при финансовой поддержке ОАО «ГМК Норильский Никель» бесплатно на конкурсной основе: соискатели должны прислать материал на заданную тему. Курс поделен на три этапа: «Общество», «Экономика», «Политика». Кураторами выступают журналисты Дмитрий Бутрин, Азер Мурсалиев и Виктор Лошак.

Продолжительность обучения в Академии — 13 недель, 5 дней в неделю. В ходе курса слушатели посещают лекции и мастер-классы от ведущих политиков, экономистов, общественных деятелей, ведущих специалистов ИД «Коммерсантъ», занятия по специализированным дисциплинам, готовят материалы с руководителями мастерских и проходят практику в редакциях изданий медиахолдинга. По окончании Академии студенты защищают квалификационные работы.

Таким образом, обобщение всех вышеперечисленных данных позволяет выделить следующие ключевые элементы стратегии развития издательского дома, которые позволяют ему в течение последних десяти лет сохранять бизнес-эффективность и лидирующие позиции в сегменте деловой и общественно-политической прессы:

- стратегия «360 градусов»;
- диверсификация информации и активов;
- монетизация контента;
- продажецентричная модель бизнеса;
- глобализация информации («Коммерсантъ. UK»);
- концепция «объединенной», конвергентной редакции;
- развитие кроссмедийных форматов;
- оптимизация медийных активов (заккрытие проектов и изданий);
- распространение франшизы в регионах;

- популяризация медиапродуктов и грамотное позиционирование холдинга в социальных сетях;
- развитие мультимедийных ресурсов (мультимедийные спецпроекты, технология адаптивного дизайна, личный кабинет на сайте и подстройка под запросы пользователей);
- расширение спектра услуг информационного характера;
- запуск новых проектов, не связанных напрямую с выпускном периодике;
- чувствительная к изменениям рынка и другим событиям (например, политическим) кадровая политика;
- воспитание собственных профессиональных кадров (Академия «Коммерсантъ»).

¹⁷² Колесников А. Об Академии «Ъ» // [kommersant.ru](http://www.kommersant.ru/academy). URL: <http://www.kommersant.ru/academy>

Глава 4. СЕТЕВЫЕ ТЕЛЕВИЗИОННЫЕ И РАДИОКАНАЛЫ В ПОЛИКОДОВОЙ СИСТЕМЕ МЕДИАХОЛДИНГОВ

4.1. Медиахолдинги как аудиовизуальные корпорации

Цели управления телевизионным и радиовещанием на разных этапах исторического развития различались. В нашей стране сегмент отечественного государственного радиовещания начал активно развиваться с 1920-х годов, и сегмент отечественного государственного телевидения — с 1930-х годов, коммерческого вещания вплоть до 1990-х годов не было. В 1924 г. в Советском Союзе началось регулярное радиовещание. В 1930-е годы в Москве и Ленинграде вышли в эфир первые телевизионные передачи. В годы Великой Отечественной войны радио не прерывало своей работы. В период становления на радио и телевидении осуществлялся только прямой эфир, магнитная и видеозапись появились позднее. Телевещание возобновилось в период послевоенного строительства.

Радио и телевидение существовали в СССР в качестве крупной и единственной государственной организации в сфере аудиовизуальных СМИ. Вертикально ориентированная структура управления вещанием была свойственна своему времени: обуславливалась спецификой политической системы и особенностями управления всеми сферами народного хозяйства. Приоритетами в государственно ориентированной журналистике

(построенной на принципах ее народности, правдивости и объективности) являлись: информирование о событиях, воспитание и формирование эстетических вкусов аудитории, в том числе с помощью музыкальных передач, литературных чтений, театральных постановок и радиотеатра.

В СССР как в государственно-идеологической системе, ориентированной на социализм и дальнейшее строительство коммунизма, была сформирована и функционировала вертикально организованная государственная система управления немногочисленными радио- и телеканалами. Ключевым монополистом являлось Центральное телевидение и Всесоюзное радио, организованное как своеобразное министерство. Именно эту структуру, получившую в 1970-е годы название Гостелерадио (Государственный комитет СССР по телевидению и радиовещанию) можно считать первым прообразом государственно ориентированного медиахолдинга, осуществлявшего вещание на всю территорию страны.

В составе Гостелерадио СССР существовали первая и вторая (образовательная) программа Центрального телевидения, первая программа Всесоюзного радио, радиостанции «Маяк» и «Орфей». По сходной схеме действовали Комитеты по телевидению и радиовещанию в Ленинграде, работали редакции телевидения и радио в республиках, краях и областях. Традиционно высоким уровнем журналистского мастерства отличалось информационное, публицистическое и художественное вещание Ленинградского радио, а также его Стереофоническая программа, включавшая главным образом звучание инструментальной классической музыки.

Таким образом, до 1991 г. телерадиовещание в нашей стране фактически представляло собой жестко регламентированную и централизованную государственную структуру, хотя уже в годы перестройки постепенно начали появляться негосударственные СМИ, в том числе радио- и телеканалы. Гласность и плюрализм мнений, демократизация общественно-политической жизни привели к существенным изменениям в структуре, содержании

и в самой практике журналисткой работы. Краеугольным этапом с точки зрения технологического фактора развития масс-медиа стали 2000-е годы, когда в распоряжении журналистов и редакционных коллективов оказались новые средства связи (пейджеры, мобильные телефоны) и новая компьютерная техника. Появилась возможность подключения к Интернету, его стали широко применять в профессиональной журналистской деятельности, благодаря развитию глобальной сети размах приобрело использование принципиально нового вида индивидуальной связи и переписки — электронной почты. Названные изменения не могли не привести к новым, принципиальным изменениям в методах и формах общения журналистов с аудиторией, к трансформациям в способах репрезентаций жизненных реалий, к появлению медиахолдингов как крупных корпораций — сильных игроков, сформировавших новое пространство массмедиа.

Заинтересованность бизнеса в организации каналов негосударственного радиовещания привела к всплеску форматов в радионном сегменте. Радиостанции организовывались с учетом информационных и рекреативных, в том числе музыкальных, потребностей аудитории. Крупный бизнес пришел в печатные СМИ и в отечественное телевидение. В 1990-е годы это привело к формированию Борисом Березовским империи медиа, вершиной которой стал канал ОРТ и к формированию империи Владимира Гусинского — в его владении оказалось НТВ. В России указанный период ознаменовал собой начало эпохи олигархического использования телевидения и тележурналистов с целью компрометации политических оппонентов, выстраивания информационной политики исключительно в интересах олигархов, а не всего общества. Возникла реальная угроза узурпации информационного пространства средствами телевидения: с его помощью олигархи пытались добиться не только экономического, но политического влияния на население с целью реализовать амбиции на достижение государственной власти.

В современной общественной жизни передовые позиции занимают телевидение и Интернет. Телеканалы развиваются в

условиях основных факторов их функционирования — экономического, политического и творческо-тематического. Экономический фактор диктует телеканалам коммерческую направленность их вещания, т.е. в эфире любого СМИ, независимо от формы собственности, как правило, есть рекламные сообщения. Политический фактор влияет на информационную повестку дня, формирует содержание критических выступлений журналистов. Главный критерий политического фактора — яркая, запоминающаяся публицистика, непохожесть одного телеканала на другие, дифференциация программ, журналистов и экспертов по направленности дискуссий и комментирования. Творческо-тематический фактор определяется своевременностью и правильностью отбора явлений и событий для текущего эфира и профессиональный статус журналистов — их способность готовить передачи и сюжеты на высоком профессиональном уровне, с учетом жанровой специфики конкретного сообщения.

Факторы телерадиовещания определяют его структуру. Вещательная структура подчинена современным требованиям функционирования каналов как предприятий по производству массовой информации. Практически для всех теле- и радиоканалов актуальны вопросы рыночной ликвидности и прибыльности, форматной тематики, профессиональной конкурентоспособности. В этой связи экономический и политический факторы становятся определяющими для содержания практически любых передач. Создание крупных холдингов в государственном и негосударственном секторах российских СМИ стало тенденцией. Сформировался, с одной стороны, мощный сектор государственного вещания и, с другой стороны, мощный сектор олигархического коммерческого вещания, владельцами которого выступают крупные акционерные общества — корпорации с государственным участием и банковские структуры.

И хотя в числе пяти крупнейших отечественных медиахолдингов представлены не только телеканалы, но и радиостанции, именно телевизионное вещание является локомотивом крупнейших структур медиа. К основным медиахолдингам как со-

временным аудиовизуальным корпорациям относятся: Всероссийская государственная телевизионная и радиовещательная компания (ВГТРК); «Газпром-медиа», Европейская медиагруппа (ЕМГ), Национальная медиа группа (НМГ), Русская медиа группа (РМГ). Журналисты, как правило, выражают консолидированную позицию учредителей и редакционного руководства телевизионных и радиоканалов, проводят в жизнь соответствующую информационную, программную, смысловую политику, прежде всего в интересах своих собственных редакций. Даже в том случае, если вещательная, информационная политика закреплена негласно, «по умолчанию».

Актуальной проблемой для структуры современных отечественных аудиовизуальных СМИ остается создание независимых от власти и олигархического бизнеса общественных радиоканалов. До сих пор в России в полной мере не создано и не функционирует общественное радиовещание, хотя опыт организации общественного телевидения — канала ОТР (с 2013 г.) имеется. Возможности использования статуса автономных некоммерческих организаций в сфере теле- и радиовещания используются пока очень слабо. Хотя опыт и содержание вещания ряда радиоканалов очень близки к общественному стилю подачи сообщений. Например, общим интересам страны и социума посвящены программы «Народного радио» (вещание осуществляется из Москвы).

Экономические и политические изменения в России показывают, что структура и характер управления системой телерадиовещания и его холдингами могут меняться в зависимости от политического режима, правоприменительной практики в сфере СМИ и общих условий функционирования массмедиа. Акцентуация исторического опыта свидетельствует, что в 1990—2000 гг. в структуре отечественного телерадиовещания произошли самые важные изменения. Состоялась существенная реструктуризация и реорганизация политических, экономических, социальных отношений в обществе. Это повлекло за собой трансформацию приоритетов в журналистской рабо-

те и в методах отражения действительности, изменения в тематической плоскости, проблематике и содержании передач. При этом технологический фактор относительно творческо-тематического фактора занимает второстепенное место, так как именно творческие возможности формируют мотивированное и заинтересованное участие журналистов в профессиональной деятельности.

4.2. Интернет и аудиовизуальные СМИ: взаимовлияние и взаимозависимость (ВГТРК как холдинговая телерадиовещательная компания)

Стремительные научно-технические изменения и современная постиндустриальная информационная цивилизация привели к практически повсеместному планетарному распространению Интернета. Он стал привычным и доступным в городах и крупных населенных пунктах. Новейшие мобильные компьютерные технологии позволяют слушать радиопередачи и смотреть телепрограммы на экранах современных телефонов, планшетов, ноутбуков. Это максимально сближает Сеть с телерадиовещанием по следующим параметрам: всеохватность, массовость, популярность.

Основные сегменты Интернета: стартовые страницы крупнейших поисковых систем, сайты государственных и общественных организаций, социальные сети, сайты зарегистрированных СМИ, сайты частных и коммерческих предприятий, сайты сообществ и групп, справочные, научные и познавательные сайты. Сеть значительно расширила представления человека о мире, сделала информацию еще более дифференцированной и разнонаправленной, хотя и не стала панацеей от актуальнейших проблем современности. Интернет отнюдь не сделал мир безопаснее, гуманнее, справедливее, скорее наоборот, приучил индивида к новой форме социальной зависимости — компьютерной и сетевой.

Виртуальная реальность Интернета все больше индивидуализирует сознание человека, а традиционные СМИ благодаря активному вторжению, распространению и влиянию Сети на жизнь индивида, все сильнее подвержены процессам демаскификации аудитории. Результирующий эффект Интернета во многом определяется аудиторным фактором и в целом ведет к дезинтеграции общества по разным социальным интересам, предпочтениям, настроениям. Индивидуализированные пристрастия, прививаемые Интернетом, разобщают социум, раздробляют общественное сознание, изменяют образ мировосприятия и мировоззрения человека. Взгляды людей на жизнь становятся все более стратифицированными, разделенными, фрагментированными.

Интернет настолько сильно стал определять поведение и ритм современного индивида, что трудно представить что-то более важное и необходимое в его повседневной жизни — для общения, работы, обучения, развлечения, отдыха. Можно говорить о новой роли Интернета в современном обществе: наравне с традиционными СМИ он формирует информационное состояние человека — текущие информационные запросы, потребности, способы и методы их воплощения. Но, в отличие от телерадиовещания и периодической печати, Интернет в меньшей и более латентной степени определяет программируемость контента — содержания произведений коммуникации. При использовании Интернета человек думает, что свободен в выборе передач, фильмов, музыки, сообщений СМИ. Тем не менее зависимость индивида от общества и его коммуникационных связей не прекращается, а приобретает другие способы и формы реализации.

В нынешнем состоянии глобальная Сеть характеризуется следующими качествами:

- активное применение мультимедиа технологий — синтез графики, видео- и фотоизображений, текстовых материалов, дифференциация методов съемки и монтажа (свойственно и для Интернета, и для телевидения);

- специфическая информационно-коммуникативная система индивидуального поиска информации (относится только к Интернету);
- специфическая сфера коммуникации между производителями сообщений и аудиторией (свойственно и для Интернета, и для телерадиовещания);
- специфическая форма личного коммуникативного взаимодействия и личного обмена частной информацией индивидами (применимо только к Интернету);
- из объекта воздействия аудитория превращается в субъект коммуникации: зритель и слушатель становится «мобильным репортером» и участником событий, заполняет вещание собственными материалами (значительное явление в Интернете и заметное в телерадиовещании);
- специфический канал распространения отдельных произведений и всего содержания программ традиционных теле- и радиоконпаний, печатных СМИ с возможностью оперативной мгновенной и долгосрочной обратной связи — форумы, отзывы и т.п. (свойственно только Интернету);
- рерайтинг — повторяемость, возобновление, «переписывание» текстов сообщений с некоторыми изменениями, при этом достаточно трудно определить, кто чей текст «повторил», формально приоритет авторства остается за первым, кто выступил с сообщением (относится и к Интернету, и к традиционным СМИ);
- специфический информационный инструмент влияния на социум и регулирования общественных отношений — ресурс государственного и коммерческого воздействия на человека и общество (относится и к Интернету, и к телерадиовещанию).

Но наряду с общими тенденциями, так или иначе схожими для Интернета и традиционного телерадиовещания, можно выделить существенные различия. В отличие от «самодетельных» производителей информации в Интернете (пользователей соци-

альных сетей и живых журналов, блогеров, медиаперсон, лидеров общественного мнения), информационная картина мира в аудиовизуальных СМИ предстает в виде достаточно упорядоченных знаний и представлений человека о самых актуальных событиях в нашей стране, в регионе и за рубежом. Глобальная сеть, в отличие от традиционных СМИ, представляет уникальную техническую и коммуникационную среду индивидуального доступа и поиска информации, обладает как очевидными достоинствами, так и недостатками. Не обученный правильному владению ресурсами Интернета индивид не способен различить правдивые сообщения от ложных, проверенные факты от сенсационного вымысла, попытку объективного информирования о человеке и событии от попытки их дискредитации или искажения.

Интернет предстает как обширная и бездонная среда, в которой утопают все предыдущие, традиционные модели представлений индивида о мире, тогда как традиционная журналистика, являясь творчески консервативной и одновременно демократической общественной средой, в целом формирует общепринятые представления о мире. Множественность предлагаемых Интернетом моделей восприятия реальной жизни затрудняет осознанный и вдумчивый выбор пользователя (зрителя, слушателя), производит впечатление разрозненности и неупорядоченности этих моделей, расщепляет и рассеивает сознание человека. Пространство Интернета создает новый тип личности — индивида сетевых сообществ. Сеть влияет на неосознанное поведение человека больше, чем традиционные СМИ. Интернет все больше и все сильнее становится законодателем всего того, что происходит в сфере производства и распространения информации.

Включенный в мир Интернет-коммуникации, индивид испытывает иллюзию свободы общения и выражения точки зрения, зачастую не соотнося свое личное мировидение с общими требованиями права, нравственности, уважения прав и свобод другого человека. Вторжение Сети в процесс производства социально значимой информации и обмена такими сообщениями

наглядно иллюстрируют новостные ленты крупнейших поисковых систем Интернета (*mail.ru*, *yandex.ru* и др.). Перечень важных событий, как правило, формируется в виде тематической цепочки: политика (федеральный и региональный уровни) — происшествия и катастрофы (техногенные, криминальные, природные) — сенсации и скандалы (из любых сфер общественной жизни).

Традиционные СМИ обладают меньшей степенью множественности и рассеивания взглядов на мир, меньше используют многозначные и провокационные практики заголовков и сообщений новостей. Главное достоинство Интернета заключается в том, что он представляет технологический универсум, позволяющий пользователю (радиослушателю, телезрителю) применять все виды индивидуального доступа и поиска сведений — аудиальный, визуальный, аудиовизуальный; создавать и отправлять на большие расстояния огромные объемы информации; самому участвовать в формировании содержания вещания — путем съемок в разделы типа «Вы — очевидец».

Заметными явлениями в современной структуре российского сегмента Интернета стали электронные ресурсы ВГТРК (в режиме онлайн можно просматривать и слушать передачи общероссийских теле- и радиоканалов государственного холдинга), Первого телеканала, НТВ, радиостанции «Эхо Москвы». Интернет-издания не просто заняли нишу в сетевом пространстве, но сформировали собственную сетевую среду, которая существенно отличается от той системы СМИ, которой общество располагало до эпохи Интернета. Руководители сетевых СМИ стараются организовать и регламентировать процесс выхода передач теле- и радиоканалов в Интернете согласно действующему законодательству.

Заметным явлением в практике Интернета стал специально организованный сайт «Старое радио», посвященный прежним программам отечественного радио, вошедшим в золотой фонд радиовещания. Вот как обосновал создание уникального интернет-ресурса его автор Юрий Метелкин: «За исключением

нечастых литературных передач по центральным радиостанциям, сегодня возможности доступа к национальному аудиофонду у людей нет. Не приходится говорить и о зарубежном вещании, где редкие часовые передачи информационного толка не способны заполнить художественный вакуум, культурный голод миллионов русскоговорящих людей. Надо точно понимать, что ни информационные, ни музыкальные программы не выполняют функции сохранения языка, воспитания, передачи культурной традиции, в конце концов — идентификации образа России»¹⁷³.

Радиoprogramмы на сайте размещены по традиционному принципу круглосуточной сетки вещания, причем передачи можно слушать и в режиме прямого эфира, и выборочно — в режиме архивного активирования передач. Структура вещания сайта «Старое радио» включает художественные программы (стихотворения и проза русских классиков в исполнении знаменитых артистов, радиоспектакли, композиции, театральные спектакли, детские сказки и передачи, в частности, «Радионяня», юмористические программы, в частности, воскресная передача «С добрым утром!»). Также на сайте размещены программы-мемуары (циклы воспоминаний о театрах, актерах, режиссерах, о Великой Отечественной войне, репортажи, речи и выступления, в частности, записи-мемуары кинорежиссера, народного артиста СССР Михаила Ромма о бывших руководителях Советского Союза И.В. Сталине, Н.С. Хрущеве).

Петербургский эфир также включает в себя сетевые ресурсы и возможность прослушивания радиопередач через Интернет. Синтез Интернета и радиовещания значительно расширяет аудиторию радиослушателей. Радиостанции любых форматов и содержания передач получают вторую жизнь в Интернете и востребованы практически в любой точке планеты (программы радиостанций «Балтика», «Зенит», «Град Петров», «Петербург» и другие).

¹⁷³ Старое радио. URL: <http://staroeradio.ru/about>

Создаваемая и в Интернете, и в аудиовизуальных СМИ картина мира не может быть застывшей, строго выстроенной. В постиндустриальном потребительском информационном обществе упорядоченность картины мира — достаточно уязвимый признак. Мирозидение индивида предстает как гибкое, изменчивое и подвижное основание различных общественных представлений, комбинаций, моделей. Они предлагаются отдельному индивиду и массовой аудитории и через ресурсы Интернета, и в эфире теле- и радиoprogramм. Целесообразно говорить о дифференциации массового публичного дискурса, т.е. о многообразии актуальных сообщений, мнений, диалогов и взглядов на мир, которые формируются ресурсами Интернета и аудиовизуальными СМИ.

В связи с доступностью, массовостью и популярностью сетевых сообщений, представленная в них картина мира (также как на телевидении и радио), влияет на становление и развитие личности человека, определяет поступки, отношение к действительности, является (также как институты семьи и обучения) одним из основных инструментов социализации индивида, формирует его мировоззренческие, ценностные, морально-нравственные идеалы.

4.3. Мультимедиа как ресурс теле- и радиожурналистики

По мнению О.В. Шлыковой, под мультимедиа можно понимать мультимедийную программу; носитель информации; продукт, сделанный на основе мультимедийной технологии; компьютерное оснащение; комбинацию средств и вид информационных технологий; новую форму художественного выражения; современное средство коммуникации; инструмент бизнеса. Каждое из указанных направлений развития в сфере коммуникаций относится к мультимедиа. Их отличительным признаком является новый рынок в развитии базовой для Всемирной пау-

тины *WWW (World Wide Web)* технологии гипертекста — «нелинейной формы записи текстовой информации с обозначением ссылок на фрагменты текста любого документа, находящегося в автоматизированной информационной системе, и возможностью быстрого перехода к этим фрагментам». Интернет как информационная гипертекстовая система предлагает «пути передвижения от одного документа к другому в поисках необходимой информации»¹⁷⁴. Благодаря совершенствованию технической базы мультимедиа и, прежде всего, значительному повышению качества трансляции на экране компьютера аудио-, видеоинформации, фотоиллюстраций в Сети — навигация как базовый принцип функционирования Интернета остается одним из главных стимулов наращивания интереса пользователей к мультимедиа.

Технологии мультимедиа активно применяются для привлечения внимания и удержания массовой аудитории различными электронными ресурсами. Как канал индивидуального доступа к информации Интернет составляет особую информационно-коммуникативную среду, находящуюся на стыке реального и виртуального мира современного индивида. Сеть делает человека информационно компетентным, информационно активным, информационно открытым для проявлений собственного «я» в электронном контексте и для возможностей коммуникативного взаимодействия (влияния) друг на друга субъектов электронного общения, особенно через систему социальных сетей, отвечающих общественным потребностям личности в коммуникации, уважении, признании, ее интересам в разных сферах деятельности.

Основные факторы эффективности мультимедиа в Интернете:

- высокое качество и эстетика дизайна электронного ресурса и конкретной публикации — красота, яркость, комфорт для выбора и просмотра мультимедиа сообщений пользователем;

- диверсификация и гипертекстуальность публикаций мультимедиа — возможность обратиться к ним в разных вариантах — вербальном, фото-, аудио-, видео- или графическом исполнении;
- диверсификация ссылок на источники информации — как внутри одного сайта, так и за его пределами;
- авторский стиль, информационная насыщенность, актуальность и полнота содержания предлагаемых пользователю сообщений;
- содержательные компоненты мультимедиа коммуникации — яркие личности, интересные диалоги, поворотные дискуссии;
- высокая степень мультимедиа драматургии, приковывающая внимание к информации — неординарность мышления субъектов общения, выступающих перед аудиторией;
- тематическая градация мультимедиа публикаций, способствующая быстрой ориентации пользователя и возможностям быстрого перехода к актуальной для него информации;
- возможность селективного отбора публикаций и их фрагментов из архивов мультимедиа как для просмотра в режиме реального времени, так и для скачивания на персональный компьютер пользователя;
- возможность пользователя интерактивно реагировать на сообщения мультимедиа, вступать в диалог с авторами и коммуникаторами — оставлять отзывы, комментировать, высказывать свое мнение;
- возможность любого пользователя самому быть автором публикаций мультимедиа — отправлять для размещения в Сети свои собственные материалы, даже в том случае, когда они сделаны любительским способом аудио-, видеозаписи, фотосъемки.

Таким образом, мультимедиа запрограммированы на интересы пользователя, обращающегося к конкретному эксклюзивному содержанию, исполненному в индивидуальном

¹⁷⁴ Шлыкова О.В. Культура мультимедиа. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. С. 54.

дизайнерском и авторском стиле. Ориентируясь на массовую публику в целом, мультимедиа широко опираются именно на авторское исполнение и презентацию своих публикаций исключительно в стиле мультимедиа, что не может не привлекать конкретного индивида, увлекаемого сетевым ресурсом в свою информационную жизнь. Мультимедиа технологии, изначально являясь электронным техническим детищем, соединяясь с драматургическим содержанием, формируют вокруг себя значительный круг друзей и поклонников, реанимируют коммуникативную сферу Интернета, дают ему новую жизнь, возвращают массовой коммуникации онтологически присущее ей качество — диалогичность и, значит, высокую степень запроса аудитории.

4.4. Мультимедиа для радио и его аудитории

Существенный рывок в сфере развития мультимедиа на радио стал возможен благодаря внедрению цифрового вещания в России. Согласно государственной программе перехода на цифровой формат (федеральная целевая программа «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009—2015-е годы») завершен перевод передающего звукового оборудования с аналогового на цифровой сигнал вещания. Принимающая техника — радиоприемники, плееры, телефоны, телеприемники также переводятся, или уже переведены на цифровую систему принятия передач. Основное преимущество цифры для радио очевидно — радиопрограммы передаются и принимаются в цифровом звуке с качеством компакт-диска.

Более надежным и уверенным оказывается прием радиосигналов в движущемся транспорте, особенно в автомобилях, поездах, на судах. Цифровые методы передачи радиосигнала позволяют применять помехоустойчивое кодирование, что обеспечивает возможность правильного восстановления переданной информации после воздействия помех. Приемники, работа-

ющие в цифровом формате, автоматически выбирают наиболее мощный сигнал. Цифровое радиовещание также обеспечивает возможность передачи дополнительной информации в режиме мультимедиа: на экране приемника отображаются сведения о радиостанции (название, страна, язык вещания, вид программ), или сопроводительная информация о радиопередачах (названия исполняемых произведений, авторы, тексты песен, субтитры, картинки). Может передаваться иная самостоятельная информация — новостные ленты, котировки акций, положение на дорогах, прогноз погоды¹⁷⁵.

Представленные в мультимедиа радиопрограммы можно понимать как обогащенный новыми методами расшифровки, декодирования окружающего звукового мира, вид искусства, воздействующий на органы чувств. В этой связи интересна характеристика, что мультимедиа — многоканальная среда, влияющая на органы чувств, а мультимедийная культура — процесс данного воздействия в пространстве и времени. Мультимедийными каналами в процессе межличностного общения передаются культурные ценности, имеющие не традиционный материальный вид, а представленные в виде информации, т.е. структурированные, системно обработанные данные. Мультимедийная культура — это эстетический феномен современного информационного общества¹⁷⁶.

В 2004 г. в Женеве на международном форуме «Мультимедиа и радио», состоявшемся в штаб-квартире Европейского вещательного союза, представители государственных и общественных телерадиокомпаний Европы активно обсуждали возможности мультимедиа технологий для радио. Уже тогда отмечалось, что они могут существенно дополнять обычные радиопрограммы: «Более подробно представленная информация, тематиче-

¹⁷⁵ Цифровое радиовещание: лекции / Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева. Казань, 2013. URL: <http://mwpt.kai.ru/tms.kai.ru/files/2014/02/Лекции-Цифровое-радиовещание.pdf>

¹⁷⁶ Светлов Б.В. Эстетические потребности личности в сфере мультимедийной культуры: автореф. дис. ... канд. филос. наук. Минск, 2003.

ские досье, электронные программы передач, возможность вернуться на несколько минут или десятков минут назад по эфиру... Радиослушатель может больше не быть “привязанным” ни к месту, ни ко времени слушания радио: автоматизированная система запишет интересующую вас передачу, а прослушать ее вы сможете в любое удобное для вас время. О записи традиционных рубрик и заботиться не надо, все происходит автоматически: вы просто набираете номер телефона и через голосовое меню определяете интересующую вас радиопрограмму — последний выпуск новостей, сведения о погоде, новости спорта, астрологический прогноз для вашего знака зодиака или что-то еще. В Женеве уже действует такая система, причем указанную информацию швейцарцы могут получить на любом из официальных языков, принятых в стране»¹⁷⁷.

Названные технологии не всегда быстро приживаются в России, что связано с финансовыми причинами — многие радиостанции существуют на грани выживания, а ведь любые мультимедиа эффективно работают, когда на высоком уровне находится содержание передач. Для уверенного пути по развитию мультимедиа отечественное радио нуждается и в более углубленной конвергенции — технологической, творческой, профессиональной, а между тем российские журналисты предпочитают следовать принципу разделения труда в радиовещании согласно различным видам деятельности: журналист, звукооператор, редактор, режиссер, ведущий программы. Профессиональная конвергенция развита слабо. Личный стимул для такого труда также отсутствует — зарплата на радио, как правило, небольшая.

Сказывается и менталитет российского слушателя, воспринимающего радиоприемник и звучащие из него радиопередачи в консервативном традиционном режиме — прагматично. То есть сам приемник — обычный аппарат, предназначенный для прослушивания звучащих передач, без технологических излишеств

¹⁷⁷ Жаров В. Мультимедиа навстречу радио // Broadcasting. Телевидение и радиовещание. Апрель—май 2004 г. № 3. URL: http://www.broadcasting.ru/articles2/Oborandteh/mulitimedia_navst_radio

и новинок в виде приложений, информационной строки, дополнительной информации на экране дисплея и т.п., хотя в ряде случаев мобильные версии электронных устройств и бортовые компьютеры в автомобиле включают какие-либо из названных опций.

4.5. Информационные войны средствами мультимедиа (медиакорпорации в глобальном противостоянии)

Благодаря отличительным характеристикам, ориентированным, прежде всего, на качество дизайна и актуальность содержания, мультимедиа целенаправленно вычлняют из массы пользователей Сети исключительно своего реципиента. Он подвергается новой технологической, культурной и, в ряде случаев, политической обработке, оказывается в новой зависимости от конкретных «штучных» ресурсов мультимедиа, представленных через, казалось бы, давно ставший обыденным и привычным инструментарий Интернета. При этом под эстетикой внешне эффектного, привлекательного состояния мультимедиа, скрываются мощные внутренние механизмы его влияния на мировосприятие и мировоззрение индивида. Изошренная и завуалированная пропаганда разнообразных идей, смыслов, чувств и настроений, осуществляемая с помощью высокотехнологичной эстетики, дизайнерской безупречности и высокого технического качества аудио- и видео-, представленных в стиле мультимедиа, приобретает масштабный характер.

Еще более актуальным этот процесс представляется в связи с информационной войной, развернувшейся в современных аудиовизуальных СМИ. Актуальный пример — мультимедиа публикации, представленные на сайте «Радио Свобода»¹⁷⁸. Данный ресурс в 2015 г. стал средоточием, пожалуй, самой развернутой

¹⁷⁸ Сайт «Радио Свобода». URL: <http://www.svoboda.org>

антироссийской пропаганды. Под прицелом № 1 оказался президент России Владимир Путин. Его политику жестко критикуют во всех студиях «Радио Свобода». В Нью-Йорке — передача «Сегодня в Америке» 07.11.2015 г. с участием американских экспертов, ведущий Юрий Жигалкин; в Киеве — передача «Дороги к свободе» 07.11.2015 г., ведущий Виталий Портников беседует с Ильей Пономаревым; в Москве — передача «Лицом к событию» 22.10.2015 г., ведущий Михаил Соколов беседует с Андреем Илларионовым. Как видно по кругу гостей радиозифра, они явно не входят в клуб друзей Путина, скорее, наоборот. Не случайно и названия выпусков этих цикловых передач, представленные в форматах мультимедиа, были сформулированы провокационно и агрессивно: «Могущественный Путин журнала *Forbes*»; «Место в новых реалиях»; «Цена войны Путина — \$377 млрд. Андрей Илларионов о войне в Сирии, Украине, о Крыме и будущем Путина».

Примечательно, что технологии мультимедиа в полную силу задействованы именно на оппозиционной в отношении российской власти радиостанции, финансируемой из-за рубежа. «Радио Свобода» становится своеобразным холдингом, имеющим филиалы (студии) в разных городах мира, и ведет явно выраженную информационную политику, направленную на разрушение российских государственных институтов.

Не случайно заместитель помощника госсекретаря США по делам Европы и Евразии Бенджамин Зифф, выступая на слушаниях в американском Конгрессе в апреле 2015 г., заявил о создании цифрового медиадепартамента на базе чешского офиса «Радио Свобода». Задача этого отдела, как сказал высокопоставленный американец, заключается в противодействии дезинформации, распространяемой российской медиасферой: «В заявке на будущий год, которая подается в Конгресс президентской пресс-службой, есть раздел, который называется “Противодействие реваншистской России”. Данный проект, по предварительным данным, обойдется налогоплательщикам в \$15,6 млн. Международные СМИ США — главная сила в борьбе с инфо-

давлением со стороны российского правительства. Эта борьба будет вестись в отношении русского и русскоязычного населения на постсоветской территории, в Европе и всем мире. Особо важными для американских национальных интересов считаются европейские страны. Кроме сражения в соцсетях, команда будет использовать мессенджер *WhatsApp*, с его помощью будут привлекать новую аудиторию». В планах числится и проект *Footage vs Footage*, реализовать его планируется в видеоформате с целью изобличать телевизионную российскую пропаганду: «Продюсер проекта станет отслеживать главные новости дня и их освещение в российских и зарубежных СМИ. За счет отличий между ними и будут создаваться ролики. Также будет реализован проект по размещению каналов на *YouTube* и сайте *Rus2Web*. Последний является площадкой для российских кинематографистов и журналистов, чья работа “блокируется Кремлем”», — говорится в сообщении¹⁷⁹.

Политическая борьба активно осуществляется средствами новых технологий мультимедиа, хотя в целом противостояние антагонистических информационных систем друг другу носит ярко выраженный гибридный характер. В информационно-психологическую войну втянуты приграничные с Россией государства, активно используются ресурсы государственного департамента и министерства обороны США. Они действуют синхронно друг с другом. Ведется секретная работа с диссидентами на территории России и группами русскоязычных специалистов, занимающихся обработкой общественного мнения в режиме оперативного обновления информации: «По поводу использования современных информационных технологий Зифф сказал, что 63 посольства и консульства США в Европе и Евразии применяют “весь диапазон современных

¹⁷⁹ Борисова Валентина. На базе офиса радио «Свобода», расположенного в Чехии, создается цифровой медиадепартамент // Информационное агентство «Вести 24». 19.04.2015. URL: <http://tidings24.com/world/na-baze-ofisara-radio-svoboda-raspolozhennogo-v-chehii-sozdaetsya-cifrovoy-mediadepartament-20198.html>

СМИ”. Для этого, как он заверил, у них есть подготовленные специалисты, умеющие работать как “с традиционными СМИ и лидерами общественного мнения”, так и с любыми новинками соцсетей. В этом же контексте дипломат напомнил, что руководство эфирного агитпропа США в Вашингтоне “увеличило объем русскоязычного вещания более чем на 100%”, что его сетевые телепрограммы “достигают более 2,5 млн человек в неделю”. По словам Зиффа, “весьма популярны” и рассылки через *Twitter*, осуществляемые из штаб-квартиры госдепартамента США. Мы даем из Вашингтона “мета-послание” (meta message), сказал дипломат, имея в виду пропагандистский контент, а “команды на местах” адаптируют и доводят его до местных аудиторий»¹⁸⁰.

Трудно представить, что такие идеи могут не только созреть в умах политиков великой заокеанской страны, но и приниматься к исполнению. Нагнетаемая США и Европой антироссийская пропаганда с использованием новейших компьютерных технологий, в том числе мультимедиа, не может не вызывать удивления. Десятки миллионов долларов тратятся на виртуальное противостояние с Россией, защищающей свои элементарные интересы в сфере государственной безопасности и национального суверенитета. Возможностью мирного благополучия текущего и стратегического существования нынешнего и будущего поколений россиян могла бы стать разрядка мировой напряженности, снятие американо-европейских санкций без предварительных условий и взаимного давления противоборствующих сторон. Используя технологически прогрессивные и эстетически привлекательные технологии мультимедиа, информационно-коммуникативные системы ведущих стран могли бы выполнить в этом миротворческом процессе положительную созидательную миссию.

¹⁸⁰ США намерены увеличить траты на информационно-пропагандистскую работу против РФ // Информационное агентство России ТАСС. Рубрика «Международная панорама». 04.11.2015. URL: <http://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/2405851>

4.6. Мультимедийный интерактивный контент в деятельности отечественных медиакорпораций

Основной особенностью отечественных СМИ XXI столетия стала коренная трансформация системы СМИ. Еще в 1999 г. Е.Л. Варганова отметила эту тенденцию, вызванную конвергентными процессами, активизировавшимися в связи с развитием и внедрением в повседневность общества интернет-коммуникаций¹⁸¹. Сегодня мы видим промежуточные итоги подобных преобразований. В широком смысле это и слияние типов СМИ между собой (например, газеты и телевидения / радио), возникновение конвергентных редакций, развитие «новых медиа», вхождение мультимедийности и интерактивности в повседневную практику СМИ.

Бурное развитие компьютерных технологий и, как следствие, выход СМИ в Интернет стали причинами слияния и реструктуризации медиабизнеса и, как следствие, рождения диверсифицированных медиахолдингов¹⁸² — уверена Е.Н. Короткова. Выигрышная позиция медиахолдингов в реализации современного интерактивного мультимедийного контента в Интернете обусловлена следующими факторами. Во-первых, важную роль играют экономические причины: производство мультимедийного контента — дорогостоящий процесс, для создания подобных проектов требуется дорогое программное обеспечение, мощные компьютеры, богатая ресурсная база. Во-вторых, процесс создания таких суперсложных многосоставных проектов требует совокупного труда целого ряда квалифицированных специалистов: фотографов, журналистов (часто нескольких для написания одного материала), операторов, социологов, программистов, аниматоров и веб-дизайнеров. Современные медиахолдинги

¹⁸¹ Варганова Е.Л. К чему ведет конвергенция СМИ? // Информационное общество. 1999. № 5. С. 11—14.

¹⁸² Короткова Е.Н. Мультимедийные средства массовой коммуникации: контент и технологии // Известия российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 70-1. С. 201—205.

сами по себе являются конвергентными структурами, поэтому вполне логичен их высокий интерес к производству медиапродукции, имеющей многосоставные конвергентные формы, и эксперименты с такими материалами.

Современного человека очень тяжело удивить, весьма непросто акцентировать на чем-то его внимание, а удержать надолго практически невозможно — таковы последствия искусственного, в том числе с помощью новых технологий и СМИ, ускорения темпа жизни. Человек тяжело вовлекается в анализ общественных проблем, не хочет вникать в серьезные процессы, а тем более чувствовать свою ответственность за происходящее в социуме. События в мире так быстро сменяются, что человек далеко не всегда стремится принять в них участие. Удержание внимания реципиента становится задачей номер один для СМИ, особенно сетевых изданий и онлайн-версий традиционных СМИ.

Формирование мультимедийного интерактивного контента в Интернете — один из таких способов. Мультимедиа технологии соединяются с драматургией произведения, и таким образом дают новую жизнь СМИ в Интернете, возвращают массовой коммуникации свойство диалогичности и, как следствие, интерес аудитории. Тенденция заключается в том, что аудитория проявляет любопытство к событиям, но в реальной общественной жизни участвует слабо.

Интернет как новейшая коммуникативная среда предлагает пользователю практически неограниченный доступ к информации, кроме того Всемирная сеть становится наиболее открытой, свободной, доступной площадкой для диалога масс. Сегодня молодое поколение предпочитает обращаться за разъяснением возникающих вопросов к сети Интернет, наблюдается рост доверия общества «всемирной паутине». По данным ВЦИОМ 2016 г. Интернет стал вторым по востребованности источником новостей для россиян: 27% опрошенных получают информацию из Интернета (для сравнения с помощью телевидения информацию получает 57% опрошенных, с помощью радио — 3%, газет — 3%, журналов — 1%). Для 62% молодых людей в

возрасте от 18 до 24 лет Интернет является главным источником информации. Отметим, что и показатель доверия россиян к интернет-ресурсам и интернет-СМИ достаточно высок — 22% опрошенных доверяют информации из Интернета¹⁸³. Столь высокие показатели стимулируют конкуренцию среди СМИ в Интернете, где более выигрышное положение занимают крупные корпорации. Дело в том, что крупнейшим медиахолдингам становятся доступны новые технологии, в их ряду далеко не последнее место занимают технологии мультимедийные.

4.7. Интерактивный документальный фильм в практике отечественных СМИ

В последние годы набирает популярность производство интерактивных документальных фильмов. Документальное кино во все времена являлось важнейшим инструментом воздействия на общественное сознание. Документальность служила разным целям, начиная от эстетических, заканчивая внушающим воздействием на аудиторию. Современное документальное кино — важная часть общего информационно-коммуникативного контента. Документалистика представляет особую форму экранного публицистического творчества. Автор-документалист имеет в своем арсенале практически неограниченный спектр художественных приемов и звукоизобразительных средств с целью раскрыть тему, развернуть сюжет, аргументировать позиции и мнения экранными способами, воздействовать на зрителя с помощью эмоциональности и логики повествования. Темп, ритм, музыкальное оформление и вербализация показываемого на экране составляют аудиовизуальное содержание произведения, при этом точка зрения автора фильма относительно сообщаемого может выражаться в положительной, нейтральной или отрицательной оценке демонстрируемых событий и явлений. Сове-

¹⁸³ ВЦИОМ: Телевидение остается главным источником новостей для 57% россиян // Лениздат.ру. 04.05.2016. URL: <https://lenizdat.ru/articles/1138611/>

менный технологический прогресс позволил шагнуть дальше: киностудиям, авторам и редакциям СМИ стали доступны новейшие мультимедийные технологии для создания документальных фильмов нового поколения.

Речь идет о многосоставных интерактивных документальных интернет-проектах, иначе говоря, особым способом снятых документальных фильмах, снабженных мультимедийными элементами, их цель — предоставить зрителю свободу просмотра, а автору — возможность соединить видеоматериалы, аудиозаписи, текстовые файлы, фотоизображения, анимацию, графические символы, не перегружая при этом зрителя информацией. Иначе говоря, интерактивная документалистика напоминает компьютерную игру.

Как правило, компьютерные игры обладают мощным вовлекающим воздействием. В связи с этим вполне логичным видится ориентация подобных проектов на молодежь, и журналисты, документалисты, общественные организации, ориентирующиеся на молодежную среду, привлекают молодое поколение к серьезным темам (например, проблемам политики, социальным вопросам, изучению истории) посредством игры. В этом смысле продукты, называемые интерактивными документальными фильмами, можно считать развивающими играми для взрослых.

Отечественный исследователь феномена интерактивного документального фильма Н.И. Дворко так определяет это понятие: «интерактивный документальный фильм на базе *Web* характеризуется определенным контентом сайта и программными средствами, обеспечивающими визуализацию такого контента на экранах компьютеров пользователей Интернета. Сам по себе *Web*-сайт не содержит документальных фильмов, он и есть документальный фильм»¹⁸⁴, Н.И. Дворко обозначает три основных свойства интерактивной документалистики, обуславливающей ее популярность у современной аудитории:

¹⁸⁴ Дворко Н.И. Интерактивный документальный фильм как феномен цифровой эпохи // Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 5 (27). С. 305.

- физическое взаимодействие пользователя с контентом;
- участие пользователя в создании контента;
- мультимедийность¹⁸⁵.

Подобные характеристики обуславливают нахождение интерактивных документальных фильмов в тренде современных чайных аудитории, прежде всего зарубежной, которая стремится принимать личное участие в акте творения.

Интерактивный документальный фильм позволяет зрителю не просто смотреть фильм в той последовательности, в какой ее задумал режиссер, но зритель становится сотворцом: «предоставляемая цифровыми медиа возможность взаимодействия аудитории с цифровым артефактом размывает границы между автором и пользователем / зрителем / читателем / игроком. Если в кино-, телефильме зритель выступает в роли интерпретатора медиатекста, создающего смысл произведения на основе восприятия того, что воплощено автором на экране, то в цифровой среде задачи зрителя расширяются»¹⁸⁶. Зритель имеет возможность физически взаимодействовать с интерактивным произведением — посредством клика «мышкой» или легким движением пальца (для современных планшетов и смартфонов) пользователь может превратить линейное повествование в нелинейную историю, а некоторые новейшие зарубежные проекты предполагают использование веб-камеры, т.е. кивок головы, тот или иной жест распознается программой и влияет на содержание и/или делает доступным для пользователя воспроизведение того или иного контента. Существуют проекты, в структуру которых зритель может вносить собственный контент.

По сей день не существует четкого форматного отделения интерактивных проектов друг от друга, дело в том, что эта индустрия находится в процессе формирования. В научной литера-

¹⁸⁵ Там же.

¹⁸⁶ Дворко Н.И. Интерактивный документальный фильм: творческая интеграция действительности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2014. № 10. URL: <http://www.online-science.ru/userfiles/file/fm623cnwyrctvrlxqxvjqacuacsqkv5y.pdf>

туре и на сайтах изданий можно встретить синонимичные друг другу наименования: мультимедийный проект, мультимедийная статья, проект веб-док, интерактивный документальный фильм, интерактивное видео и др.

Интерактивные фильмы плавно перетекали и в практику крупнейших СМИ. За рубежом они играют важную роль даже в предвыборных процессах. Например, французский интерактивный фильм — *Jour de Vote* («День выбора») ¹⁸⁷, авторы Симон Боуизон и Оливер Демангель, созданный по заказу телеканала *France 5* (входит в государственный медиахолдинг *France Televisions*), знакомит зрителя с разнообразием политических партий Франции. Фильм очень похож на компьютерную игру жанра «симулятор»: зритель видит происходящее от первого лица, у него есть возможность сделать тот или иной выбор, влияющий на развитие событий. Зритель вживается в роль «новоиспеченного» депутата одной из партий (партия выбирается пользователем) и пытается прожить один день в роли политика, общаясь с советниками Президента Франции, представителями других политических фракций. Завершается веб-проект голосованием в парламенте по поводу одного важного законопроекта. Фильм отличается высоким уровнем толерантности ко всем членам парламента и политическим партиям, он носит познавательный характер и нацелен на ликвидацию политической безграмотности населения. Трудно представить, сколько специалистов работало над этим масштабным проектом.

Активно созданием интерактивных документальных фильмов занимаются такие крупнейшие зарубежные СМИ как *Arte* (французско-немецкая общественная телекомпания. Акции принадлежат *France Televisions*, *Radio*, *INA* и Агентству государственного участия), *Deutsche Welle* (немецкая международная общественная телерадиокомпания), *The Guardian* (британская ежедневная газета, входит в медиахолдинг *The Guardian Media Group plc*), журнал *Time* (конгломерат *Time Warner*) и ряд других.

¹⁸⁷ Интерактивный проект на сайте широкоэшелательного радиоканала France Inter французской общественной радиоконпании Radio France. URL: <http://www.franceinter.fr/evenement-jour-de-vote>

В России интерактивная документалистика представлена очень узко. Кроме формирования идеи, что уже является трудоемким делом, необходимо для ее воплощения привлечение веб-дизайнеров, операторов, фотографов и программистов. Для просмотра подобных фильмов требуется высокоскоростной Интернет и высокая производительность персональных компьютеров, что для России пока не является повсеместным, в особенности в удаленной провинции. Е.Ф. Русакович утверждает, что кроме этих препятствий существуют и другие преграды на пути внедрения интерактивной документалистики в повседневную практику кинокомпаний и ведущих СМИ. Она заключается в наличии/отсутствии «демократичности самой индустрии и готовности пользователей к продукции такого рода. Небольшим частным кинокомпаниям, которые специализируются на производстве и распространении документальных фильмов, за редким исключением, не по плечу подобные проекты. У крупных российских медиахолдингов есть и финансовые возможности, и высококвалифицированные специалисты, но нет конечного потребителя интерактивных мультимедийных проектов» ¹⁸⁸. Российский пользователь все же предпочитает традиционные СМИ новым медиа. Однако постепенно, хоть и сравнительно медленно, на просторах рунета произрастают интерактивные документальные проекты-фильмы. В основном, социальные и научно-популярные.

МИА «Россия сегодня» (до 9 декабря 2013 г. — ИА «РИА Новости», входило в одноименный медиахолдинг) в марте 2013 г. создало первый отечественный интерактивный документальный проект — фильм «Шестнадцать минус. Монологи о раннем материнстве» ¹⁸⁹. Он повествует о молодых матерях, возраст самой старшей из которых — 16 лет. Зритель имеет воз-

¹⁸⁸ Русакович Е.Ф. Интерактивный мультимедийный документальный фильм — новый способ рассказать историю // Инновационная деятельность. 2015. № 3 (34). С. 129.

¹⁸⁹ Интерактивный проект на сайте МИА «Россия сегодня». URL: <http://vid1.rian.ru/ig/16minus/Mak.html#>

возможность либо смотреть фильм в том порядке, в каком его задумал режиссер (линейное воспроизведение), либо обращаться к историям только наиболее заинтересовавших его молодых матерей. Выгодным отличием проекта стала его высокая социальная ориентированность. В выпадающем меню зритель может, перейдя в разделы «Кризисные центры “Маленькая мама”», «Кто поможет», «В чем опасность», «Что говорят психологи», узнать адреса и телефоны центров поддержки молодых матерей, ознакомиться с видеороликом об одном из таких центров, послушать интервью о раннем материнстве с психологом и акушером-гинекологом. Это значит, что фильм призван не только рассказать истории пяти девочек, наталкивая зрителя на те или иные размышления, но и оказать реальную помощь девушкам, попавшим в сходную ситуацию.

Успех фильма привел к тому, что МИА «Россия сегодня» (медиахолдинг «Россия сегодня») создало целую серию интерактивных видеопроектов, большая часть которых посвящена социальным темам. Вот лишь малая доля интерактивных проектов и фильмов, размещенных на сайте международного информационного агентства: многосерийный интерактивный документальный проект 2015 г. «15 ударов Красной армии по фашистской Германии и милитаристской Японии»¹⁹⁰ (приурочен к 70-летию Победы в Великой Отечественной войне), «Успешные практики социализации детей. Интерактивный репортаж» (24.11.2014), «Саяно-Шушенская ГЭС: от трагедии до восстановления» (15.08.2014), «Цена медали» (04.03.2014), «Маленькими шагами к большим успехам, или как помогают детям с ДЦП» (29.01.2014), «Сочи-2014: виртуальный тур по столице зимней Олимпиады» (23.01.2014), «Выход: жизнь после детдома» (28.12.2013)¹⁹¹. В настоящее время это единственное обще-

¹⁹⁰ Проект на сайте МИА «Россия сегодня». URL: <https://ria.ru/15udarov/20150319/1052180987.html>

¹⁹¹ Большая часть представленных в разделе «Интерактивное видео» материалов МИА «Россия сегодня» соответствует формату веб-док. URL: https://ria.ru/tv_interaction/

национальное СМИ в России, журналисты которого с высокой частотностью создают интерактивные видеоматериалы.

Другой отечественный проект, формат которого можно обозначить как интерактивный документальный фильм, это фильм «Первого канала» (25% акций принадлежат медиахолдингу «Национальная медиа группа», 51% — государству, 24% — Роману Абрамовичу) — «Бродский не поэт» (2015)¹⁹². На сайте телекомпании представлена полная версия документального фильма и отдельные выдержки из него, для удобства зрителя урезанные и разделенные тематически. Зритель, не намеревающийся смотреть весь фильм, может ознакомиться лишь с интересующим его контентом (интерактивной картой мира «Глобус Бродского», где в хронологическом порядке можно проследить перемещения поэта и прочитав, как и почему он оказался в той или иной точке планеты; блоком повествования, поделенным на тематические разделы: «Ленинградское дело», «Жизнь вне России» с несколькими тематическими подразделами и «Наследием» поэта (в данных разделах и подразделах содержится видео-, аудио-, фотодокументы, перемещаться по «телу» проекта зритель может посредством кнопок и колесика «мышки»). Контент можно просматривать в произвольном порядке.

4.8. Лонгрид — мультимедийная форма подачи материала

Более популярным на отечественном информационном поле оказывается новейший формат повествования — лонгрид (от англ. *long read* — долгое чтение). А.А. Золотухин и Ю.Н. Мажарина подразделяют лонгриды на традиционные (объемный текст + статичные фотоиллюстрации, документы) и мульти-

¹⁹² Интерактивный проект на сайте «Первого канала». URL: <https://www.1tv.ru/brodsky/>

медийные¹⁹³. Последние представляет собой длинный текст с превалированием мультимедийных элементов, позволяющих аудитории полностью погрузиться в текст. Понятие «читатель» в большинстве лонгридов нивелируется, пользователь одновременно становится читателем, зрителем и слушателем. Помимо внешних характеристик лонгрид отличается «глубиной раскрытия темы и нестандартностью подачи материала»¹⁹⁴, его можно охарактеризовать как «специальный проект редакции СМИ, посвященный конкретному событию или проблеме»¹⁹⁵. Лонгриды, в отличие от интерактивных документальных фильмов, содержат в большинстве случаев большой объем текста, имеют линейную структуру повествования (несмотря на многообразие видео-, аудиовставок, структура лонгрида всегда подчинена авторской логике, нарушить которую читатель не может), и в этом отношении они оказываются более близки к публикациям традиционных СМИ. Лонгриды более просты в исполнении и не столь затратны, по сравнению с интерактивными фильмами, посему приобретают значительную популярность у редакций. Создание лонгридов прочно вошло в обыденную практику зарубежных СМИ. Качественные лонгриды регулярно выпускают газеты *The Guardian*, *The New York Times*, *The Boston Globe*, *The Washington Post*, журналы *Wired*, и многие другие.

Лонгриды в России появились сравнительно недавно, их регулярно публикуют крупнейшие редакции. Рассмотрим некоторые из них. Интерактивный лонгрид-проект «Всем миром. Год спустя» реализован «Первым каналом» в 2014 г. В проекте-передаче рассказывается о сборе помощи пострадавшим от

¹⁹³ Мажарина А.А., Лонгрид Ю.Н., сноуфолл, мультимедийная история — как новые вершины журнализма? // Вестник Воронежского государственного университета. 2015. № 2. С. 93—96.

¹⁹⁴ Бондаренко М.И., Витвинчук В.В. Лонгрид как новый жанр отечественной журналистики // NovaInfo.ru. 2016. № 46. URL: <http://novainfo.ru/article/6230/pdf>

¹⁹⁵ Золотухин М.Н. Мультимедийный лонгрид как новый формат текста в Интернет-СМИ // Наука ЮУрГУ: мат-лы 67-й науч. конф. Секции социально-гуманитарных наук. 2015. С. 371.

крупного наводнения в Хабаровском крае в августе 2013 г. Пользователь попадает на сайт, взаимодействовать с контентом сайта он может, прокручивая колесико «мышки» (это так называемый скроллинг), активируя таким образом мультимедийные элементы интерактивной истории: видео, звуковые дорожки, смену фотоизображений. Вверху экрана перманентно находится нестатичная инфографика, информирующая читателя о количестве разрушенных домов и пострадавших от стихии жителей края. В самом начале истории без репортерского комментария транслируются кадры, снятые операторами «Первого канала» во время паводка. Зритель имеет возможность пропустить эту видеовставку, прокрутив колесико «мышки» вниз или вернуться к ней, соответственно прокрутив колесико вверх. Заканчивается интерактивная история видеосюжетом об объеме собранной помощи для пострадавших и распределении собранных средств. Зритель не утомляется, может сам выбрать, что ему смотреть, а что пропустить, затрачивая минимум усилий.

Стоит отметить веб-проект ТАСС «15 лет Путина: начало новой эры» (2015)¹⁹⁶. Пользователь, используя «мышку», выбирает интересующую его сферу: «Авиа- и судостроение», «Энергетика», «Нефтегазовый сектор», «Космос и ОПК», «Сельское хозяйство», «Транспорт», «Наука и образование», «Промышленность», «Здравоохранение», «Культура», «Регионы», а также подраздел, относящийся к периоду до прихода к власти В.В. Путина, или после. Фотографии, статистические данные, текстовый материал наглядно иллюстрируют, какие изменения (как правило, положительные) произошли в этих сферах.

Кроме того, ИА ТАСС при поддержке Государственного Мемориального музея обороны и блокады Ленинграда выпустило в 2015 г. лонгрид «900 дней жизни. Хроники блокады»¹⁹⁷ к 70-летию блокады Ленинграда. Читатель-зритель в хронологическом порядке знакомится с основными событиями трагических 900 дней блокады, дополняют эффект архивные видеозаписи,

¹⁹⁶ Проект на сайте «ТАСС». URL: <http://putin15.tass.ru/>

¹⁹⁷ Лонгрид на сайте ИА ТАСС. URL: <http://tass.ru/tsp/900days>

интершумы, музыка 1940-х годов, дикторское озвучание части текстов, фотоматериалы.

Газета «Аргументы и факты» (ИД «Аргументы и факты») в 2014 г. выпустила два лонгрида: «100 лет Первой мировой»¹⁹⁸ и «Ад Беслана. Взгляд изнутри»¹⁹⁹. «Газета.Ru» (входит в медиахолдинг *Rambler & Co*) — «Беслан»²⁰⁰ (2014), «Дефицит в СССР: как это было»²⁰¹ (2014). *Lenta.ru* (входит в медиахолдинг *Rambler & Co*) — «Сараевское убийство»²⁰² (2014), «Первая мировая»²⁰³ (2014), «Поколение»²⁰⁴ (2014) — совместно с *Livejournal*, «Беслан 10 лет»²⁰⁵ (2014), «Полуостров *Live*»²⁰⁶ (2014) — о жизни Крымского полуострова в современной России, «Конец советов. 20 лет»²⁰⁷ (2013), «Мечтатели»²⁰⁸ (2012) — о политических протестах конца 2012 г., «Дни затмения»²⁰⁹ (2011) — о крахе СССР.

В первом лонгриде газеты «Коммерсантъ» (входит в «Коммерсантъ Холдинг») «Земля отчуждения» (2014)²¹⁰ рассказывается о ликвидации аварии на Чернобыльской АЭС и о жизни современного Чернобыля. Текст перемежается автоматически запускаемыми в момент прокручивания колесика «мышки» архивными и современными видео-, аудиофрагментами, фотографиями, чертежами, инфографикой, 3D-панорама дает возмож-

ность «очутиться» в зале управления четвертого энергоблока. «Коммерсантъ» также выпускает с 2014 г. лонгриды: «День, когда началась война»²¹¹ — о первом дне Великой Отечественной войны, «Крымскотатарское эго»²¹² — о жизни современных крымских татар под властью РФ после присоединения Крымского полуострова, проект «Тридцать лет без права строить»²¹³ — о строительстве первой линии Московского метрополитена и о проектах метро, так и оставшихся на бумаге, «Пограничное состояние»²¹⁴ — о жизни на границе России и Китая.

Несмотря на превалирование интерактивных проектов в изданиях федерального уровня, входящих в крупные частные или государственные медиахолдинги, что является вполне закономерным фактом, примечательно обилие мультимедийных проектов в практике отдельных региональных редакций. Как входящих в холдинговую структуру, так и существующих автономно. В частности спецпроекты журнала «ТОГДА» (Омск), который существует на пожертвования аудитории, не входит в структуру медиакорпораций²¹⁵: «Хулиганы»²¹⁶ — лонгрид о борьбе в 1920-е годы молодой Советской республики с хулиганами, проект о городе Дубна — «Наукоград»²¹⁷, «Русское чудо Губерта Лосте»²¹⁸ и др. Издательский дом «Алтапресс» на протяжении 2015—2016 гг. выпускал качественные лонгриды об

¹⁹⁸ Проект на сайте «АиФ». URL: <http://ww1.aif.ru/>

¹⁹⁹ Лонгрид на сайте «АиФ». URL: <http://beslan.aif.ru/#>

²⁰⁰ Проект на сайте «Газета.Ru». URL: <https://www.gazeta.ru/social/beslan/>

²⁰¹ Проект на сайте «Газета.Ru» Ч. 1. URL: <https://www.gazeta.ru/infographics/-deficit/>; Ч. 2. URL: <https://www.gazeta.ru/infographics/deficit/index2.html>

²⁰² Золотухин на сайте «Lenta.ru». URL: <http://ww1.lenta.ru/saraevo/>

²⁰³ Проект на сайте «Lenta.ru». URL: <http://ww1.lenta.ru/>

²⁰⁴ Проект на сайте «Lenta.ru». URL: <http://age.lenta.ru/generation/>

²⁰⁵ Проект на сайте «Lenta.ru». URL: <http://beslan.lenta.ru/>

²⁰⁶ Проект на сайте «Lenta.ru». URL: <https://lenta.ru/features/crimea/>

²⁰⁷ Проект старой редакции «Lenta.ru». URL: <http://age.lenta.ru/1993/articles/2013/10/01/konstitucia/>

²⁰⁸ Проект старой редакции «Lenta.ru». URL: <http://white.lenta.ru/>

²⁰⁹ Проект старой редакции «Lenta.ru». URL: <http://1991.lenta.ru/>

²¹⁰ Лонгрид на сайте газеты «Коммерсантъ». URL: <http://kommersant.ru/projects/chernobyl>

²¹¹ Лонгрид на сайте газеты «Коммерсантъ». URL: <http://kommersant.ru/projects/chernobyl>

²¹² Лонгрид на сайте газеты «Коммерсантъ». URL: <http://kommersant.ru/projects/crimeantatars>

²¹³ Лонгрид на сайте газеты «Коммерсантъ». URL: <http://kommersant.ru/projects/metro1935>

²¹⁴ Лонгрид на сайте газеты «Коммерсантъ». URL: <http://www.kommersant.ru/projects/china>

²¹⁵ Сайт проекта «ТОГДА». URL: <http://www.togdazine.ru/content/1>

²¹⁶ Лонгрид на сайте журнала «ТОГДА». URL: <http://togdazine.ru/project/hooligany/>

²¹⁷ Лонгрид на сайте журнала «ТОГДА». URL: <http://togdazine.ru/project/naukograd/>

²¹⁸ Лонгрид на сайте проекта «ТОГДА». URL: <http://togdazine.ru/project/hubert/>

истории Алтайского края: «100 лет по рельсам»²¹⁹ к столетнему юбилею строительства железной дороги на Алтае, «Бессмертный полк»²²⁰ — о проекте «Бессмертный полк в Алтайском крае. Интернет-телеканал ЕТВ (Екатеринбург) выпустил несколько десятков лонгридов, носящих исторический характер, лонгриды-репортажи: «Деньги — пахнут. Смотрим на мир глазами собаки из патруля “Кольцово”»²²¹, «Маникюр цвета хаки: уральский режиссер о жизни с повстанцами»²²², «Площадь эволюции: наследники свердловских домов-коммун»²²³ и др.

Отметим, однако, и опасность превалирования зрелищности, развлекательности над содержательной составляющей, к чему может привести активная и бездумная мультимедиаизация контента СМИ в погоне за читателем. Дело в том, что умение увлечь, доставить удовольствие аудитории — важные задачи журналиста, однако вряд ли можно считать их первостепенными. Тем не менее, в последние годы в обществе наблюдается тенденция к гедонистическому восприятию продукции СМИ, что связано с внедрением и все большим укоренением в сознании мирового сообщества идеологии потребления. Рекреативная, или развлекательная, функция, многие годы находившаяся на периферии предназначения журналистики (в частности, профессор Е.П. Прохоров считает, что развлекательная функция является сквозной в ряду других, вспомогательной, но далеко не ведущей²²⁴), оказалась в главной роли.

Интерактивные мультимедийные проекты — новшество, которое имеет все шансы в ближайшем будущем прочно войти в

²¹⁹ Лонгрид на сайте проекта. URL: <http://altairailway.altapress.ru/>

²²⁰ Лонгрид на сайте проекта. URL: <http://long.altapress.ru/polk2016/>

²²¹ Лонгрид на сайте «ЕТВ». URL: http://ekburg.tv/longridy/gorodskie_istorii/dengi_pakhnut_smotrim_na_mir_glazami_sobaki_iz_patrulja_kolcovo

²²² Лонгрид на сайте «ЕТВ». URL: http://ekburg.tv/longridy/gorodskie_istorii/manikjur_cveta_khaki_ural'skij_rezhisser_o_zhizni_s_povstancami

²²³ Лонгирд на сайте «ЕТВ». URL: http://ekburg.tv/longridy/gorodskie_istorii/ploshhad_ehvoljucii_nasledniki_sverdlovskikh_domovkommun

²²⁴ Прохоров Е.П. Введение в теорию журналистики: учебник. М.: Аспект Пресс, 2009.

практику редакций, все глубже и глубже уходящих в Интернет-пространство, однако внешнее исполнение таких проектов пока больше ориентировано на рекреацию зрителя. Дело в том, что интерактивные проекты, являясь продуктами времени, еще сильнее укореняют «клиповость» как способ ознакомления общества с информацией, человек «не прочитывает, а сканирует произведение журналистов, знакомится с ним»²²⁵, и знакомство это чаще оказывается поверхностным. Крупнейшие медиакомпании создают подобные проекты в погоне за новшествами, желая удивить аудиторию техническим исполнением, стремятся внедрить как можно больше технических средств, обогатить контент мультимедийными вставками. Подобный подход, а особенно конвейерное производство такой медиапродукции, однако, может нанести ущерб содержанию, превратив журналистский материал в яркий фантик, оказавшийся более привлекательным, чем сама конфета и, как следствие, снизить требования к качеству и глубине подобного контента.

4.9. Интернет в современном информационном пространстве: политический, правовой, коммуникационный ракурсы

В первом десятилетии 2000-х гг., на основе исследования коммуникационного опыта других стран, высказывалась точка зрения, что в России развитие Интернета как нового канала, аккумулирующего возможности традиционных массовых коммуникаций, определит его состояние в качестве синтетического канала доступа к существующим и новым средствам массовой информации. Прогнозировалось, что в перспективе развития глобальной Сети будет актуализирован вопрос, связанный с реализацией свободы содержания ее сообщений, а также вопрос, связанный с обеспечением государственного регулирования

²²⁵ Золотухин А.А., Мажарина Ю.Н. Указ. Соч. С. 94.

ния информационной деятельности в Интернете. Таким образом, считает А.Г. Рихтер, развитие Интернета не только открыло новую эпоху в области медиакоммуникаций, но и означало для обновленной медиасферы серьезные последствия в части регулирования массовой информации: «В странах, где активно используются компьютерные информационные сети, они фактически превратились в средство массовой информации. В некоторых постсоветских странах они превратились в СМИ и юридически»²²⁶.

Приведенная цитата отражает современные тенденции развития Интернета в России. Сеть представляет собой существенный сегмент в структуре социальных коммуникаций и обеспечивает общественно-политическое развитие социума, в том числе через публичную артикуляцию в Интернете различных политических настроений, позиций, запросов и мнений. Свобода их распространения в сетевом пространстве имеет определенное регулирование, осуществляемое в России на законодательном уровне²²⁷. В журналистском и сетевом сообществах закон № 97-ФЗ получил название «Закон о блогерах». Его ключевая норма обязала владельца сайта или страницы в Интернете, посещаемость которых составляет более 3 тыс. обращений в сутки, зарегистрироваться в реестре Роскомнадзора. При этом в Законе достаточно широко трактуется понятие блогер (под это опреде-

²²⁶ Рихтер А.Г. Интернет и СМИ: постсоветская перспектива // Меди@льманах. 2008. № 1 (24). С. 16.

²²⁷ 1 августа 2014 г. вступил в силу Федеральный закон № 97-ФЗ от 5 мая 2014 г. «О внесении изменений в Федеральный закон “Об информации, информационных технологиях и о защите информации” и отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам упорядочения обмена информацией с использованием информационно-телекоммуникационных сетей». Опубликовано: «Российская газета — Федеральный выпуск». № 6373 (101). 7 мая 2014 г.

Этот и другие законодательные акты относительно регулирования информационно-коммуникативной деятельности в Интернете нашли отражение и анализ в диссертации: Быков И.А. Сетевая политическая коммуникация в условиях трансформации общества: дис. ... д-ра полит. наук. СПб., 2016.

ление подпадает практически любой пользователь Интернета, размещающий информацию на сайте или в аккаунте). Деятельность блогеров, посещение страниц которых составляет более 3 тыс. в сутки, юридически приравнена к деятельности СМИ, при этом нарушение порядка распространения информации в Интернете вводит административную ответственность в виде штрафов: до 500 тыс. руб. для юридических лиц и до 5 тыс. руб. для физических лиц.

В статье 10 «Особенности распространения блогером общедоступной информации», развернуты положения, обязавшие владельца сайта или страницы сайта в сети «Интернет» обеспечить соблюдение Российского законодательства, а именно:

1) не допускать использование сайта или страницы сайта в сети «Интернет» в целях совершения уголовно наказуемых деяний, для разглашения сведений, составляющих государственную или иную специально охраняемую законом тайну, для распространения материалов, содержащих публичные призывы к осуществлению террористической деятельности или публично оправдывающих терроризм, других экстремистских материалов, а также материалов, пропагандирующих порнографию, культ насилия и жестокости, и материалов, содержащих нецензурную брань;

2) проверять достоверность размещаемой общедоступной информации до ее размещения и незамедлительно удалять размещенную недостоверную информацию;

3) не допускать распространение информации о частной жизни гражданина с нарушением гражданского законодательства;

4) соблюдать запреты и ограничения, предусмотренные законодательством Российской Федерации о референдуме и законодательством Российской Федерации о выборах;

5) соблюдать требования законодательства Российской Федерации, регулирующие порядок распространения массовой информации;

б) соблюдать права и законные интересы граждан и организаций, в том числе честь, достоинство и деловую репутацию граждан, деловую репутацию организаций.

Исходя из указанных норм Закона о блогерах, можно говорить о том, что начиная с 2014 г. Интернет в России получил законодательное регулирование, о чем предупреждал в свое время А.Г. Рихтер. Строгость норм указанного Закона не привела к существенным политическим ограничениям в Интернете. Предусмотренные возможности реагирования на самые существенные правовые нарушения призваны защитить социальные и государственные институты от произвола в части распространения информации, нарушающей законодательство. Тем не менее, в ряде случаев указанный Закон трактовался как попирающий нормы Конституции Российской Федерации и положения Закона о СМИ, в которых предусматривается недопущение цензуры.

Ю.А. Дмитриев в своей статье в журнале «Право и жизнь» охарактеризовал принятие Закона о блогерах как один из шагов к формированию в России полицейского государства и указал на основные противоречия: «Закон не обладает прямым действием, его нормы будут реализованы путем издания подзаконных актов Правительства РФ. <...> У блогеров есть время до 1 августа перенести свои сайты <...> к иностранным провайдерам»²²⁸. Не вступая в полемику по критической оценке, данной Ю.А. Дмитриевым, отметим, что введение законодательного регулирования Интернета явилось эволюционным этапом в его развитии.

Реальное преследование по политическим и иным мотивам, как показал исторический опыт России 1930-х годов, возможно и при самом демократическом конституционном законодательстве, декларирующем самые широкие личные права и свободы граждан. Такой была Конституция СССР 1936 г., гарантировавшая в статье 125-й свободу слова, свободу печати, свободу со-

браний и митингов, свободу уличных шествий и демонстраций. На практике указанные права граждан регулярно нарушались самим государством через действия правоохранительной системы Народного комиссариата внутренних дел (НКВД) СССР в ходе осуществления необоснованных массовых репрессий, т.е. характер и мера надзорных, охранительных и карательных функций, применяемых государством, определяется не положениями правовых актов как таковыми, а правоприменительной практикой.

Выдвинем и охарактеризуем основные гипотезы Интернета как информационно-телекоммуникационной системы.

1. *Технологический подход* — Интернет понимается субъектами информационного процесса как технологический инструмент информационно-компьютерного взаимодействия. Передача сообщений рассматривается в замкнутой цепи: передающая информацию машина — принимающая информацию машина.

2. *Консюмеристский подход* — Интернет понимается субъектами информационного процесса как статусный инструмент потребительской культуры, возможность обеспечения и налаживания материальной жизни. Принимающий информацию пользователь обращается к развлекательным ресурсам, черпает блага цивилизации путем потребления интересующей его информации о товарах, услугах, увеселительных мероприятиях.

3. *Когнитивный подход* — Интернет понимается субъектами информационного процесса как инструмент познания окружающей действительности, как возможность индивидуального профессионального, социального, духовного образования и роста личности.

4. *Антропологический подход* — Интернет понимается субъектами информационного процесса как инструмент межличностного общения. На первый план выносятся гуманистическая сущность Интернета — возможность личной переписки, обмена личной текстовой, иллюстративной, аудио-, видеоинформацией.

5. *Психологический подход* — Интернет понимается субъектами информационного процесса как информационно-коммуни-

²²⁸ Дмитриев Ю.А. Развитие Российского законодательства. Российский блогер — враг народа или иностранный агент? // Право и жизнь. Независимый научно-правовой журнал. 2014. № 191 (5). URL: <http://www.law-n-life.ru>

кативный инструментальный психологического взаимодействия и воздействия, как ресурс психологического взаимодействия или кибернетической войны.

6. *Государственно-политический подход* — Интернет понимается субъектами информационного процесса как мощный ресурс политики государственных органов и политических лидеров, обеспечивающий политическое управление государством, движение внутренней и внешней сфер жизни конкретного национально-государственного образования.

7. *Комбинированный / комплексный подход* — Интернет понимается субъектами информационного процесса как информационно-компьютерная и информационно-коммуникативная телекоммуникационная система, зависящая от ряда факторов, включающая частичное или полное комплексное применение названных выше гипотез.

8. *Системный подход* — Интернет понимается субъектами информационного процесса как самостоятельная информационно-компьютерная и информационно-коммуникативная виртуальная подсистема, зависящая от управления и регулирования человеком, включенная в систему мировой коммуникации.

По словам Д. Серлза и Д. Вайнбергера, есть три «главные добродетели Интернета:

- 1) он никому не принадлежит;
- 2) им могут пользоваться все;
- 3) каждый может улучшить его»²²⁹.

Недооценка Интернета как потенциального и стремительно формирующегося средства массовой коммуникации все еще приводит к недостаточному его использованию как мощного ресурса идеологической работы и пропаганды.

Еще в 1999 г., когда в России произошел всплеск интереса к Интернету, в прессе были четко обозначены его основные приоритеты:

²²⁹ См.: Серлз Д., Вайнбергер Д. Мир концов: что такое Интернет и как перестать его путать с чем-то другим. URL: <http://www.membrana.ru/articles/internet/2003/06/17/174100.html>

«Через русский Интернет можно и нужно информационно воздействовать на политическую и бизнес-элиты, значимые общественные объединения и СМИ, среди которых число пользователей Сети существенно выше среднего уровня. “Вбросы” компромата в Интернет теперь стопроцентно достигают своей цели — стать источником обширного цитирования в “нормальной прессе” <...> Политической терпимости ранних времен русской Сети пришел конец, политическая борьба разгорается не на шутку»²³⁰. Глобальное виртуальное пространство по своей природе бросает вызов традиционным институтам, организационным формам и моделям поведения²³¹.

В Докладе Фонда эффективной политики за 2001 г. сказано:

«Интернет — не такой простой инструмент, как казалось еще год назад. Для эффективного его использования необходимо хорошо понимать специфику среды, в противном случае есть риск использовать этот инструмент не по назначению, что можно сравнить с забиванием гвоздей посредством мобильного телефона: ваши действия в этом случае не приведут к особенно эффективному результату, да и телефон окажется безнадежно испорченным»²³². Как отмечено в докладе свойства Интернета в качестве СМК станут важными тогда, когда число россиян, имеющих доступ к Сети, составит 10—15% населения страны.

В сентябре 2002 г. в России насчитывалось 8,8 млн пользователей Интернета, или 8% населения страны в возрасте от 18 лет и старше. Согласно принятой в мире методике подсчета *Nielsen/NetRatings*, к пользователям Сети были отнесены жители России, пользовавшиеся Интернетом хотя бы раз за последние полгода. Из 8,8 млн пользователей в Москве живут 1,7 млн,

²³⁰ Иванов О., Быковский Е. Сетевые «игры в политику» становятся все серьезнее // Итоги. 1999. № 15. С. 9.

²³¹ См.: Туронок С. Г. Интернет и политика. М., 2009.

²³² Использование Интернет-технологий в решении коммуникативных проблем в сфере политики и бизнеса. Теория и практика: Доклад Фонда эффективной политики. Февраль 2001 г. URL: <http://NetHistory.Ru/biblio/1042576892.html>

в Санкт-Петербурге 0,8 млн. По данным Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, в 2005 г. количество пользователей Интернета в России достигло 22 млн человек. Действовало более 180 тыс. сайтов, в том числе 19 тыс. образовательных и научных порталов. 1 тыс. 816 сайтов зарегистрированы как СМИ. В 2001 г. было зарегистрировано 285 таких сайтов. Всего в российском сегменте Интернета зарегистрировано около 400 тыс. доменных имен.

К 2014 г. число электронных СМИ в России по сравнению с началом 2000-х годов значительно увеличилось: «По информации пресс-службы “Яндекс”, количество интернет-изданий с 2011 г. выросло с 3 тыс. до 4,6 тыс. Ежедневно они публикуют в сети около 47 тыс. информационных сообщений. При этом рост количества электронных СМИ произошел за счет специализированных и региональных изданий, а число крупных новостных порталов практически не изменилось»²³³.

Согласно подсчетам исследовательской компании *TNS*, общее число пользователей Интернета в России в 2015 г. составило 82 млн человек: «Число пользователей Интернета в России по итогам первого квартала 2015 года выросло в годовом выражении на 5% и достигло 82 млн человек, сообщил на форуме “РИФ+КИБ” глава *TNS* Руслан Тагиев. По его словам, это 66% населения страны в возрасте старше 12 лет, уточнил он. Число уникальных пользователей за год увеличилось на 30% за счет роста количества гаджетов и браузеров, отметил Тагиев. Он также добавил, что 50 млн человек из всей аудитории рунета являются пользователями мобильного Интернета, таким образом, доля пользователей мобильного Интернета достигла 61%. Наиболее популярными мобильными приложениями в феврале 2015 г. стали “ВКонтакте”, *YouTube*, поиск *Google*, *WhatsApp* и *Viber*. Через браузеры пользователи чаще всего посещали *Google*, *Яндекс*, “ВКонтакте”, *Mail.ru* и *Wikipedia*. Как отме-

²³³ Корнев Александр. Число Интернет-СМИ в России за три года выросло в полтора раза // Российская газета. 22.10.2014. URL: <http://rg.ru/2014/10/22/novosti-site-anons.html>

тил глава Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) Сергей Плуготаренко, одним из основных драйверов роста Интернета в России являются малые города и села. В частности, в селах доля пользователей Интернета выросла до 51% в 2014 году против 46% в 2013 г.»²³⁴.

Современный человек активно включен в мир Интернета. Рассматривая Интернет как средство индивидуального доступа к информации, можно говорить о том, что он постепенно становится синтетическим каналом коммуникации, интегрирующим в своей структуре традиционные СМИ: газету, журнал, информационное агентство, телевидение, радио — при одновременном параллельном их существовании в привычном для аудитории виде.

Я.Н. Засурский обращает внимание, что именно такие СМИ, существующие как в оффлайн, так и в онлайн версиях, «сохраняют ведущую роль в информационном пространстве в плане интерпретации и анализа новостей»²³⁵. Добавим к этому, что появление онлайн-изданий изменило структуру и качество развития массовой коммуникации. В современной медиасфере функционируют как традиционные оффлайновые СМИ, так и организуются новые онлайн-медиа, ориентирующиеся на индивидуальные запросы и потребности медиапользователя, причем сайты традиционных массмедиа в ряде случаев приобретают самостоятельное и более масштабное содержание, имеют свой дизайнерский стиль и фактически становятся новыми СМИ в структуре современных коммуникаций. К таким активно развивающимся ресурсам можно отнести сайты «Комсомольская правда», «Эхо Москвы», радио «Свобода».

Е.Л. Вартанова назвала телекоммуникационные сети «кровеносной системой» современного общества и в концентри-

²³⁴ *TNS*: число пользователей Интернета в РФ в 1-м квартале выросло на 5% до 82 млн человек // ТАСС. 22 апреля 2015 г. URL: <http://tass.ru/ekonomika/1921444>

²³⁵ Журналистика в информационном обществе: новые проблемы и новые вызовы / под ред. Т.В. Ершовой. М.: Институт развития информационного общества, 2005. С. 16.

рованном виде раскрыла технологические, экономические и социальные характеристики функционирования нового медиапространства: «Интернет, цифровое телевидение, мобильная телефония — все каналы становятся пригодны для “транспортной” содержания, будь то газетная статья или видеофильм. Интерактивная коммуникация и цифровая форма представления, распространения и хранения медиасодержания выдвигают СМИ в число основных акторов и новой экономики, и нового общества, для которых виртуальность и индивидуализированность выступают главными чертами потребления»²³⁶.

Исследователи глобальной Сети, журналисты, эксперты отметили ее влияние на политическое сознание населения. Интернет «может стать застрельщиком любой пропагандистской кампании в “оффлайновых СМИ”, и это несравнимо дешевле и безопаснее, чем работа с большим количеством несетевых журналистов»²³⁷. В 2000-х годах создание представительств в Интернете приняло характер массового явления. «Собственные сайты имели все крупные партии и движения, принимавшие участие в парламентских выборах, и почти все кандидаты в президенты 2000 г. Тогда же Интернет начал широко использоваться в реализации политических PR-кампаний. Включение Интернета в инструментарий политтехнологов предопределило то, что Сеть стала привычным рабочим инструментом для журналистского сообщества»²³⁸.

«Технология может помочь демократии, но только будучи целенаправленно запрограммированной на это и только при условии закладывания в эти программы политических парадигм и теорий, — убежден Б. Барбер. — Оставленная на откуп рынку,

²³⁶ Журналистика в информационном обществе: новые проблемы и новые вызовы / под ред. Т.В. Ершовой. М.: Институт развития информационного общества, 2005. С. 39.

²³⁷ Бутрин Д., Солдатов А. Трест РУНЕТ // Компания. 1999. 21 июня. URL: <http://NetHistory.Ru/biblio/104377794.html>

²³⁸ Иванов Д. Политический PR в Интернете: российские реалии // Интернет-маркетинг. 2002. № 4. С. 6.

технология способна лишь воспроизводить слабые стороны политики как она есть. Будут ли новые технологии в меньшей степени обесценивать политическую валюту, способствуя не столько легковесным политическим решениям, сколько взвешенным политическим суждениям?»²³⁹. Этот вопрос по-прежнему остается актуальным для современного Интернета и его пользователей.

Распространение информации, по мнению А.В. Чугунова, приобретает глобальный характер, государственные границы перестают оказывать влияние на движение информационных потоков. Попытки ограничить свободное распространение информации оборачиваются серьезными технологическими проблемами, прежде всего для той страны, которая пытается ввести эти ограничения. Существенно возрастают технические возможности сбора, обработки, хранения, передачи и доступа к информации, в том числе политической. Усиливается воздействие информационных технологий на все сферы человеческой деятельности, углубляются процессы децентрализации общества²⁴⁰.

В обозримом будущем мультимедийные возможности подключенного к Интернету компьютера позволят уместить и реализовать возможности традиционных СМИ, которые будут существовать и в общепринятых формах: бумажные газеты и журналы, телевидение и радио. Электронные признаки ежедневных традиционных СМИ (сенсационная оперативность, яркая иллюстративность, максимальные лаконичность и сжатость изложения информации) будут оказывать на социум большое влияние. В этих условиях социальные и государственные институты поставлены перед необходимостью признать определяющую роль Интернета в отражении и формировании действительности и принять исчерпывающие меры по тактической и стратегиче-

²³⁹ Barber B.R. Three Scenarios for the Future of Technology and Strong Democracy // Political Science Quarterly. 1998. Vol. 113. № 4. P. 573.

²⁴⁰ Чугунов А.В. Политика и Интернет: политическая коммуникация в условиях развития современных информационных технологий: автореф. дис. ... канд. полит. наук. СПб., 2000. С. 17.

ской включенности конкретной организации, ее руководства в процесс сетевого влияния на аудиторию. Происходит объединение Интернета с традиционными СМИ путем их слияния.

Почти по такому же сценарию зарождалось регулярное радио- и телевидение. Никто не предполагал, что телевизионные и радиопрограммы станут властителями дум подавляющей части населения, превратятся в мощный ресурс государственного, социального регулирования общественных отношений. Потому что на начальных этапах в основном транслировались концерты, преобладало художественное вещание. Постепенно на первый план вышли политическая, идеологическая, пропагандистская, агитационная, организаторская функции как очевидно присущие радио и телевидению ипостаси массового психологического воздействия на аудиторию.

Интернет позволяет действенно решать практически любые информационно-коммуникативные вопросы взаимодействия в сферах государственной, экономической, социальной политики. Увеличиваются возможности доступа к новостям, публицистической, научной, развлекательной и художественной информации. Современный Интернет стал системой сосредоточения субъектов информационного пространства (производитель, отправитель, транслятор, получатель, потребитель информации). Субъекты информационного пространства, находясь в определенных отношениях друг с другом, «не могут не воздействовать сами и не испытывать воздействия на себе»²⁴¹.

Встает вопрос комплексного применения, совмещения информационных возможностей Интернета, традиционных СМИ и различных PR-структур. Журналистика как мощный политический инструмент регулирования общественных отношений активно включена в процесс развития Интернета, что проявляется в организации большого количества сетевых СМИ. Практически все СМИ имеют сайты в Интернете, продвигают

²⁴¹ Задорин И., Бутова Ю., Сюткина А. СМИ и массовое политическое сознание: взаимовлияние и взаимозависимость // Российское общество: становление демократических ценностей. М., 1999. С. 177.

творческие, корпоративные, репутационные достижения редакций. Но недостаток такой работы состоит в том, что сайты Интернета все еще рассматриваются их инициаторами слишком узко: как прикладной инструмент рекламы, связей с общественностью для внутренней и внешней аудитории организации, а не как комплексный способ формирования системной концепции, миссии, идеологии, философии организации.

4.10. Интернет как ресурс политической деятельности

В политической сфере наблюдается всплеск интереса к Интернету. Многими пользователями он воспринимается как способ свободной индивидуальной и массовой коммуникации. В силу слияния индивидуальности и массовости как ключевых свойств в распространении информации, сетевой политический дискурс приобретает все признаки публичного социализированного общения.

Исследователи СМИ пришли к выводу, что «воздействие СМИ существенным образом зависит от восприятия индивидом основного субъекта этого воздействия (журналиста, владельца СМИ, органа власти и т.п.), а также от осознания того, в чьих интересах (массовой аудитории, элитных групп, самого СМИ) это воздействие осуществляется»²⁴². Эффект психологического влияния ресурсов Интернета (субъектов воздействия) зависит от его восприятия конкретными объектами воздействия: индивидом, группой лиц, руководством и коллективом организации.

Существуют две кардинально противоположные точки зрения на Интернет. С одной стороны, он рассматривается как простейший технологический механизм передачи информации: «Сеть — это мир концов. Вы находитесь на одном ее конце, все остальные — на других. Интернет знает только одно: вот эту

²⁴² Там же. С. 179.

горсть битов надо перекинуть из одного конца Сети в другой»²⁴³. С другой стороны, глобальная Сеть воспринимается как угроза национально-государственному устройству и как главное оружие кибервойны.

В 1996 г. эксперт Пентагона Роберт Банкер представил доклад о военной доктрине вооруженных сил США в XXI столетии — Концепции *Force XXI*. В ее основу было положено разделение театра военных действий на две составляющих — традиционное пространство и киберпространство, причем последнее имеет большее значение. В.А. Акопов дает следующее определение понятию кибервойны — информационное противоборство с использованием информационно-коммуникационных компьютерных сетей общего пользования для достижения поставленных целей и задач. Исследователь отмечает, что информационная направленность Интернета подменяется агитационным, популистским и агрессивным воздействием и называет основные цели кибервойны²⁴⁴:

- размещение в Интернете заведомо ложной или провокационной информации для ее последующего распространения в СМИ и сетевом сообществе;
- манипулирование общественным сознанием, навязывание необходимой идеологии (влияние на общественное мнение);
- вербовка сторонников и рекрутирование единомышленников;
- несанкционированный доступ к информационным ресурсам с последующим их искажением или хищением;
- подрыв международного авторитета государства;
- влияние на принятие политически значимых решений;
- создание атмосферы бездуховности и безнравственности, негативного отношения к культурному наследию;
- дестабилизация политических отношений в обществе;

²⁴³ См.: Серлз Д., Вайнбергер Д. Мир концов: что такое Интернет...

²⁴⁴ См.: Акопов В.А. Кибервойна — угроза национальной безопасности. URL: planeta.rambler.ru/community/politprognoz/916464.html

- распространение компромата и иных сведений, порочащих честь и достоинство политической элиты страны;
- создание атмосферы напряженности между партиями, общественными объединениями и движениями;
- политический либо иной шантаж;
- разжигание межнациональной розни и расовой нетерпимости;
- воздействие на экономическую инфраструктуру государства;
- инициирование массовых беспорядков и иных протестных акций.

В связи со сказанным отметим, что ведение кибернетических войн принимает в современном мире обоюдный характер. Развитые государства включены в кибернетическое противостояние, в основе которого лежит применение современных информационно-компьютерных технологий и подготовка соответствующего контента, в том числе в сфере массово-информационной деятельности.

С.Г. Туронок выдвинул основные футурологические проблемы Интернета:

1. Способны ли новые информационно-компьютерные технологии внести вклад в формирование качественно новой общественно-политической модели?

2. Способствует ли Сеть интеграции политических сообществ, утверждению более открытого, партиципаторного политического процесса, либо атомизации и фрагментации сообществ, упадку институциональной и нормативной систем общества?

3. В какой мере феномен Интернета можно рассматривать как качественно новый фактор общественной и политической жизни, а не очередную ступень в количественном наращивании характеристик (масштаба, скорости, доступа) информационных и коммуникативных систем?

4. Каково соотношение приоритетов в треугольнике: «свобода доступа к информации — неприкосновенность личности —

общественная и государственная безопасность» в эпоху Интернета? В частности, в какой мере кибертехнологии способствуют повышению уровня гражданского контроля над государством и в какой — государственного контроля над обществом и индивидом?

5. Будет ли информационное общество либертарным или тоталитарным²⁴⁵?

Вопрос разрушительной или созидательной роли Интернета в социуме часто предстает как повод бесконечной безрезультатной дискуссии, поскольку не приводит к конкретному ответу. Б. Барбер сделал попытку разрешить противоречие между стремительным распространением, огромными возможностями информационно-компьютерных технологий и функционированием демократии, реализацией демократических прав и свобод граждан.

По мнению Барбера, есть три варианта будущего для развития технологии и демократии, три сценария их отношений, которые находятся в области технологической реальности:

1. Сценарий Панглосса (реалистичный сценарий), который представляет собой проекцию текущих настроений и тенденций.

2. Сценарий Пандоры (пессимистический сценарий), который рассматривает наихудший из возможных вариантов в условиях неотъемлемой угрозы технологического детерминизма.

3. Сценарий Джеферсона (оптимистический сценарий), который ищет позитивную роль новых технологий в формировании современной демократической жизни. В психологических терминах три сценария можно описать как равнодушие, тревогу и надежду. Мы можем испытывать надежду или тревогу, но, без сомнения, равнодушие наиболее точно описывает наше будущее²⁴⁶.

Интернет есть особая сетевая информационно-телекоммуникационная система, развивающаяся одновременно с текущим

планетарным природным временем и опережающая его по скорости доставки социального сообщения (например, скорость доставки информационного сообщения сравнима со скоростью срывающего осеннюю листву ветра). Интернет в широком смысле есть глобальное электронное движение, конкретное понимание которого определяет самостоятельно конкретный пользователь электронной системы в конкретный момент времени, применяющий ее в своей жизни (ситуативный повседневно-бытовой, утилитарный подход к пониманию Интернета).

Интернет — особая электронная жизнь индивида. Сетевой политический дискурс есть электронная политическая среда и электронная политическая жизнь человека, который множествен в лицах: анонимно или не анонимно функционирует в электронном пространстве в качестве субъекта публичного политического взаимодействия. Электронный политический дискурс отражает и формирует у пользователя Сети виртуальные представления о политическом мире в его, как правило, ситуативном, постоянно обновляющемся измерении. Ситуативность сетевого политического дискурса определяется повседневно-бытовым подходом к восприятию Интернета пользователем.

Когнитивный подход позволяет охарактеризовать сетевой политический дискурс как инструмент:

- связей с общественностью в политической сфере и в сфере управления государственными ресурсами;
- политического и государственного менеджмента;
- отражающий и формирующий общественные впечатления, настроения, мнения.

Характер (положительный, нейтральный, отрицательный) и направленность (на какую-либо конкретную политическую фигуру) электронного политического дискурса зависят от парадигмы его понимания индивидом в системе его культурных (технологических и гуманитарных) ценностей. Мотивация участия человека в электронном политическом дискурсе обусловлена его целями: управления, манипуляции, давления, информационного противостояния (кибервойны) и др.

²⁴⁵ Туронок С.Г. Интернет и политика. Программа спецкурса.

²⁴⁶ См.: Barber B.R. Three Scenarios...

Важна дискуссия не о том, является ли Интернет новым СМИ, а о том, какая парадигмальная трактовка его бытия будет принята в социуме как доминантная. В силу индивидуализации Интернета, он воспринимается как источник доступа к персонализированной информации. Парадокс в том, что персонализация обработки, производства и распространения информации приводит к одним и тем же техническим и творческим методам ее размещения и потребления. Поэтому актуальным становится другой вопрос: «Интернет крайне динамичная среда, и успешным в ней может быть лишь тот, кто постоянно изобретает что-то новое»²⁴⁷.

Интернет-информация стремительно трансформировалась из продукта культурного (единичного) в продукт цивилизационного (многократного, многоразового) производства. Следовательно, актуальная информация в Интернете, частью которой выступает политический дискурс, обладает признаком массовости. Опасность в том, что информация в Интернете теряет эффект своей оригинальности, единственности в связи с одинаковыми технологиями ее презентации в электронном пространстве и многократного копирования.

Интернет не может быть плохим или хорошим, он есть исключительно такой, каким мы его сами делаем и такой, как мы его сами воспринимаем и хотим видеть. Построение политического дискурса в Интернете, реакция на него есть вопрос не только и не столько идеологический, моральный, нравственный, этический, эстетический, сколько вопрос психологический. Наш мозг задает каждому из нас свою собственную программу восприятия, переработки и дальнейшего применения информации, полученной посредством Интернета. Вопрос феноменологии сетевого политического дискурса есть вопрос его психологического восприятия конкретным индивидом.

Коммуникационные предпочтения протестной части населения, выражающей критическое отношение к действующей

²⁴⁷ Иванов Д. Политический PR в Интернете... С. 14.

власти, концентрируются вокруг ресурсов оппозиционных медиа и социальных сетей. Они используются не только в качестве распространения оппозиционных взглядов и их обмена, но и в качестве ресурсов, применяемых оппозиционерами для организации публичных массовых протестных действий и участия в них. По результатам опросов оппозиционно настроенных жителей Москвы, участвовавших в 2012—2013 гг. в митингах против политики властей, социологи «Лаборатории Крыштановской» раскрыли основные каналы получения информации о массовых оппозиционных мероприятиях и представили их в своем аналитическом отчете в виде следующей таблицы²⁴⁸.

Вопрос: Откуда вы узнали о сегодняшней акции?			
Варианты ответа:	2012	2013	Изменение
Я вхожу в оргкомитет	2,8	0,3	— 2,5
От друзей			
Из Facebook	13,9	12,5	— 1,4
Из ВКонтакте	24,1	16,7	— 7,4
Из Twitter	12,6	9,7	— 2,9
Из блогов и Интернета	11	9,2	— 1,8
в целом	16,5	42,1	+ 25,6
С «Эха Москвы» или Радио «Свобода»	9,2	9,7	+ 0,5
Из печатных изданий и других источников	9,9	0,9	— 9

Приведенные в таблице социологические данные показывают, что основным каналом информации о массовых митингах

²⁴⁸ Крыштановская О.В., Шалак В.И., Коростиков М.Ю., Евсегнеева Н.С. Аналитический отчет о проведении социологического исследования «Динамика протестной активности: 2012—2013». URL: <http://gefter.ru/archive/9579>

для оппозиционно настроенных граждан в 2013 г. являлся Интернет в целом, в том числе его социальные сети и блоги. Также информацию о протестах оппозиционеры получают из эфира радиостанции «Эхо Москвы» и «Радио Свобода».

Интернет не способен существенно изменить природу социальных сообществ, поэтому перспективы «виртуальной общины» ограничены, — так считает С.Г. Туронок. Он прогнозирует, что наиболее вероятным социально-политическим последствием развития Интернета будет повышение динамизма и фрагментации политического процесса, атомизация плюралистической политики групповых интересов²⁴⁹.

Сетевой политический дискурс целесообразно дифференцировать по следующим электоральным признакам.

1. *По признаку политической ориентации электората:*

- центристские политические программы;
- правые политические программы;
- левые политические программы;
- аполитичное представление о мире.

2. *По экономическому признаку электората:*

- класс материально обеспеченного населения;
- класс населения среднего материального обеспечения;
- класс малообеспеченного населения;
- самые бедные — без жилья и работы (как правило, выключены из системы политической жизни).

3. *По демографическому признаку электората:*

- молодежь 18—27 лет;
- средний возраст 28—45 лет;
- старший возраст 46—60 лет;
- пожилые люди 60 лет и выше.

4. *По уровню образованности электората:*

- население с высшим образованием;
- население с незаконченным высшим образованием;
- население с профессиональным образованием;

- население с незаконченным профессиональным образованием;
- население со средним образованием;
- население с незаконченным средним образованием;
- население без образования.

Таким образом, политический дискурс в Интернете ранжирован по возрастному, демографическому, образовательному, экономическому, политическому признакам. Сетевой политический дискурс представлен в основных видах: сайты юридических лиц, сайты физических лиц, социальные сети включают основные индивидуальные электронные ресурсы — конкретные сайты и вспомогательные коммуникативные ресурсы, их разделы: файлы, фото, видео, блоги и др.

Исследуя сетевой дискурс, можно согласиться с социологическим подходом в типологизации Н.А. Ипатовой. Она предложила классифицировать профессиональные сообщества, имея в виду программистов, по следующим «элементам дискурсивной практики: каналам распространения (блоги, форумы, сетевые сообщества, новостные рассылки и др.), пространственно-временным характеристикам (сообщества Рунета, сообщества *Livejournal*), теме (конкретные технологии: *Java*, *Solaris*, *Linux*, *MySQL* и др.), по совокупности правил и процедур принятия высказываний (конкурсы, конференции, диспуты, эпосы, лицензии, программные продукты и др.)²⁵⁰.

Н.А. Семенов (Украина) разделил социальные сети на типы. Для поиска людей: (Одноклассники.ру), для развлечения (ВКонтакте), для работы и бизнеса (МойКруг), для сбора новостей (*news2.ru*), для сбора закладок (БобрДобр), для видео (*YouTube*), для аудио (*Last.fm*), для фото (*FiXX.RU*), нитевые социальные сети (Хабрахабр, *drugme*, *geni* и др.). По открытости информации: открытые (*FaceBook*), смешанные (ПРО2), закрытые (*PlayboyU.com*). По географическому охвату: мир (*MySpace*),

²⁴⁹ См.: Туронок С.Г. Интернет и политический процесс // Общественные науки и современность. 2001. № 2. С. 51—63.

²⁵⁰ Ипатова Н. А. Дискурсивные практики в формировании профессиональных сообществ: автореф. дис. ... канд. социол. наук. СПб., 2009. С. 19.

страна (*Connect.com.ua*), регион. По уровню развития: *Web 1.0*, *Web 2.0*, *Web 3.0*²⁵¹.

Фондом эффективной политики представлены методы решения коммуникативных задач с помощью Интернета.

1. Метод легитимизации информации (импульсная схема).
 - 1.1. Легитимизация информации по схеме «слухи».
 - 1.2. Легитимизация информации по схеме «к сведению публики».
 - 1.3. Легитимизация информации путем ее публикации на интерактивных сайтах.
 - 1.4. Легитимизация информации с использованием неоднозначности статуса сетевой публикации.
2. Метод имитации субъекта.
 - 2.1. Имитация действующего субъекта.
 - 2.2. Имитация мнения субъекта.
3. Использование Интернета для обсуждения тем, негласно табуированных в традиционных СМИ.
 - 3.1. Реализация на сайтах СМИ и дискуссионных сайтах.
 - 3.2. Реализация на сайтах-двойниках и «альтернативных» сайтах.
 - 3.3. Реализация на юмористических сайтах.
4. Создание информационных поводов.
5. Схема реанимирования информации.
6. Сетевые издания как PR-инструмент.
7. Использование свойств носителей информации.

И.А. Калинин дал способы и характеристику массового общения в социальных сетях²⁵². К средствам общения в Интернете И.А. Калинин относит гостевые книги, форумы, блоги. *Гостевые книги* — первая и самая простая форма организации обще-

ния в виде web-приложений. Простейшая гостевая книга представляет собой список сообщений, показанных от последних к первым. Каждый посетитель может оставить свое сообщение. *Форумы* как способы общения развивают идеи телеконференций. Сообщения пользователей в форумах группируются по темам, которые задаются, как правило, первым сообщением. Все посетители могут увидеть тему и поместить свое сообщение в ответ на уже написанные. Блоги (от англ. *web log* — *web-журнал*, *web-протокол*). В этих сервисах каждый участник ведет собственный журнал, т.е. оставляет записи в хронологическом порядке. Темы записей могут быть любыми; самый распространенный подход — ведение блога как собственного дневника. Другие посетители могут оставлять комментарии на эти записи²⁵³. Стиль общения в социальных сетях более свободный, чем в обычной жизни.

Таким образом, масштаб сетевого политического дискурса зависит от технологических достижений Интернета (технический признак) и от гуманистической основы нового сетевого общения (антропологический признак). Представители сетевых сообществ, независимо от их политических пристрастий, активно применяют в виртуальном общении новый фольклорный язык, порожденный Интернетом. Сетевой язык не только и не столько порождает новые слова, сколько поражает аудиторию традиционных СМИ нарочито неправильным написанием слов (эрративом), частым употреблением бранной лексики и штампов.

Помимо сайтов, социальных сетей, форумов, сетевой политической дискурс включает также официальные сайты государственных лидеров и органов государственной власти: федеральный, региональный, муниципальный уровни. Например, *www.kremlin.ru* — официальный сайт Президента России, *www.government.ru* — Интернет-портал Правительства Российской Федерации, *www.council.gov.ru* — официальный сайт Совета

²⁵¹ См.: Семенов Н.А. Социальные сети, перспективы развития и способы монетизации. 2008. 16 апреля. URL: http://habrahabr.ru/blogs/social_networks/23636/

²⁵² См.: Калинин И.А. История развития социальных сервисов Интернета // Социальные Сети от А до Я. Азбука социальных сетей. URL: <http://www.social-networking.ru>

²⁵³ Там же.

Федерации Федерального Собрания России, www.duma.gov.ru — официальный сайт Государственной Думы России. Сайт www.gov.ru включает ссылки на электронные страницы всех органов государственной власти Российской Федерации.

А.В. Чугунов пишет: «Развитая система политического формирования граждан, несомненно, способствует увеличению капитала общественного доверия, так необходимого для эффективного функционирования власти. Для формирования устойчивой обратной связи важно и то, что Интернет предоставляет возможность интерактивного взаимодействия. Чем больше люди и власть узнают о деятельности и нуждах друг друга, тем выше степень взаимного доверия»²⁵⁴. Политический дискурс в Интернете представлен в основных потоках: сайты государственных лидеров и органов власти; сайты официально зарегистрированных политических партий; иные сайты политического содержания, в том числе оппозиционного характера.

Неофициальный сетевой политический дискурс (сайты фольклорного политического содержания, живые журналы, блоги, чаты, народные видеоролики и т.п.) обладают следующими свойствами:

- множественность и анонимность пользователей;
- дифференциация политических убеждений пользователей;
- речевая свобода, попирающая правила орфографии, пунктуации, орфоэпии;
- этическая, эстетическая, нравственная свобода выражения персонифицированного мнения;
- диалогичность и полилогичность Сетевого контента;
- мгновенность, оперативность передачи сообщений, зачастую в ущерб точности, объективности;
- скандальность сообщений и коммуникативных актов — Сетевых комментариев;
- лаконичность и доступность изложения мыслей;

²⁵⁴ См.: Чугунов А.В. Политика и Интернет... С. 16.

- иллюстративность сообщений;
- символическая мультипликативность информации;
- бесконечная транслируемость и размножаемость информации;
- активное применение мультимедиа технологий.

Современному сетевому политическому дискурсу свойственны перманентность, бесконечность развертывания во времени, поляризация мнений, применение методов информационного, психологического, кибернетического интернет-противостояния, электронные политические интриги, электронная политическая борьба. Можно говорить о том, что электронный политический дискурс породил новое явление — народное, фольклорное политическое творчество в Интернете, обладающее признаками персонификации отношения к политикам и политике, но обладающее мощным потенциалом вездесущности, а значит, свойствами доступности и массовости восприятия, обсуждения, тиражирования политических впечатлений, настроений, мнений.

Сетевая переписка на политические темы часто наполнена иронией, сарказмом, может выражать чувство недоверия к современным социальным и государственным институтам. Для многих пользователей Интернета разговоры на политические темы — это внутренняя, не осознаваемая ими попытка вторичной социализации и реализации в социуме, связанная с невозможностью говорить и быть услышанными в реальном социальном, политическом пространстве. Народный политический дискурс в Интернете не обременен миссией социальной ответственности, которая возложена на профессиональных журналистов и реализуется ими в традиционных средствах информации.

Политический дискурс в оффлайновых и онлайн-СМИ (газета, журнал, информационное агентство, радио, телевидение) предстает в виде осмысленных, осознанных на социальном уровне сообщений информационного, аналитического, публицистического характера. Главным образом потому, что СМИ нацелены на социализацию информации, придание ей статуса общественной значимости. Традиционные СМИ функционируют в

заданной государством системе юридических и социальных координат, выполняют традиционно закрепленные за ними функции: информационные, социального регулирования общественных отношений, культурно-просветительские.

Политический дискурс в дискуссионном сегменте Интернета (блоги, живые журналы, социальные сети), как правило, технологически и творчески глубоко индивидуален, эмоционально экспрессивен, отражает ситуативность и хаотичность публичных потоков массового сознания; сиюминутность, мгновенность, непродуманность сетевого речевого и политического поведения; невосприимчивость, отторжение социальных и этических нормативных правил публичного взаимодействия. В целом технический прогресс, информационная и электронная революции способствуют широкой демократизации, массовости политического контента, его специфической виртуальной и реальной включенности в повседневно-бытовой опыт людей.

В связи с этим не безусловными, но актуальными представляются высказывания Ж. Бодрийяра о противоречивости миссии журналистики и восприятия ее в массовом сознании. Он считает, что каналы информации воспринимаются массами как возможность зрелищного наслаждения, а не как социальный ресурс информирования и обсуждения важных вопросов: «Бесконечные морализаторские призывы к информированию: гарантировать массам высокую степень осведомленности, обеспечить им полноценную социализацию, повысить их культурный уровень и т.д. — диктуются исключительно логикой производства здравого смысла. В этих призывах, однако, нет никакого толка — рациональная коммуникация и массы несовместимы. Массам преподносят смысл, а они жаждут зрелища <...> Массы — это те, кто ослеплен игрой символов и поработен стереотипами, это те, кто воспримет все, что угодно, лишь бы это оказалось зрелищным. Не приемлют массы лишь “диалектику” смысла. И утверждать, что относительно него кто-то вводит их в заблуждение, нет никаких оснований. Для производителей смысла такое во всех отношениях далекое от истины предположение, конечно, удоб-

но — предоставленные сами себе, массы якобы все же стремятся к естественному свету разума. В действительности, однако, все обстоит как раз наоборот: именно будучи “свободными”, они и противопоставляют свой отказ от смысла и жажду зрелищ диктату здравомыслия»²⁵⁵. В достаточной мере утверждение Ж. Бодрийяра подтверждается деятельностью массовых российских медиа, и особенно ярко тенденции массовости и стереотипизации восприятия коммуникативных сообщений проявляются в Интернете.

²⁵⁵ Бодрийяр Ж. В тени молчаливого большинства, или Конец социального. Екатеринбург, 2000. С. 15—16.

МЕДИАХОЛДИНГ В СОВРЕМЕННЫХ ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ

Глава 1. МЕДИАХОЛДИНГ ОАО DE PERSGROEP: БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ И ТВОРЧЕСТВО

1.1. Генезис и становление медиакомпания De Persgroep

В настоящее время медиахолдинги глубоко вовлечены в глобализационные процессы. Опыт функционирования современных медиагигантов исследуется более или менее регулярно, а вот ряд исключительно влиятельных медиакорпораций, в том числе европейских, практически не известен российской науке. Тем не менее он заслуживает самого пристального внимания. В частности, деятельность бельгийской медиакорпорации *De Persgroep*.

В соответствии со ст. 1 Конституции¹ Бельгия является федеративным государством (с 1980 г.), которое создавалось с учетом как этнического, так и территориального факторов. Специфической чертой бельгийской федерации является наличие в ее составе двух видов субъектов: сообществ и регионов. Сообщества (французское, фламандское и германоязычное) строятся по культурно-лингвистическому принципу, регионы (Валлонский, Фламандский и Брюссельский столичный) — по языково-территориальному.

¹ Конституция Бельгии была принята 7 февраля 1831 г., через год после провозглашения независимости Бельгии от власти голландского короля Вильгельма. Данная конституция действует до сих пор, хотя в нее несколько раз вносились поправки.

Общая численность населения Бельгии — около 11 млн человек. В Бельгии приняты три официальных языка: нидерландский (точнее, его южный диалект — фламандский²), на котором говорит примерно 6 млн человек, французский (около 4 млн) и немецкий (около 70 тыс.)³. В соответствии с законом о языке, закрепленном в 1970 г. в Конституции Бельгии в ст. 4, страна разделена на четыре лингвистических региона: нидерландскоязычный, франкоязычный, немецкоязычный и двуязычный регион Брюссель — столица⁴. В одноязычных регионах все действия со стороны органов власти и управления должны осуществляться только на языке данной территории⁵. Во Фландрии — на нидерландском, в Валлонии — на французском языке⁶.

Несмотря на то, что между фламандскими и валлонскими издателями существуют тесные связи, медиарынок Бельгии разделен по языковому принципу на два отдельных рынка. Это согласуется с точкой зрения Европейской Комиссии ЕС, которая исходит из положения, что медиарынок Бельгии разделен на два

² Фламандский язык отличается от голландского преимущественно лексикой, но есть и фонетические и грамматические различия. Показ некоторых фламандских ТВ-передач в Голландии сопровождается субтитрами.

³ Портал органов государственной власти Бельгии. URL: http://www.belgium.be/nl/over_belgie/

⁴ Конституция Бельгии. URL: http://www.senate.be/doc/const_nl.html

⁵ См., напр.: веб-сайт административного органа фламандского правительства, осуществляющего надзор за использованием нидерландского языка во Фландрии. URL: <http://www.vlaanderen.be/nl/contact/adressengids/vlaamse-overheid/administratieve-diensten-van-de-vlaamse-overheid/beleidsdomein-diensten-voor-het-algemeen-regeringsbeleid/departement-diensten-voor-het-algemeen-regeringsbeleid/afdeling-kanselarij/taaladvies>. На веб-сайте “Taalwetwijze” (URL: <http://www.taalwetwijzer.be/>) даются разъяснения о применении закона о языках. Посетители сайта могут задать здесь и свой конкретный вопрос.

⁶ Права немецкоязычных граждан, объединенных в немецкоговорящую общину в девяти коммунах Валлонии, защищены несколькими механизмами. Немецкоязычное сообщество имеет собственный парламент и правительство, отвечающее за администрацию, школьное образование, спорт, культуру, радио, телевидение и т.д. и издающее постановления на немецком языке в своем языковом регионе.

отдельных медиарынка — нидерландскоязычный и франкоязычный⁷.

В соответствии с законодательством все СМИ во Фландрии выходят на голландском (нидерландском) языке, в Валлонии — на французском. Наличие двух отдельных рынков подтверждается и географией распространения изданий на территории того или иного языка. Исключение составляет лишь франкоязычная деловая газета *L'Echo*, которую читают как во Фландрии, так и в Валлонии⁸.

В системе бельгийских СМИ особое место занимает *De Persgroep NV* — крупная фламандская открытая медиаконпания с ограниченной ответственностью, чья штаб-квартира располагается в Коббегем (Kobbegeem), Бельгия. Основателем и владельцем компании является семья ван Тилло, одна из богатейших в стране⁹.

Генеральным директором и владельцем *De Persgroep* является внук основателя компании медиамагнат Кристиан ван Тилло (Christiaan van Thillo), возглавивший в 2011 г. рейтинг пяти самых могущественных лиц фламандских СМИ¹⁰.

⁷ Raeymaeckers K. Staten-Generaal van de Media. Actuele en toekomstige uitdagingen voor de Vlaamse mediasector. 2009. P. 38 // Europese Commissie. Steunmaatregel. 2004. № 74. België Subsidie aam de Vlaamse geschreven perssectot/ Brussel, 14/ XII.204 C (2004) 4739 fin. P. 8 (URL: http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/133663/133663_493083_27_2.pdf).

⁸ De Bens E. & Raeymaeckers K. De pers in België: het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren, vandaag en morgen. Leuven: Lannocampus, 2007. P. 448.

⁹ Согласно рейтингу 200 богатейших семей Бельгии, состояние семьи Ван Тилло в 2012 г. оценивалось в €814,619 млн. (20-е место). С 2000 г. капитал семьи вырос на €453,000 млн. Суммарный капитал 20 богатейших семей Бельгии составил в 2012 г. €50 млрд, что равняется приблизительно 13% валового национального продукта (ВВП) Бельгии (Ludwig Verduyn, De 200 rijkste Belgen. Uitgeverij Van Halewick, Kessel-Lo, 2012).

¹⁰ Рейтинг был подготовлен фламандской газетой «Де Морген». Директора медиа-групп, главные редакторы газет и журналов, медиаэксперты (всего было опрошено 79 человек) обосновали свой выбор тем, что Ван Тилло является руководителем единственного во Фландрии мультимедийного концерна (Pieter Dumon en Jan Debackere, Van Thillo machtigste man in Media Powerlist “De Morgen”. De Morgen, 14.01.2011).

В настоящее время деятельность компании территориально-географически охватывает Фландрию, Нидерланды и Данию.

Во Фландрии компания является крупнейшим и наиболее диверсифицированным¹¹ медиахолдингом, имеющим в своей структуре целый ряд медийных предприятий. Дочернее предприятие *Persgroep Publishing*, которое находится в стопроцентном владении медиахолдинга, выпускает общенациональные ежедневные газеты *Het Laatste Nieuws* и *De Morgen*, ряд журналов и новостных сайтов. *De Persgroep* является совладельцем компании *Mediafin* (совместная компания с валлонской медиагруппой *Rossel*) и соответственно совладельцем деловых газет *De Tijd*, выходящих на нидерландском языке, и франкоязычной *L'Echo*. Компания владеет 50% пакета акций холдинга *Mediaaan*¹², которому принадлежат радиостанция *Joe FM*, творческо-производственная студия *TV Bastards*, коммерческие телеканалы *VTM*, *2BE*, *Vitaya*, *Jim* и *VTMKZOOM*. В настоящее время во Фландрии важнейшими источниками доходов *De Persgroep* являются газета *Het Laatste Nieuws*, журнал *Dag Allemaal* и крупнейший коммерческий телеканал Фландрии *VTM*¹³.

На нидерландском рынке *De Persgroep* фокусирует свои усилия, не считая радиостанции *Q-Music* (100%), на развитии газетного и интернет-бизнеса.

В Нидерландах медиахолдинг с 2009 г. контролирует дочернюю компанию *De Persgroep Nederland*, которая издает еже-

¹¹ Под диверсификацией здесь понимается процесс расширения активности компании за рамки основного бизнеса, выражающийся в увеличении распределения инвестируемых денежных капиталов между различными объектами вложений. Диверсификация (от лат. *diversus* — разный + *facere* — делать) // Экономический и юридический словарь / под ред. А.Н. Азриляна. М., 2004.

¹² Вторая половина принадлежит фламандской медиа-группе «Роуларта» (“Roularta”). Медиа-группа «Роуларта» (“Roularta”) издает в Бельгии еженедельную региональную газету “De Krant van West-Vlaanderen” и ряд бесплатных информационно-рекламных газет, а также ряд журналов в Бельгии, в Нидерландах, Норвегии, Франции и Германии.

¹³ Van Doorslaer L. Gedruis in het Mediahuis. De Standaard, 08.11.2013. P. 37.

дневные общенациональные газеты *de Volkskrant*, *Trouw*, *Het Algemene Dagblad (AD)* и региональную амстердамскую газету *Het Parool*.

С февраля 2015 г. к известным голландским газетным брендам прибавились 7 нидерландских региональных газет и 130 газет, которые распространяются бесплатно по почтовым ящикам населения и организациям (*huis-aan-huiskranten*)¹⁴. *De Persgroep* укрепил свои позиции в Нидерландах, купив за €245 млн британский медиаконцерн *Mecom*, в структуру которого входила и голландская медиагруппа *Wegener* — издатель региональных и бесплатных газет в стране. Сделка увеличила влияние и участие фламандской медиагруппы на нидерландском рынке СМИ. В результате приобретения общая доля *De Persgroep* на информационном (газетном) рынке Нидерландов относительно конкурентов увеличилась с 19,9% (2009) до 47,4% (2015)¹⁵. Многолетний лидер — нидерландская *Telegraaf Media Groep*, издающая крупнейшую ежедневную газету страны *Telegraaf*, переместилась с первой на вторую строчку (31,8%). Совокупный тираж 11 ежедневных голландских газет *De Persgroep* составлял 1,4 млн экз.

Став владельцем *Mecom*, *De Persgroep* впервые вступил и на скандинавский рынок, так как компания приобрела и датские активы британской медиакомпании. Датская медийная компания *Berlingske Media*, в состав которой входят общенациональ-

ные газеты *Berlingske Tidende* и *B.T.*, различные региональные издания, новые медиа и радиостанции, стала новым структурным подразделением бельгийского медиахолдинга *De Persgroep*. Отметим, что после заключения этой сделки *De Persgroep* провела стратегический анализ медиа-группы *Berlingske Media*, по результатам которого была выявлена необходимость и целесообразность реструктуризации предприятия и продажа региональных изданий. 31 декабря 2015 г. они были перепроданы датскому издателю *Jysk Fynske Medie*¹⁶.

В 2015 г. пополнилось и бельгийское портфолио компании *De Persgroep*. Медиахолдинг приобрел у медиа-группы *Sanoma*, одного из крупнейших журнальных издателей Европы, журналы *HUMO*, *Story*, *TeVe-Blad* и *Vitaya*.

Одним из последних приобретений *De Persgroep* стала покупка телекоммуникационной компании *Mobile Vikings*. Сотовый оператор, который работает исключительно в онлайн-режиме, вошел в феврале 2016 г. в состав радиотелевизионной компании *Medialaan*.

Благодаря органическому росту и аквизициям консолидированный оборот компании по итогам 2015 г. превысил €1,3 млрд (+ 52% в сравнении с 2014 г.). Чистая прибыль — основной источник формирования бюджета предприятия, а также его денежных накоплений — достигла €110 млн (+ 49%)¹⁷.

Общая численность персонала в трех европейских странах составила 5 400 человек¹⁸.

De Persgroep является прежде всего коммерческим предприятием. Работая в условиях рынка, компания вынуждена подчиняться его правилам, иначе она будет вытеснена с этого

¹⁴ Commissariaat voor de Media, Mediamonitor, Mediabedrijven en mediamarkten 2013-2014. URL: <http://www.cvdm.nl/wp-content/uploads/2014/11/CvdM-Mediamonitor-2014-totaal.pdf>

¹⁵ Рыночная доля — это среднее процентное соотношение оплаченного тиража и объема распространенного тиража газет конкретной компании к общему оплаченному тиражу и объему распространенного тиража всех газет на рынке. Увеличение рыночной доли не означает немедленное увеличение тиража какого-либо издания, по этой причине при определении рыночной доли компании, наряду с тиражом, учитывается и средний распространенный тираж каждого номера // Commissariaat voor de Media, Mediamonitor. Mediabedrijven en mediamarkten 2009 (URL: <http://www.mediamonitor.nl/wp-content/uploads/2013/08/Mediamonitor-2009.pdf>) и Mediabedrijven en Mediamarkten 2015 (URL: <http://www.mediamonitor.nl/mediamarkten/dagbladen/dagbladen-in-2015>).

¹⁶ Веб-сайт De Persgroep Nederland: ACM keurt overname Mecom goed. 11.02.2015 (URL: <http://www.persgroeppubliceert.nl/news/acm-keurt-overname-mecom-goed>); и De Persgroep publiceert jaarverslag 2015 (URL: <https://www.persgroep.nl/news/de-persgroep-publiceert-jaarverslag-2015>).

¹⁷ Годовой отчет De Persgroep NV за 2015 г. “365 dagen # Multimedia-beleving”. URL: https://www.persgroep.nl/pdf/jaarverslag_2015.pdf

¹⁸ Годовой отчет De Persgroep NV за 2015 г. “365 dagen # Multimedia-beleving”. URL: https://www.persgroep.nl/pdf/jaarverslag_2015.pdf

рынка. Цель заработать денег, получить прибыль является как правило главенствующим побудительным мотивом предпринимательской деятельности. Ведь прибыль является источником дохода и развития компании, показателем эффективности использования ресурсов и оценки инвестиционных возможностей. Материальный интерес может быть ведущим мотивом предпринимательской деятельности, но не единственным. Главное направление развития компании задает ее миссия. Судя по вебсайту *De Persgroep Nederland*, основным критерием для предпринимательства является выполнение миссии, а не обогащение. *De Persgroep Nederland* определяет свою миссию двумя ключевыми словами — «Качество и Плюрализм» СМИ. Эти ключевые слова — основа для продвижения ценностей бизнеса, а также формирования репутации и имиджа компании. Во Фландрии медиакомпания *De Persgroep* — многопрофильное предприятие, обслуживающее несколько потребительских сегментов, — не видит необходимости следовать некому общему программному обещанию или миссии.

Стратегическая ориентация компании — обеспечение конкурентного преимущества на рынке относительно компаний-конкурентов в долгосрочной перспективе.

Фундамент компании *De Persgroep* был заложен в конце 40-х годов XX в. Биллом ван Тилло¹⁹, дедом нынешнего главы компании Кристиана ван Тилло. *Pater familias* несказанно удивил и друзей, и врагов, когда на полученные дивиденды по акциям антверпенской банковской компании приобрел в 1948 г. не только, например, кофейные плантации в Конго и шахту в Югославии, но и типографию, несмотря на то, что инвестирование в полиграфический бизнес не обещало потенциально больших прибылей. Но за покупкой типографии последовали

¹⁹ Билл ван Тилло (род. в 1902 г., крещен с именем Сириел ван Тилло (Cyriel Van Thillo), сын управляющего замком нидерландского барона Gerickt d'Herwijnen и хозяйки небольшого деревенского магазина в Wuustwezel, расположенного рядом с границей Нидерландов // Botje H.E. & Luyten A. Christian van Thillo, bevlogen bemoeial. Vrij Nederland, 02.07.2014.

другие сделки на рынке медиа. Последовательное приобретение действующего бизнеса путем слияний и поглощений привело к созданию мощной диверсифицированной бизнес-империи *De Persgroep*, оперирующей миллионами евро.

Рассмотрим основные этапы становления и развития компании *De Persgroep* в хронологическом порядке:

1948 г. — ван Тилло покупает антверпенскую типографию *Patria* (учреждена в 1928 г.), где во время Второй мировой войны наряду с популярным журналом *Piccolo* и другой продукцией печатали и фламандско-националистическую газету *De Dag*²⁰. Через несколько лет *Patria* была разделена на две самостоятельные компании: типографию *Astra* и издательство *Sparta*.

1963 г. — компания *Astra-Sparta*, во главе которой в это время стоят сыновья основателя компании Людо и Йорис ван Тилло, начинает печатать франкоязычную газету *Le Soir Illustré*, принадлежавшую валлонской компании *Rossel*.

1967 г. — компания запускает бесплатную газету *Pro Rama*, которая доставляется в жилые дома и различные учреждения.

1974 г. — *Astra-Sparta* приобретает молодежный журнал *Joepie*.

1975 г. — *Sparta* совместно с фламандской издательской группой *Uitgeverij J. Hoste* и предпринимателем из Валлонии приобретает женский журнал *Femmes d'Aujourd'hui*, выходящий на французском языке.

1984 г. — портфель корпорации *Sparta* пополняется еженедельным информационно-развлекательным журналом *Dag Allemaal*, в основном освещающим новости шоу-бизнеса.

1987 г. — семья ван Тилло приобретает контрольный пакет акций (66%) у издательства *Uitgeverij J. Hoste* выпускающего популярную либеральную ежедневную фламандскую газету *Het Laatste Nieuws*.

²⁰ Bloembergen J. & Depuydt P. De uitgever wordt bankier als de rekeningen komen. nrc.nl, 10.12.2008 (URL: http://vorige.nrc.nl/achtergrond/article2085615.ece/De_uitgever_wordt_bankier_als_de_rekeningen_komen).

1987 г. — год упорядочения организационной структуры бизнеса. Создается новое юридическое лицо для управления инвестиционным ресурсом *De Persgroep NV*, своеобразная штаб-квартира, в которой принимаются наиболее важные решения, касающиеся стратегического развития издательской компании. *Sparta*, издающая журналы *Joepie* и *Dag Allemaal*, переименовывается в *Magnet Magazines* и становится дочерним предприятием ОАО *De Persgroep*.

В 1987 г. *De Persgroep* и еще восемь издателей учреждают фламандскую радиотелевизионную компанию *Medialaan*²¹ — материнскую компанию первого во Фландрии общенационального коммерческого телевизионного канала *VTM*, радиостанции *Joe FM* и других дочерних предприятий.

1989 г. — приобретенное в этом году издательство *De Morgen* с ежедневной газетой *De Morgen*, позиционирующей себя на медиарынке как «прогрессивная независимая качественная газета» и продолжатель традиций бывших социалистических газет *Volkskrant* и *Vooruit*, становится третьей дочерней компанией *De Persgroep*, который покупает находящуюся в бедственном положении газету *De Morgen* по символической цене в 1 бельгийский франк²².

Учреждаются сервисы таргетированной рекламы, обеспечивающей доступ рекламодателей к целевой аудитории: *Reclameregies Impact* (газеты), *Magnet* (журналы) и *Targetonline* (онлайн). В 2006 г. они будут объединены под общим названием *Fred*²³.

²¹ «Медиаалаан» был создан в 1987 г. как фламандская телевизионная компания “Vlaamse Televisie Maatschappij” (VTM), в 1999 г. компания сменила, во избежание путаницы с телевизионным каналом VTM, название на “Vlaamse Media Maatschappij” (VMMa). С 3 февраля 2014 г. компания называется «Медиаалаан» // Веб-сайт «Медиаалаан». URL: <http://medialaan.net/>

²² Botje H.E. & Luyten A. Christian van Thillo, bevlogen bemoeial. Vrij Nederland, 02.07.2014.

²³ Веб-сайт De Persgroep Publishing. URL: <http://www.werkenbijdepersgroep.be/sites/default/files/historiek.pdf>

1995 г. — создание совместного предприятия (англ. *joint venture*) *Regionale TV Media (RTVM)* с бельгийскими медиакомпаниями *Roularta* и *Concentra* с целью эффективного размещения рекламы на местных коммерческих телеканалах Фландрии²⁴.

1998 г. — *De Persgroep* и *Roularta*, скупив акции других компаний, становятся единственными владельцами *Medialaan*. Доли участия в уставном капитале — 50 на 50.

2003 г. — год начала экспансии компании за пределы Бельгии. Главная причина — отсутствие перспективы роста на фламандском медиарынке, исчерпание возможности доступа к новым активам и ресурсам внутри региона. Другим важным фактором, стимулирующим инвестиции в зарубежные рынки, стало создание Европейского Союза и введение единой европейской валюты «евро». С этого года курс на глобализацию бизнеса становится важнейшим элементом долгосрочных планов компании²⁵.

В этом же году *De Persgroep* приобретает убыточную газету *Het Parool* у нидерландского медиаконцерна *PCM*, которая через два года, уже в таблоидном формате, не только становится окупаемой, но и начинает приносить прибыль²⁶. *De Persgroep* репозиционирует *Het Parool* из общенациональной в региональную амстердамскую газету. Примечательно, что она, являясь региональным изданием, распространяется по всей территории Голландии. Приобретение *Het Parool* — создание плацдарма для дальнейшей экспансии на медиарынке Нидерландов.

²⁴ Ежедневный охват аудитории 11 местных коммерческих каналов Фландрии (Focus, WTV, AVS, Kanaal 3, Ring TV, TV Brussel, RTV Mechelen, RTV Kempen, ATV, ROB TV, TV Limburg) — более 1 млн зрителей. (Веб-сайт VRTM. URL: <http://www.rtv.be/nl/rtvm>). Федеральные коммерческие каналы имеют право корректировать сетку вещания локальных телеканалов, исходя из потребностей телезрителя.

²⁵ Годовой отчет компании «Де Персгруп» за 2003 год (Jaarverslag 2003). URL: http://www.persgroep.be/sites/default/files/media/PDF/jvs2003_NL.pdf

²⁶ Redactie Van Thillo: krantenman in hart en nieren. De Telegraaf, 16.02.2009.

2004 г. — попытка приобрести выставленные на продажу активы нидерландского медиа-концерна *PCM* — издателя национальных газет заканчивается ничем. *PCM* отвергает потенциального стратегического партнера в лице *De Persgroep* и делает выбор в пользу британского венчурного инвестора *APAX*, который, вернув свои инвестиции в многократном размере, приведет *PCM* через 3 года на грань банкротства. В 2009 г. *PCM* найдет в *De Persgroep* своего «ангела-спасителя»²⁷, который приобретет активы крупнейшего нидерландского издательского концерна *PCM* за почти символическую цену в €130 млн.

2005 г. — *De Persgroep* приобретает право осуществлять в Голландии наземное эфирное и спутниковое вещание с использованием спектра радиочастот радиостанции *Nordzee FM* у *Talpa Radio*, принадлежащей голландскому магнату СМИ Джону де Молю, за символическую цену €1²⁸. Радиостанция *Nordzee FM* переименовывается в *Q-Music*. За девять лет (2005—2014) доля нидерландского радиорынка, занимаемая компанией *De Persgroep*, вырастает с 3,8% до 9,7%²⁹.

2005 г. — учреждение совместного предприятия *Mediafin* с валлонским медиаконцерном. *De Persgroep* получает 50% акций. Под «зонтиком» *Mediafin* — два приобретенных издательства: *Uitgeversbedrijf Tijd* и *Editec*, выпускающие нидерландскоязычную газету *De Tijd* и франкоязычную *L'Echo* соответственно. Обе газеты относятся к категории деловой прессы.

²⁷ Redactie Van Thillo: krantenman in hart en nieren. De Telegraaf, 16.02.2009.

²⁸ Джон де Мол был вынужден в соответствии с нидерландским законодательством, предписывающим ограничение радиочастотного ресурса для отдельной компании, продать радиочастотные каналы *Nordzee FM* для того, чтобы иметь возможность приобрести радиочастотные каналы лидера радиорынка радиостанции *Radio 538* ([http://nl.wikipedia.org/wiki/Q-Music_\(Nederland\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Q-Music_(Nederland))).

²⁹ Marktaandeel Q-Music, Continu Luisteronderzoek. RF Radiofreak. URL: http://www.radiofreak.nl/luistercijfers/periode/?page=periode&Doelgroep=1&Periode_1=0509&Periode_2=1410&station=7

2007 г. — объединение отдельных фламандских издательских групп *Uitgeverij De Morgen*, *Magnet Magazines*, *Fred* и *Aurex* в одно структурное подразделение — *De Persgroep Publishing*.

2009 г. — *De Persgroep* приобретает контрольный пакет акций (58,4%) нидерландского медиаконцерна *PCM* — издателя авторитетных общенациональных ежедневных нидерландских газет *Volkskrant*, *Trouw*, *NRC Handelsblad*, *Algemeen Dagblad* (далее: *AD*) — за €130 млн евро. Антимонопольная служба Нидерландов дает разрешение на приобретение, однако ставит условие — продать одну из газет³⁰. Выбор падает на газеты *NRC Handelsblad* и *nrc.next*. Активы издательского дома *NRC Media* приобретает инвестиционная компания *Egeria*, принадлежащая семье Бреннинкмейер³¹. Продав *NRC Handelsblad* и книжные издательства, а также благодаря принятию мер жесткой экономии, *De Persgroep* приводит в порядок финансы *PCM*. В этом же году *PCM* переименовывается в *De Persgroep Nederland* и на медиарынке Нидерландов, на месте голландского *PCM*, появляется дочернее предприятие бельгийского медиаконцерна *De Persgroep NV*.

2011 г. — оканчивается неудачей попытка приобрести у немецкой вещательной корпорации *ProSieben* телекомпанию *Broadcasting BV Nederland* (телеканалы *SBS 6*, *Net5*, *Veronica* и журнал *Veronica*). За приобретение этой компании *De Persgroep* готова была заплатить €1 млрд, но финская *Publishing Sanoma* и голландский медиамагнат Джон де Мол, объединив усилия, перебили сделку, выложив за активы €1,2 млрд.

2012 г. — *De Persgroep* приобретает нидерландскую медиагруппу *VNU Media*, выпускающую пул изданий *B2B* и *B2C* (онлайн-услуги). *VNU Media* становится очередной «дочкой» *De Persgroep*.

³⁰ Besluit van de Raad van Bestuur van de Nederlandse Mededingingsautoriteit als bedoeld in artikel 37, eerste lid, van de mededingingswet. Nummer 6666/76 (openbaar versie). URL: <https://www.acm.nl/nl/download/publicatie/?id=2402>

³¹ Redactie, De Persgroep wil voorop in kranten. NOS, 30.06.2014 (URL: <http://nos.nl/artikel/668515-de-persgroep-wil-voorop-in-kranten.html>).

2015 г. — Антимонопольный комитет Нидерландов дает *De Persgroep* «зеленый свет» на приобретение активов британской медиакомпания *Mecom*: нидерландский издательский дом *Wegener*, издающий семь региональных и 130 бесплатных газет, а также датское издательство *Berlingske Media*, владеющее двумя национальными печатными изданиями и одним еженедельным периодическим изданием, которые читает треть населения Дании³². Руководство Антимонопольного комитета Нидерландов раздумывало почти 8 месяцев, прежде чем утвердило сделку. Особое беспокойство вызывал вопрос о дистрибуции газет. Дело в том, что несколько лет тому назад компании *De Persgroep Nederland*, *Telegraph Media Group* и *NRC* с целью сокращения издержек в регионах, где оперируют эти компании, подписали на 10 лет партнерское соглашение о предоставлении эксклюзивного права *De Persgroep*, у которого наибольшее количество подписчиков, доставлять утренние выпуски газет остальных компаний. С приобретением региональных газет *Mecom* дистрибутивная сеть *De Persgroep* охватывала бы две трети территории Голландии. Тем не менее компании-конкуренты выразили желание продолжить сотрудничество, и Антимонопольный комитет Нидерландов согласился с их доводами. Так бельгийская *De Persgroep* в результате приобретения целой палитры региональных газет не только стала лидером газетного рынка Нидерландов, но и крупнейшим дистрибьютором газет в стране³³.

1.2. Приоритеты медиадеятельности *De Persgroep*

Направления медиадеятельности *De Persgroep* — новостные медиа, журналы, телевидение, радио, онлайн-сервис.

³² Dekker W. & Soest van Thijs. Persgroep neemt moederbedrijf Wegener over. *De Volkskrant*, 30.06.2014.

³³ Jan Benjamin. De Persgroep mag Wegener overnemen. *nrc.nl*, 11.02.2015 (URL: <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/02/11/de-persgroep-mag-wegener-overnemen/>).

• Газеты

Портфель *De Persgroep* включает в себя широкий ассортимент ежедневных газет. Все они когда-то были традиционными печатными изданиями, но постепенно, адаптируясь к наступившей цифровой эпохе, трансформировались в мультиплатформенные бренды, содержащие разнообразную информацию и услуги для своей аудитории и для рекламодателей. Газеты не отошли от печатного формата, но дополнили его новыми инструментами и разработали новые бизнес-модели, которые позволили им сохранить свою идентичность и одновременно с максимальной эффективностью использовать преимущества разных медиа — оперативность, интерактивность и индивидуализацию. Сегодня *De Persgroep* вовлекает читателя в потребление контента на разных платформах, целенаправленно осваивает цифровые каналы и использует все возможности для достижения как массовой, так и целевой аудитории. Основными вариациями «бумажной» газеты являются их веб-сайты и версии для мобильных платформ, обогащенные интерактивными элементами.

Дочерняя компания медиаконцерна *De Persgroep Publishing* издает во Фландрии на нидерландском языке газеты *Het Laatste Nieuws* и *De Morgen*.

— *Het Laatste Nieuws*

Популярная ежедневная утренняя газета *Het Laatste Nieuws* с оплаченным тиражом на бумажном носителе и онлайн около 275 тыс. экз. (2015—2016) является абсолютным лидером продаж не только на медиарынке Фландрии, но и на медиарынке печатных СМИ Бельгии³⁴. Газета публикует информацию о событиях в стране и за рубежом, освещает новости спорта и «человеческого интереса». Издание сформировало 21 представительство на территории Фландрии, которые наряду с общенациональными страницами выпускают свои местные поло-

³⁴ Centrum voor informatie over de Media (CIM) (URL: <http://www.cim.be/nl/pers/echtverklaring-resultaten>).

сы, вкладки, приложения под логотипом (торговой маркой) *Het Laatste Nieuws*. Около 1,5 млн человек читают газету онлайн на смартфонах, планшетах и *PC*.

Газета востребована среди разных слоев населения, социальных и возрастных групп. Но нет правил без исключений: *Het Laatste Nieuws* не читают представители высшего класса Бельгии³⁵.

Глянцевый женский журнал *NINA* — приложение выходного дня к газете *Het Laatste Nieuws*. Так же как и онлайн-версия журнала www.nina.be, «бумажный» еженедельник *NINA* с самым большим тиражом во Фландрии, ориентирован на возрастную категорию женщин от 20 до 45 лет, которые стремятся совместить успешную карьеру, воспитание детей, социальные контакты и уход за собой. Женщина в стиле *NINA* независима и энергична, она сама выбирает свой путь, стремится стильно и модно выглядеть, а главное — стать счастливее и чувствовать себя комфортно и уютно в жизни.

У *Het Laatste Nieuws* есть собственный информационно-новостной сайт www.HLN.be, на котором каждые четыре минуты появляется новый материал. Самый посещаемый новостной сайт Бельгии разделен на несколько редакционных каналов, на которые распределяются потоки информации по таким, например, тематикам, как новости политики, международной жизни, спорта, шоу-бизнеса и т.д. Благодаря редакциям в Брюсселе, Сиднее и Лос-Анджелесе важные сообщения немедленно передаются на ленту новостей NLN.be и на ее франкоязычный вариант *7sur7* — единственные провайдеры новостей в Европе, которые работают 24 часа в сутки 7 дней в неделю.

В начале 2014 г. сайт www.HLN.be пополнился информационно-новостными страницами 317 коммун (муниципалитетов) Фландрии, Брюсселя и Антверпена — уникальной площадкой для трансляции контента и получения обратной связи от населения. Посетители этих страниц могут на них найти информацию о планируемых мероприятиях, прочитать свежие новости из жизни коммуны. Интеграция сайта с социальными сетями

³⁵ De Bens Els & Karin Raeymaeckers. *De pers in België*. Leuven, Lannoo-Campus 2007. P. 349—353.

Facebook и *Twitter* обеспечивает приток посетителей, оперативный отклик и дополнительный канал коммуникации. Хотя редакторы могут самостоятельно обеспечить сайт информацией, в наполнение страниц содержанием активно вовлечены жители коммуны. На сайт можно выложить фотографии, например, новорожденного или общего праздника, и получить отклик-похвалу или полезный совет. Таким образом, www.HLN.be/region становится настоящим сайтом муниципального сообщества³⁶. Для местных рекламодателей www.HLN.be/region — отличная возможность донести свое сообщение целевой аудитории.

— *De Morgen*

Аудитория *De Morgen* (2016 г. — тираж около 55 тыс. экз.), которая в редакционной работе руководствуется принципами качественной журналистики, — это широкий круг молодых высокообразованных, материально обеспеченных, социально активных граждан.

De Morgen не только информирует целевую аудиторию, но и привлекает ее визуально. Перейдя в 2006 г. на берлинский формат (*Berliner Format*), *De Morgen* поменяла и свой дизайн. Были найдены современные выразительные формы и средства подачи новостей и материалов. Новости дня стали сопровождаться фотографиями, инфографикой, оригинальной версткой с использованием черных, цветных и белых графических элементов. В том же году на Конгрессе европейских газет профессиональное жюри присудило *De Morgen* титул *Europe's Best Designed Newspaper 2006* за позитивное и инновационное решение дизайна газеты — «визуальную убедительность»³⁷.

³⁶ HLM. be lanceert een regionaal nieuwskanaal // Веб-сайт “De Persgroep Advertising”. URL: <http://www.persgroepadvertising.be>, 26.03.2014.

³⁷ Redactie, Vlaamse kranten scoren op European Newspaper Awards. *Nieuwsblad.be*, 17.11.2006 (URL: http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf17112006_064) // Инициатором проведения ежегодного Конгресса европейских газет является немецкий газетный дизайнер Норберт Куппер. Первый конгресс был проведен в 1999 г. Профессиональное жюри выбирает победителей в категориях: «Национальная газета», «Региональная газета» и «Местная газета» (URL: <http://bibliotheek Kortrijk.blogspot.nl/2009/11/european-newspaper-award>).

У бренда *De Morgen* «есть несколько козырей: электронная версия *De Morgen* и толстый красочный журнал-приложение *DM* в субботнем выпуске газеты. На сайте газеты www.deMorgen.be представлены статьи на актуальные темы по таким основным направлениям, как политика, общество и культура. *DM* — издание *lifestyle* — пользуется особенной популярностью среди модных и стильных молодых людей и девушек с разносторонними интересами, является своего рода отражением их жизни, помогает им ориентироваться в постоянно меняющемся мире.

С 2010 г. появилась возможность читать *De Morgen* на *iPad*. С помощью *iPad*-приложения можно пролистать газету как в pdf-формате, так и в *iPad*-версии. Пользователи имеют также возможность следить за новостями в режиме реального времени и во время чтения перейти на веб-сайт газеты www.deMorgen.be. Приложение можно бесплатно скачать и загрузить в *App Store*³⁸.

В 2015 г. *De Persgroep Publishing* запустил новый ежемесячный бесплатный *lifestyle*-журнал *Goesting*. Его получают подписчики *De Morgen* и *Het Laatste Nieuws*. Кроме того, тысячи экземпляров журнала распространяются по всей Фландрии с помощью дисплеев. Поэтому неудивительно, что общий тираж *Goesting* (печать + дигитал) составляет более 500 тыс. экземпляров.

— *De Tijd* и *L'Echo*

В портфеле *De Persgroep* находятся и бренды *De Tijd* и *L'Echo*, так как *De Persgroep* владеет 50% акций в *Mediafin*. Обе газеты относятся к категории деловой прессы и обе, как и *Financial Times*, печатаются на бумаге розового цвета.

Издания фокусируются на тематических публикациях и подборках по вопросам экономики, финансов, права, предпринимательской деятельности. Основным отличием этих бельгийских газет является то, что *De Tijd* выходит на нидерландском языке и распространяется в основном во Фландрии, в то время как *L'Echo*

³⁸ Redactie, De Morgen beschikbaar op iPad. MediaSpecs, 29.11.2010 (URL: <http://blog.mediaspecs.be/home?page=3&body=morgen>).

выходит на французском и распространяется во франкоязычной Валлонии.

Sabato (приложение к газетам) — информационно-развлекательный журнал выходного дня, целевую аудиторию которого составляют представители политической и бизнес элиты, влиятельные общественные деятели.

Субботние журналы-вкладки *Netto* на нидерландском языке и *MonArgent* на французском — источники информации об эффективном планировании личного бюджета и об инвестиционных возможностях.

Читатели, установив бесплатное приложение, могут также просматривать мультимедийный контент газет на своих смартфонах и планшетных компьютерах (англ. *tablet computer*).

Совокупная аудитория читателей обеих газет — 283 000 человек³⁹.

В «голландский» портфель *De Persgroep* входят ежедневные общенациональные газеты *De Volkskrant*, *Trouw*, *Algemeen Dagblad (AD)* и амстердамская региональная газета *Het Parool*.

— *De Volkskrant*

Общественно-политическая ежедневная газета *De Volkskrant* (оплачиваемый тираж печать + онлайн в 2016 г. — более 300 тыс. экз.) рассчитана прежде всего на образованного читателя, понимающего сложные аналитические публикации, в которых обсуждаются серьезные общественные, политические, научные и культурные проблемы. Газета выходила с 1919 г. в полном формате, но в 2010 г. перешла на таблоидный формат и смогла увеличить свой тираж почти на 10 тыс. экз. Превращение в компактную версию не сказалось на числе аналитических материалов и дискуссий, информационной насыщенности материалов, но облик газеты изменился. Теперь на первой полосе газеты нет длинных текстов, акцент делается на визуальном представлении темы. *De Volkskrant* отказалась от традиционных

³⁹ Trustmedia / Advertising solutions De Tijd/L'Echo (URL: <http://www.trustmedia.be/nl/merken/de-tijd-l-echo>).

рубрик и сегодня представляет темы в определенном порядке по степени их важности. На тематической странице, посвященной важной теме или событию, под колонтитулом и колонцифрой помещается выделенная нестандартным шрифтом вводка «Самое важное» (нидерл. *Ten eerste*). Темой номер один могут быть различные события: от восшествия на престол принца Вильяма-Александра до неожиданно обрушившихся морозов, которые могут привести к перебоям в работе общественного транспорта. Самое главное — темы этого дня должны быть действительно важны для читателя.

В 2013 г. из 211 газет, издающихся в 25 европейских странах, *De Volkskrant* была признана лучшей газетой Европы. Жюри европейского конгресса *European Newspaper Award* отметило не только «высококачественное содержание» но и «современный, больше похожий на журнальный, макет газеты», творческое высокопрофессиональное использование таких визуальных элементов дизайна газеты, как «картинки, фотографии, инфографика»⁴⁰.

На страницах глянцевого журнала *Volkskrant Magazine*, выходящего пять раз в неделю, читатели могут высказать свое мнение о публикациях, имеют возможность выразить свою точку зрения по волнующим их вопросам, поделиться собственным опытом и переживаниями. *Volkskrant Magazine* — это своего рода уникальная площадка для общения.

Sir Edmund, *Vonk* и *V Weekeinde* — приложения выходного дня *De Volkskrant*.

Vonk — с 2012 г. четырехполосная вкладка в субботний номер газеты. Страницы открыты для информации, комментариев, анализа и дискуссий, редакция заботится о представлении различных точек зрения и оставляет за читателями право делать собственные выводы в соответствии с личными взглядами и убеждениями. Многообразие мнений представляет большую ценность для редакции. По мнению главного редактора *Vonk*

⁴⁰ De Volkskrant is Europees “Newspaper of the year”(door redactie), *Voklskrant.nl*, 15 november 2013 (URL: <http://www.volkskrant.nl/vk/nl>).

Кюстава Бессемса (Kustaw Bessems), у журналистов, работающих со слишком большим количеством информации, нередко проявляется так называемое «туннельное видение», т.е. сознание фиксируется только на части этой информации. Альтернативный взгляд на то же самое событие, проблему, а не просто повторение уже использованного различными СМИ — противостояние «туннельному видению»⁴¹.

В *V Weekeinde* — обзоры книжных новинок, сообщения о научных достижениях, полезная информация по теме, где можно отдохнуть и провести отпуск.

Первый номер информационно-познавательного журнала *Sir Edmund* вышел в начале 2014 г. Журнал рассказывает о последних достижениях в области науки и техники, новых медиа, проблемах естественных наук, психологии, литературе и т.д. Особенностью издания является то, что оно выходит на газетной бумаге.

В 2014 г. Руководство *De Volkskrant* запустило обновленную версию веб-сайта газеты на основе технологии адаптивного дизайна (*Responsive Web Design* — *RWD*), обеспечивающего отображение сайта на экране телефона, планшета или компьютера без изменения *URL* страниц. На сайте www.volkskrant.nl можно прочитать не только все материалы газеты «от корки до корки», но и пролистать страницы приложений выходного дня *V Weekeinde*, *Sir Edmund* и *Vonk*. Количество бесплатных статей неограничено для подписчиков печатной версии *De Volkskrant*. Остальные могут один месяц читать все материалы бесплатно, но затем читатель получает предложение оплатить онлайн-подписку. Полный доступ к цифровому контенту издания стоит €0,89 в день, €2,69 в неделю, €9,95 — оплата за месяц, тогда как один печатный экземпляр продается в киоске за €2,80. Пользователи также могут оперативно делиться понравившимися статьями в социальных сетях *Facebook*, *Twitter*, и отправлять их

⁴¹ Kustaw Bessems, *Vonk*. *De Volkskrant*, 27.08.2012 (URL: <http://www.volkskrant.nl/media/kustaw-bessems-over-vonk-het-nieuwe-zaterdagkatern-vande-volkskrant-a3306825/>).

по *E-mail*. Если нажать на кнопку и открыть *Mijn Volkskrant*, а затем выбрать интересующие темы и авторов, то на сайте автоматически появляется своя персональная страница, где впоследствии можно будет архивировать поступающие туда с учетом индивидуальных предпочтений материалы. Кроме того, на сайте газеты, под рубрикой «Культура» можно не только узнать о вышедших в прокат фильмах и книжных новинках, но, кликнув на название фильма или заголовков книги, прочитать все где-либо опубликованные рецензии по выбранному наименованию и оставить свой комментарий.

— *Trouw*

Среди других ежедневных качественных газет *Trouw* (тираж около 110 тыс. экз.), выходящая в таблоидном формате, выделяется тем, что уделяет постоянное и пристальное внимание темам религии, философии, этики и охраны окружающей среды. Начиная с первого номера, вышедшего в 1943 г., газета долгое время позиционировала себя как ортодоксально-протестантское издание. И хотя сегодня *Trouw* уже не декларирует свою принадлежность к протестантизму, но остатки прошлого до сих пор прослеживаются в формулировках некрологов, публикующихся на страницах газеты.

В субботу *Trouw* выходит с двумя приложениями — журналами *Letter & Geest* и *Tijd* в формате *Berliner*.

Letter & Geest (в переводе с нидерл. «Буква и Дух») — эссеистский журнал, в котором поднимаются философские вопросы о сущности и смысле жизни. На его страницах нередко встречаются в порядке обсуждения статьи, авторы которых высказываются против культурного релятивизма, мультикультуризма и политического ислама.

В иллюстрированном еженедельнике *Tijd* (в переводе с нидерл. «Время») можно найти материалы по темам, касающимся самых различных сторон жизни, общества, культуры и искусства.

Все выпуски газеты *Trouw* доступны в электронном виде как на сайте www.trouw.nl, так и на *iPhones* и *Android*-смартфонах.

Журналисты и редакторы *Trouw* активно используют социальную сеть *Twitter* для связи со своей аудиторией.

В 2012 г. из 239 газет, издающихся в 25 европейских странах, *Trouw* была признана лучшей газетой Европы и была удостоена премии *European Newspaper Award*. Особо были отмечены ее субботние выпуски — журналы *Letter & Geest* и *Tijd*.

— *Algemeen Dagblad (AD)*

Общенациональная газета *Algemeen Dagblad (AD)* тиражом приблизительно 362 тыс. экземпляров (2016) и объемом 56—64 страницы — самая крупная газета в портфеле *De Persgroep*. Газета выходит 6 раз в неделю в таблоидном формате. В штате издания трудится более 500 журналистов. Под логотипом *Algemeen Dagblad (AD)* объединены издания в семи регионах страны, которые в свою очередь выпускают небольшие местные газеты. *AD* — массовое издание, лишенной политической окраски. Газета регулярно публикует спортивные репортажи. Прямые трансляции матчей и соревнований можно посмотреть онлайн на смартфонах и планшетах. В Нидерландах *AD* — спортивная газета № 1. Ежедневно только в цифровом формате газету читают около 1,2 млн человек.

— *Het Parool*

Ежедневная амстердамская региональная газета *Het Parool* (тираж около 57,5 тыс. экз.), выходящая с 2004 г. в таблоидном формате, была в том же году признана лучшим региональным европейским изданием в номинации «За лучший макет и дизайн издания»⁴².

Газета освещает в основном общественно-политическую, социальную и культурную жизнь амстердамцев. Кроме авторских статей и красочных фотографий, в каждом номере — актуальная афиша городских событий.

⁴² The Results of the Sixth European Newspaper Award (press-release) (URL: <http://www.editorial-design.com/04/award04e/presse.html>).

Каждую субботу вместе с газетой распространяется городской журнал *PS van de Week*. Основными читателями журнала являются образованные, состоятельные и активные амстердамцы, которые не равнодушны к судьбе города. «Мой Амстердам» — одна из самых популярных рубрик в журнале. Кроме того, журнал помогает своим читателям найти самые интересные, лучшие формы и виды отдыха в городе и за городом.

- **Журналы**

De Persgroep Publishing, кроме газет, издает во Фландрии журналы *Dag Allemaal*, *TV Family*, *Goed Gevoel* и *Joepie*.

— *Dag Allemaal*

Развлекательно-информационное еженедельное издание *Dag Allemaal*, запущенное в 1984 г., в настоящее время охватывает читательскую аудиторию около 1,5 млн человек. Журнал выходит каждый вторник на нидерландском языке, читают его не только во Фландрии, но и в Нидерландах, Испании и других странах. Основные темы — новости шоу бизнеса, обзоры фильмов и телесериалов, тенденции моды. — *TV Familie*

— *TV Familie*

Еженедельный гляцевый журнал для девушек и молодых женщин в возрасте от 15 до 34 лет. Охват аудитории — примерно 355 740 человек⁴³. В каждом номере журнала, кроме программы ТВ и анонсирования наиболее интересных передач и фильмов для женщин, материалы о модных тенденциях, секретах красоты, любви, «звездной жизни» и другие важные вещи, которые интересуют читательниц.

— *Goed Gevoel*

Аудитория ежемесячного журнала *Goed Gevoel* — женщины от 35 до 45 лет, стремящиеся гармонично совместить мате-

⁴³ Веб-сайт “De Persgroep Advertising”. URL: <http://www.persgroepadvertising.be/nl/onze-merken/tv-familie#tabs-1>

ринство с карьерой, не пренебрегая собственным личным совершенствованием. Журнал, который читают приблизительно 442 130 человек⁴⁴, ориентирован на все слои населения.

— *Joepie*

Joepie — это еженедельный иллюстрированный журнал, который во Фландрии в основном читают девочки от 12 до 17 лет. Охват аудитории — 230 510 человек⁴⁵. В журнале три раздела: «Идолы», «Постер» и «Мир подростка». В разделе «Идолы» — сообщения о событиях в жизни знаменитостей, музыкальных групп, актеров. «Постер» — вкладка с тремя постерами с изображением любимых актеров, музыкантов и певцов. В разделе «Мир подростка» — ответы на вопросы, касающиеся любовных переживаний, консультации профессиональных психологов, роскоши, новинки косметики и многое другое. На форуме сайта журнала, который доступен на любых мобильных устройствах, девочки-подростки могут познакомиться с новыми подругами или молодыми людьми, рассказать о своих увлечениях, порекомендовать фильмы, книги или сериалы.

- **Телевидение**

В собственности медиаконцерна *De Persgroep* пять бельгийских коммерческих телевизионных каналов: *VTM*, *2BE*, *Vitaya*, *VtmKzoom*, *JIM*.

— телеканал *VTM*

Телеканал *VTM*, один из самых популярных во Фландрии, ориентирован на всю семью. В программе — художественные фильмы, сериалы, мультфильмы, тележурналы и т.д. Кроме того, в эфире представлены различные развлекательные и познавательные передачи собственного производства. На сайте www.vtm.be

⁴⁴ Веб-сайт “De Persgroep Advertising”. URL: <http://www.persgroepadvertising.be/nl/onze-merken/goed-gevoel/goed-gevoel#tabs-1>

⁴⁵ Веб-сайт “De Persgroep Advertising”. URL: <http://www.persgroepadvertising.be/nl/onze-merken/joepie/joepie#tabs-1>

VTM.be, наряду с телеэфиром, созданы специальные рубрики «Новости», «Стадион» и «Кулинария». Новости, ТВ-гид и фрагменты программ также доступны на *iPhone*, *iPad* и *Android*.

— телеканал *2BE*

Потенциальная аудитория *2BE* — молодые (семейные) пары, спортивные, остроумные и готовые к увлекательным приключениям. В программе телеканала — собственная продукция согласно концепции вещания, сериалы, художественные фильмы и прямые трансляции матчей Лиги Чемпионов.

— телеканал *Vitaya*

Vitaya — телевизионный канал для женщин и о женщинах. В сети вещания канала — передачи о моде, здоровом образе жизни, приготовлении пищи, об устройстве дома, о занимательных маршрутах для путешествия и много иной полезной информации. Также в эфире представлены документальные и художественные фильмы.

— телеканал *VtmKzoom*

VtmKzoom — канал для детей от 2-х до 12-ти лет. Вещание ведется в течение 24 часов в сутки и не прерывается рекламой. Каждый год дети с нетерпением ждут и прямой трансляции с *VtmKzoom Pop* — концерта, в котором принимают участие их кумиры. Проводится в спортивно-концертном комплексе *Lotto Arena* в Антверпене.

— телеканал *Jim*

Jim рассчитан на молодую и интерактивную аудиторию в возрасте от 15 до 24-х лет. На канале транслируются музыкальные клипы, а также передача «Головоломы» и другие подобные шоу.

С 2013 г. медиаконтент 10 бельгийских телеканалов, в том числе и *De Persgroep*, благодаря *Stieve-app* доступен на *iPad* и *iPhone* в любой точке мира без привязки к конкретному интернет-провайдеру, как в режиме реального времени, так и за

прошедшие 7 дней без предварительной записи и сохранения его в архиве передач. Возможности не ограничиваются только онлайн-просмотром. Можно поставить на запись любую передачу и затем, сохранив ее в архиве передач, просматривать ее оффлайн без использования Интернета. Владельцы смартфонов и планшетов могут получить контент ТВ-каналов по предварительному запросу «с доставкой на дом» (video on demand). Фрагментами телепередач они могут поделиться с коллегами и друзьями в социальных сетях или отправив их на электронный адрес получателя⁴⁶. Для неограниченного доступа к контенту необходимо открыть счет в бельгийской *iTunes* — или *Google Play*, — магазинах цифровых приложений. Ежемесячная плата за услугу составляет €10. Отказаться от абонемента можно в любое время на сайте *www.Stieve.be*. Кредитный чек за 30 евро на 3 месяца можно приобрести также в магазинах *Mediamarkt* и *Saturn*. На июнь 2014 г. количество пользователей мобильного приложения составило 30 000 человек⁴⁷.

• Радиостанции

В управлении медиаконцерна *De Persgroep* находятся две коммерческие радиостанции: *Q-Music* и *Joe FM*. Сеть *Q-Music* охватывает территорию Нидерландов, радио *Joe FM* вещает на нидерландском языке в Бельгии.

— *Q-Music*

Сетка вещания одного дня *Q-Music* включает, помимо ретрансляции будоражащей музыки, релизов последних альбомов *Maximum Hit Music* и эфиров ди-джеев, также обзоры последних новинок в мире музыки, программы по заявкам слушателей.

⁴⁶ Dimitri Reijerman. Mobiele televisiedienst Stieve opent deuren op 6 december. Tweakers, 25 november 2013 (URL: <http://tweakers.net/nieuws/92801/mobiele-televisiedienst-stieve-opent-deuren-op-6-december.html>).

⁴⁷ Dimitri Reijerman. Stieve-app krijgt optie voor streamen naar Chromecast. Tweakers, 12 juni 2014 (URL: <http://tweakers.net/nieuws/96661/stieve-app-krijgt-optie-voor-streamen-naar-chromecast.html>).

Чтобы поддерживать связь со своими слушателями, радиостанция проводит различные конкурсы для выявления новых талантов, викторины и вечеринки. Аудитория *Q-Music* (возрастная категория 20—49 лет) только в Голландии насчитывает 2,5 млн человек. Слоган радиостанции: «*Q-Music* — как раз то, что тебе нужно».

— *Joe FM*

Музыкально-развлекательная радиостанция *Joe FM* для тех, кому за 30. Основу музыкального наполнения составляют как современные песни, так и хиты прошлых лет.

• **Онлайн-сервисы — сетевые безбумажные издания**

De Persgroep предлагает своим клиентам онлайн-услуги в трех секторах: *Online Services Recruitment*, *Online Services Technologie* и *Online Services Automotive*.

— *Online Services Recruitment*

Online Services Recruitment — это сайты по трудоустройству *Vacature* и *Regiojobs* (Бельгия) и *Nationale Vacaturebank* и *Intermediair* (Нидерланды)⁴⁸. Для удобства сайт по трудоустройству *Vacature.com* разделен на четыре рубрики: *Jobs* (работа), *Bedrijven* (предприятия), *Loopbaan* (карьера) и *Testen & tools* (тесты & инструменты).

На странице *Jobs* можно по ключевым словам просматривать вакансии прямых работодателей и рекрутинговых агентств. На странице *Bedrijven* дана более или менее подробная информация о компаниях, о направлениях их деятельности. На *Loopbaan* — статьи различной тематики: как составить резюме

⁴⁸ “*Vacatuur*” (до 2013 г.) и “*Intermediair*” (до 2012 г.) издавались еженедельно наряду с электронной версией в бумажном варианте и распространялись бесплатно. С целью сокращения денежных расходов и более оперативного поступления информации к читателю «Де Персгруп» перешло исключительно на сетевые безбумажные издания “*Intermediair*” с 2012 г. “*Vacatuur*” с 2013 г. // Redactie, *Vacatuur gaat 100% digitaal*. MediaSpecs, 26 maart 2013 (URL: <http://blog.mediaspecs.be/vacature-gaat-100-digitaal>).

и сопроводительное письмо, что делать в случае незаконного увольнения и как отстаивать свои права и др. Интересна и страница *Testen & tools* с подборкой онлайн-тестов. Например, тест на карьерный потенциал, здоровье, стрессоустойчивость, владение различными языками и др.

Regiojobs.be помогает соискателям найти работу в своем регионе.

Благодаря современной технологии *HTML5*, предназначенной для интеграции мультимедиа в код страницы, а также для стандартизации отображения на всех устройствах и браузерах, сайты выглядят одинаково хорошо на любых гаджетах — от больших компьютерных мониторов до крошечных экранов мобильных устройств⁴⁹.

Nationaalvacaturebank.nl и *Intermediair.nl* — нидерландский варианты бельгийского сайта *Vacature.com*.

— *Online Services Technologie*

В этом секторе у компании лишь один веб-сайт *Tweakers.net* — самый большой сайт в Бельгии и Голландии, посвященный электронике и IT-технологиям. На сайте можно найти новости из мира *HI-Tech* и обзоры новинок электронных устройств. Можно сравнить цены, функциональные возможности, особенности и технические характеристики понравившихся моделей.

— *Online Services Automotive*

Online Services Automotive — это три сайта: бельгийский *AutoTrack.be* и нидерландские *Autotrack.nl* и *Carsom.nl*. На страницах сайтов *AutoTrack.be* и *Autotrack.nl* можно найти параметры и цены на новые и подержанные автомобили, выставленные на продажу.

Carsom.nl — сайт для сравнения цен для обслуживания и ремонта машин.

⁴⁹ Redactie, *Vacatuur gaat 100% digitaal*. MediaSpecs, 26.03.2013 (URL: <http://news.mediaspecs.be/vacature-gaat-100-digitaal>).

1.3. Структура медиакомпания De Persgroep

Эффективность деятельности любого предприятия во многом определяется его структурой — составом и соотношением его внутренних звеньев и организованностью системы управления этими звеньями для достижения выбранной цели.

Медиакомпания *De Persgroep*, зародившись как небольшое семейное предприятие, постепенно расширяя свою деятельность за границы узкого для нее отечественного рынка, превратилась в мощный медиаконгломерат с дочерними, «внучатыми» и «правнучатыми» компаниями в Бельгии, Нидерландах и Дании. Головная компания *De Persgroep* представляет собой *чистый* холдинг, который занимается только управлением⁵⁰: выработкой глобальной политики медиагруппы и координацией совместных действий дочерних предприятий. Отношения между управляющей и дочерними компаниями носят экономико-правовой характер, связанный с владением *De Persgroep* значительной долей уставного капитала дочерних обществ и косвенного контроля над «внучатыми» и «правнучатыми» обществами. *De Persgroep* предоставляет отчет о результатах этих дочерних предприятий как часть финансовой отчетности холдинга-компании *De Persgroep*. Долевое участие головной компании *De Persgroep* в капитале дочерних обществ обеспечивает единство политики медиагруппы. В свою очередь проведение единой политики медиагруппой обеспечивает ему необходимую конкурентоспособность и развитие.

Материнская компания *De Persgroep* имеет 6 дочерних компаний: 4 находятся в Бельгии и 2 — в Нидерландах⁵¹.

Бельгийские компании:

- *De Persgroep Publishing*: 100%

- *Medialaan*: 50%
- *Mediafin*: 50%
- *DePefin*: 100%

Нидерландские компании:

- *Mecom*: 100%
- *Q-Music*: 100%

Все названные компании, за исключением *DePefin*, в свою очередь сами выступают в качестве материнских компаний по отношению к 16 «внучатым» компаниям медиахолдинга *De Persgroep*, находящимся под косвенным контролем головной компании. «Внучатые» компании в свою очередь являются материнскими компаниями по отношению к 20 «правнучатым» компаниям *De Persgroep*, которые в свою очередь имеют доли в множестве других компаний.

Шесть дочерних компаний делятся на две категории: *Print & Internet* и *Television & Radio*.

Print & Internet включает: *De Persgroep Publishing*, *Mediafin* и *Mecom*. К категории *Television & Radio* относятся: *Medialaan* и *Q Music*.

DePefin — компания, предоставляющая услуги финансового консалтинга.

Дочерняя компания *De Persgroep Publishing* участвует в уставном капитале 4 компаний. Три из них — типографский комплекс *Eco Print Center* (100%), онлайн-платформа по трудоустройству *Vacature* (66,6%) и база данных бельгийских периодических изданий в электронном виде *Mediargrus* (28,56%) — находятся в Бельгии. *De Persgroep Nederland* (58,5%) — в Нидерландах. Наличие контрольного пакета акций (*de jure* контрольной считается доля 50% + 1 акция — прим.) в трех компаниях дает *De Persgroep Publishing* право самостоятельно принимать практически любые важные решения в отношении этих компаний и их деятельности, то есть, по сути, она является единоличным органом управления.

В отличие от *De Persgroep Publishing*, дочерняя компания *Mecom*, в структуре которой находятся голландская компания

⁵⁰ «Холдинг, чистый — холдинг-компания, не занимающаяся производственной деятельностью» // Экономический и юридический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2004.

⁵¹ Веб-сайт De Persgroep (URL: <http://www.persgroep.be/nl/corporate/groupsstructuur>).

Wegener и датская *Berlingske Media*, не участвует в их акционерном капитале.

В *Mediaaan De Persgroep* имеет доли в четырех компаниях: *Stieve*, творческо-производственной телекомпании *TV Bastards*, радиостанции *Joe FM* и лицензионной компании *Media ad Infinitum*⁵².

В *Mediafin* — в пяти различных компаниях: *Holding Echos*, объединившей два издательства, выпускающие деловые газеты *De Persgroep*, *De Tijd* и *L'Echo*, в компаниях *Audiopresse* и *RTL TVI*, изготовляющих теле- и видеопродукцию, и оставшиеся акции в *Mediagrus* и *Vacature*.

1.4. Стратегические бизнес-единицы медиаконцерна

При создании компания имела простую структуру управления, которая позволяла владельцам семье ван Тилло самостоятельно руководить деятельностью подчиненных. По мере развития бизнеса к управлению стали привлекаться профессиональные менеджеры. С превращением *De Persgroep* в широко диверсифицированную компанию часть управленческих функций высшего руководства компании была делегирована руководителям отдельных подразделений. Постепенно эти подразделения выделились в автономные бизнес-единицы, отвечающие за выработку тактических программ действий, исходя из стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. В настоящее время руководители несут ответственность за убытки и прибыль своего подразделения; роль высшего руководства компании сводится к оценке значимости целей и стратегии каждой бизнес-единицы, анализу ресурсов. В масштабах всего холдинга центральное управление обеспечивает баланс всех структурных подразделений компании.

⁵² *Media ad Infinitum* предоставляет лицензию *Sanoma Media Belgium NV* на выпуск женского журнала *Vitaya*.

Медиаконцерн *De Persgroep* состоит из шести активных бизнес-единиц: *De Persgroep Publishing*, *De Persgroep Nederland*, *Mediaaan* и *Mediafin*, *Berlingske Media* и *Q-Music Nederland*, каждая из которых имеет возможность разрабатывать оптимальную для ее рынка стратегию.

Издательство *De Persgroep Publishing*, в котором в настоящее время работает 850 человек⁵³, было учреждено в Бельгии в 2007 г. и, как было отмечено выше, на 100% является дочерней компанией *De Persgroep*.

De Persgroep Publishing ответственна за издание газет *Het Laatste Nieuws* и *De Morgen*, журналов *Dag Allemaal*, *TV Familie*, *Joepie.be*, *Goed Gevoel*, *DM Magazine*, *Goesting*, веб-сайтов *hln.be/7sur7* и *demorgen.be*.

Типография *EPC* (дочерняя компания *De Persgroep Publishing*) оказывает различный спектр полиграфических услуг не только для компании *De Persgroep*, но и других организаций. *Eco Print Center* — первая в мире типография, которая начала использовать метод экологически чистой безводной печати.

De Persgroep Nederland учреждена после приобретения бельгийским медиахолдингом *De Persgroep* в июле 2009 г. контрольного пакета акций у крупнейшего в то время в Нидерландах медиаконцерна *PCM Uitgevers*. *De Persgroep Nederland* ответственна за выпуск общенациональных нидерландских газет *Algemeen Dagblad (AD)*, *De Volkskrant*, *Trouw*, амстердамской региональной газеты *Het Parool*, а также сайтов по трудоустройству, электронике и продаже автомобилей.

De Persgroep Nederland охватывает 4 структурных подразделения: *De Persgroep Printing*, *De Persgroep Distributie*, *De Persgroep Losse Verkoop*, *De Persgroep Advertising*.

— *De Persgroep Printing* — это две современные, хорошо оснащенные типографии в Гааге и Амстердаме, обеспечивающие качественное полиграфическое исполнение вышеназванных газет. В типографиях также печатаются газеты *Het NRC*

⁵³ *Bedrijfsfiche de Persgroep Publishing*. Веб-сайт: *Regiojobs.be* (URL: http://regiojobs.hln.be/detail_bedrijf/4331_de-persgroep-publishing_asse.jsp).

Handelsblad и *nrc.next*, с 2015 г. принадлежащие бельгийской медиакомпаниям *Mediahuis*.

— *De Persgroep Distributie* — это служба доставки по подписке не только газет *De Persgroep* (*AD*, *De Volkskrant*, *Trouw*, *Het Parool*), но также за соответствующую плату — периодических изданий других компаний. Подписчики *Het NRC Handelsblad*, *nrc.next*, *Het Nederlandse Dagblad*, *Zaman*⁵⁴, *Het Reformatorisch Dagblad*, *De Telegraaf* и ряда региональных газет получают выписанные издания по указанному адресу своевременно, точно в срок, с максимальной надежностью. Ежедневно коммерческое агентство *De Persgroep Distributie* доставляет в разные уголки страны 1,2 млн экземпляров газет⁵⁵. Продажа изданий в розницу — второй важнейший метод распространения изданий.

— *De Persgroep Losse Verkoop* продает ежедневно приблизительно 200 тыс. номеров газет *Algemeen Dagblad* (*AD*), *De Volkskrant*, *Trouw*, *Het Parool*, *NRC Handelsblad*, *nrc.next* и *Het Financieel Dagblad* в розницу в супермаркетах, в табачных магазинах и крупных торговых центрах.

— *De Persgroep Advertising* отвечает за работу с рекламодателями и рекламными агентствами для привлечения достаточного количества рекламных заказов, чтобы обеспечить финансовую стабильность и самостоятельность изданий *De Persgroep* в Нидерландах.

С 2015 г., после приобретения компанией *De Persgroep* 7 голландских региональных и 130 бесплатных газет, работы у *De Persgroep Nederland* прибавилось, так как издательство *Wegener*, выпускавшее эти газеты, было интегрировано в структуру *De Persgroep Nederland*.

⁵⁴ «Заман» — издание медиа-группы *TIME* для так называемых «Новых Голландцев», получивших в последние годы право на проживание в Нидерландах. «Заман» выходит как на голландском языке (*Zaman Vandaag*), так и на турецком языке (*Zaman Hollanda*) // URL: <http://timemedia.nl/merken/>

⁵⁵ Веб-сайт *De Persgroep Nederland* (URL: <http://www.persgroep.be/nl/ondernemingen/de-persgroep-nederland>).

Бельгийская медийная группа *Mediafin* под «зонтиком» холдинга *Echos* объединяет два издательства: *Uitgeversbedrijf Tijd* и *Editeco*, выпускающие нидерландскоязычную газету *De Tijd* и франкоязычную *L'Echo* соответственно. В портфеле *Mediafin* также журналы *Netto/Mon Argent u Sabato*.

Получив в управление и собственность в 1998 г. 50% акционерного капитала в бельгийской телерадиокомпаниях *Medialaan*, *De Persgroep* с учетом своей доли получил контроль над творчески-производственным телевизионным подразделением компании *TvBastards* и двумя коммерческими радиостанциями — *Joe FM* и *Q-Music*, вещающими на территории Бельгии. В организационную структуру *Medialaan* входит также компания *Stieve* — ключевой дистрибьютер телевизионного медиаконтента ТВ-каналов *Medialaan* по технологии OTT (англ. *Over the Top TV* — передача видео поверх сетей провайдеров), обеспечивающий доступ к медиаконтенту десяти фламандских телеканалов — *Één*, *Canvas*, *Ketnet*, *VIER*, *VIJF*, *VTM*, *2BE*, *Vitaya*, *JIM* и *VTMKZOOM* — в режиме реального времени в любой точке мира⁵⁶. Запуск и распространение OTT услуг не только расширило телеаудиторию, но и позволило значительно сократить финансовые затраты компании, так как организация передачи медиаконтента по сети менее затратна по сравнению с кабельным или спутниковым ТВ.

Berlingske Media вошла в структуру медиахолдинга *De Persgroep* в 2015 г. после приобретения британской компании *Mecom*. Новое подразделение ответственно за издание датских общенациональных газет *Berlingske Tidende* и *B.T.*, новых медиа и работу радиостанций.

Радиостанция *Q-Music*, вещающая на территории Голландии, находится в структуре *De Persgroep* с 2005 г. С тех пор рыночная

⁵⁶ Schildermans J. Vlaamse tv-app Stieve getest: hoge prijs, veel beperkingen. *Knack.be*, *Datanieuws*, 28.11.2013 (URL: <http://datanews.knack.be/ict/reviews/vlaamse-tv-app-stieve-getest-hoge-prijs-veel-beperkingen/article-normal-294295.html>).

доля *Q-Music* выросла с 3% до 9% (2014)⁵⁷. В октябре—ноябре 2014 г. по величине аудитории радиостанция заняла второе место на рынке, уступив лишь коммерческой радиогруппе *Radio 538*⁵⁸.

1.5. Система управления медиахолдингом

- Совет управляющих

Совет Управляющих *De Persgroep*, состоящий из 8 членов, определяет общую стратегию компании и несет ответственность за нее перед собранием акционеров. Круг решения вопросов стратегического значения включает вопросы рассмотрения и утверждения годовых балансов и отчетов, продажи или приобретения новых активов, инновации и размеры выплачиваемых дивидендов. Совет Управляющих также осуществляет надзор за структурой и управлением системами внутреннего контроля. Заседания Совета Управляющих проводятся не реже четырех раз в год, но, если того требуют интересы компании, члены совета собираются чаще. Хотя по Уставу корпоративного управления решения в принципе должны приниматься большинством голосов, но на практике они принимаются на основе консенсуса.

Продолжая нести общую ответственность за выполнение возложенных на него обязанностей, Совет Управляющих поручает решение определенных задач трем своим постоянным комитетам: Комитету по вознаграждениям, Комитету по аудиту и Комитету Группы.

— Комитет по вознаграждениям и Комитет по аудиту (нидерл. *Het Remuneratie- en Auditcomité*).

«Комитет по вознаграждениям» определяет оплату труда руководителей (размер должностного оклада, размер отчисления

⁵⁷ Marktaandelen Q-Music. Radiofreak.nl (URL: <http://www.radiofreak.nl/luistercijfers>).

⁵⁸ Luistercijfers oktober-november: Q-Music stijgt naar de tweede plaats. Radiofreak.nl, 23.12.2014 (URL: <http://www.radiofreak.nl/nieuws/13463/Luistercijfers-oktober-november:-Q-Music-de-nieuwe-nummer-2/>).

прибыли на вознаграждения за отчетный период), «Комитет по аудиту» осуществляет надзор за принципами ведения бухгалтерии и за процессами внутреннего и внешнего контроля.

— Комитет группы компаний (нидерл.: *Het Groepscomité*)

Орган корпоративного управления «Комитет группы компаний» создан для осуществления операционного менеджмента деятельности *De Persgroep* и реализации стратегии компании. Комитет осуществляет оперативное управление *De Persgroep* и контроль за общим ходом дел в бизнес-единицах компании. В его состав входят 9 человек: два члена *Management Board* и семь ключевых руководителей компании, которые отвечают за управление основными бизнес-единицами компании⁵⁹.

- Структуры и органы управления *De Persgroep Nederland*

Структура и органы управления *De Persgroep Nederland* четко определены законодательством Нидерландов, так как акционерное общество *De Persgroep Nederland* является субъектом так называемого специального «структурного режима», разработанного для акционерных предприятий с уставным капиталом вместе с резервами не менее определенной суммы и персоналом не менее 100 человек. Отличительной чертой компании «структурного режима» является регламентированная соответствующим разделом Гражданского Кодекса Нидерландов (ГК Нидерландов) двухуровневая структура управления: Наблюдательный Совет (нидерл. *Raad van Commissarissen*) и Совет директоров (нидерл. *Raad van Bestuur*), соответственно контрольное и исполнительное звено управления.

К компетенции Наблюдательного Совета (НС), члены которого не являются работниками организации, относятся назначение, приостановление полномочий и увольнение членов совета директоров; ратифицирование крупных сделок и сделок, могущих радикально изменить идентичность или характер предприятия, право принятия (утверждения) годового финансового

⁵⁹ Веб-сайт De Persgroep (URL: <http://www.persgroep.be/nl/corporate/corporate-governance>).

отчета подразделения. НС обладает множеством прав и этим голландские компании отличаются от компаний других стран, в которых подобными правами наделены акционеры. Например, принятие решения о слиянии или приобретении является прерогативой наблюдательного совета. Однако принятие решений о ликвидации компании, уменьшении ее уставного капитала, выкупе акций отнесено к компетенции общего собрания акционеров (ОСА). Например, о (не)ликвидации убыточного СМИ. Однако до принятия окончательного решения ОСА обязана учесть точку зрения и аргументы коллектива издания, который имеет возможность доказать право на дальнейшее существование и развитие своего СМИ.

Наблюдательный Совет *De Persgroep Nederland*, состав которого одобрен ОСА, состоит из пяти членов: два члена номинированы медиа-компанией *De Persgroep*, один — некоммерческой организацией *Stichting Democratie en Media*, имеющей 39,9% доли в акционером капитале *De Persgroep Nederland*⁶⁰, другой — Советом предприятия *De Persgroep Nederland*⁶¹. Эти члены или, как их еще называют «коммиссары», предлагают коллегиально кандидатуру председателя Наблюдательного Совета (Президента-Коммиссара, нидерл. *President-Commissaris*). Срок полномочий НС — 4 года.

Совет директоров (СД), состоящий из двух менеджеров высшего эшелона, несет ответственность за повседневное управление компанией, реализацию целей ее деятельности, ее стратегии и политики, достижение лучших результатов и подотчетен в этом ОСА и НС. Члены СД несут персональную и солидарную ответственность за убытки, причиненные компании вследствие

⁶⁰ Веб-сайт De Persgroep Nederland (URL: https://www.persgroep.nl/over-de-persgroep#text_tab-2).

⁶¹ В Нидерландах на предприятиях со штатом минимум в 50 человек, в соответствии с «Законом о советах предприятия», должен быть назначен Совет предприятия. Совет предприятия представляет собой не орган акционерного общества, а организацию, избранную работниками и состоящую из работников предприятия.

ненадлежащего исполнения ими своих должностных обязанностей.

Четкое, нормативно закрепленное, распределение полномочий между органами управления компанией «структурного режима» призвано нейтрализовать конфликты разнонаправленных интересов и поддержать баланс взаимной ответственности сторон.

Финансовый контроль дочерних предприятий *De Persgroep* как в Бельгии, так и в Нидерландах осуществляет известная аудиторско-консалтинговая компания *PricewaterhouseCoopers (PwC)*, входящая в состав «Большой четверки» крупнейших в мире аудиторских компаний.

1.6. Стратегический выбор компании

Главе компании *De Persgroep* Кристиану ван Тилло часто задают вопрос о том, как компании удалось достичь успеха и какой стратегии экономического развития придерживается компания. Считается, что стратегия компании является одним из ключевых факторов ее развития и что ясное представление о целях деятельности и путях их достижения — непременное условие для долгосрочного и успешного бизнеса.

В беседе с профессором кафедры «Экономика предприятий» Утрехтского университета Тинекой Бахлманн⁶² ван Тилло говорит, что ему всегда немного смешно, когда он слышит от менеджеров других компаний, что они неуклонно следовали заранее разработанной детальной стратегии развития — и только поэтому добились успеха. «Вместо заранее разработанной стратегии, — говорит он, — для нас важнее найти подходящих людей, не упустить шансы, а главное — не хвататься за все подряд». Ван Тилло рассказывает, что за время своей учебы в бизнес-школе при Университета Дьюке в США он навсегда запомнил

⁶² Tineke Bahlmann. Persgroep-ceo Christiaan van Thillo heeft niets met sociale media. Журнал *Scopi*, 16.10.2012 (URL: <http://managementscope.nl/magazine/artikel/659-persgroep-christian-van-thillo>)

три вещи. Во-первых, для того, чтобы занять конкурентоспособную позицию в отрасли, надо понять свою отрасль — изучить потенциального потребителя и своих конкурентов; определить потенциальные возможности развития и потенциальные опасности и проблемы, с которыми может столкнуться компания. Только в этом случае можно предпринимать целенаправленные действия по усилению своих позиций на рынке. «В этом смысле, — добавляет ван Тилло, — у нас есть стратегия». Для идентификации и анализа благоприятных возможностей и угроз, как говорит глава компании, *De Persgroep* использует модель пяти сил Майкла Портера, разработавшего теоретическое обоснование конкурентности компании, и авторитет которого для ван Тилло до сих пор непререкаем. Согласно данной модели, на компанию в отрасли оказывают влияние 5 факторов⁶³: 1) выход на рынок новых конкурентов; 2) угроза появления продуктозаместителей (англ. *substitution*); 3) рыночная власть потребителей; 4) рыночная власть поставщиков и 5) действующие на рынке конкуренты. Эти пять сил конкуренции, согласно предложенной модели, определяют прибыльность бизнеса, так как они влияют на цены, на расходы, на размеры капиталовложений. Используя эту модель как инструмент для проведения анализа конкурентных условий, сложившихся на рынке, *De Persgroep* выявляет потенциальные проблемы и угрозы, конкурентное преимущество компании и на основе полученных данных разрабатывает дальнейшую стратегию компании.

Во-вторых, успех или неуспех компании определяют люди: «мы советуемся друг с другом, много инвестируем в образование своего персонала, проводим потрясающие корпоративные праздники». Главное, по мнению ван Тилло, — мотивированные люди на своих «правильных» местах.

И, наконец, гармония творчества и дисциплины. «Если мы договариваемся что-то сделать, то мы это делаем. Творчество долж-

но быть подкреплено работоспособностью и дисциплиной. Это сидит в генах нашей компании», — говорит он в конце интервью.

1.7. Позиция и стратегия *De Persgroep* на газетном рынке Фландрии

В маленькой Фландрии с населением в 5,5 млн человек выходит ежедневно 9 оплачиваемых утренних газет: *Het Laatste Nieuws*, *Het Nieuwsblad*, *De Standaard*, *De Morgan*, *Gazet van Antwerpen*, *Het Belang van Limburg*, *De Tijd*, *De Gentenaar* и *De Nieuwe Gazet*. По крайней мере одну из этих газет — в бумажной, онлайн-версиях или на *iPhone* и *iPad* — ежедневно читают 63% фламандцев⁶⁴.

Несмотря на девять различных названий, во Фландрии, тем не менее, всего лишь 7 новостных ресурсов СМИ. Контент антверпенской городской газеты *De Nieuwe Gazet* практически за исключением добавления местных новостей не отличается от контента газеты *Het Laatste Nieuws*, а контент гентской городской газеты *De Gentenaar* — от контента газеты *Het Nieuwsblad*. По этой причине в последние два года тиражи «дочерних» городских газет не подсчитываются отдельно, а являются лишь составляющими общего тиража «материнских» общешламандских газет *Het Nieuwsblad* и *De Nieuwe Gazet*.

Все эти газеты выходят на нидерландском языке, на котором говорят фламандцы и который является одним из государственных языков Бельгии наряду с французским и немецким.

Газеты *Het Laatste Nieuws*, *Het Nieuwsblad*, *De Standaard*, *De Morgan*, *De Tijd* распространяются на территории всей Фландрии. *Het Belang van Limburg* распространяется во фламандской провинции Лимбург. *Gazet van Antwerpen*, несмотря на свое название, — в провинциях Антверпен и Ваасланд.

De Nieuwe Gazet и *De Gentenaar* — городские газеты, выходящие в Антверпене и Генте соответственно.

⁶³ Porter Michael E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan. 2008 (URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>).

⁶⁴ CIM Readershipsurvey pq nl dagbl. 2012—2013.

По признаку аудиторной и тематической направленности фламандские газеты разделяются на качественные, массовые и специализированные.

К «популярным» массовым газетам относятся *Het Laatste Nieuws* и *Het Nieuwsblad*. Их популярность частично можно объяснить доходчивостью подачи материалов, доступной для понимания массовой аудиторией, и тем фактом, что газеты не являются выразителями интересов и позиций какой-либо политической партии, движения или религиозной конфессии. По тиражам и, соответственно, по охвату аудитории они являются лидерами фламандского рынка печатных СМИ. В 2016 г. было всего продано (offline + online) 275 650 экз. *Het Laatste Nieuws* (+ *De Nieuwe Gazet*). Несмотря на то, что тираж «бумажных» газет продолжает падать, благодаря оплаченным онлайн-версиям совокупный тираж претерпевает незначительные колебания в сравнении с предыдущим периодом.

De Standaard и *De Morgan*, востребованные интеллектуалами, политиками, менеджерами и т.п., часто классифицируются как «качественные газеты» (англ. *quality newspaper*). Тираж газеты *De Standaard* на всех платформах вырос почти на 10 тыс. экз. и составил в 2016 г. 100 058 экз. Уровень тиража *De Morgan*, остался прежним и составил 54 910 экз.⁶⁵

De Tijd с общим тиражом 41 341 экз. — деловое издание, специализирующееся на финансово-экономической информации.

Несмотря на то, что в 2015—2016 гг. наблюдался рост тиража некоторых газет, совокупный тираж всех *бельгийских* газет упал на 2,54%⁶⁶.

Девять фламандских газет выпускают четыре медиакомпании: *Mediahuis nv*, *De Persgroep Publishing nv*, *De Vlijt* и *Mediafin nv*. Однако если мы посмотрим на структуру акционерного капитала этих издательств, то становится очевидным, что газетный рынок Фландрии поделен между двумя медиагруппами — *De Persgroep* и *Mediahuis*. Издательство «Де Флейт», выпускающее

⁶⁵ Het Centrum voor Informatie over de Media (CIM) (www.cim.be).

⁶⁶ Там же.

газету *Gazet van Antwerpen*, является собственностью *Mediahuis*, а в *Mediafin* (газета *De Tijd*) 50% акционерного капитала принадлежит медиагруппе *De Persgroep*⁶⁷.

Mediahuis — это совместное предприятие (англ. *joint venture*) двух независимых фламандских медиагрупп *Corelio* и *Concentra*, которые с одобрения регулирующих органов⁶⁸ в 2013 г. объединили усилия на рынке печатных СМИ и электронных изданий для достижения экономии на оптимальной адаптации к рыночным изменениям.

Доля участия *Corelio* в совокупном капитале компании составляет 62%, а оставшиеся 38% принадлежат *Concentra*. Совместная фламандская компания издает в Бельгии газеты *Het Nieuwsblad / De Gentenaar*, *De Standaard* (газеты компании *Corelio*), *Gazet van Antwerpen* и *Het Belang van Limburg* (газеты компании *Concentra*).

Ежедневно газеты *Mediahuis* на различных платформах читают около 1,5 млн человек, совокупный разовый оплаченный тираж составляет около 600 тыс. экз.⁶⁹

⁶⁷ Остальные 50% находятся в руках компании «Россел», издающей в Валлонии “Le Soir” и “L’Echo” на французском языке.

⁶⁸ Регулирование конкурентной среды и деятельности естественных монополий находится в Бельгии в ведении Агентства по конкуренции в рамках Федеральной службы экономики. Агентство дало разрешение «Корелио» и «Концентра» на создание совместной компании «Медиахаус» при выполнении следующих условий: (1) сохранение по крайней мере в течение пяти лет самостоятельного статуса всех газетных брендов; (2) обеспечение каждой газете полноценной редакции, наличие собственного главного редактора и его заместителей; (3) особое условие касалось газеты «Газет ван Антверпен». Компании обязывались обеспечить распространение этой газеты в провинции Антверпен среди читателей и рекламодателей, в том числе и путем предоставления читателю широкого спектра местной информации // Решение Совета по конкуренции № ВМА-2013-СС-03 от 25 октября 2013 г. Дело № MEDE-C/C-13/0020 об учреждении «Эт Медиахаус» (Zaak nr. MEDE — C/C — 13/0020).

De oprichting van het Mediahuis door Corelio NV en Concentra NV).

⁶⁹ Het Mediahuis scoort snel met nieuwe online video-aanpak. Mediafacts, 11.12.2014. URL: <http://www.mediafacts.nl/nieuws/het-mediahuis-scoort-snel-met-nieuwe-online-video-aanpak/>

Кроме издания газет, в компетенцию совместной компании *Mediahuis* входит также реализация стратегии развития информационного онлайн-портала *Jobat* (поисковая система вакансий), бесплатного журнала *Jet* и онлайн-классифайдов. *Mediahuis* имеет цель занять лидирующее положение на рынке в сегменте интернет-классифайдов по недвижимости, автомобилям и теме «работа»⁷⁰.

Слияние двух издательств в единую группу позволило не только расширить долю на рынке, но и обеспечить экономические выгоды: снизить издержки, повысить эффективность и рентабельность медиакомпаний. Например, согласно финансовым результатам за 2013 г., ЕБИТДА⁷¹ *Concentra* составила €3,8 млн, в то время как в 2012 г. был зафиксирован убыток в размере €1,1 млн. Аналитики отмечают, что положительный результат, свидетельствующий об эффективности деятельности организации, во многом достигнут, благодаря совместной работе *Concentra* с *Corelio* в *Mediahuis*⁷².

Несмотря на то, что сегодня доля присутствия медиахолдинга *Mediahuis* на газетном рынке Фландрии превышает долю *De Persgroep* (соотношение: 60% против 40% разового оплаченного тиража всех газет), по финансовым показателям *De Persgroep* намного опережает своего конкурента. Брутто прибыль⁷³ *Media-*

huis составляет €29,2 млн и равняется приблизительно четверти брутто прибыли (Ebitda) *De Persgroep* (€127 млн)⁷⁴.

Concentra, *Corelio* и *De Persgroep* существуют на фламандском рынке много лет, и владеют ими целые семейные кланы. Все они начинали свой бизнес как небольшие газетные компании, в которых управленцами и собственниками были члены одной и той же семьи или их ближайшие родственники. Отличительной чертой семейного бизнеса является не только его создание носителями одной фамилии, но и намерение или факт передачи его по наследству следующему поколению. Не всегда эти намерения по тем или иным причинам воплощаются в жизнь, но эти фирмы сумели сохранить капитал в руках семьи. Впрочем, как и остальные 123 000 бельгийских семейных фирм с персоналом, которые составляют 77% от общего числа предприятий в Бельгии⁷⁵.

— *Concentra*

Concentra — самая маленькая из трех фламандских семейных групп — ведет свою историю с 1879 г. Именно тогда писатель, журналист и ярый католик Николаас Теелен (Nicolaas Theelen) создал еженедельную газету *Het algemeen Belang der provincie Limburg*, пропагандирующую католические ценности. Затем к ней прибавились еще несколько изданий. Газеты выходили регулярно до 1914 г., но с началом Первой мировой войны Теелен приостановил выпуск — в знак протеста против цензуры со стороны немецких оккупантов. После его смерти в 1918 г. дело продолжил его младший сын Франц Теелен (Frans Theelen), которому удалось в 1933 г., несмотря на экономический кризис, осуществить заветную мечту отца — выпуск ежедневной газеты. Тогда же газета была переименована в *Het Belang van Limburg*. Так как у Франца Теелена не было детей, идеального преемни-

⁷⁰ Karin De Ruyter, Pascal Dendooven, Jan Temmerman. Mediahuis schrappt één baan op vijf. URL: http://www.standaard.be/cnt/dmf20131106_00826302

⁷¹ Показатель ЕБИТДА (англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) отражает сумму прибыли фирмы до налогообложения, издержек на амортизацию основных средств и нематериальных активов и процентов по полученным займам и кредитам. Показатель рассчитывается на основании финансовой отчетности организации и служит для оценки того, насколько прибыльна основная деятельность фирмы. Показатель ЕБИТДА широко используется в качестве инструмента для анализа компаний (Энциклопедия инвестора. URL: <http://investments.academic.ru/573/ЕБИТДА>).

⁷² Koen De Bock. Nettowinst Concentra bedroeg 3, 8 miljoen euro in 2013. URL: <http://www.standaard.be>, 20.05.2014 (URL: http://www.standaard.be/cnt/dmf20140520_037).

⁷³ Прибыль за вычетом издержек производства, но до уплаты налогов и других расходов.

⁷⁴ Dendooven P. Uitgevers beginnen aan een nieuwe veldslag. De Standaard, 9—10.11.2013. P. 42—43.

⁷⁵ По данным «Информационного Центра для семейной фирмы» (Het Instituut voor het Familiebedrijf). URL: www.familiebedrijf.be

ка своего дела он нашел в муже своей племянницы Яне Баерте (Jan Baert), которого в 1953 г. назначил генеральным директором *Concentra*. После смерти Франца Теелена семья Баертов выкупила у наследников компанию полностью. В 1996 г. компания приобрела стоявшее на грани банкротства издательство *De Vlijt*, выпускавшее газету *Gazet van Antwerpen*. В настоящее время потомки Яна Баерта входят в состав Совета Директоров компании, но управляют ею наемные менеджеры⁷⁶.

— *Corelio*

Медиагруппа *Corelio* была создана почти столетие спустя после *Concentra*. В 1976 г. антверпенский судовладелец Андрэ Леейсен (André Leysen) выкупил обанкротившуюся бельгийскую медиагруппу *De Standaard*, переименовав ее в *VUM (Vlaamse Uitgeversmaatschappij)*. Среди прочих активов к семье Леейсен перешла и газета *De Standaard*. В 1994 г. издательский бизнес отца на правах преемственности перешел к Томасу Леейсену (1960 г.р.), и в 2006 г. медиагруппа *VUM* сменила имя на *Corelio*. Этапы карьерной лестницы Т. Леейсена не были напрямую связаны с медиабизнесом. Закончив Левенский католический университет, он работал в судоходной отрасли, был директором компании, торгующей нефтью и углем, управлял металлургической компанией *Umicore*, являлся одновременно членом Совета Директоров или Наблюдательного Совета различных предприятий Бельгии и Германии. Был также председателем «Союза работодателей Бельгии» (VBO) и во время своего председательствования особо подчеркивал необходимость перехода к «зеленой» экономике, снижающей риски для окружающей среды, и устойчивому предпринимательству, повышающему благосостояние людей и обеспечивающему социальную справедливость. В настоящее время Леейсен председательствует в Совете дирек-

⁷⁶ Wivina Demeester, Dossier mediabaronnen Concentra, een katholiek bolwerk. Apache.be, 08.05.2012 (URL: <http://www.apache.be/2012/05/08/dossier-mediabaronnen-concentra-een-katholiek-bolwerk/>). W. Demeester является членом Совета директоров «Концентры».

торов компании Банковского Страхования *KBC Groep NV*, одновременно являясь председателем Совета директоров *Corelio* и членом Совета директоров *Mediahuis*. Управление делами компании возложено на CEO (*Chief Executive Officer*) Герта Ейсебаерта, который отвечает за бесперебойное функционирование всех подразделений компании и отчитывается о своей работе перед директорами Совета.

— *De Persgroep*

Как уже было сказано выше, история компании *De Persgroep* началась в конце 40-х годов XX в. с покупки дедом нынешнего главы и владельца компании маленькой типографии, за которой последовало приобретение нескольких небольших издательств. В конце 80-х годов прошлого века Людо ван Тилло (отец Кристиана ван Тилло), к которому перешел бизнес отца, объединил активы в единую медиагруппу *De Persgroep*. К этому времени в активах компании находятся: 1) издательская группа *Magnet Magazines*, имеющая в своем портфеле еженедельный журнал *Dag Allemaal*, освещающий новости шоу-бизнеса и прочих развлекательных тематик, и молодежный журнал *Joepie*; 2) издательство *Aurex*, которое, кроме популярных либеральных газет *Het Laatste Nieuws* и *De Nieuwe Gazet*, издавало также несколько бульварных журналов и журнал для женщин *Het Rijk der Vrouw*; 3) издательство *De Morgen* с ежедневной газетой *De Morgen*, позиционирующей себя на медиарынке как «прогрессивная независимая качественная газета», и продолжатель традиций бывших социалистических газет *Volkskrant* (пер. с нидерл. «Народная газета») и *Vooruit* (пер. с нидерл. «Вперед»). В этом же году Людо ван Тилло назначает своего 27-летнего сына Кристиана (1964 г.р.) Генеральным директором *De Persgroep*. Назначение на высший пост в крупной медиакомпаниии неопытного молодого человека многих удивило и вызвало естественный вопрос, сумеет ли он успешно руководить компанией и людьми старшего возраста.

Кристиан ван Тилло — яркий пример того, что к успеху или неудаче ведет не возраст, а талант и характер.

Кристиан «родился с золотой ложечкой во рту» и рос в большой дружной семье, где кроме него было еще трое детей, в беззаботной роскоши. Беззаботной жизни пришел конец, когда родители, устав от бесконечных шалостей и проказ своего сына-подростка, отправили бедокура на обучение и перевоспитание к иезуитам в Тюрнхаут. Ведь одно дело разыграть всю школу, пробравшись в кабинет директора и важным непревзойденным «голосом директора» по интеркому объявить, что ввиду чрезвычайных обстоятельств каждый немедленно должен покинуть школьное здание, другое — в 14 лет, во время отсутствия родителей, сесть со своим другом за руль отцовского *Porsche* и, распугивая прохожих, с бешеной скоростью промчаться по вечерним улицам уважаемого городка, или же ускользнуть из дома на все выходные, спустившись ночью по веревке из простыней. В школе, в попытках хоть как-то защитить сына, можно было сослаться на отличные отметки по всем предметам, но подвергание других людей опасности выходило за всякие границы. В Тюрнхаут, в колледж *Sint-Jozefcollege*, известный в состоятельных кругах Фландрии как «тюрьма», был сослан на обучение и перевоспитание не только Кристиан, но и его закадычный друг Пабло, сын барона Паула Янсена — известного ученого и создателя одной из крупнейших компаний страны *Janssen Farmaceutica*. Условия в колледже — спартанские: все спят в одном зале, нет горячей воды, печку затапливают только если на улице ниже минус десяти, еда отвратительная. Правила строгие — патеры не терпят возражений и требуют беспрекословного послушания⁷⁷. Но Кристиан позже благодарил родителей за суровый урок. Ведь патеры привили ему не только дисциплину. Именно там, в колледже, он познакомился с людьми, чьи интеллектуальные способности вызывали у него уважение и почитание.

После окончания юридического факультета Левенского католического университета Кристиан твердо знал, какую жизнь он

⁷⁷ Botje H.T. & Luyten A. Christiaan van Thillo, bevlogen bemoeial. “Vrij Nederland”, 02.07.2014.

хочет вести. Жизнь изнеженного барчука — не для него. Он хочет быть похожим на своего деда Билла, чье имя увековечено на монументе в честь тех, кто сделал все возможное для процветания Фландрии. Он твердо знает — он будет издавать газеты, как его дед и отец. Издательство *De Persgroep* в том виде, в котором оно существует, кажется ему допотопным, архаичным и «закиснувшим». Как только отец передаст ему свое дело, он обязательно «совершит революцию». Но сначала надо понять, по каким законам работает бизнес, издательский в частности. Он летит в Америку и начинает выбирать «свой» университет, проходит собеседования в Гарвардском университете, университете Беркли и ряде других известных вузов. Его принимают в четыре университета, но он выбирает прославленную бизнес-школу при Университете Дьюка в США и получает в 1989 г. престижную степень МБА (MBA — Master of Business Administration) по специальности «менеджмент и финансы».

Во время обучения Кристиан ежемесячно получает от отца отчеты о финансовом состоянии компании, об управлении персоналом и редакционной политике издательства с заданием проанализировать, насколько фламандский деловой и культурный процесс ведения издательского дела отличается от американского. Во время каникул он не возвращается домой, а все свое время проводит в редакциях крупных американских газет. Толстые еженедельные газеты, рекламные приложения, журналы... Все поражает воображение. Все это так не похоже на то, к чему он привык у себя в Бельгии.

А там дела обстояли не самым лучшим образом. Компания терпела убытки. Денег не хватало даже на зарплату и гонорары журналистам *Het Laatste Nieuws*. Опытный издатель Андрэ Леейсена (отец Томаса Леейсена, нынешнего владельца медиагруппы *Corelio*), узнав о назначении 27-летнего Кристиана ван Тилло генеральным директором компании, немедленно предлагает семье ван Тилло продать ему газету *Het Laatste Nieuws*. Леейсены считали, что *Het Laatste Nieuws*, теряющая с каждым годом аудиторию, навсегда потеряла лидерство на печатном рынке СМИ и не сможет

конкурировать с *Het Nieuwsblad*. Семья ван Тилло газету продавать отказалась. Но положение надо было во что бы то ни стало изменить. Новоиспеченный руководитель предпринимает ряд жестких мер для увеличения рентабельности изданий. «Инвентаризация активов — жесткая санация (финансовое оздоровление) — инвестирование» — станет испробованным методом издателя Кристиана ван Тилло после приобретения очередного бизнеса⁷⁸.

— Стратегии повышения конкурентных позиций на газетном рынке

Газета, как и любое коммерческое предприятие, должна приносить своему владельцу прибыль. Как известно, прибыль любого предприятия складывается из двух показателей — доходов и расходов. Основные источники доходов в издательском деле — доходы от реализации тиража издания (подписка и розница) и публикации рекламы и частных объявлений. Основными статьями расходного бюджета издательства являются затраты на производство продукта (редакционно-издательские расходы), расходы на маркетинг, расходы по поиску и привлечению рекламодателей и расходы на дистрибуцию⁷⁹. Особенностью издательской индустрии является то, что большая часть общих издержек приходится на постоянные издержки. Постоянные издержки — это затраты на издание, не зависящие от тиража и востребованности издания. Например, независимо от тиража, любая газета нуждается в редакции. Оплата труда репортеров, создание полос газет, подготовка их к печати, оформление, набор — все это постоянные издержки. В Бельгии, по оценкам медиаэкспертов, постоянные расходы газетных издательств к началу XXI в. составляли приблизительно 75—80%⁸⁰. Остальные издержки, расходы на бумагу и типографскую краску, относятся

⁷⁸ Redactie, Van Thillo: Krantenman in hart en nieren. De Telegraaf, 03.03.2009.

⁷⁹ Picard R. Media economics: concepts and issues. London, 1989.

⁸⁰ De Bens E. De Pers in België: Het verhaal van de Belgische dagbladpers, gisteren, vandaag en morgen. Lannoo, Tielt, 2001.

к «переменным» издержкам: падает тираж — снижаются затраты на приобретение бумаги и полиграфические услуги.

Издательская компания, как и любое другое предприятие, может оказаться на грани финансового срыва по разным причинам. Такими причинами могут являться и общий спад рынка, и неэффективная работа менеджмента, и неправильно выбранная стратегия. Но каковы бы ни были эти причины, существуют универсальные инструменты для вывода компании из кризиса: снижение затрат и стимулирование продаж.

— Снижение издержек

Одним из способов уменьшения издержек и оптимизации работы предприятия является «экономия на персонале». При новом гендиректоре за короткий период времени 167 сотрудников из 600 газеты *Het Laatste Nieuws* потеряли работу. Среди них было немало пожилых журналистов и редакторов отделов газеты, которые написали заявление об увольнении по собственному желанию и оформили себе досрочный выход на пенсию. Увольнение, независимо от видов увольнения, — мера крайне болезненная не только для работников, но и для работодателя. Известный бельгийский журналист и политический комментатор Люк ван дер Кейлен (Luk van der Kelen), двадцать лет, вплоть до своего ухода на пенсию в 2013 г., проработавший в *Het Laatste Nieuws*, в беседе с журналистами газеты *Vrij Nederland* говорит, что он, тем не менее, может понять ван Тилло: «Пожилые журналисты и редакторы, проработавшие много лет на одном месте, порой становятся излишне вальяжными и самоуверенными. Ван Тилло хотел кардинально изменить имидж газеты, сделать газету более динамичной, и пожилые редакторы просто-напросто не вписывались в новую философию издания»⁸¹.

Другое нововведение *De Persgroep* в целях сокращения издержек производства — так называемая «синергия» (от греч.

⁸¹ Botje H.E. & Luyten A. Christian van Thillo, bevlogen bemoeial. Vrij Nederland, 02.07.2014 // Далее в тексте приведенные высказывания журналистов и редакторов, а также другие факты заимствованы из этой статьи.

synergos — вместе действующий⁸²) контента: перепечатка публикаций или целых полос одних печатных изданий СМИ другими внутри издательской группы. Цель — возрастание эффективности деятельности и стимулирование роста сбережений. Так, *De Morgen* сегодня со ссылкой на источник нередко перепечатывает слово в слово спортивные новости и репортажи, подготовленные журналистами *Het Laatste Nieuws*, а на полосе, посвященной экономическим вопросам, публикуются материалы, заимствованные из деловой газеты *De Tijd*.

В *De Persgroep* даже не обсуждают вопрос «перепечатывать — не перепечатывать», главное — дать возможность газете *De Morgen* с тиражом, едва превышающим 50 тыс. экз., выжить. Газета, как считает руководство компании, слишком мала для содержания отдельных спортивных и экономических отделов. Благодаря использованию материалов других газет у журналистов *De Morgen* появляется больше времени для журналистских расследований и подготовки аналитических, проблемных материалов в политической и культурной областях. Ведь именно подобные материалы наряду с другими аспектами способствуют формированию и поддержанию имиджа *De Morgen* как серьезного и качественного СМИ, которое публикует на своих страницах максимально взвешенную, объективную и проверенную информацию.

У первопроходцев всегда были и будут последователи. По пути синергии контентов качественной *De Standaard* и популярной газеты *Het Nieuwsblad* пошла и медиагруппа *Corelio*

— Стимулирование продаж

Цель — максимально улучшить соотношение реальных покупателей газет и их потенциальных потребителей. Это означало, что должны были быть предприняты меры, направленные на то, чтобы максимальное количество тех, которые слышали о газетах и интересовались ими, реально купили их.

⁸² Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М., 1999.

Для достижения поставленной цели прежде всего был изменен дизайн первой полосы газеты *Het Laatste Nieuws*: он стал более броским, «засывающим». Главное — остановить внимание читателя, заинтересовать материалами номера и, в конце концов, «убедить» его купить в киоске именно *Het Laatste Nieuws*. Для создания эксклюзивных, интересных и сенсационных материалов ван Тилло привлек талантливых журналистов, нередко переманивая их у конкурентов более высокой оплатой их труда.

Как уже отмечалось выше, в настоящее время *Het Laatste Nieuws* с общим оплаченным тиражом более чем 287 тыс. экз. — абсолютный лидер рынка популярных изданий и более чем на 30 тыс. экз. опережает своего главного конкурента *Het Nieuwsblad*. За эти годы вырос не только тираж, но и число журналистов — с 120 до 200 человек⁸³.

В качественной газете *De Morgen* молодого ван Тилло встретили настороженно. Все редакторы газеты знали, что Кристиан из Америки настойчиво отговаривал своего отца не покупать находящуюся в бедственном положении, терпящую убытки газету: «Папа, у нас уже есть один слепой, зачем нам нужен еще один незрячий», — писал он тогда отцу⁸⁴. От «американского капиталиста» Кристиана ван Тилло можно было ожидать всего чего угодно: увольнений персонала, посягательства на журналистскую независимость. Тогдашний главный редактор *De Morgen* Паул Гооссенс (Paul Goossens), проработавший в редакции газеты со дня ее основания в 1978 г. и до 1991 г., всячески сторонился нового хозяина и не допускал никакого вмешательства в редакционную политику издания. Но газета к тому времени уже «дышала на ладан», и ее надо было или ликвидировать или спасти, пусть даже неортодоксальными методами.

⁸³ Состояние на 01.01.2014.

⁸⁴ Позже в одном из интервью он скажет: «Покупка газеты “Де Морген” поставила компанию на грань банкротства» (Redactie, Van Thillo: Krantenman in hart en nieren. De Telegraaf, 03.03.2009).

Специалисты любого издательства, занимающегося маркетингом и развитием бизнеса, находятся в постоянном поиске инструментов увеличения продаж газет и журналов в розничных сетях. Безусловно, профессионализм журналистов и газетных дизайнеров, как показывают различные исследования, влияют на экономические показатели газетной компании. Но существуют и другие способы и пути, которые несложны и недороги, не требуют больших трудовых ресурсов, но, тем не менее, эффективны и дают при грамотном использовании ощутимое увеличение оборотов.

Как сделать так, чтобы человек, один раз купив газету в киоске (в Бельгии, в отличие от Нидерландов, основная часть тиража распространяется в розницу), захотел приобрести и следующие номера? Способ был очень прост и рассчитан на тех, кто хотел получить за потраченный минимум денег максимальный результат. Тот, кто покупал газету или журнал, находил в них так называемый «джокер», своеобразный бонусный балл за покупку. Определенное количество собранных «джокеров» давало право на подарок, не имеющий ничего общего ни с газетой, ни с журналом. Подарки предлагались в зависимости от целевой аудитории издания. Так, покупающие *Het Laatste Nieuws* могли обменять свои «джокеры» на мягкие игрушки, мелкие украшения и пр. Читатели газеты *De Morgen* — книги об архитектуре, музыке и пр. Ассортимент «наград за верность изданию» для любителей собак (журнал *Woef*⁸⁵) отличался от ассортимента подарков для молодежи *Joepie* и читателей бульварного журнала *Dag Allemaal*.

Подобный впервые примененный во Фландрии метод ненавязчивого управления поведением потенциальной аудитории издания вызвал непонимание и осуждение в медиакругах. Во Фландрии заговорили о коммерциализации и инфантилизации журналистики⁸⁶.

⁸⁵ Журнал в 2007 г. был продан журнальному издательству *Famedito*.

⁸⁶ Botje H.E. & Luyten A. Christian van Thillo, bevlogen bemoeial. Vrij Nederland, 02.07.2014.

В *De Persgroep*, в отличие от *Corelio* и *Concentra*, нет разделения функций управления капиталом и управления предприятием. Кристиан ван Тилло является как владельцем семейной фирмы, так и ее топ-менеджером. Он принимает ключевые решения, и он же нередко контролирует оперативную работу подразделений *De Persgroep*. Такая модель управления эффективна при принятии оперативных решений, скажем, в кризисной ситуации, в которой пребывала компания, когда ван Тилло был назначен генеральным директором. Он прекрасно знает свой бизнес и не собирается отстраниться от руководства, так как воспринимает организацию как часть себя самого и практически все свое время отдает компании. В свое время он, как и его конкурент на фламндском медиарынке Томас Леейсен, являлся членом совета директоров нескольких крупных организаций. Таких, как, например, немецкий медиаконгломерат *Bertelsmann AG* и Центральный банк Бельгии (нидерл.: *Centrale Bank van België*). Быть членом коллегиального совета центрального банка страны почетно и престижно, но ван Тилло сам подал просьбу освободить его от обязанностей, чтобы сосредоточить все свое внимание на своем основном бизнесе. Примечательно, что, несмотря на свою загруженность в *Persgroep* и в различных советах крупных организаций, он всегда находил и находит время для заседаний в совете директоров, в порой совсем крошечных компаниях своих друзей. Среди людей, хорошо его знающих, ван Тилло известен как верный товарищ, готовый всегда прийти на помощь⁸⁷.

В *De Persgroep* Кристиан ван Тилло — главный и единственный босс. За ним последнее слово. Но Ван Тилло, как говорят сотрудники, терпеть не может, когда компанию *De Persgroep* отождествляют только с его именем. В различных интервью он не устает повторять, что своим успехом компания прежде всего обязана опытной, творческой сплоченной команде специалистов, в которой он лишь один из ее игроков. Сотрудники ком-

⁸⁷ Ibid.

пании высоко ценят способность ван Тилло работать в команде, правда, при этом не забывая подчеркивать, что, тем не менее, он всегда для них остается *primus inter pares* (первый среди равных), на котором лежит огромная ответственность за развитие и процветание компании.

При расширении бизнеса, где риски очень велики, Кристиан ван Тилло неизменно привлекает к процессу выработки решений не только Совет Управляющих компании, но и людей, которым он доверяет и чьи знания и опыт высоко ценит. Все они в той или иной мере становятся соавторами концепции дальнейшего развития бизнеса.

Совет Управляющих (8 человек), который, по словам одного из членов, больше напоминает Наблюдательный Совет, при принятии важных стратегических решений не только поощряет и одобряет бесконечные новые идеи ван Тилло, но и предостерегает его от возможных ошибок.

De Persgroep — семейное предприятие. В центре семейного бизнеса находится не только собственность семьи, но и семейные ценности и традиции, взаимоотношения между членами семьи. Ценности и традиции семьи могут оказать существенное влияние и на выбор стратегических решений компании, и на общий ход работы предприятия.

Отец Кристиана ван Тилло — почетный председатель совета управляющих компании. И хотя он напрямую не может воспрепятствовать принятию того или иного стратегического решения, но его мнение остается очень весомым для сына. «Если бы Людо возражал против экспансии на рынок Нидерландов, — говорит Вербейк, — слово отца, возможно, стало бы решающим для сына»⁸⁸.

Мать ван Тилло говорит, что она не касается дел сына. Но ее мнение о журнале *Kwik*, который украшали сплошные обнаженные тела и который она нашла очень вульгарным, тоже ста-

⁸⁸ Botje H.E. & Luyten A. Christian van Thillo, bevlogen bemoeial. Vrij Nederland, 02.07.2014.

ло решающим: журнал Кристиан изъят из продажи⁸⁹. И именно ей Кристиан обещал никогда не заниматься политикой.

Во Фландрии до Кристиана ван Тилло существовала традиционная модель взаимоотношений между главным редактором и издателем печатного издания: главный редактор определял информационную политику возглавляемого им средства массовой информации и контролировал, насколько точно ей следуют сотрудники редакции, издатель не вмешивался в текущую работу по информационному содержанию газеты, а также в деятельность редакции. Обязанность издателя заключалась в материально-техническом и финансовом обеспечении производства.

Взаимоотношения главного редактора и инвестора-издателя в плане регулярного вмешательства-невмешательства в редакционную политику и процесс работы редакционного коллектива — один из самых болезненных и трепетных вопросов. Вмешательство в редакционную политику нередко является поводом для ухода редакторов и журналистов, которые считают его неприемлемым. Так, не проработав и два года под руководством ван Тилло, уволился по собственному желанию в 1991 г. главный редактор *De Morgen* Гооссенс. Поводом послужило то, что *De Morgen* была во Фландрии единственной газетой, которая отказалась перепечатывать сообщения американских новостных агентств об операции «Буря в пустыне» в Ираке и настаивала на проведении расследований собственными корреспондентами. Так как газета только-только выходила из кризиса и не приносила еще прибыли, руководство компании посчитало нецелесообразным нести дополнительные расходы⁹⁰. К тому же *Het Laatste Nieuws*,

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Фламандский медиааналитик Винсент ван Нау пишет, что отделы международной информации всегда считались «черной овцой» [аналог «белой вороны» — прим.] в редакциях. Этим отделам выделялось с каждым годом все меньше средств, сокращалось количество собкоров за рубежом (Nauw van V., Buitenlands nieuws zwart schaap van de redacties. Apache, 12.01.2012. URL: <http://www.apache.be/2010/01/12/buitenlands-nieuws-zwart-schaap-van-de-redacties/>).

в отличие от «строптивой» *De Morgen*, без всяких возражений использовала материалы американских новостных агентств без дальнейшего исследования и проверки⁹¹.

За прошедшие четверть века Ван Тилло не только разрушил устоявшуюся модель существующих отношений, но сумел «заработать» максимально лояльное и преданное отношение к нему не только менеджеров предприятий, но и нынешних главных редакторов. Ван Тилло принимает самое активное участие в «мозговых атаках» (англ. *brainstorm*) редакционного коллектива, где могут быть выдвинуты любые проекты, даже иррациональные, — рассказывает один из ведущих журналистов газеты *Het Laatste Nieuws* Люк ван дер Келен, — он умеет дискутировать, не боится быть опровергнутым. Главное, найти ответ на вопросы: что определяет ценность газеты? насколько газета эффективна и привлекательна? в чем заключается ее неповторимость? Порой он выглядит начинающим журналистом, но... он остается боссом. Если он скажет, что какая-то подготовленная статья к публикации никуда не годится, то с его мнением приходится считаться⁹².

Так же как приходится считаться с «домашними заданиями» босса, которые он регулярно посылает на электронные адреса главных редакторов или которые они получают в виде вырезок из газет с прикрепленным стикером *Post-it*, с комментариями типа «перебор с длинными статьями», «слепая, без единой фотографии полоса», «нет истории, которая задела бы всех за живое» и т.п.⁹³

«В нем удивительное соединение предпринимательской энергии и журналистского чутья, — говорит Смитс, — сочетание практически не встречающееся среди тех, кто занимается

издательским делом, по крайней мере, очень редкое». У каждого человека, наверняка, есть свои увлечения и пристрастия. Ван Тилло не представляет себя вне издательской деятельности. «Кто-то любит музыку, — говорит он, — я люблю издавать газеты. Композитор и музыкант чувствуют музыку, я а просто чувствую, что сработает в нашем деле, а что нет. Чувствую, оформлена газета оригинально и функционально или качество верстки оставляет желать лучшего. Чувствую, что должно быть в газете, а что будет лишним, будет ли газета в перспективе интересна читателю. Это не имеет ни малейшего отношения к бизнесу, менеджменту. Это имеет отношение только к моей страсти — моему ремеслу, моей профессии»⁹⁴.

Ван Тилло, по его словам, каждый день не менее полутора часов уделяет чтению газет («благо, что у меня есть личный водитель»). Но не просто пролистывает, а, как он выражается, «сканирует» газеты. Причем не только свои, но и конкурентов. Не все сразу. «Я выбираю всегда одну газету, которую я очень интенсивно читаю пару месяцев, а затем перехожу к другой». За этот период, как он говорит, ему удается снять «шоры издателя», отрешиться от стереотипов восприятия и начать читать газету глазами читателя⁹⁵.

Критики рассматривают Ван Тилло как яркого представителя новой культуры, сложившейся в медиамире. Ван Тилло может быть обаятельным, решительным и обладать невероятной харизмой, но при этом следует только за веяниями времени, считает Идес Дебреейне, директор фонда поддержки журналистских расследований *Pascal Decroos*: «Тенденция эта хорошо описана в книге английского журналиста-расследователя Ника Дэвиса “Новости с плоской Земли”»⁹⁶. Сенсационная новость становится нормой для всех средств массовой информации. Диктат

⁹¹ Brouwer A. De methode — Van Thillo. De Groene Amsterdammer, 06.03.2009 (URL: <http://www.groene.nl/artikel/de-methode-van-thillo>)

⁹² Botje H.E. & Luyten A. Christian van Thillo, bevlogen bemoeial. Vrij Nederland, 02.07.2014.

⁹³ Benjamim J. Belgische bazen vechten in Nederland. NRC Handelsblad, 6 september 2014

⁹⁴ Bahlmann T. Persgroep-ceo Christiaan van Thillo heeft niets met sociale media. Журнал Scopi, 16.10.2012 (URL: <http://managementscope.nl/magazine/artikel/659-persgroep-christiaan-van-thillo>).

⁹⁵ Dekker V. “Persgroep geen kille saneerder”. Trouw, 04.03.2009.

⁹⁶ Davies Nick. Flat Earth News. London: Vintage Books, 2009.

“киоска” смещает доверительные отношения между газетой и ее подписчиком. Для качественной, основательной и исследовательской журналистики больше нет денег. Журналисты становятся лишь посредниками в передаче эмоций, сплетен, рекламы и пропаганды политиков, рекламодателей, государственных служб и собственных издателей»⁹⁷.

Аналитики медиа признают, что кризис СМИ носит системный характер, и было бы несправедливо обвинять во всем ван Тилло. Его примеру следует на фламандском рынке и его конкурент Томас Леейсен (компания *Corelio*), который не только стремится подражать, но и обойти *De Persgroep*. К примеру, *De Morgen* отвела в январе 2009 г. восемь страниц на освещение событий, связанных с убийствами двух детей и воспитательницы в детских яслях во фламандском городе Дендермонде, а *De Standaard* — одиннадцать. Таким образом, «качественная» пресса в освещении случившейся трагедии ничем не отличалась от «массовой» *Het Laatste Nieuws*⁹⁸. Подобная подача новостей привела к тому, что впервые в истории фламандских СМИ семьи погибших запретили всем журналистам присутствовать на похоронах своих близких. «Избыток “эмо-новостей” встает поперек горла. У нас во Фландрии попросту больше нет качественной прессы», — заключает Дебрейне⁹⁹.

Напротив, по мнению медиа-аналитика, известного журналиста и профессора филологического факультета Левенского католического Университета Бельгии Люка ван Доорслаера¹⁰⁰, фламандские качественные газеты *De Standaard*, *De Morgen* и *De Tijd* на бумажных носителях все еще достаточно прочно удерживают свои позиции на газетном рынке, и до сих пор их читательская аудитория, имеющая высокий уровень образования

⁹⁷ Brouwer A. De methode — Van Thillo. De Groene Amsterdammer, 04.03.2009.

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Doorslaer van L. Gedruis in het Mediahuis. De Standaard, 08.11.2013. P. 37.

и культуры, находит в них подробную и достоверную информацию и ценит эти издания за взвешенность оценок в публикациях и обоснованность мнений. У читателей этих изданий, как правило, уже сформирован системный взгляд на многие процессы, они видят тенденции и закономерности явлений и событий, понимают логику происходящего.

Но с появлением большого количества новостных (бесплатных) онлайн-ресурсов издания столкнулись с проблемами, которые испытывают газеты во всем мире: падение тиража и рекламных доходов, конкуренция. Происходящие изменения в медиаландшафте вынудили издателей газет искать новые форматы присутствия на рынке и адаптироваться к новым условиям. Все они создали электронные версии своих изданий, вначале представлявшие собой точную копию бумажных, рассчитывая тем самым повысить интерес к газете. Но так как в виртуальной реальности не существует «целевой аудитории» как таковой, в борьбе за расширение читательской аудитории редакции качественных газет стали постепенно подстраиваться под потребности массовой аудитории и изменять содержательную модель онлайн-версии, постепенно увеличивая количество популярных эмо-публикаций (от англ. *emo*: emotional — эмоциональный). «Эмо-информация, — пишет ван Доорслаер, — это новостной материал, публикуемый обычно в популярных (массовых) газетах, например в газете *Het Laatste Nieuws*, где, с целью образного воссоздания событий и придания новостям дополнительного заряда эмоциональности, большинство материалов подаются как проникновенный рассказ очевидца или участника событий, без всестороннего, полного и объективного осмысления всех обстоятельств происшедшего»¹⁰¹. Упор при этом делается на физические и нравственные страдания потерпевшего, или потерпевших, которые не могут не вызвать отклик в читательской душе. Негодуя, сопереживая, «впитывая» в себя страхи, психические напряжения потерпевшего, чита-

¹⁰¹ Ibid.

тели поневоле сами начинают чувствовать себя жертвами, незащищенными в этом мире, и у них чаще начинает возникать психологический дискомфорт и трагическое предчувствие надвигающейся беды. Появляется все чаще потребность обсуждать катастрофальные темы, говорить о жертвах, а также о возможностях их предоотвращения. И как следствие — заявления или инсинуации о надвигающейся опасности, о полной потере моральных и нравственных норм, о том, что с миром творится что-то неладное, — и он катится к гибели. В конце концов (под сознание «настраивается») таким образом, что информация интерпретируется только в этом ракурсе, в то время как в реальной действительности все происходило не столь драматично и обернулось лучше, чем ожидалось. Для описания этого феномена появился даже специальный термин — «воспаление жертвы» (*slachtofferitis*: нидерл. от *slachtoffer* — жертва, потерпевший + лат. от *-itis*¹⁰² — воспалительное заболевание, воспаление)¹⁰³.

В век информационных технологий изменилось коммуникативное и информационное поведение потребителей медиа, прежде всего нового поколения: восприятие текста и информации становится все более поверхностным и фрагментарным. Так как внимание из-за перепрыгивания через строчки, высматривания ключевых слов, кликов на гиперссылки с целью получения информации за максимально короткий срок, недостаточно сосредотачивается на содержании, то и текст не воспринимается синтезированно. В результате такого поверхностного чтения «цифровые аборигены» постепенно утрачивается способность строить сложные фразы и, соответственно, выражать сложные мысли и чувства. Доказательство этой тревожной новой тенденции можно сейчас найти в «языковых» приложениях бель-

¹⁰² Суффикс *-itis* всегда существует только в связанном виде, т.е. в составе производного. Напр. *Hepatitis, meningitis*. “*Slachtofferitis*” образовано по аналогии (Van Dale. *Grootwoordenboek der Nederlandse Taal*. Dertiende herziene uitgave, Van Dale Lexicografie, Utrecht-Antwerpen).

¹⁰³ Doorslaer van L. *Gedruis in het Mediahuis*. *De Standaard*, 08.11.2013. P. 37.

гийской качественной газеты «Де Стандарт», где регулярно публикуются сетования читателей на низкий культурно-интеллектуальный уровень речевой культуры молодежи. Объективную причину деградации языка молодежи ван Доорслаера среди прочего видит и в практике их медийного потребления. Но... «Можно, конечно, продолжать сетовать и сентиментально тосковать по старым добрым временам, когда все было иначе, — пишет ван Доорслаер, — но сложившуюся тенденцию уже не переломить». Ведь даже опрошенные им студенты журналистики «бумажным» качественным газетам предпочитают их онлайн-версии с бесплатным доступом, не осознавая «добавочной качественной ценности» традиционного периодического издания.

В Бельгии, — замечает ван Доорслаер, — в изменяющейся информационной реальности и новой конкурентной среде особенно трудно приходится популярным (массовым) газетам, которые в подаче новостного материала мало чем отличаются от многочисленных (бесплатных) интернет-порталов.

Справедливость слов медиа-аналитика о том, что популяризация сайтов фламандских качественных газет повысила их посещаемость, подтверждают и данные независимой некоммерческой организации «Центр Информации Медии» (*CIM*), публикующей раз в шесть месяцев не только традиционные данные о платных тиражах печатных изданий, но и показатели охвата читательской аудитории. Согласно этим данным, наиболее высокие темпы роста аудитории продемонстрировала качественная газета *De Morgen*. Под «читательской аудиторией» в терминологии *CIM* понимается совокупный охват аудитории издания. Ведь купленную или полученную по подписке газету, как правило, читают или пролистывают все члены семьи, и на сайт газеты (платный и бесплатный) заходят не только подписчики. Размеры аудитории служат ориентиром для установления тарифов для рекламодателей, но не имеют отношения к фактическому тиражу или количеству проданных экземпляров.

Читательская аудитория печатной версии ежедневной газеты *De Morgen*, по сравнению с предыдущими измерениями, выросла на 8,8% и составляет по последним данным 251 000 человек. С учетом веб-аудитории эта цифра достигает 372 000. И хотя по объему охвата аудитории среди газет *De Persgroep* лидером фламандского рынка до сих является популярная *Het Laatste Nieuws*, насчитывающая 1 183 500 человек, но по показателям роста аудитории (+ 0,7%) она значительно отстает от «Де Морген».

Подобная картина наблюдается и у конкурента *De Persgroep* издательского концерна *Mediahuis*: качественная газета *De Standaard* достигает положительного результата (+ 2,1%), в то время как популярная газета *Het Nieuwsblad* (– 3,1%) теряет читателей¹⁰⁴.

Секретарь Союза фламандских журналистов Пол Делтер указывает на то, что в полемике медиа-аналитиков казалось бы однозначные и несомненные доводы одних опровергаются убедительными аргументами оппонентов. «Некоторые считают современную журналистику слишком поверхностной, другие находят ее слишком сложной и элитарной. Одни считают ее слишком критичной, другие напротив — слишком послушной. Часто слышишь, что коммерциализация ведет к деградации качественной журналистики, но с другой стороны утверждается, что именно коммерциализация способствовала появлению большего разнообразия новостных материалов.

1.8. Трансформация фламандских медиакомпаний в мультимедийные корпорации

Наследники традиционных семейных газетных групп во втором и третьем поколении сумели не только сохранить компании, но и развить и укрепить дело. Небольшие семейные предприятия в условиях меняющегося рынка, продуктов и конкурентной

¹⁰⁴ Redactie De Morgen, 18.03.2014. Bron: CIM.

среды трансформировались в многопрофильные дифференцированные мультимедийные корпорации с дочерними структурами, работающими в технологически не связанных между собой отраслях. Стратегия конгломеративной диверсификации, основной сутью которой является разделение активов и капитала компании между различными направлениями деятельности¹⁰⁵, позволила компаниям развивать совершенно новые направления бизнеса, получить доступ к новым потребителям и использовать различные типы получения прибыли.

Corelio вне *Mediahuis* издает самостоятельно небольшой местный журнал *Het Nieuwsblad-Rondom*; владеет 50% акций в *Nostalgie* (одна из трех коммерческих радиостанций Фландрии); имеет в собственности телестанцию *ROB* в провинции Восточный Брабант, а также долю в медиахолдинге *De Vijver* со своей студией *Woestijnvis* по производству телевизионного контента для ряда фламандских ТВ-программ.

Concentra издает совместно с валлонской медиагруппой *Rossel & Cie* бесплатные *Metro* и несколько бесплатных районных газет, имеет в своем активе мультимедийные платформы, телевизионные каналы *TV-Limburg*, *ATV (Antwerpen)*, *Kanaal 3*, радиостанцию *Antwerpen*, а также издательство *Book & Media Publishing*, которое выпускает ежемесячный журнал *Ambiance* и различные книги по кулинарии. Кроме своей основной деятельности медиа-группа *Concentra* создала в 2003 г. фонд финансовой поддержки социальных, благотворительных и культурных проектов «Сердце для Лимбурга» (*Een Hart voor Limburg*). Уже на следующий год после учреждения фонда компания выделила €147 тыс. для оказания помощи детям-инвалидам. В 2015 г. фонд занимался реализацией 45 проектов, направленных на поддержку и социализацию больных детей во фламандской части провинции Лимбург¹⁰⁶. На сегодняшний день в компании работают около 950 человек.

¹⁰⁵ Экономический и юридический словарь / под ред. А.Н. Азриляна. М., Институт новой экономики, 2004.

¹⁰⁶ Веб-сайт фонда “Het Hart voor Limburg”. URL: www.hartvoorlimburg.com

De Persgroep в Бельгии, кроме газет *Het Laatste Nieuws / De Nieuwe Gazet, De Morgan, De Tijd* и ее франкоязычный вариант *L'Echo*, издает 4 журнала: развлекательно-информационный *Dag Allemaal, Joepie* (для подростков), два женских журнала *Goed Gevoel* и *TV Familie*. В 1989 г. 9 фламандских издателей, объединившись во «Фламандское Телевизионное Товарищество» (*VTM*), основали первую коммерческую телестанцию во Фландрии. Каждый из акционеров владел в то время 11,1% процентами уставного капитала. Через десять лет (1998) из девяти акционеров осталось два — *De Persgroep* и *Roularta*, которым принадлежит по 50% акционерного капитала¹⁰⁷ в медиахолдинге *Medialaan* (бывшая *VTM*). *Medialaan* владеет в настоящее время пятью телеканалами (*VTM, 2BE, Jim, vtmKzoom, Vitaya*), радиостанцией *Joe FM*, которые предлагают самый широкий спектр медиапродуктов. В портфеле *De Persgroep* также кинотеатр и ряд цифровых медиа-активов.

De Persgroep оказывает финансовую поддержку двум детским фондам: во Фландрии фонду помощи малообеспеченным семьям и детям-сиротам *Kindergeluk*, в Нидерландах — фонду помощи больным детям и детям-инвалидам *Witte Bedjes Het Parool*.

Основным способом образования этих конгломератов явились слияния и поглощения фирм различной ориентации. Приобретение активов в различных сегментах медиарынка были связаны в первую очередь с диверсификацией инвестиционных вложений для снижения рисков потери будущих доходов. По словам Ван Тилло, компания *De Persgroep* восприняла отраслевую диверсификацию бизнеса между коммерческим телевидением (1989) и коммерческим радио (2002) как «величайшее благо для оборота средств и повышения стабильности бизнеса»¹⁰⁸. Дело в том, что с появлением телестанции *VTM* рекламодатели

¹⁰⁷ Otten R. Achter televisie (omroepmarkten en — structuren in West-Europa). Antwerpen — Apeldoorn, Garant, 2011. P. 255.

¹⁰⁸ Kolb K. Persgroep wacht ontwikkelingen tabletmarkt af. Emerge. 17 juni 2011.

устремилась на ТВ, в результате чего доходы издателей газет и журналов резко упали. Но принцип сообщающихся сосудов сработал: потери рекламного рынка у печатных СМИ были частично компенсированы прибылью от ТВ-рекламы¹⁰⁹. Присутствие в различных отраслях дало и другое преимущество: появилась возможность продвигать газету на телевидении и радио, что увеличивало вероятность расширения спроса.

Таким образом, переход медиапредприятий на мультимедийные платформы и завоевание позиций в не связанных между собой отраслях обеспечили более широкую экономическую основу, минимизировали риски и обеспечили доход и прибыль за счет комплексного воздействия на аудиторию.

Не все попытки приобретения нового бизнеса на фламандском рынке увенчались успехом. *De Persgroep* не удалось приобрести газеты *Het Volk* и *Gazet van Antwerpen*. Причины срыва сделок купли-продажи различны.

«Всеобщий Христианский рабочий союз» (*ACW: Algemeen Christelijk Werknemersverbond*) — владелец типографии и газеты *Het Volk* — отказался в 1994 г. их продавать семье ван Тилло, страшась увольнений при реорганизации предприятия. Еще свежи были в памяти оргмероприятия по оптимизации численности сотрудников, которые провел Кристиан ван Тилло в начале 90-х годов, чтобы вывести убыточный бизнес отца из финансового кризиса, и в результате которых почти 300 типографских сотрудников лишились работы. *ACW* предпочла продать свой бизнес «социалистической» *VUM-groep* (позже *Corelio*) — конкуренту *De Persgroep*, — издававшему к тому времени утреннюю газету *De Standaard*¹¹⁰. Но газету это не спасло. С 2001 г. номера *Het Nieuwsblad, De Gentenaar* и *Het Volk* стала готовить к выпуску одна и та же редакция. А с 2008 г. название *Het Volk* (учреждена

¹⁰⁹ Otten K. Achter televisie (omroepmarkten en — structuren in West-Europa). Antwerpen — Apeldoorn, Garant, 2011. P. 256.

¹¹⁰ Bloembergen J. & Piet Depuydt P. De uitgever wordt bankier als de rekeningen komen. nrc.nl > archief (URL: http://vorige.nrc.nl/achtergrond/article-2085615.ece/De_uitgever_wordt_bankier_als_de_rekeningen_komen).

в 1891 г.) «субтильно» (лат. *subtilis* — тонкий, как соломинка) добавлена под названиями газет *Het Nieuwsblad* и *De Gentenaar*¹¹¹.

Окончилась неудачей и попытка в 1996 г. приобрести *Gazet van Antwerpen*. В этот раз по идеологическим соображениям бывших владельцев газеты. Некоммерческие католические организации *Het Katholiek Persfonds* и *De Katholieke Propaganda*, в руках которых находился контрольный пакет акций (69%) издательства *De Vlijt*, владеющего газетой *Gazet van Antwerpen*, не хотели иметь никаких дел с либералами ван Тилло и сумели убедить Совет директоров сделать выбор в пользу христианской *Concentra*, которую до сих пор в Бельгии называют «католическим бастионом».

Но, как говорят, где начинается идеология, там кончается экономика. Отвергнутый ван Тилло немедленно нанес ответный удар: *De Persgroep* расторгла в одностороннем порядке заказ на печать *Dag Allemaal* и других своих журналов в типографии издательства *De Vlijt*, а этот заказ обеспечивал на тот момент 50% его дохода¹¹².

Потенциал развития бизнеса в газетной отрасли во Фландрии был исчерпан. Фламандский медиарынок в целом сформировался и в ближайшие годы кардинальных изменений не предвиделось. В подобных случаях возникает вопрос: инвестировать в новые отрасли и сферы на национальном рынке или осуществлять экспансию бизнеса на внешний рынок?

Все три фламандские медиакомпании выбрали второй путь. В настоящее время деятельность *De Persgroep*, *Corelio* и *Concentra* территориально-географически охватывает не только Фландрию, но и Нидерланды. В 2015 г. *De Persgroep* вышла и на датский медиарынок.

¹¹¹ 'Het Volk' verdwijnt. Веб-сайт Фламандского Союза журналистов. URL: <http://www.journalist.be>

¹¹² Demeester W. Concentra, een katholiek bolwerk. Apache.be, 2012 (URL: <http://www.apache.be/2012/05/08/dossier-mediabaronnen-concentra-een-katholiek-bolwerk>). Wivina Demeester (Вивина Демеестер) — член Совета директоров медиагруппы «Концентра».

Обладея значительным семейным капиталом, все эти компании предпочитают не создавать, а покупать новую компанию с уже сложившейся инфраструктурой.

1.9. Стратегия развития — выход на внешние рынки

Первым инвестировал в СМИ Нидерландов холдинг *De Persgroep*, руководство которого в 2003 г. приобрело контрольный пакет акций издательства, выпускавшего газету *Het Parool*. Ее собирались закрыть из-за нерентабельности. Перейдя к *De Persgroep*, убыточная газета через два года стала приносить прибыль. Через шесть лет *De Persgroep* окончательно закрепился на нидерландском рынке в сегменте газет. В 2009 г., несмотря на существование в условиях глобального экономического кризиса, компания приняла стратегическое решение расширить свое влияние на газетном рынке Нидерландов. В 2009 г. *De Persgroep* приобрел контрольный пакет акционерного капитала медиаконцерна *PCM Uitgevers BV*, издававшего национальные газеты Голландии, в частности *De Volkskrant*, *Algemeen Dagblad (AD)*, *Trouw*, *NRC Dagblad*. Сумма сделки составила порядка €130 млн. Прежде чем утвердить сделку нидерландский Государственный комитет по антимонопольной политике поставил условие — продать одну из газет¹¹³. Выбор пал на *NRC Dagblad*, которая в 2010 г. была продана венчурной инвестиционной компании *Egeria*.

В 2014 г. нидерландская медиагруппа *NRC Media*, издающая *NRC Handelsblad* и *nrc.next*, снова сменила владельцев. Бельгийская медиагруппа *Corelio* приобрела у *Egeria* 80% акционерного капитала за €90 млн, так как покупателей на ак-

¹¹³ Besluit van de Raad van Bestuur van de Nederlandse Mededingingsautoriteit als bedoeld in artikel 37, eerste lid, van de Mededingingswet, nr. 6666/76, 01.07.2009.

тив, выставленный по стартовой цене €115 млн, не нашлось¹¹⁴. В качестве возможной причины продажи называются снижение тиража¹¹⁵, рекламных доходов и большие долги венчурной компании¹¹⁶.

В 2014 г. на нидерландский рынок вышла и *Concentra*, которая приобрела у британского концерна *Mecom* дочернюю газетную компанию *Media Groep Limburg*, издающую в нидерландской части провинции Лимбург газеты *De Limburger* и *Limburgs Dagblad* совокупным тиражом около 140 тыс. экз. Руководство *Concentra* официальную сумму сделки не разглашает, лишь сообщает, что она варьируется в пределах в €40—46 млн¹¹⁷. Примечательно, что задолженности британской венчурной инвестиционной компании *Mecom* были рефинансированы нидерландскими банками.

Любой инвестор, вкладывая средства в новый бизнес, анализирует множество факторов с целью обеспечения доходов в долгосрочном периоде и исключения возможных потерь. Расширение географии своей деятельности за рамки фламандского региона Бельгии компании могли вести в различных направлениях. Но медиапредприятия, ведущие свой бизнес во Фландрии

¹¹⁴ По 10% акций выкупили некоммерческие организации «Стихтинг Демократия и Медиа» (“Stichting Democratie en Media”) и «Общество Вероника» (“Vereniging Veronica”).

¹¹⁵ По данным Бюро нидерландского тиражного аудита NOI, тираж газеты «НРС Ханделсблад» на бумажном носителе упал с 172 989 экз. (2013 г. 4-й кв.) до 152 401 (2014 г. 4-й кв.). В этот же период тираж газеты NRC.Next сократился с 47 634 до 36 570 экз: www.hoi-online.nl/

¹¹⁶ Hafkamp M. NRC wordt verkocht aan Mediahuis, Stichting Democratie en Media en Vereniging Veronica. Adformatie, 10.11.2014 (URL: <http://www.adformatie.nl/nieuws/nrc-wordt-verkocht-aan-mediahuis-stichting-democratie-en-media-en-vereniging-veronica>) // Adformatie — специализированный нидерландский еженедельный журнал о рекламе, маркетинге и событиях, происходящих в масс-медиа.

¹¹⁷ Concentra koopt Limburgse dagbladen. AD, 09.09.2014 bron: ANP (источник: сообщение информационного агентства) (URL: <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3744936/2014/09/09/Concentra-koopt-Limburgse-dagbladen.dhtml>).

и стремящиеся расширить географию своей деятельности за рамками своего региона, в первую очередь обращают взгляд на Нидерланды.

Инвестиционная привлекательность нидерландского рынка СМИ определяется множеством факторов, в частности языковой общностью. Из отчета компаний *Economist Intelligence Unit* и *EF Education First*, подготовленного по итогам опроса более 570 топ-менеджеров коммерческих и некоммерческих компаний по всему миру, следует, что продвижению на международный рынок и работе на нем больше всего компаниям мешают такие культурные факторы как язык и местные обычаи¹¹⁸. Незнание языка или неточности в переводах ведут к недопониманию в общении, могут создавать проблемы при ведении важных переговоров, заключении ключевых сделок, общении с органами власти и персоналом компании, и в условиях жесткой конкуренции серьезно ограничить бизнес-потенциал компании. Именно из-за языкового барьера, как говорил Кристиан ван Тилло в различных интервью, *De Persgroep* никогда не стремился к приобретениям на медиарынках Германии и Франции. Фламандец ван Тилло, для которого нидерландский язык является родным, считает огромным преимуществом то, что он может общаться как с главными редакторами голландских газет, так и программистами на их родном языке. Ему казалось когда-то очень странным, когда основатель и глава медийной группы *Mecom* англичанин Давид Монтгомери, приходя в крупнейшее издательство региональных газет в Нидерландах *Wegener*, обращался к голландско-язычному персоналу: “*Let’s talk about the regional newspapers*”¹¹⁹. Но с приобретением в 2015 г. датской медийной компании *Berlingske Media* самому ван Тилло придется столкнуться с той же проблемой языкового непонимания. Как она будет решена, по-

¹¹⁸ Куликова Ю. Незнание языка срывает сделки // Известия. 2012. 25 апреля.

¹¹⁹ Давайте поговорим о региональных газетах // Bahlmann T. Persgroep-ceo Christiaan van Thillo heeft niets met sociale media. Журнал Scopi, 16.10.2012. URL: <http://managementscope.nl/magazine/artikel/659-persgroep-christiaan-van-thillo>

кажет время. Как бы то ни было, вследствие языкового барьера для фламандских компаний затруднен и вход на рынок других регионов Бельгии, в которых доминирующими языками являются французский и немецкий. Кроме того, объемы внутренних рынков Бельгии ограничены, имеют иную динамику развития и, ко всему прочему, являются очень привлекательными для конкурентов, работающих в соседней Франции, Германии и Люксембурге.

На территории распространения нидерландского языка Королевство Нидерланды является самым крупным государством: ее территория в 1,53 раза больше бельгийской и в 2,66 раз больше фламандской. В сравнении с Бельгией, население которой составляет 11 млн человек, Нидерланды, где проживает 16 млн человек, относительно большая страна, а в сравнении с пятиmillionным населением Фландрии — крупная.

Разумеется, инвестиционная привлекательность рынка печатных СМИ не ограничивается только языковой общностью.

Стабильный и развитый медиарынок Нидерландов открывает для инвесторов множество возможностей для вложения капитала как в традиционные, так и в новые медиа. Согласно исследованию, проведенному *Gfk*-группой¹²⁰ по поручению Бюро социально-культурного планирования, в среднем житель Нидерландов тратит (2013) на медиапотребление — на просмотр телепередач, радио на чтение газет, на Интернет — 8,5 часов в день. Из них 0,5 часа — на чтению текстов на бумажных носителях¹²¹. Несмотря на падение читательского интереса и сокращение тиражей, население страны регулярно обращается к прессе. В отличие от Бельгии, где основная часть тиража продается в розницу, в Нидерландах до сих пор более

¹²⁰ GfK Group — немецкая исследовательская компания, одна из четырех крупнейших в мире. Реализует все виды социологических и маркетинговых исследований, а также собственные инициативные исследовательские проекты.

¹²¹ “Media: Tijd 2014”. URL: http://www.mediatijd.nl/images/pdf/MediaTijd_Brochure_WEB.pdf

75% тиража газет распространяется по подписке¹²². Это свидетельствует о том, что в Нидерландах до сих сохранилась культура ежедневного чтения газет и люди воспринимают газету как необходимую интеллектуальную пищу. Результаты опроса, проведенного в 2012 г., показали, что 60% опрошенных респондентов-голландцев читают газеты ежедневно¹²³. Для издателей подписка является самым выгодным способом распространения печатной продукции, так как, обретая подписчиков, издатели на какое-то время оказываются застрахованными от списания непроданных номеров.

Медиарынок Нидерландов интересен для инвестиций и относительно легкой возможностью протестировать на целевой аудитории разработанные во Фландрии концепции, так как обе страны имеют сходную демографическую ситуацию. Перспективы на стабильность или даже рост, по крайней мере на ближайшее будущее, в традиционных СМИ — в основном из-за старения населения в обеих странах. Изменение в возрастной группе населения является многообещающим и перспективным фактором для развития печатных СМИ.

Более трети населения в обеих странах составляют молодые люди до 30 лет¹²⁴, выросшие с *new media* (так называемые «цифровые аборигены»). Наличие этой возрастной группы предоставляет хорошие возможности для разработки и вывода на рынок новых цифровых и онлайн-концепций.

¹²² Commissariaat voor de Media, Mediamonitor, Mediabedrijven en mediamarkten 2013—2014 (URL: <http://www.cvdM.nl/wp-content/uploads/2014/11/CvdM-Mediamonitor-2014-totaal.pdf>).

¹²³ Mediamonitor. Mediabedrijven en mediamarkten 2012-2013. Commissariaat voor de media. September 2013. P. 15. URL: <http://www.mediamonitor.nl/wp-content/uploads/2013/10/Mediamonitor-2013-Mediabedrijven-en-Mediamarkten-2012—2013.pdf>. Задачей созданного при Комиссариате по СМИ «Медиамонитора» является анализ процессов концентрации медиакомпаний на рынке СМИ и определение того, в какой степени плюралистичность и независимость СМИ подвергаются угрозе.

¹²⁴ Federaal Planbureau, Центральное статистическое бюро Нидерландов (CBS). URL: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/cijfers/cijfers-per-thema/default.htm>

Прирост аудитории интернет-пользователей отмечается и в старшей возрастной группе. По данным статистического управления Европейского союза «Евростат» (англ. *Eurostat*) Нидерланды являются абсолютным лидером в пользовании домашним Интернетом: к Сети по состоянию на начало 2014 г. подключено 95% домохозяйств. В Бельгии уровень проникновения — 82%. В среднем в Европе 74% домохозяйств имеют доступ к Интернету¹²⁵. Таким образом, существуют не только возможности для консолидации, но и роста в будущем.

Согласно опубликованном в 2014 г. обзору *Competitive Alternatives* консалтинговой компании *KPMG*, Нидерланды — это лучшая страна для открытия и ведения бизнеса на европейском континенте. Затраты на ведение бизнеса здесь на 5,5% ниже, чем в США и ниже, чем в любой другой европейской стране. Например, на 6,4% ниже, чем в Германии¹²⁶. Даже этот неполный перечень факторов позволяет понять, почему фламандские бизнесмены прежде всего стремятся выйти на рынок Нидерландов. На сегодняшний день из 9 нидерландских общенациональных газет (*Telegraaf*, *AD*, *De Volkskrant*, *NRC Handelsblad*, *nrc.next*, *Trouw*, *Het Financieel Dagblad*, *Het Reformatorisch Dagblad*, *Het Nederlands Dagblad*¹²⁷) 5 находятся в руках фламандских компаний. Из 17 региональных газет — 9. Совокупный тираж этих газет составляет почти две трети совокупного тиража всех издающихся в Нидерландах газет (*De Persgroep* — 51%, *Mediahuis* — 13%)¹²⁸. Вроде бы, очень много, но не надо

¹²⁵ Веб-сайт «Евростат» («Eurostat»). URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main>

¹²⁶ KPMG Guide to International Business Location Costs 2014 Edition (URL: http://www.competitivealternatives.com/reports/2014_compalt_report_voll_en.pdf)

¹²⁷ “Telegraaf”, “AD”, “de Volkskrant”, “NRC Handelsblad”, “NRC Next”, “Trouw”, “Het Financieel Dagblad”, “Het Reformatorisch Dagblad”, “Het Nederlands Dagblad”.

¹²⁸ Bakker P. Het wordt erg overzichtelijk bij de krantenuitgevers. Journalismlab, 04.12.2014 (URL: <http://www.journalismlab.nl/2014/12/het-wordt-erg-overzichtelijk-bij-de-krantenuitgevers/>).

забывать, что еще совсем недавно приблизительно такая же доля тиража находилась в руках двух британских издателей (*Mecom* был хозяином *Wegener* и *Media Groep Limburg*; британская венчурная компания *Arax* владела контрольным пакетом акций концерна *PCM Uitgevers BV*).

Как известно, первопроходцам всегда трудно. Но по проторенному пути легко идти другим. Наглядная иллюстрация этого утверждения — выход фламандских компаний на голландский рынок.

2009 г. Намерение *De Persgroep* приобрести контроль над общенациональными газетами *De Volkskrant*, *Algemeen Dagblad (AD)*, *Trouw* и *NRC Handelsblad* широко и активно обсуждается в прессе.

Министр Пластерк (*Plasterk*), возглавлявший в то время министерство образования, культуры и науки, в состав которого входит департамент по медиа, выражает обеспокоенность уровнем концентрации прессы. И хотя министр не имеет права вмешиваться в процесс проведения сделки купли-продажи, но в одном из газетных интервью обещает подумать о выработке возможных альтернативных решений и говорит, что был бы от всей души рад, если бы компания *De Persgroep* решила бы продать одну из газет¹²⁹.

Редакции газет *NRC Handelsblad* и *nrc.next*, страшась «новой бюрократии и большего вмешательства издателя в редакционную политику¹³⁰, не хотят входить в состав *De Persgroep* и про-

¹²⁹ Redactie, Gemengde gevoelens Plasterk bij overname PCM. Het Parool, 08.03.2009.

¹³⁰ «Ван Тилло не пассивный акционер. Мы предпочитаем сами определять собственный курс. Мы высоко ценим нашу независимость», — заявлял в различных интервью председатель редакционного совета «НПС Ханделсблад» Ван Барсхот (*Van Barschot*). // См. напр: Redactie, PCM mogelijk in Belgische handen. Een goede zaak? nrc.nl, 19.02.2009 (URL: <http://weblogs.nrc.nl/discussie/2009/02/19/pcm-mogelijk-in-belgische-handen-een-goede-zaak/>) и Redactie, Redactie NRC wil onderzoek naar verzelfstading, 18.02.2009/ nrc.nl>archieff (URL: http://vorige.nrc.nl/economie/article2156689.ece/Redactie_NRC_wil_onderzoek_naar_verzelfstading).

сят акционеров продать их доли в газете и тем самым предоставить им право выпускать издания самостоятельно.

Дирекция медиагруппы *Telegraaf Media Nederland*, считает, что «это просто грех, что нидерландское издательство буквально за гроши уходит в Бельгию»¹³¹.

Депутат от рабочей партии в парламенте Мартейн ван Дам (Martijn van Dam) сравнивает ван Тилло с Берлускони и Мердоком. Это сравнение потрясло ван Тилло до глубины души. «Подобное сравнение просто ужасно. Ужасно! — возмущался ван Тилло во время беседы с журналистами *De Volkskrant*¹³², — Берлускони активный политик. Кроме того, он подстроил под себя законодательство в ТВ-секторе. Я не занимаюсь политикой, не придерживаюсь никакой идеологии. Я занимаюсь издательским делом не для того, чтобы пользоваться властью, а потому что люблю газеты. И точка! Сравнение с Мердоком тоже неуместно, так как известно, что в англо-саксонском мире издатели занимаются политической окраской газет. Я этого не делаю».

В 2003—2004 гг., в период вялой экономической конъюнктуры, *PCM*, столкнувшись с сокращением тиражей газет и рекламных доходов, принял решение расширить свой книжный бизнес: приобрести дополнительно к шести существующим издательствам еще два, специализирующиеся на выпуске учебной и научной литературы. Поскольку правление *PCM* сочло, что компания не в состоянии самостоятельно профинансировать такую покупку, было принято решение привлечь инвестора, стратегического или финансового. Следующий этап реализации долгосрочной стратегии развития компании предполагал вывод *PCM* на открытый биржевой рынок. Заявку на участие в отборе инвестора подала и фламандская компания *De Persgroep*, но *PCM* в качестве инвестора предпочла Британский фонд прямых ин-

вестиций (*private equity*) *Apax*¹³³. *Apax* приобрел контрольный пакет акций¹³⁴ компании *PCM* за €140 млн с привлечением банковского кредита и заемных средств иных финансовых учреждений в расчете на то, что прибыль, полученная *PCM* покроет выплаты ссуд¹³⁵. Подобная модель работает тогда, когда экономика переживает расцвет. Но как только снижаются доходы, прибыль становится нестабильной, компания может не справиться со своими долговыми обязательствами. В 2007 г. *Apax* решил выйти из состава акционеров *PCM* и за €100 млн. продал свою долю акционеру-учредителю — фондовой компании *Stichting Democratie en Media* — которая стала фактическим владельцем концерна (90,3%). Долги *PCM* «банку и третьим лицам к тому времени достигли €300 млн (включая €120 млн банку). Нидерландский издательский концерн *PCM*, когда-то процветающая,

¹³³ Подобные инвестиционные компании из-за их методов работы называют «саранчой». Они покупают на короткое время предприятие, которое затем, как саранча, пожирают. Этот говорящий сам за себя термин впервые использовал бывший председатель Социалистической партии Германии Франц Мюнтеферинг (Franz Müntefering) в 2005 г., критикуя методы работы венчурных инвестиционных компаний (URL: <http://www.mediamonitor.nl/trends/2006-2/>). Компания «Апакс», учрежденная в 1981 г. сэром Рональдом Коэном, видным деятелем лейбористской партии, в Нидерландах участвовала в проектах «Индепендер» (Independer), «Золотые страницы» (de Gouden Gids). Barneveld F. *PCM & private equity — Over de rol van het vennootschappelijk belang bij vermogensonttrekking*. WPNR, 21 maart 2009/6791. P. 234.

¹³⁴ В 2004 г. в собственность этой частной компании передается контрольный пакет акций — 47,5% акционерного капитала и сверх этого АПАХ становится обладателем 5% процентов голосующих акций, дающих право решать вопрос о реорганизации или ликвидации компании. Redactie, *Vijftien PCM-jaren in vogelvlucht*. Trouw, de verdieping, 03.03.2009 (URL: <http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1125411/2009/03/03/Vijftien-PCM-jaren-in-vogelvlucht.dhtml>).

¹³⁵ Такая форма скупки активов предприятия на заемные деньги, гарантией которых выступают активы приобретаемого предприятия, называется «финансовым рычагом» (англ. *Leveraged buy-out*). См.: Экономический и юридический словарь. М.: Институт новой экономики, 2006. С. 118 (Выкуп, кредитный), с. 374 (Леверидж).

¹³¹ Hafkamp M. *Telegraaf wil PCM-titels overnemen*. Adformatie, 02.02.2009.

¹³² Dekker W. & Keuning W. Van Thillo: “De Persgroep is geen kille saneerder”. *De Volkskrant*, 04.03.2009 (URL: <http://www.volkskrant.nl/economie/van-thillo-de-persgroep-is-geen-kille-saneerder~a319796/>).

вполне благополучная компания, которой прибыли от растущего объема деятельности давали финансовые ресурсы и для структурной перестройки, и для дальнейших капиталовложений, оказался на грани дефолта¹³⁶.

Нидерландские Союз журналистов (*NVJ*) и Союз профсоюзного движения, отстаивающий права графических дизайнеров, издателей и работников искусства (*FNV KIEM*), инициировали в 2008 г. судебное расследование по проведенной сделке в апелляционном суде г. Амстердама¹³⁷. Исследовав материалы дела, суд апелляционной инстанции Амстердама, рассматривающий споры, связанные с деятельностью компаний, пришел на основании экспертного доклада (373 с.) к объективному выводу о том, что и дирекция, и Наблюдательный Совет *PCM* пренебрегли своими обязанностями, действовали несогласованно, опрометчиво, не подумав о последствиях продажи контрольного пакета акций *PCM* британскому инвестору. В 2010 г. суд пришел к заключению, что в период 2004—2007 гг. имело место ненадлежащее управление компанией: продажа акций не являлась необходимостью, имущественное положение *PCM* до прихода британской венчурной инвестиционной компании *Aрах* было более благополучным, ни одна из поставленных

¹³⁶ О рождении, расцвете и крахе компании «ПМК», насколько нам известно, написаны две книги. В “De grootste kraak in krantenland” (Nieuwe Amsterdam, 2008) редактор газеты «Свободные Нидерланды» (“Vrij Nederland”) и председатель Союза журналистов Нидерландов Кейс Схаепман (Kees Schaepma) и социолог и фриланс-журналист Херман Спинхоф (Herman Spinhof) дают ответы на многие вопросы, возникшие в связи с драмой крупнейшего медиапредприятия Нидерландов. Книга “De geldpers. De teloorgang van het mediaconcern PCM” (Prometheus Amsterdam, 2010) написана юристом Йоостом Рамаером (Joost Ramaer), проработавшим 14 лет в газете «де Фолксскрант». Для проведения журналистского расследования, положенного в основу книги, он в 2007 г. уволился по собственному желанию из газеты «де Фолксскрант».

¹³⁷ Hof Amsterdam (OK) 10 januari 2008, ARO 2008, 18; JOR 2008/39 // Полный текст отчета экспертов по результатам расследования (W.J.M. van Andel en J. den Hoed Ra Onderzoeksrapport PCM, 12 december 2008). URL: <http://nl.scribd.com/doc/46095974/DEFINITIEF-Onderzoeksrapport-121208>

целей (выход на биржу, приобретение книжных издательств и др.) не была достигнута, в то время как члены правления *PCM* и акционеры компании получили миллионы евро в виде дивидендов¹³⁸. Как явствует из доклада экспертов, учредитель *PCM*, ставивший прежде всего своей целью издание хороших газет, которые могли бы внести свой вклад в процесс свободного формирования мнений на основе предоставленной обществу необходимой информации, а не доходность изданий, «вытащила» из *PCM* больше денег (€327 млн), чем *Aрах*, который, по мнению экспертов, «действовал в принципе так, как и можно было ожидать от частного венчурного инвестора».

В случае, если суд выносит решение «ненадлежащее управление», то у компании, как юридического лица, появляется возможность в судебном порядке потребовать возмещения причиненного компании имущественного ущерба с конкретных лиц, которые выступали от ее имени. Компания *De Persgroep*, заплатив €130 млн¹³⁹ за приобретение контрольного пакета акций и, взяв на себя в 2009 г. выплату долгов медиаконцерна *PCM*, могла бы попытаться в суде добиться компенсации, но бельгийская компания отказалась от дальнейшего судебного расследования, заявив, что виновные в случившемся должны каждый сам для себя решить, является ли «этичным» оставлять у себя деньги, которые они заработали на передаче акций, и дивиденды, которые они получили в то время, когда компания *PCM* «задыхалась» в гигантских долгах¹⁴⁰.

De Persgroep постаралась в максимально короткий срок погасить задолженность компании *PCM* за счет продажи

¹³⁸ Hof Amsterdam (OK) 27 mei 2010, LJN BM5928 (PCM).

¹³⁹ Dekker W. & Keuring W. Van Thillo: “De Persgroep is geen kille saneerder. AD, 04.03.2009 (URL: <http://www.ad.nl/ad/nl/4566/Geld/article/detail/319796/2009/03/04/Van-Thillo-De-Persgroep-is-geen-kille-saneerder.dhtml>). В других газетах называется цифра €130 млн.

¹⁴⁰ Redactie, Persgroep berust in oordeel wanbeleid PCM. Z24, 02.09. 2010 URL: <http://www.z24.nl/ondernemen/persgroep-berust-in-oordeel-wanbeleid-pcm>

активов, не связанных напрямую с изданием газет, сокращения расходов, оптимизации структуры.

Выручка от продажи книжных издательств *A.W.Bruna Uitgevers B.V.* и *Standaard*¹⁴¹ составила €50—55 млн¹⁴²; холдинг и сервисный отдел *PCM* исчезли, редакции были реорганизованы, часть вспомогательных служб была объединена. В итоге было сокращено 187 рабочих мест в издательской группе *AD Nieuwsmedia*, 16 рабочих мест в типографии и 130 из 750 рабочих мест в *De Volkskrant* и *Trouw*. Сокращения коснулись редакций в наименьшей мере: в *De Volkskrant* потеряли работу 20 журналистов и редакторов, в *Trouw* — 7 человек¹⁴³. Эти меры обошлись в €70 млн. При этом нидерландские газеты вновь стали прибыльными и дальнейших мер экономии не понадобилось¹⁴⁴. К 2011 г. *De Persgroep* рассчиталась со всеми долгами *PCM*.

Еще до утверждения сделки в прессе появилось сообщение, что *De Persgroep* в случае приобретения активов *PCM* намерен продать одну из газет. По мнению Кристиана ван Тилло стратегически было бы неверным оставлять в рамках одной компа-

¹⁴¹ Книжные издательства ПКМ, в которых работало 250 сотрудников, выпустили в 2008 г. 1200 названий новых книг. Валовый доход, т.е. доход, полученный от продажи товаров, работ и услуг составил €97,6 млн, а прибыль до уплаты налогов, расходов на амортизацию и процентов по кредитам (ЕБИТДА) — €8,5 млн, что немного меньше, чем в 2007 г. // Редакционный портал, Uitgeverijen van Persgroep verkocht. nrc.nl. 22.01.2010 (URL: http://vorige.nrc.nl/economie/article2465599.ece/Uitgeverijen_van_Persgroep_verkocht).

¹⁴² nrc.nl>archieff, 22.01.2010 (URL: http://vorige.nrc.nl/economie/article2465599.ece/Uitgeverijen_van_Persgroep_verkocht)

¹⁴³ De Persgroep in 2010. Mediamonitor Commissariaat voor de media. (URL: <http://www.mediamonitor.nl/mediabedrijven/npo/>); см. также: Redactie, De Persgroep wil voorop in kranten. NOS.nl (URL: <http://nos.nl/artikel/668515-de-persgroep-wil-voorop-in-kranten.html>).

¹⁴⁴ De Persgroep in 2010. Mediamonitor Commissariaat voor de media (URL: <http://www.mediamonitor.nl/mediabedrijven/npo/>); см. также: De Persgroep wil voorop in kranten. NOS.nl (URL: <http://nos.nl/artikel/668515-de-persgroep-wil-voorop-in-kranten.html>).

нии две конкурирующие между собой качественные газеты *NRC Handelsblad* и *De Volkskrant*, которые по содержанию мало чем отличались друг от друга и привлекали внимание одной и той же читательской аудитории¹⁴⁵. «Мы любим конкуренцию, — говорил ван Тилло, — и считаем, что лучше сфокусироваться на одном из брендов для достижения конкурентного преимущества». Нидерландский Антимонопольный комитет не оставил *De Persgroep* выбора: разрешение на приобретение акций *PCM* компания могла получить лишь при условии продажи одной из газет до 1 июля 2010 г.¹⁴⁶ Издательство *NRC Media*, издающее качественную вечернюю газету *NRC Handelsblad* и утреннюю *nrc.next*, было продано за €70 млн венчурной инвестиционной группе *Egeria*¹⁴⁷. Решение о продаже совпало с желанием редакций газет, которые, как было уже сказано выше, не хотели оставаться в составе *De Persgroep*, страшась «новой бюрократии и большего вмешательства издателя в редакционную политику»¹⁴⁸. Через 4 года, как известно, *NRC Media* была поглощена бельгийской компанией *Corelio (Mediahuis)*.

В 2009 г. *PCM* как юридическое лицо прекратила свое существование и была создана новая компания с новым названи-

¹⁴⁵ Dekker D. & Keuning W. Van Thillo: “De Persgroep is geen kille saneerder”. *De Volkskrant*, 04.03.2008 (URL: <http://www.volkskrant.nl/economie/van-thillo-de-persgroep-is-geen-kille-saneerder~a319796/>).

¹⁴⁶ Besluit van de Raad van Bestuur van de Nederlandse Mededingingsautoriteit als bedoeld in artikel 37, eerste lid, van de Mededingingswet, nr. 6666/76, 01.07.2009.

¹⁴⁷ nrc.nl>archieff, 22.01.2010 (URL: http://vorige.nrc.nl/economie/article2465599.ece/Uitgeverijen_van_Persgroep_verkocht).

¹⁴⁸ «Ван Тилло не пассивный акционер. Мы предпочитаем сами определять собственный курс. Мы высоко ценим нашу независимость», — заявлял в различных интервью председатель редакционного совета «НПС Ханделсблад» Ван Барсхот (Van Barschot). См. напр.: Redactie, PCM mogelijk in Belgische handen. Een goede zaak? nrc.nl, 19.02.2009 (URL: <http://weblogs.nrc.nl/discussie/2009/02/19/pcm-mogelijk-in-belgische-handen-een-goede-zaak/>) и Redactie, Redactie NRC wil onderzoek naar verzelfstading, 18.02.2009/ nrc.nl>archieff (URL: http://vorige.nrc.nl/economie/article2156689.ece/Redactie_NRC_wil_onderzoek_naar_verzelfstading).

ем *De Persgroep Nederland*. С тех пор когда-то крупнейшая независимая нидерландская издательская группа *PCM Uitgevers*¹⁴⁹ является дочерней компанией бельгийского медиакомпания *De Persgroep NV*. Владение контрольным (мажоритарным) пакетом акций *De Persgroep Nederland* обеспечивает бельгийской компании преимущественное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании акционеров и в органах управления.

В связи с приобретением «Де Персгруп» нидерландских региональных газет вновь возник неизбежный вопрос — не будет ли этот приход иметь негативные последствия для плюрализма и разнообразия СМИ.

Хотя концентрация газетной отрасли Нидерландов вызывают до сих пор опасения как медиаэкспертов, так и работников прессы, бросается в глаза то, как изменился тон и насколько снизился объем «тревожных» публикаций в прессе в сравнении с 2009 г.

Профессор Хьюб Еверс, специалист в области медиаэтики, высказывает опасения, что из-за экономии средств произойдет сокращение местных редакций, в них будет все меньше публиковаться новостей местного значения и читатели откажутся от подписки на издание¹⁵⁰. В то же время медиаэксперт и профессор журналистики Гронингенского университета Йорун Смит, мнение которого разделяют многие журналисты и исследователи медиа, считает, что *De Persgroep* «не только с любовью относится к журналистике, но имеет и долгосрочный взгляд на бизнес». «Правда, нет гарантии, — продолжает он — что все останется как было, да и слава Богу, замечательно, что мы больше не имеем дела с венчурным инвестором *Mecom*. Давайте только не будем забывать, что любое предприятие должно зарабатывать деньги, только в этом случае оно может успешно

развиваться»¹⁵¹. Смит не разделяет опасения Еверса о потенциальном сокращении количества подписчиков. С этими газетами связана жизнь нескольких поколений, говорит он, привязанность к ним переросла в любовь и она глубоко укоренилась в их сердцах. Задача издателя — не дать этой любви угаснуть. Но разве чувство любви определяют бумага и чернила? Нет, эту любовь испытывают к редакции, к журналистской работе. А ее можно предложить и онлайн. До тех пор пока все делается, чтобы любовь эта не угасла, — есть будущее, заключает он¹⁵².

Антимонопольный комитет, — как говорится в пресс-релизе, — не обнаружил препятствий к слиянию *De Persgroep* и *Mecom*, поскольку у читателей и рекламодателей остается свобода выбора СМИ¹⁵³.

Приобретая новый бизнес, *De Persgroep* действует по одному и тому же сценарию: быстрая инвентаризация — жесткая санация¹⁵⁴ (финансовое оздоровление) — разумное инвестирование¹⁵⁵. Поскольку санация любого предприятия связана, как правило, с сокращением персонала, то всегда будут недовольные и обиженные. Но, как говорит ван Тилло, «иногда санирование необходимо. Самый лучший способ для обеспечения дальнейшего существования и развития газет — сделать их прибыльными. Но я не требую тупо, чтобы каждая газета непременно приносила 15% прибыли. У нас есть бренды, которые получают в три

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Benjamin Jan, *De Persgroep mag Wegener overnemen*. nrc.nl, 11.02.2015. Ссылка на данные “Commissariaat voor de Media” (URL: <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/02/11/de-persgroep-mag-wegener-overnemen/>).

¹⁵⁴ Санация (от лат. *sanatio* — лечение, оздоровление). Санация — проводимая в отношении предприятия (необязательно близкого к банкротству) система мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического положения предприятий с целью предотвратить их банкротство или повысить их конкурентоспособность (Экономический и юридический словарь / под ред. А.Н. Азриляна. М., 2004).

¹⁵⁵ Redactie, *De Persgroep wil voorop in kranten*. NOS, 30.06.2014 (URL: <http://nos.nl/artikel/668515-de-persgroep-wil-voorop-in-kranten.html>).

¹⁴⁹ PCM — сокращение от: Perscombinatie-Meulenhoff.

¹⁵⁰ Hoffland D. *Overname dreigt regionale kranten landelijke te maken*. NU.nl, 04.07.2014 (URL: <http://www.nu.nl/weekend/3819529/overname-dreigt-regionale-kranten-landelijker-maken.html>).

раза больше прибыли, но есть и газеты, которые никогда даже половины этого не получают»¹⁵⁶.

Бывший главный редактор *AD* Ян Боньер (*Jan Bonjer*) считает, что жесткая санация, которую проводит *De Persgroep*, свидетельствует о дальновидности и стремлении обеспечить жизнеспособность бизнеса в долгосрочном периоде и что она намного эффективнее, чем практикуемые в Нидерландах небольшие реорганизации, проводимые время от времени. Ведь после таких «встрясок» наступает спокойствие, и газеты, словно корабли, входят в безопасную гавань¹⁵⁷.

Стратегии «инвентаризация — санация — инвестиция» придерживается *De Persgroep* и после приобретения в 2015 г. *Wegener*. В компании, издающей региональные газеты, до поглощения ее *De Persgroep* работало 2200 человек, из которых 650 — журналисты. Сокращению подверглось 400 человек, из них 154 — редакционные сотрудники.

De Persgroep планирует инвестировать в «редакционное качество, ускорение дигитализации (англ. *digitalization* — букв. цифровизация), упрощение делопроизводства». Изменится и облик газет. Во-первых, они станут «толще» и будут выходить на 56—64 полосах. В каждом номере будет по крайней мере две четырехполосные вкладки. Первую вкладку с «национальным аллюром» будет формировать для всех изданий редакция газеты *Algemeen Dagblad (AD)*, вторая — региональная. В газетах появится и третья вкладка, где будут публиковаться материалы на самые различные темы. В планах и выпуск еженедельных приложений к газете — журнала выходного дня. Инвестиции в дигитализацию составят €20 млн. Планируется разработать при-

¹⁵⁶ Dekker W. & Wouter Keuring W. Van Thillo: “De Persgroep is geen kille saneerder. *AD*, 04.03.2009 (URL: <http://www.ad.nl/ad/nl/4566/Geld/article/detail/319796/2009/03/04/Van-Thillo-De-Persgroep-is-geen-kille-saneerder.dhtml>).

¹⁵⁷ Bloembergen J. & Depuydt P. De uitgever wordt bankier als de rekeningen komen. *Nrc.nl*>archief, 10.12.2008 (URL: <http://vorige.nrc.nl/article2085615.ece>); Redactie, Jan Bonjer weg als hoofdredacteur *AD*. *Villamedia*, 29.06.2009. С 2011 г. Ян Боньер является главным редактором газеты «Эт Финансиееле Дахблад».

ложения к мобильным устройствам для чтения на компьютере, планшетах и смартфонах¹⁵⁸.

В 2014 г. *Concentra* приобрела у британского концерна *Mecom Media Groep Limburg*, издающую в голландской провинции Лимбург газеты *De Limburger* и *Limburger Dagblad*. Новость о переходе к новому владельцу, как пишут газеты на совместном веб-сайте¹⁵⁹, была воспринята редакциями газет со вздохом облегчения, — наконец-то появилась надежда на стабильность развития. Ведь все восемь прошедших лет происходили то сокращение штатов, то реорганизации, обещания не выполнялись, а инновационные планы оставались только на бумаге¹⁶⁰. Например, штатная численность сотрудников редакции за эти годы сократилась наполовину, до 120 человек, которым к тому же пришлось потесниться, так как большую часть помещений *Mecom* сдал в аренду третьим лицам¹⁶¹. Завершения сделки купли-продажи все ждали с нетерпением. С таким нетерпением, что когда *Mecom* неожиданно сорвал переговоры с *Concentra* и отказался от сделки, персонал медийной группы, включая редакции газет, начал в социальных медиа протестную кампанию «Остановите убийство лимбургского слова» (нидерл. *STOP de moord op het Limburgse woord*) против своего работодателя, а директор медийной группы Лук Радикс, на которого была возложена обязанность вести переговоры о сделке, немедленно подал

¹⁵⁸ Ebisch B. Wegener: dikkere kranten, minder mensen. *Villamedia*, 11.12.2014 (URL: <https://www.villamedia.nl/nieuws/bericht/wegener-dikkere-krant-met-minder-mensen/114907>); Hafkamp M. Wegener: niet 300 maar 400 banen weg. *Adroformatie*, 11.12.2014; Benjamin J. Honderden banen weg bij regionale kranten. *nrc.nl*, 10.12.2014.

¹⁵⁹ URL: <http://www.limburger.nl/article/20140909/REGIONIEUWS01/140909297/1008>

¹⁶⁰ Concentra koopt Limburgse dagbladen. *AD*, 09.09.2014 bron: ANP (URL: <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3744936/2014/09/09/Concentra-koopt-Limburgse-dagbladen.dhtml>).

¹⁶¹ Smeets W. Loek Radix over Limburgse krantendeal. *Zuiderlucht, cultureel maandblad*, 05.04.2014 (URL: <http://www.zuiderlucht.eu/hoofdrolspeler-loek-radix-over-limburgse-krantendeal/>).

в отставку. Руководство *Mecom* было ошеломлено и озадачено, хотя, по мнению Радикса, подобное развитие событий и реакция на сложившуюся ситуацию вполне объяснимы. *Mecom* — «чистый» финансовый холдинг, в котором материнская фирма в Лондоне, где работают несколько финансистов и администраторов, только контролирует денежные потоки группы дочерних предприятий — издательских групп, контрольными пакетами акций которых она владеет. «Руководство холдинга никогда по-настоящему не стремилось понять корпоративную культуру *Media Groep Limburg*. Мать и дочь все это время оставались чужими друг другу <...> По существу *Mecom* не внес ни малейшего вклада в развитие газет», — говорит Радикс в интервью сетевому журналу о культуре и искусстве *Zuiderlucht*¹⁶². Он до сих пор до конца не понимает, почему обремененный долгами *Mecom* неожиданно попытался прервать переговорный процесс. «У руководства вдруг возникло чувство, — рассказывает он¹⁶³, — что в интересах акционеров намного выгоднее не продавать медиа-группу. Очень странный аргумент, так как, судя по годовому финансовому отчету, стратегической целью предприятия *Mecom* являлось создание акционерной стоимости дочерней компании именно за счет продажи ее имущества и подразделений медиа-группы». Как бы то ни было, но массовые протесты возымели действие: через шесть недель переговоры были возобновлены, Радикса *Mecom* попросил вернуться, и через несколько месяцев договор купли-продажи был наконец подписан¹⁶⁴.

Concentra в голландской части провинции Лимбург к моменту приобретения газет уже владела местным телевизионным каналом *TV Limburg* и издательством *A & C Media*, распростра-

¹⁶² Smeets W. Loek Radix over Limburgse krantendeal. *Zuiderlucht*, cultureel maandblad, 05.04.2014 (URL: <http://www.zuiderlucht.eu/hoofdrolspeler-loek-radix-over-limburgse-krantendeal/>).

¹⁶³ Ibid.

¹⁶⁴ *Concentra* koopt Limburgse dagbladen. AD, 09.09.2014. bron: ANP (перепечатка сообщения информационного агентства) (URL: <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3744936/2014/09/09/Concentra-koopt-Limburgse-dagbladen.dhtml>).

няющим бесплатные газеты по почтовым ящикам. Последняя в связи с необходимостью оптимизации деятельности организации была объединена с *Media Groep Limburg* в единую компанию *Concentra Media Nederland BV*, и лимбургские газеты с тех пор частично печатаются в Бельгии. Закрытие типографии в Нидерландах означало потерю работы для 30 человек. Преобразования не коснулись редакций и административного персонала газет: штат сотрудников газет в полном составе перешел к новому владельцу¹⁶⁵.

Для голландской *Media Groep Limburg* переход к новому владельцу — новые возможности и сокращение уровня неопределенности и риска. «Мы слишком малы, чтобы самостоятельно выжить в долгосрочной перспективе, — считает директор группы. — Интегрирование в такую крупную мультимедийную компанию, как *Concentra* для традиционного газетного издательства *Media Groep Limburg* открывает невиданные перспективы. Назову лишь два примера экономической выгоды взаимно согласованных действий. Например, большим преимуществом для нас является то, что мы сможем воспользоваться результатами инновационных разработок *Concentra*. Редакторы и журналисты наших газет, как мы полагаем, смогут чаще появляться на телевизионном канале *Concentra* в различных программах. Мне кажется, что эффект будет очень положительным, так как публика все чаще хочет знать журналиста в лицо». В то же время нидерландские газеты считают невозможной контентную синергию с фламандской газетой *Het Belang van Limburg* из-за различий в журналистской культуре: «Немецкие газеты освещают события глубже, текст превалирует над фотографиями. Бельгийские газеты излагают новости более поверхностно, в популярной, общедоступной форме и сверстаны абсолютно иначе. Мы занимаем как в буквальном, так и в переносном смысле, промежуточную позицию между ними».

¹⁶⁵ Ibid.

В 2014 г. контрольный пакет акций *NRC* (80%) перешел в руки бельгийской *Corelio (Mediahuis)*. При реорганизации планируется сократить приблизительно 400 рабочих мест, в основном вспомогательных подразделений. Команду и редакционную политику газет новый владелец обещал не менять¹⁶⁶.

«Естественно, — пишет медиа-аналитик и редактор отдела газеты *Het Financieele Dagblad* Ярун Сегенхоут, — добро пожаловать, *Mediahuis*, на нидерландский рынок. У нас есть все основания надеяться, что и этот издатель — так же как и *De Persgroep* — бережно обойдется с нидерландским наследием»¹⁶⁷. К сожалению, добавляет он, собственные издатели не смогли с этим справиться.

Как так получилось, задается медиа-эксперт вопросом, что большая часть газетного рынка Нидерландов оказалась в руках бельгийских медиа-компаний? Ведь нидерландские газеты еще вплоть до начала XXI в. зарабатывали очень большие деньги. При этом печатные издания оставались основными проектами и давали большую долю прибылей и доказывали удивительную жизнеспособность в условиях стремительного развития других каналов информации. Как они распорядились заработанным капиталом? В чем заключается коренная ошибка нидерландских издателей?

Медиаэксперт лишь ставит вопросы, но не дает на них ответы. Тема эта сложная и многогранная, и на эти вопросы нет однозначного ответа. Называются различные причины: неправильная оценка медиакомпаниями своих возможностей для дальнейшего развития, плохой менеджмент и др.

¹⁶⁶ Миноритарными пакетами акций владеют некоммерческая организация *Stichting Democratie en Media* (10%) и общество *Vereniging Veronica* (10%). Hafkamp M. 'NRC wordt verkocht aan Mediahuis, Stichting Democratie en Media en Vereniging Veronica'. Adformatie, 10.11.2014 (URL: <http://www.adformatie.nl/nieuws/nrc-wordt-verkocht-aan-mediahuis-stichting-democratie-en-media-en-vereniging-veronica>).

¹⁶⁷ Segenhot. J. Een treurige geschiedenis. *Het Financieele Dagblad*, 08.12.2014.

Самая большая разница между бельгийскими и нидерландскими заключается в том, что бельгийские медиапредприятия всегда оставались семейным бизнесом, рассчитанным на долгосрочную перспективу, в то время как нидерландские издательские компании для финансирования различных проектов привлекали не стратегических инвесторов, основным видом деятельности которых является издательский бизнес, а инвесторов финансового типа, которые стремятся получить наибольшую прибыль в основном в момент выхода из проекта. Исключением на нидерландском рынке является лишь медиагруппа *Telegraaf Media Groep*, издатель крупнейшей голландской газеты *Telegraaf*, бесплатной газеты *Metro* и пяти региональных газет¹⁶⁸. Медиагруппа до сих пор находится под контролем семьи *van Puijtenbroek*.

1.10. Механизмы взаимодействия с органами власти

Для того чтобы понять механизм взаимодействия СМИ и власти, необходимо вкратце остановиться на системе органов власти и управления сообществ и регионов.

Бельгия является федеративным государством с парламентской формой конституционной монархии. Конституция закрепляет принцип разделения властей: законодательная власть осуществляется королем и парламентом, исполнительная — королем и правительством, которое несет ответственность перед палатой представителей, судебная — судами.

Политический режим — демократический.

Бельгийский парламент двухпалатный, состоит из Сената и Палаты представителей, избирается сроком на четыре года. Все

¹⁶⁸ Commissariaat voor de Media, *Mediamonitor, Mediabedrijven en mediamarkten 2013—2014* (URL: <http://www.cvdM.nl/wp-content/uploads/2014/11/CvdM-Mediamonitor-2014-totaal.pdf>).

юридически значимые документы должны иметь подпись короля, прежде чем они приобретут силу законов.

Исполнительная власть осуществляется королем и правительством. Король назначает премьер-министра и министров. Как правило, премьер-министром становится представитель партии, набравший большее число голосов на парламентских выборах¹⁶⁹. Министры правительства руководят своими ведомствами.

Высшее звено бельгийской судебной системы — Кассационный суд (Брюссель), который рассматривает жалобы на приговоры и решения любых судов, но только по вопросам прав, а не факта. Соблюдение конституционных прав и свобод не только отдельных граждан, но и национальных обществ и меньшинств контролирует Конституционный суд.

Особенностью федеративного устройства Бельгии заключается в параллельном функционировании двух видов субъектов федерации — регионов и сообществ, которые были созданы в процессе реформирования унитарного государства с целью разрешения национально-лингвистических и социально-экономических противоречий в стране. Как уже было сказано, Бельгия делится на три региона (Фландрию, Валлонию, Брюссель) и три культурных сообщества (французское, фламандское и немецкоязычное).

Конституция предусматривает образование в сообществах и регионах соответствующих органов, наделенных конкретной компетенцией. Вначале они назывались Советами, позже в Конституцию были внесены поправки, связанные с изменением терминологии. Теперь Советы сообществ и регионов называются Парламентами. Таким образом, согласно изменениям Конституции в Бельгии парламенты действуют на двух уровнях: федеральном (двухпалатный) и на уровне субъектов федерации (однопалатные). В Бельгии законы издает федеральный парламент, декреты и нормативные акты — представительные органы

¹⁶⁹ Источник: URL: http://www.belgium.be/nl/over_belgie/overheid/federale_overheid/

субъектов федерации¹⁷⁰. Полномочия и обязанности трех ветвей власти определяются Конституцией.

Главным принципом разграничения полномочий между федерацией и ее субъектами является невмешательство в дела друг друга. В Конституции Бельгии нет статьи, где были бы перечислены полномочия федерации. Ст. 35, часть III «О властях» определяет лишь, что «Федеральный орган имеет компетенцию только в вопросах, которые закреплены в Конституции и законах, принятых на ее основании». Федеральное правительство отвечает за вопросы общегосударственной важности: оборона, внешняя политика, внутренняя безопасность, общегосударственная экономическая и монетарная политика, налогообложение, здравоохранение, социальное обеспечение, судопроизводство и юстиция. Далее в ст. 35 Конституции говорится, что «сообщества или регионы в пределах своих интересов компетентны в иных вопросах на условиях, установленных законом...»

Сообщества и регионы — полноценные и равноправные субъекты федерации, однако их полномочия не являются идентичными. Регионы наделяются полномочиями, привязанными к конкретной территории, главным образом, в сфере экономики, экологии. Выполнения публичных работ (например дорожное строительство) и т.п. В зоне ответственности языковых сообществ прежде всего вопросы, связанные с культурой, в том числе образование¹⁷¹, научная деятельность, использование языка, международное сотрудничество в области культуры, сотрудничество между сообществами, спорт и медиа. Эти вопросы сообщества регулируют декретами, которые принимают Парламенты Сообществ. Декреты имеют силу закона в соответствующих лингвистических регионах, а также для

¹⁷⁰ Исключением является Совет региона Брюссель-Столица, который издает ордонансы.

¹⁷¹ За исключением: а) определения начала и окончания обязательного школьного обучения; б) минимальных требований к выдаче дипломов; пенсионного режима для работников образования (ст. 127 Конституции Бельгии).

учреждений двуязычного региона Брюссель-столица, характер деятельности которых определяет их принадлежность к тому или иному сообществу (ст. 127 Конституции)¹⁷². Так как в настоящее время по обоюдному согласию парламент и правительство Фламандского региона и Фламандского сообщества объединены, в дальнейшем тексте употребляется «парламент Фландрии». Важно отметить, что Сообщества и регионы не обладают конституционной автономией и собственными органами правосудия и юстиции. Судебная власть возлагается на суды и трибуналы Бельгии, решения принимаются во имя короля.

В настоящее время СМИ не только выполняет функцию инструмента информирования общества, но и являются средством контроля со стороны общества за деятельностью власти. Поэтому в демократической стране, как правило, власть не может непосредственно управлять СМИ и использовать их в своих целях. Свобода печати имеет фундаментальное значение для демократии. Тем не менее государство сохраняет определенную возможность регулировать и контролировать процессы в области средств массовой коммуникации. В Бельгии регулирование и контроль за деятельностью СМИ осуществляется путем правового регулирования деятельности медиарботников, а также путем экономического регулирования, направленного на создание благоприятных условий для выполнения СМИ своей общественно-полезной миссии.

- Правовое регулирование деятельности СМИ

Система взаимодействия власти и СМИ во Фландрии строится на принципе максимального невмешательства власти не просто в деятельность СМИ, но и вопросы регулирования их деятельности. Во Фландрии нет отдельного закона (декрета) о печати и иных законов, которые применяются исключительно

¹⁷² В настоящее время Парламент Фламандского и Французского сообществ и их правительства являются одновременно Парламентами и правительствами соответственно Фламандского и Валлонского регионов.

к СМИ¹⁷³. На федеральном уровне правовое регулирование деятельности печатных СМИ базируется на нормативных положениях Конституции Бельгии, уголовного и гражданского права, закона о праве на ответ, а также на решениях судебных инстанций.

Конституционно-правовое регулирование основывается на концепции свободы печати, лежащей в основе «Европейской конвенции о защите прав человека и основных свобод» (ЕКПЧ). Этот документ является основным законом для государств — членом Совета Европы, каковой является Бельгия. Ст. 10 ЕКПЧ провозглашает две взаимосвязанные свободы —

¹⁷³ В отличие от печатных средств массовой информации взаимоотношения фламандской власти с теле- и радиовещателями строятся на разрешительной основе — вещание коммерческих и публично-правовых вещателей может осуществляться только на основании специальной лицензии. Право власти в определенных случаях осуществлять контроль над передачей видов информации предусмотрено ст. 10 Европейской Конвенции по защите прав человека и основных свобод, в которой, в частности, говорится: «Эта статья не препятствует государствам вводить лицензирование радиовещательных, телевизионных или кинематографических предприятий». В соответствии с Рекомендацией Комитета Министров Совета Европы об учреждении независимого регулирующего органа в вещательном секторе, принятой 20 декабря 2000 г. на 735-м заседании заместителей министров государств-участников, фламандские власти учредили в 2006 г. агенство «Фламандский Регулятор Медиа» (VRM), который, однако, напрямую не подконтролен власти (в том числе и исполнительной). VRM предоставляет лицензии на определенных условиях, выполнение которых контролирует путем мониторинга. В случаях нарушения законодательства VRM вправе применять по отношению к правообладателям программы, вещательным компаниям и операторам сетей связи телерадиовещания санкции, которые включают в себя официальное предупреждение, наложение административного штрафа до €125 000, изъятие лицензии на вещание, запрещение программы и пр. К примеру, «VTM» (собственность «Де Персгрупп» и «Роуларта Медиа») была в 2015 г. оштрафована на €5000 за то, что спонсорские сообщения в телевизионных выпусках содержали элементы рекламы и, таким образом, побуждали потребителя к покупке. В спонсорских сообщениях разрешается лишь упоминание спонсоров, но не допускается использование видео-рекламы // VRM legt VTM boete op van 5000 euro voor het niet conform de regelgeving uitzenden van sponsoorboodschappen (URL: <http://www.vlaamseregulatormedia.be/nl/beslissingen/2015/>).

свободу выражения своего мнения и свободу информации: «Каждый человек имеет право на свободу выражения своего мнения. Это право включает свободу придерживаться своего мнения, получать и распространять информацию и идеи без вмешательства со стороны государственных органов и независимо от государственных границ». Это, однако, не означает, что свобода слова может быть абсолютной. В Международном пакте о гражданских и политических правах (МГПП) говорится, что пользование свободой мнений налагает особые обязанности и особую ответственность, поэтому сопряжено с некоторыми ограничениями (ст. 18, 19). Часть 2 ст. 10 Конвенции предусматривает, что такая свобода может быть ограничена в соответствии с «законом... и в интересах государственной безопасности, территориальной целостности или общественного спокойствия, в целях предотвращения беспорядков и преступности, защиты здоровья и нравственности, защиты репутации или прав других лиц, предотвращения разглашения информации, полученной конфиденциально, или обеспечения авторитета и беспристрастности правосудия». Такие ограничения, как подчеркивается в этой статье, являются необходимыми в демократическом обществе.

В соответствии со ст. 10 Европейской конвенции о защите прав человека и основных свобод (Рим, 4 ноября 1950 г.) ст. 19 Конституции Бельгии гарантирует каждому право на свободу выражения своего мнения любым способом. Но, вместе с тем, в ней указывается, что наказанию подлежат уголовные деяния, совершенные при пользовании этой свободой.

Права, обеспечивающие свободу выражения мнений — свобода слова, печати, право на получение информации, а также свобода распространения информации.

Ст. 25 Конституция гласит: «Пресса свободна; цензура никогда не может быть установлена; не допускается требование залога от автора, издателей или печатников. Против издателя, печатника или распространителя не может быть возбуждено преследование, если автор известен и проживает в Бельгии».

Ст. 150 Конституции Бельгии определяет: «Суд присяжных назначается для рассмотрения всех уголовных дел, а также для рассмотрения дел о политических преступлениях и преступлениях печатных медиа (нидер. *drukpersmisdrijven*), за исключением преступлений печатных медиа, инспирированных расизмом или ксенофобией».

В правовом понимании преступление печатных медиа — это уголовно наказуемое злоупотребление правом на свободу выражения мнения посредством печатных медиа. То есть «преступление печатной прессы» не является правонарушением *sui generis* (то есть не является преступлением особого рода). «Преступление печатной прессы» — это обычное преступление, которое отличается от иных преступлений лишь способом исполнения. Типичные примеры преступления печатной прессы: клевета, диффамация (ст. 443 УК) и оскорбления (ст. 448 УК), расистские высказывания¹⁷⁴ и отрицание холокоста¹⁷⁵, распространенные с помощью СМИ¹⁷⁶.

В Конституции содержание термина «преступление прессы» не раскрывается. Признаки данного понятия были выработаны в судебной практике и доктрине (судебные решения и правовая доктрина являются источниками права в бельгийской правовой системе).

Признаки «преступления прессы»:

1. Выражение мнения. Преступление прессы состоит из злоупотребления правом на свободное выражение мнения. Преступление предполагает выражение мнения или мысли, т.е. результат мыслительной (психической) деятельности, а не просто сообщение о факте или распространение изображения. Публикация возраста известной актрисы — это сведение о факте, которое можно

¹⁷⁴ «Закон против расизма и ксенофобии» от 31 июля 1981 г. (“Wet Racisme en Xenofobie”).

¹⁷⁵ Закон от 23 марта 1995 г. о наказании отрицания, преуменьшения, оправдания или одобрения геноцида, совершенного во время второй мировой войны Германским национал-социалистическим режимом (“Negationismewet”).

¹⁷⁶ Verbruggen F. & Vrestaeten R. *Strafrecht en Strafprocesrecht Voor Bachelors*. Antwerpen: Maclu Uitgevers, 2009. P. 37—40 (далее в основном по тексту этой книги).

проверить на предмет соответствия его действительности. Статья, которая суггерирует, что актриса, несмотря на свой почтенный возраст, получила роль только благодаря своим связям с режиссером, содержит мнение, оценочное суждение, которое может нанести вред ее чести, достоинству или деловой репутации. т.е. действие не делает виновным, если не виновата мысль. Понятие «мнение» относится, таким образом, не только к политическим, философским или научным убеждениям. Мысль сама по себе достаточна. Оскорбления могут, следовательно, тоже составлять мнение. Актриса вправе требовать опровержения этих сведений, компенсации морального вреда. Возможно и возбуждение уголовного дела по признакам клеветы, содержащейся в СМИ.

Не являются мнением изображения, рисунки, карикатуры, фотографии диффамационного характера (ст. 443 УК) или противоречащие основам нравственности (ст. 383 Уголовного Кодекса. Далее — УК). Но если иллюстрация сопровождается оскорбительным текстом, то в совокупности они могут выражать мнение. Предполагается, что иллюстрации обращаются лишь к эмоциям и чувствам и не являются выражением мысли. Такой подход подвергается сегодня достаточно жесткой критике со стороны бельгийских правоведов: достаточно вспомнить карикатурный скандал, связанный с публикацией в датской ежедневной газете карикатур на пророка Мухаммеда (2005), убийство голландского режиссера Тео ван Гога после выхода 11-минутного фильма «Покорность» и др. Дискуссия вспыхнула с новой силой после расстрела исламистами сотрудников французского сатирического еженедельника «Шарли Эбдо» (*Charlie Hebdo*) и обсуждения вопроса о свободе выражения мнения и уважении чувств верующих в Парламентской ассамблее Совета Европы (ПАСЕ).

2. Выраженное мнение должно быть уголовно-наказуемым деянием.

«Преступление прессы» исходит из того, что печатный материал сам содержит в себе преступление, например, клевету или диффамацию (ст. 443 УК), или порнографию (ст. 383 УК). Если печатный материал не заключает в себе преступления, то нет и преступления прессы.

3. Печатный текст

Уголовно наказуемое выражение мнения должно выразиться в печатном тексте, размноженном в нескольких экземплярах. То же самое мнение, выраженное с использованием таких средств массовой коммуникации, как радио- и телевидение, или с использованием компьютерной сети (Интернет) законом не преследуется. Отсутствие нормативной базы привлечения к ответственности за злоупотребление свободой выражения своего мнения посредством цифровых СМИ породило абсурдную ситуацию: журналист может быть признан виновным, если его статья опубликована в печатном издании, но если та же статья опубликована только на веб-сайте газеты, то привлечь его к уголовной ответственности невозможно.

4. Предание гласности

Отсутствует состав преступления, если печатный текст не был предан гласности, т.е. не стал доступен широкой публике путем расклейки, раздачи «из рук в руки», продажи или пересылки по почте в незаклеенном конверте. Вопрос о том, стал ли текст доступен широкой публике, разрешается судом в каждом конкретном случае самостоятельно. Так, раздача листовок в больнице всем медицинским работникам, за исключением иностранцев, не была расценена как «предание гласности». Но распространение тех же листовок среди журналистов на пресс-конференции — «предание гласности». При отсутствии обязательного признака «предание гласности», злоупотребление свободой выражения мнения квалифицируется не как «преступление прессы» (ст. 150 Конституции), а как иное преступное деяние, предусмотренное и наказуемое уголовным законом.

«Преступление прессы» нужно отличать от «издательско-полиграфических преступлений». Последние не имеют отношения к выражению мысли, но являются нарушением регламента типографии или издательства. Например, отказ выделить место в газете для публикации опровержения или распространить печатный материал без указания настоящего имени и места жительства автора или печатника (ст. 299 УК).

Ст. 25 Конституции в отношении преступлений прессы отступает от общих положений уголовного закона, регламентирующих соучастие в преступлении, и придерживается так называемой «ступенчатой» или, как ее еще называют, «каскадной» системы уголовно-правовой ответственности. Принцип этот заключается в том, что, если в цепочке «автор — издатель — печатник — распространитель» отсутствует одно из звеньев, то юридическая ответственность за совершение уголовного деяния перекладывается на следующее звено. Согласно этому принципу, во всех случаях ответственность за уголовно наказуемые деяния несет лишь одно лицо: в первую очередь автор материала, если он известен и проживает в Бельгии, во вторую — издатель, в третью — печатник и в последнюю — распространитель. Если автор или соавтор публикации известен и проживает в Бельгии, то издатель, печатник и распространитель не подвергаются уголовному преследованию в качестве соисполнителя или пособника. Издатель подвергается преследованию только в том случае, если автор неизвестен или не проживает в Бельгии. Печатник подвергается преследованию, если неизвестен автор и издатель, или они не проживают в Бельгии. Тот же принцип действует и в отношении распространителя. Таким образом, автор «прикрывает» издателя, издатель в свою очередь — печатника, печатник — распространителя¹⁷⁷. Этот принцип применим как к уголовным преследованиям, так и к гражданским искам.

¹⁷⁷ Из общего правила, однако, как следует из юриспруденции, существуют исключения. Издатель, печатник или распространитель подвергается преследованию как соавтор в трех случаях: (1) если он «прикрывает» анонимного автора, т.е. не раскрывает личность автора произведения, (2) если он не действует строго в рамках своей функции (напр., вставляет неверные данные или помещает неверный заголовок) или (3) когда издатель принуждает журналиста сделать ошибку или совершить уголовное деяние. Например: издатель требует от журналиста коснуться в публикации слишком «деликатной» (предосудительной, непристойной) темы или написать материал в стиле «сенсация». В этих случаях вышеназванные лица несут уголовно-правовую ответственность за личное соучастие в преступлении (Pers-gerecht. URL: http://www.pers-gerecht.be/document.php?document_id=47).

Ratio legis введения подобной системы — предотвратить попытки издателей, печатников и распространителей ограничить право автора на свободу выражения мнения из-за страха самим подвергнуться уголовному преследованию¹⁷⁸. Однако регламентирующее положение ст. 25 Конституции вызывает все больше вопросов у журналистов, которые указывают на то, что они все меньше могут контролировать, в каком виде появится их материал на страницах издания. Редакторы и ответственный редактор правят материалы, нередко меняют заголовок статьи, тем самым изменяя суть материала и пр. Журналисты недоумевают, почему режим «ступенчатой ответственности» совершенно не учитывает роль редакторов и главного редактора в превращении авторского оригинала в издательский. Хотя в списке «ответственных» редакторов действительно нет, но на практике они часто берут ответственность на себя.

Ст. 25 Конституции Бельгии применяется в отношении печатных СМИ. Распространяется ли ее действие по аналогии на аудиовизуальные медиа — вопрос спорный¹⁷⁹.

Рассмотрение и разрешение дел о преступлениях прессы относятся к исключительной компетенции Суда присяжных, «за исключением преступлений прессы, инспирированных расизмом или ксенофобией» (ст. 150 Конституция Бельгии). Назначение суда присяжных для рассмотрения уголовных дел о преступлениях, совершенных посредством печатного издания, объяснялось несколькими причинами. В обществе существовало определенное недоверие к профессиональным судьям (во всяком случае, раньше), которые не всегда могли найти баланс между гражданскими правами, скажем, правом на защиту чести

¹⁷⁸ Verbruggen F. & Vrestaeten R. *Strafrecht en Strafprocesrecht Voor Bachelors*. Antwerpen: Maclu Uitgevers, 2009. P. 37—40.

¹⁷⁹ Кассационный суд Бельгии, высшее звено бельгийской судебной системы, придерживается мнения, что данная правовая норма не распространяется на аудиовизуальную медиа. Напротив, некоторые суды первой инстанции по уголовным делам не разделяют мнение Кассационного суда и считают, что «ступенчатая» ответственность должна быть применима и к журналистам теле- и радиовещания.

и достоинства, морали или общественного порядка, и правом на свободу печати. Законодатель полагал, что присяжные заседатели как представители народа, волю которого выражает пресса, будут более беспристрастными и справедливыми в своих оценках при принятии решений по делу, и таким образом уменьшится риск судебных ошибок и злоупотреблений при осуществлении правосудия. На практике прокуратура после окончания предварительного производства по делу никогда не передает обвинение в Суд присяжных, даже если имеется достаточно подозрений в совершении преступления. Дело обычно прекращается на стадии предварительного расследования¹⁸⁰. Объясняется это возникающими сложностями при отборе и формировании коллегии из 8—12 присяжных заседателей и такого же количества запасных заседателей¹⁸¹, затягиванием процесса рассмотрения дела, исход которого к тому же абсолютно непредсказуем, и, вдобавок, повышенным вниманием СМИ к процессам, в которых в качестве одной из сторон выступают журналисты и (или) другие медиарботники. Такая практика привела к тому, что работники прессы фактически получили иммунитет от уголовного преследования.

В настоящее время категорией «потенциальных» дел для рассмотрения судом присяжных являются исключительно составы преступлений, связанные со злоупотреблением печатными СМИ правом на свободу выражения мнения. Уголовные дела о так называемых «технических» преступлениях (публикация без разрешения фотографии несовершеннолетнего, укрывательство незаконным путем приобретенных документов, нарушения права лица на опровержение и пр.) рассматривают и разрешают

¹⁸⁰ Единственным исключением до настоящего времени является дело о публикациях расистских материалов, переданное прокуратурой в 1994 г. на рассмотрение Суда присяжных.

¹⁸¹ В компетенции суда присяжных находятся гражданские и уголовные дела. Суд присяжных состоит из 1—3 профессиональных судей и 8—12 присяжных заседателей. Судебные решения выносятся на основе мнения большинства. Приговоры суда присяжных не могут быть обжалованы в апелляционные инстанции, и лишь Кассационный суд вправе отменить их.

«исправительные трибуналы» (суд первой инстанции), которые состоят из одного или трех профессиональных судей. В результате изъятия в 1999 г. (новая редакция ст. 150 Конституции Бельгии) из компетенции суда присяжных рассмотрения уголовных дел, связанных с расистскими высказываниями и проявлением ксенофобии в СМИ, рассмотрение этих дел также было передано «исправительным трибуналам».

Основанием гражданско-правовой ответственности, которая наступает вследствие причинения вреда, становится гражданское правонарушение. Применительно к журналисту речь фактически идет о гражданском варианте деликта, который в уголовном праве квалифицируется как злоупотребление свободой информации (клевета, диффамация, оскорбление).

Как в уголовном, так и в гражданском праве действует, как уже было сказано выше, так называемая «ступенчатая» ответственность виновника. На практике нередки случаи, когда издатель добровольно берет на себя возмещение потерпевшему вреда, причиненного в результате совершения правонарушения журналистом. Выплаченная издателем денежная сумма в возмещение вреда квалифицируется налоговым законодательством как вознаграждение журналисту, с которой работодатель-издатель в обязательном порядке должен уплатить налог государству. Таким образом, издатель платит вдвойне. Как бы то ни было, издатель сам решает, окажет он финансовую помощь автору или нет.

Проиллюстрируем вышесказанное несколькими примерами. В развлекательно-информационном журнале *Dag Allemaal*, издаваемом «*De Persgroep*», время от времени появляется информация, основанная на слухах и непроверенных данных. Так, как-то в журнале появилось сообщение о том, что известный фламандский певец Дэнни Фабри якобы с кем-то поделился, что ждет прибавления семейства. Журналист написал, что певец собирается стать отцом. Позже выяснилось, то под «прибавлением семейства» имелось в виду приобретение котенка. Герои светских хроник подают на журнал в суд и требуют компенсации за

причинение ущерба их репутации. Так, по решению суда Брюсселя три журналиста *Dag Allemaal* и издательство *De Persgroep* заплатили 5000 и 10 000 евро соответственно бывшей «Мисс Бельгии» Тане Декстерс (*Tanja Dexters*) за распространение в печати сплетни об измене мужа¹⁸².

Бельгийская королевская семья обычно игнорирует публикации о себе в бульварной прессе, но появление 3 февраля 2013 г. номера журнала *Dag Allemaal*, на обложке которого была помещена фотография короля Филиппа и броский интригующий заголовок «Король Филипп тиранизирует всю свою семью» и статья со ссылкой на анонимный источник, вывели короля из себя. Пресс-секретарь короля *Pierre-Emmanuel De Bauw* был вынужден выступить с официальным категорическим опровержением сплетни¹⁸³.

Преступления печатных медиа рассматривает, как было уже отмечено, Суд присяжных.

— Заседания суда открытые. В порядке исключения судебный процесс может проходить за закрытыми дверями, если решение об этом будет принято единодушно тремя судьями и 12-ю присяжными.

— Следственные суды не имеют полномочий применять в качестве меры пресечения предварительное заключение. Интернирование возможно только при единогласном решении членов Суда присяжных.

— Приговор суда провозглашается в открытом судебном заседании. Исключение возможно только при единодушном решении судей.

— Срок давности по некоторым преступлениям прессы истекает через 8 месяцев после совершения преступления.

Демократический принцип свободы слова исключает всякое цензурирование. Это положение закреплено в ст. 25 Конституции. Однако на основании ст. 584 Судебного кодекса

¹⁸² Wim Verhaert, Tanja Dexters krijgt schadevergoeding van “Dag Allemaal”. De Standaard. 18.02.2015.

¹⁸³ Bvb, Koning Filip is geen tiran. De Standaard, 05.02.2015.

можно в случаях, не требующих отлагательства, обратиться в суд с требованием немедленно запретить дальнейшее распространение уже напечатанного материала или телевизионной программы.

Гражданско-процессуальное законодательство предусматривает суммарное производство с целью наложения временного (промежуточного) судебного запрета на дальнейшее распространение. Если дело было рассмотрено в порядке такого судопроизводства, то это не значит, что решение суда не имеет силы. Если ответчик не согласен с решением суда, то он вправе в пределах установленного срока его обжаловать в вышестоящей судебной инстанции.

- Косвенная экономическая поддержка

В Бельгии, как и во многих европейских странах, существует система господдержки СМИ. В целом, она состоит из прямой и косвенной помощи, которая оказывается по различным каналам и в различных формах.

Непрямая господдержка доступна всем бельгийским газетам на равноправной основе независимо от политических, религиозных и иных взглядов СМИ. К косвенной или непрямой помощи относятся льготы как к самой прессе, так и смежным ей отраслям. Оказывается она на федеральном уровне и предоставляется не отдельным изданиям, а газетной индустрии Бельгии в целом.

В комплекс мероприятий по поддержанию национальной индустрии печатных СМИ в Бельгии входят:

— Освобождение от налога на добавленную стоимость (НДС)

В Бельгии существует три вида налога на добавленную стоимость (НДС), взимаемых с товаров или услуг: стандартный НДС — 21%, и два уменьшенных — 12% и 6%. Освобождены от уплаты НДС газеты и журналы, которые выходят по крайней мере 48 раз в году. Из-за отмены НДС на продажу газет и жур-

налогов государственная казна в 2012 г. недополучила приблизительно €190 млн¹⁸⁴.

Нулевой НДС до 2014 г. применялся только к печатным СМИ, на цифровую периодику распространялась стандартная ставка (21%). В 2014 г. ставка налога на онлайн-версию газеты снизилась с 21% до 0%, в соответствии со ставкой на печатные газеты. Теперь издатели могут назначать более низкую стоимость на услуги подписки, что благоприятно может отразиться на продажах и рекламных доходах в целом. Однако введение нулевого тарифа на газетную продукцию в цифровом формате вызвало немало вопросов. В соответствии с Директивой Совета ЕС по НДС с цифровых газет и электронных книг должна взиматься стандартная ставка НДС во всех государствах—членах ЕС, пониженный или нулевой тариф не может быть применен к подписке на онлайн-газеты. Правительство, чтобы обойти этот вопрос, договорилось с налоговой службой о том, что та не будет проверять правильность уплаты НДС с подписки на онлайн-версию газет. Информацию об этом в СМИ подтвердила «НДС-консультант» кабинета министерства финансов¹⁸⁵. Министру финансов Геенсу был задан парламентский вопрос о совместимости подобных действий с уважением к законодательным актам ЕС. Отвечая на вопрос, министр прежде всего подчеркнул, что Европейская комиссия рассматривает идею снижения налога на НДС для онлайн-изданий до уровня печатных изданий в случае, если ставки для них различаются. Министр считает, что действующая Директива ЕС не запрещает снизить ставку налога на онлайн-версию газеты до 0% — уровень

¹⁸⁴ Inventaris 2012 van de vrijstellingen, aftrekken en verminderingen die de ontvangsten van de Staat beïnvloeden. Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers 8 november 2013, Wetsontwerp houdende de Middenbegroting voor het begrotingsjaar 2014. Doc 53 3070/002. P. 63. (URL: <http://www.dekamer.be/FLWB/pdf/53/3070/53K3070002.pdf>).

¹⁸⁵ Cochez T. Krantenuitgevers betalen geen BTW op digitale kranten en websites/ De wereld morgen.be, 21.01.2014 (URL: <http://www.dewereldmorgen.be/artikels/2014/01/21/krantenuitgevers-betalen-geen-btw-op-digitale-kranten-en-websites>).

с печатной. Он ссылается на то, что в указанной Директиве конкретно не обозначены средства коммуникации, с помощью которых должна быть передана информация, и, следовательно, условия применения налоговых льгот по НДС носят технологически нейтральный характер. Таким образом, если онлайн-версия газеты является «точной репродукцией» печатной, то никакого нарушения Директивы нет. Интерактивные услуги через цифровые платформы или доступ к новостным сайтам, которые не являются «точной репродукцией» печатной газеты сюда не входят¹⁸⁶.

Стандартная ставка НДС 21% применяется и к чисто онлайн-новым изданиям, не имеющим бумажного носителя. Подобный подход онлайн-издания считают несправедливым и нарушающим принцип равенства, так как государство, покровительствуя печатным изданиям, создает экономические барьеры для развития инновационной журналистики. Фламандская организация *Media.21*, в которую объединились восемь независимых онлайн-изданий, требует от правительства пересмотра существующей системы государственной поддержки прессы. «Пора прекратить помогать финансово медиакомпаниям и начать оказывать структурную помощь журналистике», — заявляют представители организации¹⁸⁷.

— *Компенсация стоимости доставки тиражей газет и журналов*

Государство выделяет ежегодно €200 млн «Почте» Бельгии (*De Post*) на доставку газет и журналов. Из них около €120 млн — на раннюю доставку газет (не позднее 7.30 утра в рабочие дни, в субботу — до 10.00 утра). €200 млн — это разни-

¹⁸⁶ Mondelinge parlementaire vraag in de commissie financiën en begroting van Meyren Almaci, volksvertegenwoordiger, aan Minister Geens. BTW-kranten. Brussel, 29 januari 2014. Vraag nr. 21917 (URL: <https://www.apache.be/wp-content/uploads/2015/03/201402041556.pdf>).

¹⁸⁷ Redactie, Media.21 vraagt herziening van perssteun. Doorbraak.be, 15.02.2014 (URL: <http://www.doorbraak.be/nl/nieuws/media21-vraagt-herziening-van-perssteun>).

ца между реальной себестоимостью доставки и выставленной *De Post* издателям счет-фактурами. В виде этой льготы печатные СМИ Бельгии получают эквивалент €0,88 на каждый экземпляр издания¹⁸⁸.

— *Таможенные льготы*

Не облагается пошлиной часть завозимой в страну бумаги для выпуска газет из стран, не входящих в Европейский Союз или не являющихся членами Европейской ассоциации свободной торговли (например, Канада).

— *Транспортные льготы журналистам*

Предоставление бесплатного проезда журналистам в автобусах и на национальных железных дорогах обходится государству в €17 млн.

В научной литературе нередко высказываются сомнения в эффективности и действенности принятых мер. По мнению известного медиаэкономиста Р. Пикарда, непрямая государственная поддержка влияет лишь на уровень переменных издержек¹⁸⁹. Переменные издержки, как следует уже из названия, это совокупность издержек предприятия, которые прямо зависят от объема произведенной продукции. К примеру, расход бумаги и типографской краски снижается при падении тиража газеты. Грисголд¹⁹⁰ утверждает, что косвенные субсидии, льготы и иные формы поддержки, хотя и могут поддержать финансово слабые газеты, но наибольшую выгоду от них получают крупные издания в связи с большим объемом переменных затрат. И таким

¹⁸⁸ Callewaert Ch. Honderden miljoenen voor kranten bedrijven. De subsidie waar niemand over spreekt. De wereld Morgen be, 29.08.2014 (URL: <http://www.dewereldmorgen.be/artikel/2014/08/29/honderden-miljoenen-voor-krantenbedrijven-de-subsidie-waar-niemand-over-spreekt>).

¹⁸⁹ Picard R. Free Press and government: the ignored Economic Relationships of U.S.; Newspapers 1994. In K.E. Gustafsson. Media Structure and the State Concepts, Issues, Measures (P. 133—148). Mass Media Research Unit: Göteborg.

¹⁹⁰ Grisold A. Press Concentration and Media Policy in Small Countries: Austria and Ireland Compared // European Journal of Communication. 11 (4). 1996. P. 485—509.

образом разрыв между экономически сильными и слабыми изданиями становится еще больше.

• *Прямое субсидирование*

— *Система господдержки на федеральном уровне до 1989 г.*

Оказание прямой помощи предприятиям СМИ до 1989 г. регулировалось на федеральном уровне. С 1989 г. эти полномочия были переданы властям Фландрии и Валлонии, которые приняли свои законодательные акты, регламентирующие особенности оказания прямой поддержки газетной отрасли на своих территориях. Правительство Валлонии сохранило прямую дотацию прессы до наших дней. Во Фландрии прямые дотации на поддержку газет были отменены в 1998 г.¹⁹¹

Система прямой господдержки прессе в Бельгии начала складываться в конце 50-х годов прошлого столетия. Законы, принятые в 1959 и 1970 гг., предусматривали предоставление специфических субсидий медиапредприятиям, заключившим контракт с государством, на технологическую, индустриальную, управленческую и коммерческую модернизацию¹⁹². Однако конкретная программа прямой безвозмездной господдержки начала разрабатываться лишь в начале 70-х годов.

Медиаотрасль в то время находилась в крайне тяжелом положении: наблюдалось падение спроса на газеты, снижались доходы от рекламы.

Отраслевой дискуссии о необходимости государственной поддержки СМИ способствовала и политическая обстановка в стране. Печатные издания в Бельгии являлись выразителями различных политических и социальных групп: социалистов, либералов

¹⁹¹ В 2009 г. франкоязычные газеты получили от правительства €6 986 000 // Callewaert., Ch., Miljoenen overheidssteun voor de kranten: de directe subsidies. De wereld morgen be. 24.06.2010 (URL: <http://www.dewereldmorgen.be/artikels/2010/06/24/miljoenen-overheidssteun-voor-de-kranten-de-directe-subsidies>).

¹⁹² De Bens E. & Raeymaeckers K. De pers in België: het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren, vandaag en morgen. Leuven: Lannoocampus, 2007. P. 264.

и католиков. В начале 70-х годов как во Фландрии, так и в Валлонии особенно тяжело приходилось социалистическим изданиям, и поэтому не удивительно, что, прежде всего, парламентская фракция партии социалистов настаивала на принятии законопроекта о господдержке СМИ. Принятие и реализация подобного закона рассматривались как эффективный инструмент поддержания печатных изданий и преодоления кризиса в отрасли.

При внесении в 1973 г. в Парламент законопроекта о поддержке СМИ правительство заявило, что предоставление помощи будет базироваться на объективных критериях, целью предоставления помощи является сохранение как можно большего разнообразия газет, и что правительство будет осуществлять надзор за тем, чтобы ни одно печатное издание не подвергалось дискриминации ни по экономическим, ни по политическим причинам. Под давлением издателей правительство заменило слово «помощь», которое издатели посчитали неуместным и слишком для них эмоционально «нагруженным», на «компенсационный кредит». Газеты, так сказать, получали компенсацию за то, что им было запрещено выходить по воскресеньям и в праздничные дни. По их мнению, это было нечестно, учитывая то, что радио и телевидение могли вещать каждый день.

В 1973 г. из средств федерального бюджета на поддержку печатных СМИ было выделено 100 млн бельгийских франков (€2,4 млн). На следующий год размер бюджетных ассигнований был удвоен.

Основной причиной кризиса исследователи бельгийской прессы называют рост как постоянных, так и переменных издержек на производство каждого экземпляра газеты. Росли расходы на зарплату (постоянные издержки), одновременно росли и расходы на бумагу (переменные издержки). Так в период с 1973 по 1975 г. цены на приобретение бумаги выросли более чем на 60%¹⁹³. Экономический кризис в стране и конкурен-

¹⁹³ De Bens E. & Raeymaeckers K. De pers in België: het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren, vandaag en morgen. Leuven: Lannoocampus, 2007. P. 109.

ция со стороны радио и телевидения привели к снижению рекламных доходов¹⁹⁴. Рост цен на газеты в условиях финансово-экономического кризиса привел к падению тиражей. Так, номер газеты *Het Laatste Nieuws* с 1973 г. по 1976 г. подорожал в два раза и в условиях экономического кризиса стал недоступен для многих бельгийцев¹⁹⁵. В тот же период времени тираж газеты упал с 307 989 до 286 588 экз.¹⁹⁶

Воспользоваться системой прямого субсидирования могли все газеты, так как выделяемые средства распределялись между ними независимо от географии распространения, тиража, доходов от рекламы, штата редакционных коллективов, экономического благополучия и т.п.

Однако это не означало, что каждое издание получало одну и ту же сумму денег. Размер выделяемой субсидии рассчитывался для трех категорий газет на основании так называемого «оценочного балла». Категории формировались в зависимости от количества выпусков газетных номеров за указанный год, наличия собственной редакции, типографии, финансовых взаимоотношений с другими печатными изданиями и др.¹⁹⁷ В 1973 г. все газеты, кроме *Financieel Economische Tijd*, получили по 6,5 млн бельгийских франков. *Газете Financieel Economische Tijd* (сегодняшняя *De Tijd*), которая в отличие от других газет, выходивших пять раз в неделю, не выпускалась в понедельник и к тому же не имела собственной типографии, было выделено всего лишь 2 млн бельгийских франков. Подобная модель субсидиро-

¹⁹⁴ Boone L. Krantenpluralisme en informatiebeleid. Ontstaan, evolutie en toekomst van de overheidshulp aan de Pers en aan Belga. Leuven: Centrum voor communicatiewetenschappen, 1978. P. 2—4.

¹⁹⁵ De Bens E. & Raeymaeckers K. De pers in België: het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren, vandaag en morgen. Leuven: Lannoocampus, 2007. P. 135.

¹⁹⁶ Vanderhaeghe B. Van directe perssteun naar steun via advertenties: België. Masterproef, Gent: Faculteit economie en bedrijfskunde, 2011. P. 36.

¹⁹⁷ Boone L. Krantenpluralisme en informatiebeleid. Ontstaan, evolutie en toekomst van de overheidshulp aan de Pers en aan Belga. Leuven: Centrum voor communicatiewetenschappen, 1978.

вания была введена по настоянию либеральных и католических групп, которые опасались, что введение селективной поддержки принесет наибольшую выгоду экономически неблагополучным изданиям социалистической партии.

Принятая система господдержки подвергалась постоянной критике. Основным пунктом критики было то, что субсидии выделялись изданиям, которые в ней не нуждались¹⁹⁸. Также критиковалось отсутствие контроля за распределением субсидий. Ввиду того, что субсидии выплачивались не отдельным газетам, а предприятиям прессы, возникали опасения, что издатели в стремлении рационализации бизнеса могли потратить выделенную сумму не по назначению, а по своему усмотрению¹⁹⁹.

Представляется важным отметить, что не все издатели принимали предложенную государством помощь. Так, *VUM* (сегодняшняя *Corelio*), купившая в 1976 г. обанкротившуюся издательскую группу, владевшую газетой *De Standaard*, отказалась от государственной дотации по принципиальным соображениям. Компания протестовала против недобросовестной конкуренции и вмешательства государства в свободу экономической деятельности. При этом *VUM* потребовала предоставляемую субсидию вернуть в казну государства²⁰⁰.

В 1979 г. был принят новый закон о сохранении разнообразия в общественно-политической прессе²⁰¹, предусматривающий введение дополнительных критериев для получения определенного размера субсидии: наличие в штате издания не менее

¹⁹⁸ De Bens E. & Raeymaeckers K. De pers in België: het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren, vandaag en morgen. Leuven: Lannoocampus, 2007. P. 266.

¹⁹⁹ Boone L. Krantenpluralisme en informatiebeleid. Ontstaan, evolutie en toekomst van de overheidshulp aan de Pers en aan Belga. Leuven: Centrum voor communicatiewetenschappen, 1978.

²⁰⁰ De Bens E. & Raeymaeckers K. De pers in België: het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren, vandaag en morgen. Leuven: Lannoocampus, 2007. P. 267.

²⁰¹ Wet van 19 juli 1979 tot behoud van de verscheidenheid in de opiniedagbladpers, Belgisch Staatsblad, 26 juli 1979.

10 профессиональных журналистов моложе 65 лет, соблюдение коллективного трудового договора между издателями и журналистами и оформление подписки на ленту новостей *Belga* (крупнейшее информационное агенство в Бельгии). В соответствии с новым законом изданиям, чей оплаченный тираж был ниже 50 тыс. экз. и рекламные доходы не превышали 75 млн BEF, предоставлялась адресная (селективная) субсидия.

Достигнув своего максимума в 1980 г. (280 BEF = около €7 млн), размер выделяемой субсидии в связи с экономическим кризисом в стране начал последовательно сокращаться, достигнув отметки 90 млн BEF (€2,2 млн) по состоянию на 1989 г.²⁰²

Оказание помощи далеко не всем газетам помогло справиться с экономическим неблагополучием. Нарекания вызывала и политика распределения выделяемых субсидий (45% для нидерландскоязычных газет, 45% — франкоязычных, 4% — немецкоязычных и 6% — инфоагенство *Belga*), в то время как тиражи фламандских газет были намного выше тиражей газет в Валлонии²⁰³.

В 1989 г. в рамках политики федерализации компетенции выделения прямых субсидий были переданы правительством фламандскому и валлонскому сообществам²⁰⁴. С тех пор политика в области СМИ в каждом регионе страны имеет свои особенности.

— Система господдержки во Фландрии 1989—1998 гг.

В 1989 г. фламандское правительство переняло модель прямого субсидирования, выработанную на федеральном уровне. Прямое финансирование, доступное газетам, которые соответствовали установленным требованиям, регулировалось правовым актом, исполнение которого находилось в компетенции Министрства культуры.

²⁰² Callewaert. Ch., Miljoenen overheidssteun voor de kranten: de directe subsidies. De wereld morgen be. 24.06.2010 (URL: <http://www.dewereldmorgen.be/artikels/2010/06/24/miljoenen-overheidssteun-voor-de-kranten-de-directe-subsidies>).

²⁰³ De Bens E. & Raeymaeckers K. De pers in België: het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren, vandaag en morgen. Leuven: Lannoocampus, 2007. P. 267.

²⁰⁴ Ibid. P. 268.

Но, несмотря на финансовые вливания, дела в газетной отрасли в конце 80-х — начале 90-х годов обстояли не лучшим образом: падали продажи розничных тиражей и сокращались подписки. Особенно тяжело приходилось изданиям политических партий и изданиям с «политической окраской». Так, только за март-апрель 1993 г. аудитория газеты католической партии *Het Volk* сократилась на 11%²⁰⁵, и на следующий год газета была продана медиагруппе *VUM (Corelio)* за 675 BEF (€16,7 млн)²⁰⁶. Покупка близкой к социалистической партии *De Morgen* обошлась *De Persgroep* в 1989 г. намного дешевле. Газета была куплена, как упоминалось выше, за 1 символический бельгийский франк (€0,02)²⁰⁷.

В 1993 г. правительство и издатели Фландрии подписали договор, так называемый «Протокол», об экономических отношениях власти и сектора печатной прессы, целью которого являлось обеспечение «сохранения разнообразной, независимой и рентабельной печатной прессы в свете ее общественной и демократической функции»²⁰⁸.

Договор, заключенный на 5 лет, предусматривал выделение печатным СМИ ежегодной субсидии в размере 36,5 BEF (€90 тыс.). «Компенсационный кредит» получили все газеты, адресная (селективная) помощь была выделена лишь *De Mor-*

²⁰⁵ С марта по апрель 1993 г. продажа сократилась на 14 624 экз. (с 145 294 до 130 670). De Bens E. & Raeymaeckers K. De pers in België: het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren, vandaag en morgen. Leuven: Lannoocampus, 2007. P. 334.

²⁰⁶ С учетом планируемых инвестиций в 500 млн бельгийских франков покупка убыточной газеты обходилась компании около 1 млрд бельг. франков (около €30 млн). Эта, казалась бы, огромная сумма денег, все-таки была относительной. В связи с покупкой газеты общие убытки компании в 1994 г. составили около 700 млн бельг. франков, и этот убыток по правилам Налогового кодекса можно было списать в последующие годы с прибыли компании // Bohets J. Met weloverwogen lichtzinnigheid: de biografie van André Leysen. Tielt: Lannoo, 2002. P. 281.

²⁰⁷ De Bens E. & Raeymaeckers K. De pers in België: het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren, vandaag en morgen. Leuven: Lannoocampus, 2007. P. 334.

²⁰⁸ Financiering en subsidies. Media, Website Media van de Vlaamse overheid. URL: <https://cjsm.be/media/financiering-en-subsidies>

gen, так как она оставалась единственной газетой, тираж которой к тому времени был ниже 50 тыс. экз. Медиагруппа *Corelio* (газеты: *De Standaard*, *Het Nieuwsblad*, *De Gentenaar*), как и в 1976 г., отказалась от субсидий, не желая ни в коей мере быть зависимой от государства.

Кроме того, правительство, помимо прямых субсидий, обязалось ежегодно выделять издателю газет из бюджета до 140 BEF (€3,47 млн) на размещение в газетах рекламы административными органами фламандского сообщества в обмен на предоставление тарифной скидки от 20% до 22,5%.

За счет бюджетных денег частично (до 15%) возмещались инвестиционные расходы, связанные с производством и реализацией издательской продукции.

В соответствии с «Протоколом» были выделены значительные средства и для поддержки мероприятий и специальных программ по обеспечению непрерывного журналистского базового образования и повышения квалификации. Для получения субсидии издатели могли обратиться в учрежденную правительством некоммерческую организацию *Stichting voor de Vlaamse Pers*, куда поступали деньги из казны. Издатели должны были ежегодно отчитываться о потраченных средствах, а в случае выявления нецелевого использования правительство, в соответствии с закрепленным в «Протоколе» положением, могло применить к издателю санкции. Но на основании анализа, проведенного по истечению срока договора в 1998 г., выяснилось, что издатели значительную часть выделенных средств тратили не на образование журналистов, а в частности, на модернизацию и расширение компьютерного парка редакций.

Эффективность существующей модели финансирования все чаще стала ставиться специалистами под сомнение, так как субсидии в действительности мало влияли на экономическое состояние газет. Все чаще раздавались голоса о том, что пришло время отказаться от помощи печатным изданиям в пользу косвенной поддержки всей отрасли периодической печати.

Министр массовых коммуникаций ван Ромпуй в 1995 г. заявил в газете *De Tijd*, что система прямых дотаций изжила себя и не способствует развитию добросовестной конкуренции²⁰⁹. В 1998 г. в своем выступлении в парламенте министр-президент Люк ван ден Бранде подчеркивает, что разнообразие содержания СМИ зависит не столько от структуры собственности, сколько от наличия хорошо оснащенных, профессионально самостоятельных творческих редакций, способных создавать газеты с интересным и качественным материалом²¹⁰.

- Стимулирование саморегулирования

В 1998 г. прямые дотации на поддержку газет во Фландрии были отменены. Правительство Валлонии, как было сказано выше, прямую дотацию прессы сохранило до сегодняшних дней²¹¹. Покупка рекламных площадей на страницах газет и журналов в обмен на предоставление тарифной скидки сохранилась во Фландрии до наших дней. После 1998 г. фламандские власти рассматривают размещение рекламы в печатных изданиях не как оказание помощи прессе, а как один из инструментов коммуникационной политики для формирования информационной связи между властью и общественностью, определяемой обоснованным стремлением общественности знать через СМИ о решениях, действиях властных органов. Разъяснение предназначения и задач органов власти должно было способствовать и повышению доверия граждан к ведомствам и их служащим. Размещение рекламы властными структурами, естественно, выгодно и сектору печатных медиа, так как позволяет получать гарантированный доход за счет казны фламандского сообщества.

²⁰⁹ Van Rompuy E. *De Tijd*, 22.11.1995.

²¹⁰ Van den Brande L. (minister-president). *Nieuw protocol met Vlaamse geschreven perssector*. Vlanderen.be, 15.06.1998. Официальный сайт фламандского правительства: URL: <http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-overheid/persberichten/nieuw-protocol-met-vlaamse-geschrevenperssector>

²¹¹ В 2009 г. франкоязычные газеты получили от правительства €6 986 000 // Callewaert. Ch. *Miljoenen overheidssteun voor de kranten: de directe subsidies*. *De wereld morgen* be. 24.06.2010 (URL: <http://www.dewereldmorgen.be/artikels/2010/06/24/miljoenen-overheidssteun-voor-de-kranten-de-directe-subsidies>).

Такое взаимовыгодное сотрудничество, когда выигрывает каждая сторона, получило название *win-win* ситуации. Но подобная политика фламандских властей в последние годы нередко подвергается критике журналистов, которые считают, что гарантированные правительством доходы от рекламы идут не на поддержку прессы, а оседают в карманах акционеров компаний²¹².

Истечение в 1998 г. договора между правительством и сектором печатных медиа не означало, что подобные договоры больше не заключались. «Протоколы» существовали до 2008 г., но, в отличие от первого, подписывались не отдельными издателями, а четырьмя ассоциациями издателей прессы: *Vlaamse Dagbladper*, *The Press*, *Unie van de Periodieke Pers* и *Vereniging van Uitgevers van de Katholieke Periodieke Pers*. На основании этих нормативных актов правительство ежегодно, вплоть до 2010 г., выделяло из бюджета около €1 млн на специальные проекты и программы по расширению читательской аудитории и журналистского образования, так как изменения, обусловленные глобализацией, интеграцией и внедрением современных технологий, предъявляли более высокие требования к компетентности журналистов в сфере новых информационных средств, а следовательно, и к их обучению. Модель журналистского образования, направленная на валоризацию журналистского труда, предусматривала овладение журналистами профессиональными знаниями и инструментальными навыками, умениями и компетенциями, которые позволили бы им эффективно работать в редакциях как газетно-журнальных, так и аудиовизуальных СМИ.

Современные технологии не только изменили возможности журналистской деятельности, но одновременно и усилили необходимость формирования профессиональных и личных качеств, понимания роли журналистики в жизни общества и осознания ответственности за свою деятельность.

В 2010 г. на основе заключенного протокола, срок действия которого истек, правительство в последний раз выделило бюд-

²¹² Cochrz T. *Geen transparantie over staatssteun aan private pers*. *Apache*.be, 2010 (URL: <http://www.apache.be/2010/03/16/geen-transparantie-over-staatssteun-aan-geschreven-pers/>).

жетные средства на поддержку печатного сектора. Медиа-министр не стала подписывать новый протокол, а попросила издательские ассоциации, фламандский Союз журналистов и другие заинтересованные структуры собраться за «круглым столом» для определения приоритетов медиаполитики, выработки мер, направленных на обеспечение конституционно гарантированных прав в СМИ, а также выработки общей позиции в вопросах по выполнению СМИ своих социальных обязательств. Речь, по сути, шла о введении ограничений в сфере этики и нравственности, которые в условиях демократического общества не могут вводиться со стороны властей, а должны носить только характер мер саморегулирования.

Стратегическая основа политики фламандских властей в медиасфере на период 2009—2014 г. выражена в «Концепции медиаполитики» и представляет собой совокупность стратегических целей, отражающих интересы фламандского сообщества. Стратегическими целями медиаполитики являются: 1) независимость, плюрализм и качество СМИ, 2) доступ каждого фламандца к различным, качественным и инновационным медиаресурсам и 3) стимулирование партнерских отношений со СМИ в развивающемся информационном обществе.

В отчете о проделанной работе, представленном вице-министром-президентом, министром инноваций, инвестиций, медиа и по борьбе с бедностью Ингрид Литен (Ingrid Lieten) в конце легислатуры в Парламент 21 октября 2013 г., назван ряд реализованных мероприятий, проектов, программ и инициатив в контексте каждой цели, а также определены приоритетные направления медиаполитики на 2013—2014 гг.²¹³ Формат статьи не позволяет рассказать о всех программах и мероприятиях, поэтому ограничимся отдельными примерами инициативных мер правительства в рамках первой стратегической цели: продвижение независимости и плюрализма в СМИ и содействие развитию качественной журналистики.

²¹³ Beleidsbrief Media Beleidsprioriteiten 2013—2014, Vlaams Parlement, stuk 2237 (2013—2014) Nr. 1 ingediend op 21 oktober 2013 (2013—2014) (URL: https://cjsm.be/media/sites/cjsm.media/files/public/beleidsbrief2013-2014_media.pdf).

Особое внимание было уделено соблюдению норм журналистской деонтологии²¹⁴ и принципов профессиональной этики, зафиксированных в Кодексе²¹⁵, составленном Советом по делам журналистики, в который входят представители фламандских

²¹⁴ Понятие деонтологии в словарях имеет определенный спектр толкований. По определению, данному в «Большом толковом словаре нидерландского языка Ван Даля», «деонтология [...] — 1) философское учение об обязанностях 2) (бельг.-нидерл.) учение об обязанностях представителей той или иной профессии: медицинская, юридическая деонтология. [...] Деонтологический (бельг.-нидерл.) относящийся к, в соответствии с деонтологией: допустить деонтологическую ошибку, нарушить профессиональный кодекс» // Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal — 13-e herziende uitgave door prof. dr. Guido Geerts en drs. Ton den Boon. Van Dale Lexicografie Utrecht — Antwerpen.

²¹⁵ Кодекс Совета по делам журналистики (de Code van de Raad voor de journalistiek) разработан в 2010 г. (в 2012 г. внесены дополнения) с учетом деонтологических ценностей, зафиксированных «Декларации о правах и обязанностях журналистов», которую приняли в 1971 г. шесть европейских журналистских союзов, в 1972 г. декларация была принята Международной федерацией журналистов (IFJ-МФЖ), а также с учетом «Кодекса журналистских принципов» (1982), разработанного совместно Бельгийским Союзом журналистов AVBB и Союзом издателей газет и журналов. Кодекс профессии содержит 27 статей, которые являются ориентиром для практической журналистской деятельности и некоторые из которых сопровождаются комментариями, которые помогают журналистам четче представить границы дозволенного. В распоряжении журналиста и дополнительные брошюры, в которых разъясняется как себя вести в конкретных ситуациях, что является нарушением профессиональных норм, объясняются критерии и принципы корректного речевого поведения, дается терминология и др. В качестве примера можно привести «Рекомендации по освещению в СМИ случаев эвтаназии», «Полезные советы при написании статьи о человеке, страдающем психическим заболеванием», «Инкогнито или под вымышленным именем в поисках правды: о тайной журналистике (нидерл. *Undercoverjournalistiek*)» и др. При рассмотрении конкретных жалоб или вопросов нравственно-этического характера Совет сверяется с положениями Кодекса. Хотя этические нормы, регламентирующие действия журналиста, могут ограничить его свободу, но тем не менее этические нормы не всегда совпадают с положениями законодательства и юриспруденцией о свободе печати и ее ограничениями. Поэтому нарушение этической нормы не означает автоматически нарушение нормы закона или права. Изложенные в кодексе нормы не подкреплены угрозой преследования в судебном или административном порядке (De Raad voor de journalistiek, Journalistieke code. URL: <http://www.rvdj.be/journalistieke-code>).

Союзов журналистов, ассоциаций издателей и крупных медиа-домов²¹⁶.

— *Необходимость мониторинга СМИ*

Экспертный центр поддержки медиа — *Steunpunt Media* — был создан для проведения в соответствии с государственным заказом исследований в области массовых коммуникаций: анализ публикаций и материалов, распространенных в масс-медиа, и медиаграмотности аудитории. Сроки проведения: 2012—2015 гг. Для реализации проведения фундаментального исследования был создан консорциум, объединивший научные ресурсы четырех фламандских университетов: Антверпенский университет, Левенский католический университет, Брюссельский свободный университет и Гентский университет. Исследование носит мультидисциплинарный характер. В составе ученой группы из 18 человек, помимо специалистов в области массовых коммуникаций, работают также политологи и правоведа.

Программа фундаментального исследования охватывает полный жизненный цикл новостей: 1) этап производства новостной информации, 2) контент и 3) этап потребления информационного продукта.

В первой части исследуется процесс отбора и фильтрации информации, осуществляемый журналистами и редакторами в процессе создания новостной информации (*gate-keeping*). Цель — навести мост между производителями и потребителями новостей, информируя широкую публику о журналистских практиках и традициях с целью выработки у нее более обоснованных оценок содержания ежедневных новостей.

Кейс-стади (ситуационные исследования): «Используемые источники информации», «Альтернативные источники в зарубежных новостях».

Совет состоит из 18 человек. В состав совета входит и омбудсмен по делам журналистики // Веб-сайт Фламандского Союза журналистов: URL: www.journalist.be

Центральные темы второй части исследования — (i) журналистский профессионализм и (ii) разнообразие СМИ.

(i) Цель — разработка концепта «журналистский профессионализм» и проведение измерений уровня профессионализма журналиста на основе содержания новостной информации. *Кейс-стади*: «Финансово-экономические новости» (манера подачи материала, разнообразие акторов, использование профессионального жаргона), «Криминальные новости» (манера подачи, отличительные признаки) и др.

(ii) Цель проекта — мониторинг и оценка фламандского медиаландшафта. Исследователи исходят из принципа, что разнообразие СМИ является одним из основных показателей демократического общества.

Составной частью медиаисследования является исследование потребления новостей аудиторией. Для проведения этой части исследования используются как количественные, так и качественные методы. К количественным относятся медиаизмерения, которые предназначены для того, чтобы дать точную информацию о потреблении медиа, медиапредпочтениях, непосредственного или опосредованного участия аудитории СМИ в создании медиапродукта, степени медиаграмотности и, соответственно, владения медийными умениями и навыками по отношению к «чтению» медиатекстов. В качестве примера качественных исследований, нацеленных на понимание и интерпретацию мотивов поведения, назовем изучение степени медиаграмотности детской и молодежной аудитории.

Полученные результаты являются основой для разработки положений и рекомендаций по оптимизации национальной политики Фландрии в области массмедиа. Так, по результатам проведенного в 2012 г. исследования «Автономия журналиста», помимо более общих рекомендаций, была дана и конкретная — обязать крупнейший фламандский коммерческий телеканал *VTM* принять Устав редакции как инструмента редакционной незави-

симости от собственника телеканала — компании *Medialaan (De Persgroep и Roelarta)*²¹⁷.

Steunpunt Media располагает обширной базой данных: архивом телевизионных новостей (2003—2011), архивом газет (существует с 2003 г. и постоянно пополняется и обновляется), результатами анкетирования среди журналистов (темы: тренды и вызовы журналистики, кадровая политика в СМИ, условия труда, удовлетворенность профессией, отношение к профессионально-этическим нормам и др.), а также результатами исследования аудитории СМИ. Доступ к базе данных имеют как ученые, так и студенты.

Nieuwsmonitor — это отчет по мониторингу и анализу публикаций и материалов на актуальную тему, распространенных в печатных, электронных СМИ. Политики, ученые, представители СМИ и другие заинтересованные лица получают эти отчеты с выбранной периодичностью²¹⁸.

Из госбюджета *Steunpunt Media* ежегодно выделяется около €390 000²¹⁹.

—*Управление талантами* (англ. *talent management*)

Качественную журналистику могут обеспечить только квалифицированные кадры. На основе рекомендаций, полученных в результате научных исследований, посвященных «управлению талантами» и «организации и условиям труда в печатном и аудиовизуальном секторе медиарынка», министерство инициировало партисипационный (от англ. *participation* — участие) проект *Werken in de media* для разработки и реализации кадровой политики в СМИ. Цель проекта — создание условий для оптимального развития таланта и реализации творческого потенциала.

²¹⁷ Веб-сайт Фламандского Союза журналистов: URL: <http://www.journalist.be/nieuws/steunpunt-media-doet-aanbevelingen-voor-versterking-journalistieke-autonomie> // Redactie, Steunpunt Media doet aanbevelingen voor versterking journalistieke autonomie, 26.11. 2012.

²¹⁸ Веб-сайт “Steunpunt Media”: URL: <http://www.steunpuntmedia.be/>

²¹⁹ Бремя финансирования распределяется приблизительно в равных пропорциях между ведомствами двух министерств, ответственных за инновацию и СМИ.

В рамках проекта с участием журналистов, издателей печатных СМИ, руководителей теле- и радиокomпаний, представителей профсоюзных организаций были проведены «круглые столы», во время которых были сформулированы три группы вопросов: новые бизнес-модели, образование и планирование карьеры.

Для обеспечения журналистского образования (базового и повышения квалификации) по инициативе четырех ассоциаций издателей печатных СМИ (*Vlaamse Nieuwsmedia, The Ppress, UPP en VUKPP*)²²⁰ в 2011 г. была создана *Mediacademie*. Программа обучения разработана для различных целевых групп: редакций газет и журналов, коммерческих и некоммерческих издательств, фрилансеров и профессионалов медиа. Образование доступно для штатных журналистов и фрилансеров, работающих для изданий четырех ассоциаций, при условии принятия каждым из них этического кодекса журналистов. В «Медиакадемии» особое внимание уделяется деонтологии журналистской профессии. Кроме традиционных лекций и семинаров по деонтологии, предусмотрен разбор конкретных профессионально-этических конфликтов с помощью представителей Совета по делам журналистики. Что касается новых бизнес-моделей, то они, прежде всего, предусматривают стимулирование инновационной деятельности.

В 2013 г. только на базе учебных центров медиахолдингов *De Persgroep, Corelio и Concentra* было проведено 157 различных курсов, семинаров и деловых игр для 1900 журналистов и медиапрофессионалов, работающих в редакциях газет и журналов этих компаний. Подобные курсы, семинары проводят специально приглашенные специалисты из различных областей, в частности правоведа, специалисты в области этики и социологии, профессионалы в сфере анализа медийного пространства, информационных технологий и др.

²²⁰ *Vlaamse Nieuwsmedia* (газеты и журналы «Концентры», «Корелио», «Де Персгруп», «Де Флейт» и «Медиафин»); *De Ppress* (журналы и бесплатные газеты); *UPP* (в основном журналы), *VUKPP* (католические периодические издания).

De Nacht van de Journalistiek — структурное подразделение «Медиаакадемии». Здесь организовывается работа по совершенствованию журналистского мастерства студентов последнего года обучения. Основной организационной формой обучения является воркшоп (от англ. *workshop* — рабочая мастерская) — коллективное обучающее мероприятие, на котором участники получают знания самостоятельно. Основные методы и приемы — анализ и разбор ситуаций, создание проектов и презентаций, мозговой штурм, деловая игра и пр. Воркшоп подразумевает минимум теории и максимум практики. Цель — овладение профессиональным инструментарием, выработка модели поведения в конкретной ситуации. Результативность зависит от вклада каждого участника группы. Помимо проведения воркшопов для студентов регулярно организуются встречи с ведущими журналистами и руководителями газет и журналов²²¹.

«Медиаакадемия» проводит ежегодный конкурс на лучшую студенческую статью (тема объявляется заранее). К примеру, тема конкурса в 2014 г. — «1914—1918». Награда победителю — оплачиваемая стажировка в течение четырех месяцев в редакциях четырех различных фламандских газет.

Финансирование различных форм обучения для приобретения навыков профессиональной работы в печатных и аудиовизуальных СМИ осуществляется бизнесом и правительством совместно, при этом доля субсидий в затратах на обучение составляет 60% (потолок расходов — €1 млн).

— *Поддержка журналистских исследований*

Фонд *Fonds Decroos voor Bijzondere Journalistiek* (учрежден в 1998 г.) получает финансовую поддержку от государства с 2001 г. Размер ежегодно предоставляемой субсидии как на обеспечение работы фонда, так и на предоставление грантов журналистам, вырос с €186 000 (2001) до €300 000 (2014). Фонд выделяет гранты журналистам СМИ, которым необходима под-

²²¹ Веб-сайт “De Nacht van de Journalistiek”. URL: <http://www.nachtvandejournalistiek.be/nieuws/nacht-van-de-journalistiek-viert-jong-journalistiek-talent>

держка для реализации исследовательских проектов. Для получения гранта необходимо доказать, что выполнение проекта маловероятно без помощи фонда и предоставить свидетельство поддержки со стороны издательства, которое должно гарантировать публикацию подготовленной статьи в печатном издании²²².

— *Плюрализм и разнообразие информации и ее источников*

Государство оказывает поддержку и новым журналистским проектам. Независимый новостной веб-сайт *Apache.be* — первый во Фландрии групповой блог, который запустили пять профессиональных журналистов с многолетним опытом работы в классических массмедиа. С 2010 г. государство предоставляет «лаборатории журналистики», как называют *Apache.be*, субсидии на выполнение различных проектов, задачей которых является формирование критического мышления по отношению к системе медиа и медиатекстам.

Благодаря господдержке успешно работают в Антверпене и Генте две редакции молодежного пресс-агентства *StampMedia*.

С 2010 г. фламандские власти предоставляют финансовую поддержку общественно-правовым телерадиокомпаниям. Медийное ведомство министерства выдает лицензию на право пользования каналами вещания на пять лет. Список, включающий шесть телевизионных и семь радиокompаний (среди которых одна семейная), недавно пополнился мусульманской телерадиокомпанией *MTR0*. Размер финансирования в 2013 г. составил €1 457 000. Такая же сумма была предусмотрена и на 2014 г.

— *Стимулирование интереса к чтению газет у молодежи*

Медийное ведомство Фландрии выделяет ежегодно €1,4 млн на реализацию проекта «Газета в Класе» (*Kranten in de Klas*). Цель — стимулирование интереса к чтению газет и формирование у молодежи критического мышления по отношению к медиа. Целевая аудитория — школьники, достигшие 10 лет, студенты и курсисты. Основные разделы медиаобразовательного проекта: (i) знакомство с фламандскими газетами, (ii) обучение

²²² Веб-сайт “Fonds Pascal Decroos voor bijzondere journalistiek”. URL: <http://www.fondspascaldecroos.org/inhoud/panel/aanvraag>

осознанному и критическому отношению к медиа и (iii) привлечение аудитории к созданию текстов СМИ.

В 2013—2014 учебном году 163 325 школьников и студентов в 6500 школах, колледжах и других образовательных учреждениях на протяжении 10 дней знакомились с семью фламандскими газетами: *De Morgen*, *De Standaard*, *De Tijd*, *Gazet van Antwerpen*, *Het Belang van Limburg*, *Het Laatste Nieuws* и *Het Nieuwsblad*. Всего было бесплатно распространено 1 653 604 экз. бумажной и 265 965 экз. цифровой версии. Для проведения медиауроков преподаватели получили в цифровом виде комплект учебно-методических, дидактических и дополнительных вспомогательных материалов. В сайт информационной поддержки была интегрирована и база данных цифрового новостного киоска *GoPress*, в котором в цифровом виде хранятся полные тексты публикаций всех фламандских и нидерландских газет. Уроки по чтению, пониманию и сравнению газетных текстов проводились в классах с использованием электронной интерактивной доски. Для реализации проекта создан и специальный сайт [www.krantenmaker/be](http://www.krantenmaker.be), с помощью которого школьники могут научиться делать школьную газету увлекательной и интересной²²³. Кроме того, местные библиотеки благодаря договору с *GoPress* предоставляют школам в течение учебного года бесплатный доступ к цифровому газетному архиву.

- Фламандский Союз журналистов и Советом по делам журналистики

Сегодня во Фландрии около 2500 профессиональных журналистов, большинство из них являются членами Фламандского Союза журналистов (нидерл. *VVJ — de Vlaamse Vereniging van Journalisten*). Бюджетные средства выделяются для обеспечения

²²³ 'Kranten in de Klas' brengt print en digitale kranten naar 163 000 leerlingen. Веб-сайт ассоциации «Фламандские Ньюсмедиа» ("Vlaamse Nieuwsmedia"). URL: <http://www.vlaamsnieuwsmedia.be/newsroom/2014/10/kranten-in-de-klas-brengt-print-en-digitale-kranten-naar-163-000-leerlingen>

собственной деятельности *VVJ*, финансирования дополнительной пенсии журналистов и частичного финансирования Совета по делам журналистики. Размер выделенной субсидии в 2014 г. составил €253 000 (€95 000 для обеспечения деятельности *VVJ* и €54 540 — на дополнительную пенсию).

Одним из направлений работы *VVJ* является поддержка начинающих журналистов. В рамках проекта «Путеводитель в журналистике» создана онлайн-платформа, на которой можно найти обзор по образовательным программам, возможностям стажировки, рынка труда и информацию о нормативных и ненормативных принципах, лежащих в основе журналистской деятельности. Остальная часть субсидий идет на финансирование работы Совета по делам журналистики. Как уже упоминалось выше, Совет в 2010 г. выработал новый Этический кодекс журналиста. В 2012 г. кодекс был дополнен разъяснениями о (не)правомерности использования контента из социальных сетей для журналистских целей и статьей кодекса, которая предписывает журналисту освещать события из частной и семейной жизни, скорбные и траурные церемонии сдержанно и в уважительном тоне, при этом считаться с желаниями участников событий предоставить или не предоставить ту или иную информацию для публикации. Непосредственным поводом для принятия новой статьи Этического Кодекса послужило освещение в СМИ страшной аварии автобуса, в результате которой в швейцарских Альпах в 2012 г. погибло 28 граждан Бельгии, из которых 22 — дети. Возмущение близких и родственников погибших и резонанс в обществе вызвали публикации на первых полосах газет частных фотографий, которые журналисты разыскали в социальных сетях и на школьных веб-сайтах, прямые телерепортажи с семейных похорон и др. Журналисты, в свою очередь, защищали свое право на свободу слова и право читателей получать информацию. Медийное ведомство поручило экспертному центру *Steunpunt Media* провести ad hoc исследование для того, чтобы выяснить, как фламандские журналисты в повседневной практике общаются с

пострадавшими лицами, ставшими жертвой самых различных обстоятельств, и их близкими. По результатам исследования «Совет по делам журналистики» предпринял определенные шаги: срок подачи жалобы на прессу был продлен до двух месяцев, была выпущена информационная брошюра о работе Совета, распространяющаяся как среди организаций по оказанию помощи пострадавшим, ставшим жертвами самых различных обстоятельств, так и среди широкой публики, и практическое руководство для журналистов и тех, кому был нанесен ущерб публикацией материала или во время сбора информации журналистом.

Все это отражает большую комплексную работу, которую ведут как профессиональные журналисты, так и представители общественности с целью всесторонней оптимизации масс-медиа, повышения социальной и гуманитарной роли публицистики.

Глава 2. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ МЕДИАХОЛДИНГОВ «СТАРЛАЙТМЕДИА» В. ПИНЧУКА И «1+1 МЕДИА» И. КОЛОМОЙСКОГО

2.1. Рыночная стратегия современного медиапредприятия

В данном разделе понимание стратегии предприятия базируется на концепции ряда западных и российских исследователей. Термин «стратегия медиапредприятия» был введен в отечественный научный оборот Е.Л. Вартановой²²⁴ и закреплен Ван Юйцюн относительно недавно²²⁵, но уже показал высокую степень важности, которую имеет выбор конкурентной и корпоративной стратегии в развитии медиахолдингов.

Как известно, «рынок и конкуренция — главные механизмы развития современной экономики»²²⁶. Стратегия предприятий представляет собой именно рыночную стратегию, которая выступает в качестве главной цели функционирования и развития медиахолдинга и непосредственно связана с ростом репутационного капитала компании как ее нематериального актива.

²²⁴ Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран. М.: Аспект пресс, 2003. С. 47.

²²⁵ Ван Юйцюн. Стратегия медиаконцернов «Газпром-медиа» (Россия) и «Шанхай медиа групп» (Китай) в начале 2000-х годов: дис. ... канд. филол. наук. М., 2007.

²²⁶ Асаул А.Н. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития. СПб.: Питер, 2003. С. 42.

Ввиду интеграции разных видов информационной деятельности, СМИ стали объектом, соединяющим в себе разные виды медиабизнеса. Несмотря на то, что некоторые СМИ связаны с определенными технологиями, а следовательно, имеют иную историю, особенности, функции и внутреннюю экономику, они все чаще рассматриваются как единое целое, т.е. усиливается взаимопроникновение компонентов и расширяется коннотация медиа. При этом нельзя не учитывать сдвоенный характер СМИ — производство содержания и предоставление рекламных услуг как главные объекты деятельности медиахолдингов. Можно отдельно выделить стратегии на рынке содержания, на рекламном рынке, на географическом рынке и на вторичных рынках. Кроме того, будучи представителями индустрии, связанной с культурой, руководство и учредители медиакомпаний должны учитывать фактор социальной ответственности.

По мнению М. Портера, существуют два типа стратегий предприятий: конкурентная и корпоративная. «Стратегия в отдельном бизнесе — это конкурентная стратегия. Общая стратегия корпорации, развивающей более чем один бизнес, — корпоративная стратегия. Несмотря на то, что корпоративная стратегия отличается от конкурентной стратегии, обе должны быть тесно связаны»²²⁷. Как утверждает М. Портер, «с точки зрения перспектив отрасли корпоративная стратегия связана с выбором отраслей... в которых она должна заявить о себе... С точки зрения конкурентного преимущества основной вопрос на корпоративном уровне связан с расширением конкурентного преимущества отдельных направлений бизнеса»²²⁸. М. Портер подчеркивает необходимость выработки уникальной стратегической позиции, основанной на эффективном сочетании всех видов деятельности компании.

Исследователь Д.А. Аакер отмечал, что «разработка стратегии бизнеса предполагает определение сферы деятельности, интенсивности инвестиций, функциональных стратегий, а также

²²⁷ Портер М. Конкуренция. Киев: Вильямс, 2000. С. 18.

²²⁸ Там же. С. 20.

стратегических активов и компетенций. Стратегическое рыночное управление характеризуется внешней ориентацией, упреждающим подходом, своевременностью принимаемых решений, поддержкой информационных систем и программ управления в глобальном масштабе»²²⁹.

Стратегия медиапредприятия, по мнению Ван Юйцюн, включает анализ, формирование собственно стратегии, выбор, осуществление и регулирование²³⁰. То есть стратегия представляет собой общую идею управления медиахолдингом, включающую реализацию целей его деятельности и результат ряда решений руководства. Ван Юйцюн отмечает такие особенности, присущие стратегии, как долгосрочность, программность, авторитетность, конкурентность, стабильность и пр. То есть стратегия медиакомпаний формируется на основе потребностей общего развития, отождествляя медиа как общий объект. Стратегия предусматривает общие принципы деятельности и влияет на развитие медиахолдинга в целом.

Традиционно исследователи выделяют три модели стратегии развития предприятий: планирование, предпринимательскую и адаптивную модели²³¹. Модель планирования характерна для крупных медиа и предусматривает процесс нормализации и оптимизации развития в текущей и долгосрочной перспективах.

Предпринимательская модель предполагает поиск возможностей, которые формируют внешние условия, и использование этих возможностей. Это наилучшим образом отвечает интересам небольших медиапредприятий, причем управленческие и экономические проблемы медиакомпаний могут считаться второстепенными.

Адаптивная стратегическая модель присуща средним медиакомпаниям. Главное внимание в ней уделяется поиску решения текущих проблем, а не активному открытию новых возможностей.

²²⁹ Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуровского. СПб.: Питер, 2003. С. 42.

²³⁰ Ван Юйцюн. Указ. соч.

²³¹ Там же.

В формировании системы крупной медиасобственности Украины на протяжении 1990-х — 2010-х годов ведущую роль играл коммерческий (частный) капитал. В настоящее время можно утверждать, что медиасектор развивался вследствие диверсификации, которая проявлялась через проникновение на рынок СМИ финансово-промышленных групп (ФПГ) или интегрированных бизнес-групп (ИБГ)²³², чей бизнес стал фундаментом для создания и функционирования медиахолдингов. По мнению экономиста Я. Паппэ, «часть агентов, образующих эту совокупность, является коммерческими организациями... Существует некоторый центр принятия ключевых решений, обязательных для всех агентов данного целого»²³³.

Среди наиболее крупных финансово-промышленных групп Украины, сыгравших решающую роль в развитии медиаиндустрии, украинский исследователь Г. Касьянов выделил днепропетровскую, донецкую, киевскую, харьковскую и львовскую группы²³⁴. Подобное деление позволяет идентифицировать большинство украинских медиакомпаний как типичные конгломератные структуры — информационно-финансовые или информационно-промышленные. Исключение составляют лишь компании, которые были созданы в результате притока на медиарынок сложившегося иностранного медиакапитала. Например, *Central European Media Enterprises*, основатель и совладелец акций телеканала «1+1». В данном исследовании наше внимание сконцентрировано на медиаактивах, принадлежащих В. Пинчуку и И. Коломойскому.

Стратегии медиахолдингов «СтарЛайтМедиа» В. Пинчука и «1+1 Медиа» И. Коломойского имеют различия и сходства. С одной стороны, оба медиахолдинга занимаются коммерческой

²³² Паппэ Я.Ш. «Олигархи»: Экономическая хроника. 1992—2000. М.: ГУ-ВШЭ, 2000.

²³³ Там же.

²³⁴ Касьянов Г.В. Система владних відносин у сучасній Україні: групи інтересу, клани та олігархія // Український історичний журнал. Київ: Дієз-продукт. 2009. № 1. С. 167.

деятельностью: ведут свою работу в условиях рынка и действуют по рыночным законам. С другой стороны, существуют расхождения в истории создания, концепциях медиа и других объективных моментах развития. Соответственно, вполне логично, что их стратегии имеют отличия. При этом следует отметить важную особенность — «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа» выступают на украинском медиарынке как конкурирующие компании. Проведем анализ сходств и отличий их стратегий в сфере управления, содержания, рекламы.

2.2. Сравнительный анализ стратегий медиахолдингов «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа» в управленческой сфере

История создания, финансовый фон, акционеры, структуры, идеи — все это представляет собой определенный исследовательский интерес. Данные медиахолдинги возникли как частные, коммерческие медиакомпании, действующие в рыночных условиях. Их управленческие и производственные структуры находятся в процессе изменения. Что касается их стратегий, то они также совершенствуются в зависимости от политической и социально-экономической ситуации на Украине.

По своей сути данные медиахолдинги являются управленческими органами и занимаются управлением медиаактивов своих акционеров. Главный акционер медиахолдинга «СтарЛайтМедиа» — собственник инвестиционно-консалтинговой группы *EastOne* В. Пинчук. Он представитель нового поколения украинской политико-экономической элиты. Показательно, что В. Пинчук принимал активное участие в политической жизни Украины. Журнал «Форбс» включил его в список богатейших людей мира²³⁵.

²³⁵ The World's Billionaires // Forbes. 2008. 5 марта.

Изначально среди экспертов украинского медиарынка «СтарЛайтМедиа» считался «условным» холдингом, который не имел никакой официальной структуры, объединяющей *ICTV*, СТБ и Новый канал²³⁶. Возможно, причина этого — в антимонопольном законодательстве Украины. Так же «условным» являлся пост руководителя группы каналов, который с сентября 2004 г. занимает генеральный директор *ICTV* А. Богуцкий. В. Пинчук начал с того, что в 2000 г. приобрел заброшенную «звезду телевидения Украины» — телеканал *ICTV*. До 2004 г. последовательно произошло приобретение Нового канала, СТБ и М1. Даже тогда, когда одни эксперты были уверены в том, что каналы находятся в одних руках, другие эксперты эту информацию опровергали. В. Пинчук долго не признавал, что является владельцем Нового канала и СТБ. Сознательный «coming out» состоялся только в 2004 г. Впервые В. Пинчук публично назвал себя собственником медиахолдинга 11 ноября 2009 г.²³⁷ В настоящее время «СтарЛайтМедиа» — одна из самых крупных медиагрупп Украины, доля которой составляет более 32% аудитории.

За последние три года существования компания собрала наибольшее количество премий «Телетриумф». Наблюдательный совет «СтарЛайтМедиа» возглавляет жена В. Пинчука Е. Франчук, дочь экс-президента Л. Кучмы²³⁸. Генеральный директор медиагруппы А. Богуцкий является членом правления *EastOne*, образованной В. Пинчуком после реструктуризации, «по примеру западных конгломератов»²³⁹, международной вертикально-интегрированной «Интерпайп» (*Interpipe Group*). Как и в случае с ОАО «Газпром», «Интерпайп» был дилером газовой компании МЭК «ИТЕРА» в составе специально созданной корпорации «Содружество» и занимался импортом туркменского и россий-

²³⁶ Довженко О., Шандра О. Під тягарем «умовності» // Телекритика. 2007. 28 августа. URL: <http://www.telekritika.ua/telebachennya-vlasnist>

²³⁷ Миронова И. Пинчук и Франчук создали новый медиахолдинг // Коммерсантъ Украина. 2009. № 196 (1017). 12 ноября.

²³⁸ Там же.

²³⁹ Еремина Н. Те, кому за миллиард // Газета.Ру. 2008. 29 февраля.

ского газа, а затем трубной промышленностью и металлургией. К 2003 г. в состав группы вошли научно-производственная инвестиционная корпорация «Интерпайп», украинско-американская фирма «Байп», акционерный банк «Кредит-Днепр» (который возглавляет первая супруга В. Пинчука)²⁴⁰, «Укрсоцбанк».

В. Пинчук создал на базе *EastOne* ряд самостоятельных бизнесов, управление которыми осуществлялось по принципу фонда прямых инвестиций на основе общей портфельной стратегии²⁴¹. Портфель активов под мандатом *EastOne* охватывал более 20 бизнесов и широкомасштабных проектов, в том числе медиаактивы (медиахолдинг «СтарЛайтМедиа» (*StarLightMedia*, зарегистрирован 11 ноября 2009 г.), а также телеканалы Новый, СТБ, *ICTV*, М1, М2, *QTV*, газету «Факты и комментарии», издательство «Экономика», выпускающее газету «Дело», журнал «ИнвестГазета», *Marketing Media Review (MMR)*, «ТОП-100». Рейтинг лучших компаний Украины), страховой бизнес — страховая компания «Россия». Также к структурам, близким к В. Пинчуку, относят 50% акций компании «Телеодин» и днепропетровский 11-й канал (его оператор, дочернее предприятие ТРК «Стерх» ООО «Рекламное агентство «Собор», принадлежит компании «Логоимпекс», учредителями которого являются менеджеры структур Пинчука Л. Млинарич и Ю. Чеботарева²⁴². Кроме этого, есть коммерческий интерес в принадлежащей Н. Баграеву «ТаврМедиа» («Русское Радио Украина», «Хит FM», *Kiss FM*, *Radio ROKS*).

Группа «СтарЛайтМедиа» объединяет три сейлз-хауза — *StarLight Sales*, *StarLight Brand Content*, *StarLight Digital Sales*; три продакш-студии — *StarLight Films*, *StarLight Commercial Production*, *Vaverka*; две сервисные компании для обеспечения теле/кинопроизводства — *StarLight Rental*, *StarLight Scenery*; и подразделение по развитию онлайн-проектов — *StarLight*

²⁴⁰ Бондаренко К. Виктор Пинчук // RUport. 2004. 2 декабря.

²⁴¹ Юхменко А., Черновалов А., Гавриш О. Первый восточный // Коммерсантъ. Украина. 2007. № 169. 29 сентября.

²⁴² Довженко О., Шандра О. Указ. соч.

Digital. Сейл-хаус *StarLight Sales* — реализатор прямой рекламы на телеканалах группы и канале «Первый канал. Всемирная сеть» на Украине. *StarLight Brand Content* — это компания, которая занимается вопросами спонсорской поддержки, продакт-плейсмент и др.

Все медиаактивы управляются компанией *EastOne LLC*, т.е. эта компания является держателем акций и владеет полным активом своих подчиненных медиакомпаний. В январе 2012 г. структуры контролируемой В. Пинчуком группы *EastOne* приобрели 5,995% акционерного капитала группы *Vimpelcom Ltd* в которую входили компании, занимавшиеся сотовой связью в девятнадцати странах мира, и, в частности, один из крупнейших российских сотовых операторов — ОАО «Вымпелком» (Билайн).

История медиахолдинга «1+1 Медиа» берет начало с создания телеканала «1+1», который стал новым словом в украинской телеиндустрии. Первоначально 50% акций «Студии “1+1”» принадлежали компании *Central European Media Enterprises* (СМЕ) и были приобретены экс-послом США в Австрии Р. Лаудером. СМЕ занимала ключевые позиции на телевизионных рынках стран Восточной Европы и готовилась к повторному размещению акций на *NASDAQ*. В 2000 г. СМЕ приобрела у владельцев телеканала Б. Фуксмана и А. Роднянского еще 10% акций²⁴³.

Народный депутат от «Партии Регионов» В. Рабинович утверждал, что также выступал совладельцем телеканала. Б. Фуксман же заявлял только о продаже В. Рабиновичу рекламного времени на телеканале «1+1». В 2001 г. в состав акционеров «Студии “1+1”» вошел партнер В. Медведчука И. Суркис. К 2002 г. из-за усиления политической цензуры генеральный директор телеканала А. Роднянский принял предложение бизнесменов П. Герви и П. Авена возглавить сетевой канал СТС в России, уступив кресло гендиректора «Студии “1+1”» В. Оселдчику. При этом А. Роднянский долгое время оставался председателем совета директоров телеканала.

²⁴³ Гавриш О. «1+1» может занять более серьезные позиции на рынке // Коммерсантъ. Украина. 2007. 11 сентября.

В 2003 г. И. Коломойский заключил с А. Роднянским, Б. Фуксманом и братьями Суркисами конфиденциальный договор о «защите бизнеса», согласно которому приобрел опцион на блокирующий пакет акций «1+1». Этим опционом Коломойскому предоставлялась возможность выкупить у Б. Фуксмана и А. Роднянского их долю акций «1+1», в случае если СМЕ откажется. Речь шла о покупке за \$40 млн 2/3 от сорокапроцентной доли, принадлежащей братьям Б. Фуксману и А. Роднянскому, что составляло 26,67% акций телеканала. Коломойский и Суркис получали по 13,3% каждый²⁴⁴.

Доказательством права Коломойского приобрести долю «Студии “1+1”» служит представленный в американскую Комиссию по ценным бумагам отчет СМЕ от 30 сентября 2007 г., по которому 21,655% доли в компаниях IMS и Innova (компания, владевшая «Плюсами») от Б. Фуксмана и 15,164% — «Студии «1+1» А. Роднянского переходят И. Коломойскому²⁴⁵. СМЕ принадлежало в этих компаниях 60% акций. Все доли в совокупности составляли как раз 26,67% телеканала. О желании И. Коломойского выкупить оставшуюся долю медиаресурса свидетельствует его недовольство позицией телеканала в связи с конфликтом группы «Приват» и братьев Суркисов в отношении К. Григоришина. 21 июня 2005 г. в Женеве Коломойский и представители *Central European Media Enterprises* (СМЕ) договорились о том, что 40% «Студии “1+1”» переходят в собственность И. Коломойского. В августе 2007 г. И. Коломойский купил за \$110 млн 3% акций СМЕ и вошел в совет директоров²⁴⁶. В феврале 2008 г. СМЕ объявила о выкупе 30% «1+1» у А. Роднянского и Б. Фуксмана за \$219,6 млн, из них основатели канала получили \$79,6 млн. Оставшиеся \$140 млн были предназначены И. Коломойскому в качестве компенсации за так и нереализованный им опцион на покупку доли в «1+1».

²⁴⁴ The World's Billionaires // Forbes. 2008. 5 марта.

²⁴⁵ Гавриш О. Указ. соч.

²⁴⁶ The World's Billionaires // Forbes. 2008. 5 марта.

В октябре 2008 г. СМЕ выкупила у Роднянского и Фуксмана за \$109,1 млн последние 10%. И. Коломойскому в апреле 2008 г. принадлежало около 4% СМЕ. Таким образом, И. Коломойский получил за свой опцион \$140 млн, а Б. Фуксман и И. Роднянский — \$188,7 млн.

Общий мировой экономический кризис и политическая нестабильность на Украине вынудили компанию СМЕ изменить свою политику в отношении СМИ Украины. В 2008 г. возобновились переговоры между Р. Лаудером и И. Коломойским. По результатам договоренности СМЕ, Коломойский и Суркис основали компанию «СП», в состав которой вошли телеканалы «1+1», «Кино» и канал ТЕТ. После приобретения акций болгарского телеканала *bTV*, компания СМЕ приняла решение продать «Студию “1+1”» за \$300 млн. Весной 2010 г. И. Коломойский стал единственным медиасобственником «Плюсов». В том же году он выкупил часть активов своего партнера А. Третьякова по работе медиахолдинга, в который входили информационное агентство УНИАН, «Газета по-киевски», журнал «Профиль», журнал «Главред», «Новая газета», телекомпания «ТЕТ», интернет-издания «Телекритика», «Главред», телеканал «Сити»²⁴⁷. Был установлен полный контроль над холдингом «Главред-медиа»²⁴⁸.

Владельцем 100% акций ЗАО «Телекомпания ТЕТ» стала компания *Bredgat Holdings Ltd.* (Никосия, Кипр). Соответствующее сообщение было размещено в общедоступной информационной базе данных Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку о рынке ценных бумаг *Bredgat Holdings Ltd.* являлась участником соглашения между *Central European Media Enterprises* (СМЕ), И. Коломойским и И. Суркисом²⁴⁹. В конце ноября 2009 г. Антимонопольный комитет Украины по-

²⁴⁷ Найем М., Лещенко С. Геннадий Корбан: Коломойский, как Плюшкин, не любит продавать — он только покупает // Украинская правда. 2007. 26 октября.

²⁴⁸ Кипиани В. Жизнь в привате // Фокус (Украина). 2006. № 2. 6 октября.

²⁴⁹ Потопин К. ПриватБанк втягивают в международный скандал // Зеркало недели. 2003. 11 августа.

зволил компаниям *Central European Media Enterprises* (СМЕ) и *Alstrom Business Corp* (структура СМЕ и Суркиса) приобрести контроль над *Bredgat Holdings Ltd.*

В июне 2010 г. компания *Central European Media Enterprises* объявила о том, что достигла соглашения с членом Совета директоров СМЕ И. Коломойским, согласно которому последний получал 49% украинских активов СМЕ за \$100 млн наличными и 100% телеканала ТЕТ, который был интегрирован в медиагруппу «1+1»²⁵⁰.

Такова история создания медиахолдинга «1+1 Медиа». Собственник телеканала И. Коломойский получил право управления в качестве участника в уставном капитале и владельца контрольного пакета акций своих медиакомпаний.

Основой стратегией «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа» является достижение успеха в бизнесе, а значит, повышению конкурентоспособности уделяется большое внимание в стратегиях обоих медиахолдингов. Не случайно директор-президент компании «СтарЛайтМедиа» А. Богущкий, генеральные, коммерческие и маркетинговые директора, а также ведущие специалисты обоих медиахолдингов систематически принимают участие в ежегодной украинской конференции «Телевидение как Бизнес», на которой представители ведущих телевизионных брендов и лучшие медиаспециалисты в потоке дискуссий обсуждают актуальный контент, финансы, менеджмент и новейшие медиатехнологии.

Следует отметить, что телевидение для обоих медиахолдингов представляет собой приоритетное направление и важный источник доходов, в то время как печатные СМИ не занимают ведущую долю в медиабизнесе. Как точно отметил гость конференции Кшиштоф Занусси, «современное телевидение имеет два аспекта. Это бизнес. Он должен удовлетворять потребности людей, чтобы получить прибыль. И у телевидения есть миссия. Она состоит в формировании телезрителем собственной точки

²⁵⁰ Долганов С. Гибкий олигарх как диагноз // Новые Известия. 2000. 22 мая.

зрения в его стремлении улучшить общество. Это относится как к общественным, так и к коммерческим телеканалам. Хотя бизнес-составляющая является доминирующей у коммерческих вещателей. Общественное телевидение на первое место выводит именно миссию».

2.3. Принципы структурного моделирования медиахолдингов «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа»

Медиахолдинги «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа» строятся по принципу диагональной («перекрестной») концентрации с целью оптимизации. Эта черта присуща многим постсоветским медиакомпаниям (например, медиаконцерну «Газпром-медиа»). Господствующая на Украине диагональная модель концентрации СМИ несла в себе некоторые черты вертикального и горизонтального медиаэкономического роста. Смещение типов концентрации нашло свое отражение в структурообразующих элементах обоих медиахолдингов. Цепь принадлежащих медиагруппе «СтарЛайтМедиа» телеканалов «СТБ», Новый, *ICTV*, *QTV*, М1, М2 и других была образована по сетевому принципу. Во многом этот принцип объясняется периодом первоначального накопления капитала и криминализацией рынка начала 1990-х годов. Предприниматели вынуждены были адаптироваться к новым политическим и экономическим условиям, поэтому стремились занимать как можно больше секторов медиарынка. В этом отношении стихийное создание универсальной информационной медиагруппы В. Пинчука, стремившегося установить контроль над существующими СМИ, весьма показательно. В отличие от российского медиавладельца В. Гусинского, В. Пинчук и И. Коломойский не стремились создавать новые медиакомпании самостоятельно.

Как у коммерческих медиакомпаний, политика содержания у «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа» относительно свободнее, по сравнению с политикой содержания у государственных медиа-

компаний. Кроме того, в индустрии этих двух медиахолдингов есть одно универсальное сходство: они включают в себя почти все сегменты медиабизнеса, а также другие виды бизнеса. Вследствие такого многообразия видов деятельности, медиахолдинги «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа» уделяют большое внимание оптимизации управленческой и производственной структур, с учетом своих особенностей.

Стратегия содержания в более узком смысле — в выборе контента. В СМИ, входящих в медиахолдинг «СтарЛайтМедиа», существует тенденция к развитию развлекательного контента. Например, развлекательными телеканалами выступают *QTV*, музыкальные М1, М2. Телеканалы «Новый» и «СТБ» хоть и являются общенациональными, доля развлекательного контента значительно превышает долю информационного. «Новый канал» позиционирует себя как телеканал для «молодых людей от 14 до 30 лет с активной жизненной позицией и имеет логотип в виде белого кольца с зеленой серединой, в которой написана буква «Н». Телеканал «СТБ» стартовал с лозунгом «Возможно все» («возможно все») и со слоганом «Ты дома». Телеканал «Новый» имеет только две информационные программы — «Репортер», «Абзац», а телеканал «СТБ» всего одну — «Вікна-Новини». Целевая аудитория «Нового канала»: все от 14 до 49 лет в городах с населением более 50 тыс. человек. В 2012 г. этот телеканал стал лидером Украины по аудитории 14—25 лет, средняя доля по данной целевой группе за год составила 12,52% (панель *GfK Ukraine* 50 тыс.+).

Контент общенационального телеканала «1+1» был современным, прогрессивным и креативным. В течение дня транслировались культурные программы, ориентированные на качественную, образованную аудиторию. Высокие рейтинги в прайм-тайм обеспечивались благодаря западным и российским фильмам, сериалам и программам собственного производства (например, «День рождения Буржуя», «СВ-шоу»). Однако результатом борьбы за медиаактивы «1+1» стала потеря рейтингов среди телезрителей и усиление позиций «СтарЛайтМедиа».

Главный тренд телеформатов обоих медиахолдингов — это вокальные и реалити-шоу, т.е. развлекательный контент. По данным MRM: в течение 2011 г. так называемая большая шестерка крупнейших украинских каналов — Интер, Украина, СТБ, 1+1, ICTV и «Новый» — запустила в эфир 92 новых шоу, из которых свыше 60, — адаптации зарубежных телеформатов Великобритании, США, Голландии и Израиля. Заместитель главного редактора отраслевого издания «Телекритика» Е. Продаева называет среди лидеров гонки за иностранными форматами именно телеканалы В. Пинчука и И. Коломойского — СТБ и 1+1, которые получают до 20 лицензий в год. Интер, ICTV и «Украина» делают ставку на сериалы, поэтому у этих каналов количество адаптаций международных форматов более низкое — около пяти проектов в год. Эксперт медиарынка А. Ткаченко прогнозирует дальнейший рост деловой активности в этом направлении: «конкуренция у нас серьезна, и потому количество форматов, которое зайдет на украинский рынок, будет немаленькое. Мы уже посмотрели достаточное количество проектов, которое хотели бы в ближайшие год-два адаптировать для украинского зрителя»²⁵¹.

Высокий уровень конкуренции между медиахолдингами побуждал продюсеров нести финансовые издержки. Например, по словам А. Харченко, «некоторые форматы каналы покупают впрок, чтобы не досталось конкуренту». Этим объясняется мнение экспертов о том, что конкуренция между украинскими телеканалами более высока, чем между русскими». Впрочем, покупка такого продукта не требует больших расходов. Стоимость опциона — от \$100 за эпизод. По подсчетам директора медийного агентства полного цикла АИТИ Ю. Карпушиной, в 2011 г. только одно шоу «Х-фактор» (СТБ) собрало около 40 млн грн²⁵².

²⁵¹ Біроваш М. Розважай і володарюй. Українські телевізійники не лише купують, а й успішно продають формати на мільйони доларів // Корреспондент. 2012. № 14. 13 квітня.

²⁵² Там же.

По мнению экспертов, эту тенденцию должны сменить познавательные проекты — научно-популярные и исторические программы, которые чаще всего имеют форму документальных фильмов. О начале нового тренда свидетельствуют попытки телеканалов внести коррективы в документальное направление производства и создание нового подхода к познавательной документалистике. Этому мнению придерживается главный редактор публицистических программ телеканала НТН С. Мамаев: «доля талант-шоу и реалити-шоу будет постепенно снижаться, вместо этого телезрителю захочется познавать. И не важно, в каком жанре это будет сниматься: документальный фильм, реалити-шоу, историческая реконструкция. Все больше зритель будет интересоваться собственной историей. И этот запрос постепенно почувствуют все: и кинокомпании, и документалисты и работники телевидения.

В сетке телеканала СТБ среди научно-познавательных проектов доминирует череда купленных продуктов. Приостановив проект «В поисках истины» («У пошуках істини», формат заимствован из *Searching For The Truth* и российских «Искателей») в эфире выходит только российская документалистика. Руководство телеканала объяснило закрытие программы «В поисках истины» «исчерпанностью тем». Ведущий В. Гармаш отмечал, что история на украинском телевидении практически не представлена. «Если сравнивать с Западом, то вообще никак. Идеально, чтобы было больше форматов — и сенсационных, и правильных»²⁵³.

На остальных телеканалах, рассматриваемых нами медиахолдингов, познавательное направление в телепроизводстве представлено одной познавательной программой в эфире или отдельными проектами раз в сезон. Познавательным проектом «1+1» можно считать программу о путешествиях «Світ навиворот» («Світ навиворіт»), которая выходила три сезона. Среди документальных проектов ICTV — исторический проект К. Стог-

²⁵³ Веремчук Т. Українське discovery наступає // Телекритика. 2012. 5 марта.

ния «Последняя тайна Гитлера» («Остання таємниця Гітлера»). Такую сравнительно низкую долю научно-познавательных проектов на украинских телеканалах, по мнению экс-продюсера «1+1 Продакшн» И. Павлюк, можно объяснить предпочтениями аудитории — «причина не в телеканалах, а в том, что спрос последних является отображением зрительского спроса и вкусов аудитории»²⁵⁴.

Стратегия повышения рыночной конкурентоспособности в плане содержания основана на позиционировании рынка и целевой аудитории отдельных медиакомпаний, принадлежащих медиахолдингам. Первостепенными факторами повышения конкурентоспособности стали доступ к технологиям и предлагаемые медиакомпаниями услуги. В этом смысле содержание понимается как сумма разного контента, произведенная каждым отдельным видом СМИ.

Понимая медиа как цельный объект, руководители медиахолдингов расширили границы понятия «содержание» и включили в него все виды СМИ и все виды продукции, особенно это касается новых СМИ, в которых понятие «содержание» является воплощением двух товаров: «содержание как информационная продукция», а также «возможности доступа к аудитории и технические средства». Исходя из этого, менеджеры медиахолдингов рассматривают содержание в качестве ядра конкурентоспособности. Помимо внимания, уделяемого уровню содержания и услуг доступа, которые предлагают медиакомпания, важной частью стала эксплуатация дополнительных продуктов СМИ.

Оба медиахолдинга усиливают свое присутствие на медиарынке и расширяют его, а также сферу деятельности своей индустрии. Одним из главных направлений стало развитие телевизионных СМИ, новых СМИ, достижение синергии медиа, командная работа и тесное взаимодействие с рекламодателями. Важным направлением рыночного развития стали инвестиции в интеллектуальную собственность.

²⁵⁴ Загородний Т. Деловая пресса в тупике из-за непонимания рынка // Телекритика. 2007. 15 июня.

При расширении своей рыночной доли «СтарЛайтМедиа» больше использует стратегию сотрудничества с другими организациями, особенно с теми, которые пользуются известностью, активно развивают новые виды СМИ и расширяют каналы распространения традиционных СМИ.

«1+1 Медиа» больше использует стратегию приобретения брендов СМИ и создания новых видов СМИ, усиливает свой рекламный состав и уделяет большее внимание кинопоказам.

Интернет стал одним из основных направлений рыночного развития обоих медиахолдингов, а именно одним из каналов доставки качественного телевизионного контента. Изначально сейлз-хаус *StarLight Brand Content* предложил рынку интернет-проекты группы как дополнительную телевизионную активность в 2009 г. По мнению директора продаж А. Тюленева, это было связано со стратегическими инвестициями каналов «СтарЛайтМедиа» в свои сайты. Особенный рост показал *stb.ua*. Были реализованы проекты интернет-активности в шоу «Танцуют все». Особенностью проекта стали блоги судей — телезрители могли общаться со своими кумирами.

Вместе с тем, сейлз-хаус *StarLight Brand Content* предлагал для своих клиентов не только специальные проекты на сайтах каналов, но и в официальных группах социальных сетей и на других внешних площадках, размещающих контент «СтарЛайтМедиа». Есть и мобильные приложения, которые имеют свою активную аудиторию. В таких проектах используются различные инструменты непрямо́й рекламы: спонсорство, интеграция продукта в контент, производство брендированного контента, промо событий клиентов и разнообразные non-TV возможности группы. Такой подход усиливал репутацию СМИ В. Пинчука как современных и обращенных «лицом к лицу» аудитории. Среди партнеров «СтарЛайтМедиа», использовавших ТВ + интернет-проекты — *Nestle, Procter & Gamble, Unilever, Ferrero, IDS, «Оболонь», Lenovo, «Молочный альянс», «Одессавинпром»* и др.

Телеканалы «СтарЛайтМедиа» дают Интернету качественный контент — как в виде фрагментов передач, так и в виде ин-

формации о звездах проектов, информационных поводов для обсуждений популярных шоу и их участников на форумах. Но *user generated content* довольно ограничен. Это поняли многие легальные видеосервисы, например, *YouTube*. Синергия достигается с помощью различных инструментов. Например, бренды, как и телевизионные каналы, хотят стать частью жизни своих потребителей. Важно не просто заявить о продукте, а вовлечь зрителя эмоционально. Зритель смотрит шоу, в которое интегрирован бренд. Затем он открывает сайт проекта, чтобы узнать больше о любимых героях и продолжает общение с брендом. Дальше «общение» продолжается уже на сайте рекламодателя, т.е. происходит конвертация аудитории из так называемых «платных» медиа в «собственные».

Особенный эффект имеет общая активность — проведение телеканалом и брендом встреч с героями шоу или трансляции из его закулисья. Сейлз-хаус *StarLight Brand Content* отслеживает эффект спонсорских кампаний своих клиентов. Успешно начинает после этого работать *word of mouth* — так называемые «заработанные» медиа. Например, *Dove* в женском шоу «Холостяк». Бренд начал с использования имиджа героя шоу — наследного принца династии Романовых — для поздравления женщин с 8 марта. После этого было естественное использование всей линейки продукции девушками в шоу. СТБ приглашал зрителей в фан-группы шоу в социальных сетях, а дальше — на сайт *Dove*. Клиент организовал горячую линию, где девушки могли получить советы психологов на темы отношений, ухода за собой. А в магазинах их уже ждал Принц — ростовая фигура указывала на полки с продукцией *Dove*.

Оба медиахолдинга уделяют особое внимание созданию брендов самих групп и их подчиненных компаний, брендов СМИ, брендов программ и обладанию ими, а также привлечению к сотрудничеству известных ведущих и партнеров. Оба медиахолдинга управляют своими брендами коммерческим способом. Например, одно из старейших деловых изданий украинского рынка — «ИнвестГазета», первый номер которой

вышел в 1995 г., была закрыта В. Пинчуком в апреле 2014 г. О закрытии издания сообщило MMR — издание, которое входит в *Ekonomika Communication Hub* В. Пинчука (бывший издательский дом «Экономика»). *Ekonomika Communication Hub* входит в портфель компании *EastOne* В. Пинчука.

По данным издания, решение было принято акционерами «ввиду трендов по диджитализации информационного пространства». Причина напрямую связана с финансами: «в данный момент выход «ИнвестГазеты» перестал отвечать требованиям экономической модели, реализуемой компанией-издателем». Принтовый и онлайн-ресурс «ИнвестГазеты» был интегрирован в портал *Delo.ua*. Все остальные медиабренды «Экономики» — *Delo.ua*, аналитический проект ТОП-100, *MMR*, «МайбутнЄ», корпоративные проекты — выходят в утвержденном графике и формате. *Delo.ua* превратилось в ключевую онлайн-площадку издательства «Экономика».

Основную причину остановки проекта генеральный директор «Экономики» И. Рубис видит в следующем: «мы много делали для того, чтобы компенсировать потери от смены контент-потребительских предпочтений и интересов рекламодателей и читателей. И это улучшило комплекс индикаторов деятельности бренда. Но не настолько, чтобы продолжать». Основатель и издатель «ИнвестГазеты» в 1995—2009 гг. И. Ляшенко отмечает, что объективно газета должна была закрыться²⁵⁵. В целом рынок деловой прессы Украины из-за чрезмерной конкуренции постепенно вступил в новую стадию развития — стадию выстраивания брендов. Одни эксперты считают, что важно не что именно пишется в газете, поскольку контент практически везде одинаков, а важно где (в каком СМИ) появляется информация²⁵⁶. Другие эксперты, напротив, считают, что «среди деловых и не только деловых изданий наиболее популярна мифо-

²⁵⁵ Карпенко О. Виктор Пинчук закрывает «ИнвестГазету». 2014. 28 апреля. URL: <http://ain.ua>.

²⁵⁶ Загородний Т. Указ. соч.

логизация собственных брендов, как чего-то сакрального»²⁵⁷. Ситуация с выстраиванием брендов в украинских медиа сложная — главными специалистами, которые могут претендовать на звание экспертов в сфере брендинга, остаются водочные компании²⁵⁸.

На медийном рынке брендинг изданий практически не ведется. Те медиа, которые уже ведут эту работу, пришли на украинский рынок с готовым брендом, следовательно, имеют высокий уровень конкурентоспособности. Профессионально брендированным изданием можно считать, например, «Коммерсантъ. Украина». По данным исследовательской компании *TNS*, в группе ежедневных деловых изданий Украины по аудитории одного номера лидировал именно «Коммерсантъ» (102,45 тыс. человек), второе место — у «Экономических известий» (76,75 тыс. человек), третье — у «Дела» (67,32 тыс. человек)²⁵⁹. При этом по контенту лидерство «Коммерсанта», по мнению директора ИА «Экономические новости» Т. Загородного, принадлежит газете «Дело» издательства «Экономика» В. Пинчука. «Коммерсантъ» продемонстрировал, что газета, за которой закреплены историчность, культовость и дух, стала лидером в своем сегменте.

Как известно, одним из неотъемлемых элементов культового бренда являются культовые люди, которые являются носителями бренда и стоят за медиа. Таковых в Украине у газеты «Коммерсантъ» нет. В России таким носителем бренда можно считать, например, главного редактора газеты А. Васильева.

Что касается еженедельных деловых изданий, то наиболее грамотно выстраивал бренд «Эксперт-Украина». Журнал занял абсолютно правильную нишу: не ретранслировать повестку дня, а самим ее задавать (так называемый «Проект страны»). В соответствии с чем у журнала есть исследовательская база.

²⁵⁷ Войтик В. Міфи як головний інструмент змагальності ділових ЗМІ // Телекритика. 2007. 22 октября.

²⁵⁸ Загородний Т. Указ. соч.

²⁵⁹ Там же.

2.4. Различия и сходства стратегий на рекламном рынке

В списке крупнейших медиакомпаний постсоветского пространства, опубликованном российским информагентством «РБК», наивысшее место среди украинских участников рейтинга занял медиахолдинг «СтарЛайтМедиа», принадлежащий В. Пинчуку. По данным составителей рейтинга, основными критериями оценки стали объемы годовых доходов компаний, недельный охват аудитории, который демонстрирует масштабы медиаресурса, уровень информационного влияния — показатель того, насколько эффективно медиа способны донести к потребителю новостной контент, а также техническое покрытие — доступность информационного контента для потребителя. Компания «СтарЛайтМедиа» заняла 11-е место рейтинга с годовым доходом в \$224 млн. Компания «1+1 Media» заняла 21-е место с доходом в \$43 млн. По оценкам экспертов, общий объем украинского медиарынка составляет \$1,024 млрд и при грамотных координированных действиях его участников может добиться существенного роста рекламных доходов.

«СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа» считают доход от рекламы одним из основных источников доходов своих подчиненных компаний СМИ. Исходя из этого, стратегия повышения конкурентоспособности СМИ на рекламном рынке и увеличение своей доли на рекламном рынке стали одними из основных направлений общей стратегии медиахолдингов. Доходы от продажи содержания СМИ также составляют важнейший источник дохода медиахолдингов наряду с доходами от рекламы. Оба медиахолдинга выступают конкурентами на рынке рекламы. Ранее на долю альянса, в который входила медиагруппа «СтарЛайтМедиа», продававшая рекламу совместно с группами «Интер» и «Украина», приходилось до 60% всех телезрителей страны, а «1+1» собирал около 10% зрителей. В результате альянсу доставалось 80—85% всех доходов, тогда как «1+1», продававшийся отдельно, имел менее 8%.

Между тем в 2011 г. медиагруппа «Украина» начала сотрудничество по пропорциональной схеме с каналами «1+1». Прежний альянс был деструктивен для медиагруппы «Украина» ввиду оказываемого давления со стороны других участников процесса.

Среди стратегических направлений «СтарЛайтМедиа» — развитие собственных компаний *StarLight Commercial Production*, *StarLight Brand Content* и др. Самая востребованная среди рекламодателей и, как следствие, самая дорогая — это деловая аудитория. Она сконцентрирована на таких сайтах, как *Delo.ua*, *Podrobnosti.ua*, *ICTV.ua* — это ресурсы категорий «Новости», «Бизнес и Финансы» (здесь и ниже категории названы согласно классификации *Gemius*). Суммарная аудитория таких ресурсов в нашем сейлз-хаузе составляет порядка 30% от всей аудитории категории «Новости». Еще одна группа ресурсов — это те, на которых сосредоточена преимущественно женская аудитория. СТБ — номер один в категории «Женские», сайт «Смачно.ua» — на первом месте среди кулинарных, пятый в женской категории. Также это сайты телеканалов Новый и М1, суммарно около 43%. Отдельная группа — ресурсы, с основной долей видеоконтента. Это сеть видеорекламы с суммарным инвентарем в несколько миллионов показов ежемесячно и тысячами часов видеоконтента. В планах — рост не менее 100%, в том числе за счет партнерской сети.

«СтарЛайтМедиа» делает ставку на синергию — как путем обеспечения оптимального охвата и частоты предложений для деловой, женской, семейной (пакет «ТВ-семья») аудиторий, так и за счет предоставления своим партнерам лицензионного видеоконтента.

Оба медиахолдинга придерживаются инициативы переубедить рекламодателей не рекламироваться на сайтах, где имеется нелегальный контент. Ранее они же предложили сайтам добровольно отдавать весь доход от рекламы в роликах производства телегрупп. По оценкам медиагрупп, ресурсы с нелегальным видео получают около 80% от дохода украинского рынка видео-

рекламы, который оценивается в сумму от 30 до 42 млн грн в 2013 г. Прямо обвинения в пиратстве не звучат, но, как правило, в публичных выступлениях представители медиагрупп говорят об абстрактных «файлообменниках». Как отметил бывший владелец *FS.to* А. Комлыченко, называть украинские файлообменники пиратскими сайтами некорректно, поскольку основной контент в них, так же как и в соцсетях, генерируют сами пользователи.

На сайте инициативы *legalcontentua.com* приводятся данные, связанные с размещением рекламы на сайтах *EX.ua* и *FS.ua*.

Трудности развития украинских медиахолдингов связаны не только с интернет-пиратством, а и с кабельными операторами (в социальных сетях нелегально транслируется контент). Кроме того, существует проблема кардшаринга — когда оператор, покупая одну лицензию, транслирует продукт неограниченному количеству пользователей. Эти отрицательные тенденции наносят вред и приносят убытки медиахолдингам.

Построить телерынок и превратить украинское телевидение в бизнес невозможно без проведения индустриальных изменений. По мнению экспертов, рынок СМИ должен эволюционным путем прийти к тому, чтобы на нем осталось несколько крупных телегрупп. Во время пресс-конференции, посвященной открытию *Kiev Media Week*, руководитель медиахолдинга «СтарЛайтМедиа» В. Бородянский заявил, что «размер украинского телерынка — около 2,5 млрд грн (\$120 млн). На нем присутствуют четыре медиагруппы и определенное количество независимых телеканалов. Наше телевидение очень конкурентное и очень расходное. Оно может быть бизнесом, если снизит уровень конкуренции. В Германии есть две наибольших группы, а также два общественных языковеда, которые практически не получают деньги из рекламного рынка. В этой конфигурации телевидение может быть прибыльным. В нашей — нет. Эволюционно, думаю, мы придем к такой модели, когда будут работать две медиагруппы и отдельный рынок платного телевидения». По мнению руководителя «СтарЛайтМедиа», такие реформы по-

могут структурировать украинский медиарынок, а «государство должно повернуться лицом к индустрии и позволить использовать механизмы, которые действуют во всем мире». «Какой объем возврата средств есть в вашей стране? — спрашивают чехи и поляки. Нет возврата средств — они не рассматривают территорию как такую, куда можно инвестировать».

Еще одной инициативой «СтарЛайтМедиа», *Inter Media Group*, «Медиа Группа Украина» и киностудии *Film.ua Group*, *Star Media* и *Pro TV* было объявлено создание инициативной группы «#КиноКраина». Предложена «#КиноКраиной» модель производства отечественного кино- и телепродукта для массового зрителя, которая, в частности, предусматривает прямые государственные инвестиции (80% от общего бюджета для кинофильмов и 50% — для сериалов), возвращение из бюджета части потраченных средств (25% средств, вложенных компанией-продюсером в съемки на территории Украины, и 10% расходов на гонорары иностранных актеров и членов съемочной группы), возвращение НДС и некоторые другие преференции. Такие предложения прописаны в черновике законопроекта «О государственной поддержке кинематографии на Украине». Соответствующее заявление сделал председатель Госкино Ф. Иллєнко во время круглого стола «Изменения к законодательству как движущий фактор развития украинского кинопроизводства», который состоялся 3 сентября 2015 г. при участии руководителей медиагрупп, Госкино и Нацсовета.

Направление развития на географическом рынке у обоих рассматриваемых медиахолдингов сходны: расширение своего присутствия на общенациональном рынке и зарубежном рынке. По данным журнала «Корреспондент», «украинские телеканалы не только бросают миллионы долларов на покупку десятков новых иностранных форматов на год, но и продают за границу собственные. Среди покупателей отечественных шоу — Франция, США и Россия». Например, руководство «СтарЛайтМедиа» стремится поставить выпуск рентабельного продукта на поток. Еще в конце 2009 г. Е. Пинчук, совладелица медиагруппы, на-

зывала документалистику украинского производства хорошим экспортным продуктом, интересным как странам СНГ, так и США и Израилю. По ее данным, в 2009 г. на продаже телепрограмм медиахолдинг «СтарЛайтМедиа» смог заработать больше \$1 млн.

Украинские телевизионщики в 2012 г. массово заключали соглашения о продаже своих собственных форматов шоу за границу. По данным эксперта А. Харченко, в 2012 г. компании — производители телепродукта *Starmedia*, «Студия Квартал 95» и канал «Интер» заключили соглашение по продаже формата *Go Dance!* (Украинская версия «Майданс») в США и Францию. Компания *Starmedia* не разглашает сумму сделки, но эксперты признают, что экспортировать украинские телешоу выгодно из-за разницы в стоимости. Если в пределах СНГ плата за эпизод шоу достигала \$15 тыс., тогда как, например, в Италии или Франции — \$20 тыс. Оба медиахолдинга считают медиарынки первичными рынками. При этом разрабатывают системные стратегии развития вторичных рынков, а не только рынка СМИ. На вторичных рынках деятельность «СтарЛайтМедиа» связана с такими областями бизнеса, как инвестиции, консалтинг, недвижимость и др., которые напрямую не связаны с медиабизнесом. Деятельность медиахолдингов на вторичных рынках (шоу-бизнес, спорт, художественная галерея, меценатство, эксплуатация новых технологий СМИ и инвестиции в их развитие) связана с деятельностью на ее первичных рынках.

Таким образом, можно заключить, что собственники украинских медиахолдингов выстраивают стратегию управления своих медиакомпаний с учетом внутренней и внешней ситуации в стране. Ядром управления СМИ в случае с данными медиахолдингами был сам процесс установления контроля над деятельностью медиакомпаний. Этот процесс подразумевал выбор, анализ, оформление, стратегии и цели медиакомпаний, а также процесс контроля медиасобственником приоритетной для деятельности его бизнеса ситуации. В стратегиях «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа» отражаются тенденции рыночного развития

и общая ситуация украинского медиарынка, а также основные подходы к медиабизнесу и СМИ в целом.

Группа каналов В. Пинчука была фактически первым холдингом украинского телерынка, который проложил путь для будущих медиахолдингов, образованных в 2006—2007 гг. вокруг каналов первого эшелона (Интер, «1+1»). Отсутствие законченной «сформированности» холдинга В. Пинчука не позволяла образовать из *ICTV*, Нового канала и СТБ прибыльную медиагруппу с минимальной внутренней конкуренцией. Полноценная концепция развития *ICTV*, СТБ и Нового была разработана в 2004 г. сроком на 5 лет консалтинговым агентством «Медиа-линия», которое возглавлял Н. Потураев. Тактической целью этой концепции была минимизация внутренней конкуренции между каналами медиахолдинга, которые в начале 2000-х годов в большей степени ориентировались на одну и ту же аудиторию; стратегической целью — превращение дотационных каналов с незначительным сегментом продукта собственного производства на конкурентов «1+1» и «Интера». Согласно этой концепции, на «семейном» канале *ICTV* оставался доминировать сегмент информационного вещания; «Новый канал» превращался в молодежно-развлекательный, а СТБ занял нишу познавательно-публицистического вещания. Отвоевать солидную долю телерынка всем трем каналам должна была помочь не только закупка иностранного (американского или российского) продукта, а и собственное производство. Также было запланировано с 2005/2006 г. сезона закупать для каналов иностранные форматы, чего они раньше себе позволить не могли. Таким образом, В. Пинчук значительно увеличил финансирование своих медиа-активов. Воплощение этой стратегии мы можем видеть сегодня в телеэфире. При увеличении активов своих компаний капитализация медиахолдинга «СтарЛайтМедиа» продолжает расти, в то время как входящие в медиагруппу компании активно расширяют свое присутствие на украинском медиарынке.

Интернет стал одним из основных направлений рыночного развития обоих медиахолдингов, а именно одним из каналов

доставки качественного телевизионного контента. В отличие от «1+1 Медиа», в новых отраслях СМИ «СтарЛайтМедиа» занимает ведущее положение. Не случайно в списке крупнейших медиакомпаний постсоветского пространства компания «СтарЛайтМедиа» заняла 11-е место рейтинга, а компания «1+1 Медиа» — 21-е место. Медиахолдинг В. Пинчука делает ставку на синергию — как за счет обеспечения оптимальных с точки зрения охвата и частоты предложений для деловой, женской, семейной (пакет «ТВ-семья») аудиторий, так и за счет предоставления своим партнерам качественного лицензионного видеоконтента. При расширении своей рыночной доли «СтарЛайтМедиа» больше использует стратегию сотрудничества с другими организациями, особенно с теми, которые пользуются известностью, активно развивают новые виды СМИ. В таких проектах используются различные инструменты не прямой рекламы: спонсорство, интеграция продукта в контент, производство брендированного контента, промособытий клиентов и разнообразные non-ТВ возможности группы. Подобный подход усиливает репутационный капитал, а значит и капитализацию медиахолдинга В. Пинчука. Впрочем, не последнюю роль в этом играл пример СМИ, принадлежащих зарубежным медиакомпаниям. Они стали проводниками трансформации рынка содержания и вовлечения онлайн-медиапроектов в медиасистему Украины.

Повышение экономической эффективности стало долгосрочной задачей для обоих медиахолдингов. Стратегия «СтарЛайтМедиа» имеет все черты стратегической модели планирования, направленной на оптимизацию развития компании в текущей и долгосрочной перспективах. Одним из главных направлений стало достижение синергии медиа, командная работа и тесное взаимодействие с рекламодателями, т.е. медиахолдинг В. Пинчука развивался эволюционным путем, эффективно адаптируясь к политическим, социально-экономическим и культурным изменениям. По итогам 2013 г. медиахолдинг «СтарЛайтМедиа» оказался лидером по телесмотрению по всем целевым аудиториям.

Медиахолдинг «1+1 Медиа» прошел путь от полного отсутствия стратегии до ее возникновения и развития. В настоящее время «1+1 Медиа» находится на начальной стадии — его нынешняя стратегия относится к адаптивной стратегической модели, суть которой заключается в решении текущих проблем. Несмотря на присутствие конкурентности, отсутствуют такие свойства, как долгосрочность, программность, стабильность. Значит, в настоящее время стратегия «1+1 Медиа» не является системной стратегией. Выбранная модель соответствует среднему медиапредприятию.

Оба медиахолдинга сформировали свои стратегии, ориентируясь на достижение успехов в медиабизнесе и, исходя из этого, продолжают преобразовывать форматы и контенты своих компаний, стараются развивать все сегменты и ниши рынка, чутко реагировать на все изменения и усиливать свою конкурентоспособность, а также работают над расширением присутствия в киноиндустрии. При этом их стратегии учитывают четкое разделение медиарынка и точное позиционирование целевого рынка. «СтарЛайтМедиа» и «1+1 Медиа» считают доход от рекламы одним из основных источников доходов своих подчиненных компаний СМИ. Исходя из этого, стратегия повышения конкурентоспособности СМИ на рекламном рынке и увеличение своей доли на рекламном рынке стали одними из основных направлений стратегий медиахолдингов.

Глава 3. ГЛЯНЦЕВЫЙ ЖУРНАЛ В МЕДИАХОЛДИНГЕ

3.1. Рынок глянцевого журнала ожидает перемен

На современном медиарынке сформировалась группа крупных неполитизированных медиакомпаний, среди активов которых важнейшее значение имеют глянцевые журналы — объемные, полноцветные издания с красивой глянцевой обложкой, предлагающие визуальную и текстовую информацию о новинках моды, косметологии и фармакологии, товарах омолаживающего действия, советы психологов, стилистов, интервью с персонами, преуспевающими, в первую очередь, в сфере высокой моды и шоу-бизнеса. Перечисленные возможности в теории менеджмента определяются как пакет услуг, предоставляемых глянцевым журналом, контент которого является одновременно механизмом продвижения нормативных ежедневных практик общества, ориентированного на изобильное потребление.

Сегодня можно говорить о том, что рынок глянцевого журнала в России ожидает перемен, связанных с вступлением в силу поправок к Закону о СМИ об ограничении максимально возможной доли зарубежных акционеров в капитале компаний, владеющих средствами массовой информации, 20%, а также запрете создания новых СМИ с участием иностранного капитала. Многим российским медиахолдингам придется менять состав учредителей и акционеров. Так, ООО «Фэшн Пресс», издающим журналы *Cosmopolitan*, «Домашний очаг», *Esquire* и др., владе-

ют *Sanoma Independent Media* и американская *Hearst*. Долю в газете «Ведомости» (ЗАО «Бизнес Ньюс Медиа»), по данным самого издания, *Sanoma* делит с американскими компаниями *Dow Jones* и *FT Group* в равных долях. ООО «Юнайтед Пресс» (журналы *Men's Health*, *Women's Health*, *National Geographic*) принадлежит *Sanoma* полностью через три юрлица: кипрскую «Ай. Эм. Эйч. Медиа Лимитед» (60,71%) и нидерландские ЗАО «Индепендент Медиа Холдинг Б.В.» (38,89%) и «Индепендент Медиа Б.В.» (0,39%). В издательском холдинге «РБК» (ОАО «РБК») и ЗАО «РБК-ТВ Москва» у иностранных владельцев, кипрской компании *Pragla Limited*, доля также более 50%. ЗАО «Аксель Шпрингер Раша» («АШ Раша») издает российскую версию журнала *Forbes*. Учредитель компании — *AS Osteuropa*, дочерняя структура немецкого медиахолдинга *Axel Springer*. Холдинг *Hearst Shkulev Media* издает в России журналы *Elle*, *Marie Claire*, *Psychologies*, телегид «Антенна-Телесемь», мужской глянец *Maxim* и другие журналы. ООО «Херст Шкулев Медиа» на 100% принадлежит кипрскому ООО «Ди-Эм-Си. Диверсифайд медиа компани лимитед». Холдингом *Rambler & Co.* (медиаагрегатор *Rambler*, журнал «Афиша», интернет-издания *Lenta.ru*, *Gazeta.ru*, *Championat.com*, платформа ЖЖ и пр.) владеет зарегистрированная на Кипре компания *PM Web Limited*.

Законопроект сформулирован так, что не позволяет, с одной стороны, владеть медийными активами российским бенефициарам через иностранные структуры (например, ИД «Коммерсантъ», холдинги «РБК» и *Rambler & Co.*). С другой стороны, иностранные бенефициары не смогут сохранить контроль, перерегистрировав активы на российские юридические лица.

Модификация рынка не может не сказаться на концептуальном содержании гляцевых журналов о моде и стиле жизни.

До 1991 г. в функции отечественных женских журналов входила критика американских и европейских изданий, рекламировавших дорогие вещи в качестве средства конструирования стиля жизни известного как *глэмур*. В контексте этой критики утверждалось представление о советском образе жизни: «Де-

мократизм нашей общественной жизни, нашего общественного быта не оставляет места безвкусовой роскоши, пустому украшательству, т.е. стремлению во что бы то ни стало придать предметам и всей обстановке вид “богатства”. Наше общество полностью отвергает такое понимание “красоты”, родившееся в эпоху развития капиталистических отношений, когда под словом “красивое” подразумевали “дорогое”. В наши дни необходимо четко отличать подлинную красоту от внешней “красивости” и бороться с мещанским преклонением перед дорогими вещами, нередко лишенными настоящей красоты»²⁶⁰.

Известный российский исследователь журналистики и коммуникативистики А.А. Грабельников отмечает, что в последние годы журналистика утратила позитивное влияние на гармоничное развитие личности, в частности, на отношение к предметам роскоши. Общество разделилось на бедных и богатых, государство плохо выполняет функцию консолидации. Следствием этого стала утрата чувства некоей общности всех его граждан, чувства единой для всех Родины. Произошла «атомизация» индивида, ослабление его взаимосвязей с государством и субъективного ощущения этих связей. В настоящее время российскому обществу как никогда нужна общенациональная идеология — здоровое чувство Родины, уважения к своей земле²⁶¹.

Средства информации способны усиливать, отмечает С.Г. Корконосенко, уже существующие нормы, формировать новые (затрагивая непривычные для общества сферы жизнедеятельности), менять их коренным образом. Эти наблюдения особенно актуальны в тех случаях, когда пресса обращается к идеологическим или этическим постулатам, национальным и религиозным проблемам и другим явлениям мировоззренческого порядка²⁶².

²⁶⁰ Кантор В.И. Культура в быту. М., 1963. С. 15.

²⁶¹ Грабельников А.А. Массовая информация в России: от первой газеты до информационного общества. М., 2001. С. 110—111.

²⁶² См.: Корконосенко С.Г. Введение в журналистику. М., 2011. С. 29.

Чтобы объяснить феномен влияния глянцевого журнала, на наш взгляд, необходимо обратиться к понятию ожиданий. Человеческая психика устроена так, что определенным образом сформированные информационные потоки воздействуют вероятно на подсознание. Такая информация (которая идентична обещаниям) получила название ожиданий. Понятие «ожидания» имеет важное значение для прогнозирования поведения людей и их сообществ, а следовательно, и событий. Глянцевый журнал украшает повседневность, привносит в нее ощущение праздника, делает сопричастным ко всему, что происходит с медиаперсонами, держит в курсе событий.

В социологии существует ряд концепций, которые трактуют идеологию как набор ценностных дискурсов, распространяющихся различными СМИ²⁶³. Характерно, например, что в бывших советских республиках не без влияния журналистики полярно изменилось отношение к ценностям буржуазного образа жизни²⁶⁴. С экономической точки зрения пресса становится областью выгодного помещения капитала, материальная прибыль превращается в ведущий стимул деятельности и критерий успешности предприятия²⁶⁵.

В середине 1980-х гг. перестройка открыла дорогу культурному и товарному обмену с Западом, базирующемся на мощной экспансии потребительской идеологии. «Потребление — современный феномен, характерный для общества изобилия, — утверждал французский философ Ж. Бодрийяр. — Потребление — это глубокий, интенсивный процесс выбора, организации и регулярного обновления бытовых вещей, в который включен каждый член общества»²⁶⁶. Это определение позволяет понять отношение бизнеса к глянцевым журналам как к проводникам рекламных стратегий корпораций.

²⁶³ Althusser L. Ideology Interpellates individuals as subjects // Identity: A Reader / Ed. by P. du Cay at. L.: SAGE Publ., 2000. P. 31—38.

²⁶⁴ См.: Корконосенко С.Г. Указ.соч. С. 41.

²⁶⁵ См.: Там же. С. 57.

²⁶⁶ Бодрийяр Ж. Система вещей. М., 1999. С. 3.

Бизнес проявил активный интерес к СМИ. Журналы для женщин первыми оказываются в центре журнальной индустрии, изменяется их облик, технологии производства, структура собственности. Они отступают от пропаганды советского образа жизни, обсуждения вопросов труда и воспитания, и, обращаясь к материалам западных глянцевых журналов, распространяют нетипичную для своей страны идеологию потребления. В СССР начинает издаваться первое глянцевое издание *Burda*, составившее мощную конкуренцию советским женским журналам. Затем широкой аудитории стали доступны другие бренды, в том числе мощные транснациональные проекты: *Vogue*, *Cosmopolitan*, *Burda*, *Marie Claire*, *Elle*, *Harper's Bazaar*, *L'Officiel*, *GQ*, *Esquire*, *Playboy*, за которыми стояли символические ценности западно-европейской и американской культуры. За 20 лет пребывания на российском медиaprостранстве эти журналы оказали заметное воздействие на свою аудиторию, изменив менталитет, сформировав новую идеологию.

3.2. Типология журналов для женщин

Динамика издательского бизнеса требует научной классификации самых разнообразных журналов, начало которой было положено в первой четверти XX в.

В энциклопедическом словаре Ф.А. Брокгауза и И.А. Эфрона типологии журналов посвящена большая статья, в которой, в частности, проводится параллель между отечественными и зарубежными изданиями: «Соответствующие нашим журналам заграничные издания представляют три господствующих типа: 1) издания ежемесячные, смешанного содержания, в которые входят беллетристика, популярно-научные и критические статьи и обозрение текущих явлений политических, социальных и литературных; 2) еженедельные журналы для семейного чтения, в изобилии издающиеся, главным образом, в Германии и Англии, в большинстве случаев иллюстрированные, с массой

материала для легкого чтения; 3) издания специальные, посвященные какой-либо отрасли наук и выходящие обыкновенно четыре раза в год, реже — ежемесячно или еженедельно. Особняком стоят возникшие в Англии, большею частью выходящие по четвертям года органы политических партий. Иностранная журналистика представляет много черт, существенно отличающих ее от русской. Самый объем заграничных журналов в большинстве случаев меньше: их назначение — не заменять книги, а давать возможность следить за текущею жизнью или доставлять материал для легкого чтения. Политическое значение имеют преимущественно газеты; из журналов многие — и при этом весьма популярные — отличаются своей беспринципностью. Таковы в особенности журналы типа английских *magazines*, разнообразное содержание которых объединяется лишь интересом его для публики. В зависимости от этого менее значительна за границей и роль журналов в истории общественного развития»²⁶⁷.

Авторы словарной статьи явно недооценили влияние европейских журналов на развитие журналистики в России, вероятно, из-за недостаточного знакомства с научными трудами по истории зарубежной журналистики. Известная работа немецкого историка Л. Саламона «Всеобщая история прессы» была издана в Петербурге несколько позднее, чем словарь Брокгауза и Эфрона. К более позднему периоду относятся и другие исследования²⁶⁸.

А.И. Акопов видит заслугу первых научных периодических изданий в том, что их специальные выпуски по различным отраслям науки сформировали журнал как тип издания, как самостоятельный и важнейший элемент культуры²⁶⁹. Уникальность

²⁶⁷ Брокгауз Ф.А., Ефрон И.А. Журнал // Энциклопедический словарь Ф.А. Брокгауза и И.А. Ефрона. СПб., 1892. Т. С.

²⁶⁸ Фриче В.М. Очерки по истории западно-европейской литературы. М., 1908; Schottenloher K. Flugblatt und Zeitung. Berlin, 1922; и др.

²⁶⁹ См.: Акопов А.И. Некоторые вопросы журналистики: История, теория, практика. Ростов н/Д., 2002. С. 183.

ориентированных на определенную категорию читателей журналов как фактора культурной жизни состоит в том, что появление каждого из его видов свидетельствует об определенной зрелости какой-либо социальной группы. «Журнал — своеобразный индикатор потребности в постоянно обновляемой информации по интересующей проблеме или теме»²⁷⁰, — констатирует Л.В. Сокольская.

М.И. Шостак, характеризуя журналы в целом как тип печатных СМИ, пишет, что они «публично демонстрируют и обсуждают воззрения различных слоев общества, представляют проблемы и особенности функционирования государственных структур, научных и культурных учреждений, отдельных организаций... откликаясь на приватные интересы, работают на направления просветительства, научной популяризации, досуга»²⁷¹. Основные функции печатных журнальных изданий — просветительская, информирующая и развлекательная, — достаточно четко определившиеся с их появлением и утвердившиеся в течение XVIII—XX вв., сохраняются и по сей день. В ходе исторического развития общества те или иные из них выходили на первый план и, если изначально превалировала задача просвещения, то сегодня более востребованными оказываются две другие, что связано с социокультурными трансформациями сменявших друг друга исторических периодов и следовали за изменениями ценностей и норм общества.

Взгляды представителя петербургской школы журналистики Б.Я. Мисонжникова на типологию средств массовой информации представляют собой методологическую и методическую основу для маркетинговой деятельности медиа в части сегментирования аудитории и позиционирования информационного

²⁷⁰ Сокольская Л.В. Первые женские журналы для российских читательниц (конец XVIII — первая половина XIX века // Библиосфера. 2006. № 2. С. 18.

²⁷¹ Шостак М.И. Журналы в системе СМИ: типология и «ниши» изданий // Типология периодической печати: учеб. пособие. М., 2007. С. 79.

товара на рынке²⁷². Основываясь на трудах, посвященных типологии СМИ, глянцевики журналы целесообразно классифицировать на виды по следующим критериям:

- по гендерному признаку — для женщин и мужчин;
- по территориальному признаку — международные, общероссийские, региональные, городские;
- по тематической нише:
- *Luxury (LifeStyle, fashion, travel)*;
- *Celebrities* (звезды, жизнь которых недостижима, но достойна подражания).

Celebrities — это медийные известные люди, постоянно присутствующие на экранах телевидения и кино, влияющие на образ жизни, поведение и даже стиль обычных людей. Глянцевые журналы быстро и с энтузиазмом воспользовались возможностью увлечь американцев и европейцев историями о красивой жизни, позволив «селебрити» войти в каждый дом и стать доступными... В России такие журналы не пользовались большой популярностью, так как многие из них содержали переводные материалы о жизни зарубежных звезд, большая часть из которых в нашей стране была неизвестна. Но в последнее время наблюдается обратная тенденция. Информация о жизни отечественных звезд способствует увеличению спроса на такие журналы. Довольно успешным проектом в этой нише стали издания «7 дней» и «Караван историй». Журнал «7 дней» (издается с 1995 г.) посвящен культурным и развлекательным событиям в мире телевидения, кино, шоу-бизнеса. Издание «Караван историй» выпускается с 1998 г. и содержит только оригинальные репортажи и биографии самых интересных людей страны.

²⁷² См.: Мисонжников Б.Я. Типология печати: проблемы теории и практики: мат-лы науч.-практ. семинара «Современная периодическая печать в контексте коммуникативных процессов» (12 марта 1998 г., Санкт-Петербург) / отв. ред. Б.Я. Мисонжников. СПб.: С.-Пб. гос. ун-т, 1999); Массмедиа российского мегаполиса: типология печатных СМИ / под общ. ред. М.А. Шишкиной; науч. ред. Б.Я. Мисонжников. СПб.: Роза мира, 2009.

Журналы LS можно разделить на два типа — имиджевые и потребительские. Первые придают большое значение воспроизведению актуального имиджа, стиля. Для читателей этих изданий та или иная вещь обладает статусом. Вторые уделяют больше внимания практической стороне жизни.

Имиджевый журнал ориентируется на высокоплатежную аудиторию, что соотносится с понятиями масс-маркет и премиум. В имиджевом журнале иллюстраций больше, чем текста, в потребительском — наоборот.

Среди журналов *life style* можно выделить особую подгруппу, которую называют «еженедельным глянецом» или «глянцем на одну поездку в метро». Подобные журналы («Лиза», «Даша» и др.) отличаются более легкой подачей материала. Это журналы об имидже, которые способствуют повышению самооценки, улучшению внешности, расширению кругозора. Им свойствен язык доверительного общения, они содержат практические советы, играют роль клуба по интересам. Стандарт такого журнала: глянцевая обложка, около 100 страниц разнообразных материалов, полноцветная печать, наличие «живой» fashion-съемки, тираж не менее 10 тыс. экз. Однако эффективность различных изданий, т.е. степень их воздействия на читателей, более важный показатель, чем тираж. Подготовка текстов и материалов, которая осуществляется специалистами различных профилей, а также качественная полиграфия требуют больших материальных затрат, что ведет к достаточно высокой цене за номер такого издания. Но этого требует и «имиджевый» статус журнала, и уровень рекламодателей, среди которых крупные известные бренды и торговые марки, способные заплатить от €4 тыс. за рекламную полосу (размещение в одном номере). Следовательно, их клиент — женщина с уровнем жизни «выше среднего», освоившая современную практику неограниченной свободы потреблять удовольствия и удовлетворять желания. Высокая цена издания обеспечивает попадание журнала в руки именно таких женщин, составляющих его аудиторию. Достаточно большой круг тем делает эти журналы интересными для любой посто-

янной читательницы. Следует отметить, что яркие и красочные иллюстрации, а также позитивный, оптимистичный настрой журнала привлекают к нему потребителя независимо от пола и возраста.

Благодаря широте представленной тематики, ориентации на средний уровень достатка, апелляции как девушкам, так и женщинам любых лет, журналы *life style* формируют вокруг себя самую многочисленную и демократично настроенную аудиторию.

Особенность таких журналов заключается в том, что в отличие от специализированных журналов, посвященных, например, дизайну дома, автомобилям, спорту, моде, они охватывают разные сферы жизни современного общества, в том числе работу и досуг. Роль журнала *life style*, функционирующего в рамках СМК как транслятор идей, тенденций, явлений массовой культуры, трудно переоценить. Как отмечают зарубежные и российские исследователи, эти журналы представляют собой значимый информационный источник и мощный инструмент формирования образцов поведения, которые затем получают распространение и воспроизводятся индивидами в повседневной жизни. В последнее время значительная часть исследований (как на теоретическом, так и прикладном уровнях) направлена на изучение проблем, связанных с механизмами манипулирования аудиторией, применяемых *LS*, внедрением гедонистических стереотипов и сугубо потребительских моделей поведения.

Гильдия издателей периодической печати характеризует *LS* следующим образом: «Читая журнал *life style*, читатель получает более или менее полное представление о стиле жизни той социальной группы, к которой он принадлежит или хочет принадлежать. Он узнает, что ему для этого нужно носить; какой парфюм и косметику использовать; какие книги читать, какую музыку слушать, какие фильмы и балеты смотреть; где отдыхать; как строить отношения с любимым(ой), мамой, начальником, коллегами и т.д.»²⁷³. Читая журнал, потребитель между строк впи-

тывает философию, образ мыслей, способы коммуникации и вообще язык, которые присущи этой социальной группе.

Особенностью *LS* журналов является идеология успеха, равного для мужчин и женщин. Достижение успеха заключается в работе, карьере, автомобиле класса премиум. Стиль жизни определяется концептуальными формулами: «бери от жизни все», «для человека нет ничего невозможного», «программируй себя на успех», «стань звездой», «никогда не игнорируй свои чувства».

Журналы *LS* можно разделить на два типа — имиджевые и потребительские. Первые придают большое значение воспроизведению актуального имиджа, стиля. Для читателей этих изданий та или иная вещь обладает статусом. Вторые уделяют больше внимания практической стороне жизни.

Имиджевый журнал ориентируется на высокоплатежную аудиторию, что соотносится с понятиями масс-маркет и премиум. В имиджевом журнале иллюстраций больше, чем текста, в потребительском — наоборот.

Целевой аудиторией большинства глянцевого журналов о стиле жизни являются мужчины и женщины в возрасте от 25 до 45 лет. А эталонами достойной и стильной жизни журналы часто рассматривают преуспевающих деятелей культуры, политиков и бизнесменов старшего возраста. Разговор о старости, старении и проблемах этого этапа жизни либо не ведется, либо носит характер откровения о преодолении старости.

Из глянцевого журналов наиболее толерантен к возрасту журнал «Домашний очаг», который в принципе обращен к зрелым женщинам. Его редактор утверждает: «Настоящий гламур — это не молодость и длинноноготность, а сочетание опыта, сексуальности и женственности, принадлежащих дамам от 50 до 70 лет»²⁷⁴. Однако нельзя не заметить, что журнал реализует западный стереотип понимания возраста, когда с переходом на следующий возрастной рубеж женщина должна становиться все

²⁷³ Данилова Г. Красота по-... // Индустрия рекламы. М., 2006. № 7. С. 31.

²⁷⁴ Шейн И. Что такое красивая женщина // Домашний очаг. 2006. № 3. С. 67.

более обеспеченной и уважаемой, в то время как российская социально-экономическая реальность не позволяет на это надеяться.

Как отмечают многие исследователи, в глянцевах журналах любого типа отражается стиль жизни как новая система общественно значимых ценностей. Э. Тоффлеру принадлежит метафора, сравнивающая глянцевые журналы с фабриками, производящими модели стилей жизни. «В то время как харизматические фигуры становятся законодателями стилей, стили обретают плоть и продаются публике через субобщества или небольшие кланы, которые мы назвали субкультурами. Беря сырой символический материал из средств информации, они каким-то образом составляют вместе разрозненные фрагменты одежды, мнений, выражений и сооружают из них нечто связанное: образец стиля жизни. Как только модель готова, они действуют, как любая хорошая корпорация, — продают ее. Они ищут на нее покупателей. Они предлагают не один продукт или идею, а способ организации всех продуктов и идей, не отдельное удобство, а целый стиль, комплекс предписаний, которые помогут человеку свести всевозрастающую сложность выбора к поддающимся контролю размерам. Большинство из нас отчаянно хочет найти именно такие предписания. В путанице сталкивающихся друг с другом нравственных позиций, в сумятице, вызванной сверхвыбором, самым мощным, самым полезным “суперпродуктом” из всех является организующий принцип жизни человека. Именно это предлагает стиль жизни. [В будущем] забота о стиле станет просто неистовой. Эта чрезмерная забота о стиле не просто интерес к внешнему виду. Ведь стиль жизни включает в себя не просто внешние формы поведения, но и ценности, подразумеваемые под этим поведением, и никто не может изменить свой стиль жизни, не изменив свой собственный образ. Люди будущего станут не “осознавать свой стиль”, а “осознавать свой стиль жизни”. Вот почему различные мелкие вещи будут иметь для них большое значение. Эстетический объект глянцевых журналов — тело.

Рекламой активно продвигаются различные диеты, средства гигиены, ухода за кожей, волосами, парфюмерия, косметика, тренажеры и т.д.»²⁷⁵.

Самой популярной классификацией стилей жизни на основе психологических измерений является схема *VALS-2*, или «Ценности и типы стилей жизни» (*Values and Lifestyles*), разработанная компанией *SRI International*. В соответствии с *VALS-2* все взрослое население США делится на восемь потребительских групп. Система сегментирования основывается на специальной анкете, включающей вопросы по использованию Интернета и услуг в режиме реального времени. К основным группам потребителей относятся: 1) реализующие (актуализаторы). Успешны, развиты, активны. Не боятся брать на себя ответственность. Их покупки говорят об утонченном вкусе и тяготении к дорогим товарам высокого качества, ориентированным на конкретные потребительские группы; 2) выполняющие. Люди зрелые, обеспеченные и довольные жизнью. Часто проводят время в раздумьях и созерцании. В товаре ценят прочность, функциональность и ценность; 3) достигающие. Преуспевают, делают карьеру, главное для них — работа. Выбирают престижный товар, который говорит коллегам о достигнутых его владельцем успехах; 4) экспериментирующие. Молоды, полны энергии и энтузиазма, импульсивны. Бунтовщики. Направляют большую часть доходов на приобретение одежды, посещение ресторанов быстрого питания, кинотеатров, покупку видеофильмов; 5) убежденные. Консерваторы, привержены традициям, ничем не примечательны. Отдают предпочтение знакомым товарам и известным маркам; 6) старающиеся. Не уверены в себе, ощущают незащищенность, ищут одобрения своим действиям, их возможности ограничены. Оказывают предпочтение стильным товарам, которые покупаются людьми с большим, чем у них, достатком; 7) делающие. Отличаются практичностью, самодостаточны, традиционны, ориентированы на семью. Покупают только имеющие практи-

²⁷⁵ Тоффлер Э. Шок будущего. М., 2002. С. 336—338.

ческую или функциональную ценность товары: инструменты, рыболовные принадлежности и т.д.; 8) сопротивляющиеся. Постарше возрастом, на пенсии, пассивны, озабочены, их возможности ограничены. Осторожные покупатели, отдающие предпочтение давно знакомым маркам.

М.Ю. Гудова и И.Д. Ракипова, ссылаясь на мнение Б. Андерсона, американского социолога, редактора «Сити-Журнала», пишут, что огромную роль в том, что журналы формируют новый тип сознания, играет индустрия производства и продажи глянцевого журналов, имеющая целью получение сверхприбылей. Она открывает «для быстро растущего числа людей возможность осознать самих себя и связать себя с другими людьми принципиально новыми способами»²⁷⁶, т.е. путем просмотра, чтения и обсуждения очередных номеров глянцевого журнала, выражающего и формирующего определенные умонастроения. Характер умонастроений задается, в свою очередь, способом мировоззрения и мироощущения издателей и рекламодателей как заказчиков контента.

3.3. Глянцевый журнал: медиапредприятие в холдинге

При рассмотрении деятельности журнала как медиапредприятия необходимо оценить непосредственно экономический эффект, результатом которого является извлечение прибыли от журналистского или других направлений деятельности редакции. Начать изучение деятельности медиапредприятия необходимо с обобщения существующих подходов к эффективности средств массовой информации, разделяя последнюю для потребителей и производителей в сфере СМИ и подходя к ней не только с экономической, но и социальной точки зрения.

²⁷⁶ Гудова М.Ю., Ракипова И.Д. Женские глянцевые журналы: Хронотоп воображаемой повседневности. Екатеринбург, 2010. С. 37.

Как было показано в монографии «Рынок и проблемы независимости средств массовой информации»²⁷⁷, рынок СМИ состоит из двух подсистем — информационной и медийной. Наиболее интересен рынок информационный, так как борьба между крупными корпорациями, представляющими банковский и промышленный капитал в России, объясняется процессами, происходящими именно на этом рынке.

Общеизвестно, что для печатных средств массовой информации нет установленной схемы государственного вмешательства в их экономическую и редакционную деятельность. Прежде всего это касается глянцевого журнала гендерного типа и LS. Таким образом, еще одной особенностью глянцевого журнала является независимость. Успешность медиа как бизнеса — ключевой фактор их независимой редакционной политики. Независимость от власти — одна из неперенных составляющих качественных медиа. Независимые медиапредприятия создаются в первую очередь для получения и максимизации прибыли. Последняя, в свою очередь, зависит от расходов и доходов медиапредприятия. Экономическим понятием, связывающим воедино расходы и доходы любого предприятия, в том числе и предприятия СМИ, является эффективность. Одновременно эффективность наряду с результативностью и действенностью является основным понятием, которым оперируют теоретики журналистики. При этом под эффектом подразумеваются конкретные изменения в сознании и поведении аудитории.

Преобладающей организационно-правовой формой медиапредприятий в России является закрытое акционерное общество, его акции не продаются свободно на рынке ценных бумаг.

Важное значение имеют интеллектуальные ресурсы персонала медиапредприятия, но кроме них огромную роль играют репутация самого журнала, доверие к нему читателей. В этом смысле аудитория является специфическим товаром, имеющим

²⁷⁷ Демина И.Н. Рынок и проблемы независимости средств массовой информации. Иркутск, 2002.

стоимость и увеличивающим ценность медиапредприятия на рынке СМИ*.

* В ряде трудов, изданных в США дается характеристика семи основных социальных классов:

1. Высший высший класс. Элита общества, живущая на унаследованное богатство и представляющая известные фамилии (менее 1% населения). Жертвуют огромные средства на благотворительные цели, устраивают балы для девушек, начинающих светскую жизнь, владеют несколькими домами, их дети учатся в престижных школах. Активные субъекты потребительских рынков ювелирных изделий, антиквариата, недвижимости и путешествий. В одежде предпочитают консервативный стиль. Не любят выставлять богатство напоказ. Несмотря на то что данная группа немногочисленна, она служит референтной для остальных, так как ее потребительские вкусы — пример для более низких классов.

2. Низший высший класс. Люди, получающие высокие доходы благодаря исключительным (около 2%) профессиональным или деловым способностям. Обычно — выходцы из среднего класса. Склонны принимать активное участие в общественных и гражданских делах. Стремятся приобрести символы высокого социального статуса: дорогие дома, обучение в лучших школах, яхты, плавательные бассейны и автомобили. Сюда же входят и нувориши, стремящиеся произвести своими покупками впечатление на тех, кто классом ниже. Члены этого класса стремятся попасть в высший высший класс, однако обычно это удается только их детям.

3. Высший средний класс. Выходцы из обычных семей, не обладают особым богатством. Все (12%) их усилия направлены на карьерный рост. Чаще всего это профессионалы в своей области, независимые бизнесмены и руководители корпораций. Верят в необходимость образования и стремятся, чтобы их дети получили профессиональные или административные навыки и умения. Члены этого класса любят идеи и «высокую» культуру. Ориентированы на гражданственность. Субъекты потребительского рынка хороших домов, одежды, мебели и бытовой техники

4. Средний класс (32%). Рабочие и служащие со средней зарплатой; живут в «лучшей части города» и стараются делать все «как подобает». Очень часто покупают популярные товары, для того чтобы не отставать от моды. 25% имеют импортные автомобили, большинство ищет «самые лучшие марки». С их точки зрения, достойная жизнь — красивый дом в приятном уголке престижного района города с хорошими школами. Средний класс верит в то, что деньги нужно вкладывать в обучение детей, получение ими высшего образования

5. Рабочий класс (38%) Рабочие со средней зарплатой и те, кто ведет образ жизни рабочего класса независимо от доходов, образования и работы. Его представители нуждаются в эмоциональной и денежной поддержке близких, продвижении по службе, советах по поводу покупок и помощи в трудные времена. Отпуск проводят в городе или выезжают на озеро или курорт. Рабочий класс склонен следовать стереотипам и традиционному разделению обязанностей мужчин и женщин. Предпочитают покупать автомобили стандартного либо большого размера, отказываясь от маленьких или экономичных моделей как отечественного, так и импортного производства

6. Высший низший класс (9%). Его представители работают, а не сидят на пособии но безработице, хотя их уровень жизни приближается к черте бедности. Обычно заняты на неквалифицированной низкооплачиваемой работе. Пытаются прорваться в более высокие классы. Очень часто не имеют образования

7. Низший класс. Живут на пособия, не работают. Их облик несет явный отпечаток (7%) бедности. Некоторые из них просто не хотят искать постоянную работу, большинство же живет за счет общественной помощи и благотворительных пожертвований. Чаще всего их дома, одежду и вещи называют «грязными», «оборванными» и «поношенными», см.: Richard P. Coleman. The Continuing Significance of Social Class to Marketings // Journal of Consumer Research, December 1983. P. 265—280; Richard P. Coleman and Lee P. Rainwater, Social Standing in America: New Dimension of Class. New York: Basic Books, 1978. В 1992 г. рекламное агентство

Darcy, Masius, Benton & Bowles опубликовало исследование «Русский потребитель: новая перспектива и маркетинговый подход», в котором описываются пять категорий российских потребителей: купцы (торговцы), казаки (амбициозные, заинтересованные в повышении статуса), студенты, руководители компаний и русские души (пассивные, боящиеся сделать выбор).

В случае если на рынке владельцы СМИ продают журнал, они продают не только и даже не столько материальные активы, сколько логотип (товарный знак), который представляет бренд, выражающий и длительность пребывания журнала на рынке, и репутацию, и доверие к СМИ со стороны потребителей.

Товар — это разновидность интереса. Он представляет собой способ удовлетворения потребности, путь к ней. Есть товар как объективно оптимальный способ удовлетворения потребности и товар, который кажется покупателю таковым. Покупается не самый оптимальный товар, а тот, который кажется таковым покупателю.

Товар превращается в интерес, когда он обладает потребительской стоимостью, т.е. способностью удовлетворять ту или иную потребность. Иначе говоря, товар воспринимается людьми как имеющий стоимость лишь при условии его полезности. При этом полезность не является объективной характеристикой товара. Поэтому для превращения товара в интерес необходимо его продвижение на рынок, необходима реклама

1989—1990 гг. — период, предшествующий модернизации редакций журналов и созданию на их базе медиапредприятий, — характеризуется отсутствием системности и учета взаимодействий тактической и стратегической направленности непосредственно между объектами формирующегося информационного рынка. Процесс концентрации и монополизации в издательском деле превратил журнальный бизнес в одну из важных отраслей экономики. В 1991—1993 гг. медиаактивы уже принадлежали крупному бизнесу: информационное поле России было разделено между финансово-политическими группами В. Гу-

синского («Медиа-МОСТ»), Б. Березовского («Новый информационный холдинг»), группой РАО Газпром («Газпром-медиа»), группой В. Потанина («Профмедиа»), группой «Лукойл», группой Ю. Лужкова, государственными СМИ, группой Владислава Старкова, группой «Индепендент медиа», группой издательского дома «Бурда», группой Павла Гусева, группой Артема Боровика, группой «Московских новостей», группой «Альфа-ТВ», группой Сергея Лисовского, группой Юрия Якутина. Группой «Виктор Шварц и Ко», группой Б. Гиллера, группой А. Габриэляна, группой «Комок», группой А. Смоленского, группой В. Виноградова, группой банка «Империал», группой «Менатеп», группой Владимира Яковлева.

В «Медиа-МОСТ» вошел гляцевый журнал «Караван истории», в ИД «Коммерсантъ» — журнал «Домовой», в Independent Media — журналы *Cosmopolitan*, *Playboy*, *Harper's Bazaar*, в ИД Burda — журналы, *Coolgirl*, «Лиза». Используя ресурсы мощного немецкого журнального концерна, издательский дом «Бурда» создал серию адаптированных для российских читателей журналов, которые стали пионерами процесса глобализации²⁷⁸.

Глянцевые журналы США и Западной Европы, в течение десятков лет продвигавшие стратегии организации быта, семьи, личной жизни на территории других стран, начали успешно формировать общество потребления в России²⁷⁹.

Среди основных характеристик гляцевых журналов, эффективно воздействующих на аудиторию, как правило, называют независимость. Закон о СМИ до октября 2014 г. трактовал независимость как свободу от государственного управления, при условии, если государство имеет в уставном капитале СМИ менее 25% капитала. Исходя из этой правовой нормы, российские

²⁷⁸ См.: Вартанова Е.Л. Глобализация СМИ и массмедиа России // Вестник Московского университета. Сер. Журналистика. 2005. № 4. С. 22.

²⁷⁹ Черменская С.М. Зарубежные женские гляцевые журналы в информационном пространстве России: трансформация коммуникативных моделей в условиях глобализации: дис. ... канд. филол. наук. М., 2006. С. 173.

глянцевые журналы оказались в основном независимы. Однако формула независимости от государства не стала формулой независимой прессы. Глянцевые издания попали в серьезную зависимость от капитала и стали отстаивать интересы своих хозяев, часто вопреки общественным ценностям, нормам национальной культуры. Модернизация женского сознания, произведенная глянцевыми журналами в России в 1990-е годы, была направлена, прежде всего, на вытеснение из женского сознания стереотипов советского образа жизни. Основная функция, выполняемая глянцевыми журналами в начале 1990-х годов, состояла в том, чтобы очаровать и соблазнить читательниц гламурным миром моды и побудить российских женщин на воплощение благополучной буржуазной картинки в жизнь. В глянцевых журналах отражается новая система ценностей, значимых в обществе изобилия.

К середине 1990-х годов ни один из журналов не являлся образцом медиапредприятий, поскольку СМИ как медиапредприятия отстали от других субъектов российского рынка в области технологий управления собственным бизнесом. Практически все журналы столкнулись с проблемой освоения технологий регулярного менеджмента.

И в теории, и в практике сложилось понятие «регулярный менеджмент» как совокупность процедур, позволяющая квалифицированно управлять бизнесом. Это менеджмент, регулирующий до мелочей рабочий день фирмы, направленный на достижение тактических задач в его рамках и закладывающий основу достижения стратегических задач фирмы в рамках недели, месяца, квартала, финансового года, периода всей деятельности. Задача регулярного менеджмента — запустить в редакции такие процессы, которые бы позволили достигать максимальных экономических результатов без существенной перестройки. Только в медиахолдинге оказалось возможно создать целенаправленную и эффективную систему управления входящими в структуру средствами массовой информации, соответствующую требованиям рыночной экономики. Отсутствие ограничений для

иностранных компаний на владение российскими печатными СМИ, новые технологии, импортируемые западными глянцевыми журналами, продемонстрировавшие преимущество визуального контента над текстовым, впечатления над содержанием, способствовали притоку капиталов.

В марте 1992 г. группой голландских инвесторов во главе с Дерком Сауером был основан Издательский дом Sanoma Independent Media (SIM) — крупнейший игрок на российском медиарынке. На сегодняшний день в портфолио SIM входят более 50 изданий и проектов, совокупная читательская аудитория приближается к 12 млн человек по всей России, а доля на глянцевом рекламном рынке составляет порядка 25%.

С 2005 г. SIM является частью Sunoma Magazines, ведущего финского медиахолдинга, который включает в себя компании, специализирующиеся на выпуске и распространении периодических изданий. Компания «Консалт-Центр» — единственный в России исследователь аудитории печатных СМИ на основе реально проданных тиражей — определила самый продаваемый продукт в сегменте глянцевых журналов по итогам первого полугодия 2014 г. — Cosmopolitan, принадлежащий холдингу Sanoma Independent Media. Cosmopolitan издается в нашей стране 20 лет, выходит в двух форматах — стандартном (А4) и мини (А5). Средний тираж продаж одного номера в первом полугодии 2014 г. на территории России превысил 500 тыс. экземпляров. В SIM входят и такие известные издания, как газета «Ведомости», журнал Esquire. Благодаря грамотному стратегическому менеджменту, продуманной политике по персоналу, открытой и дружелюбной атмосфере, уважительному отношению к сотрудникам ИД уверенно развивался. Важным шагом было учреждение в медиахолдинге агентства для развития лицензирования как собственных, так и привлеченных брендов. Специализация агентства — работа с медийными брендами. Принципы: тщательная работа с ассортиментом лицензиата для создания концепции, востребованной покупателем; работа только с сильнейшими игроками (TOP 10) в каждом сегменте рынка;

долгосрочные контракты (от 2,5 лет); разработка комплексной стратегии вывода продукта на рынок. Использование мощного маркетингового инструмента помогает выстраивать правильную систему дистрибуции.

Не менее крупный издательский дом России — Hearst Shkulev Media — был основан в 1995 г. в рамках совместного проекта крупнейшего международного издательского холдинга Hachette Filipacchi Medias, выпускающего 260 журналов по всему миру общим тиражом свыше одного миллиарда копий в год, и газеты «Комсомольская правда», генеральным директором которой на тот момент был В. Шкулев. Hachette — холдинг, корни которого уходят в 1826 г.; его сфера деятельности простирается от издательского бизнеса и кинопроизводства до производства спортивных товаров. В 1997 г. Шкулев ушел из «Комсомольской правды», избрав сферой своей деятельности чисто издательский журнальный бизнес. Медиахолдинг успешно запустил на российский рынок такие знаменитые журнальные бренды, как Elle, Elle Girl, Elle Decoration, Elle Deluxe, Marie Claire, Maxime, StarHit, общенациональный телегид «Антенна—Телесемь», сеть бесплатных рекламных газет «Ва-банкъ», специализированный справочник «Домой». «Строительство и ремонт» и др. Hachette Filipacchi Shkulev во время кризиса не закрыл ни одного журнала. В 2013 г. в рамках сделки по приобретению международного журнального холдинга Lagardère, к которой принадлежит и Hachette, завершилась сделка по приобретению 50% акций Hachette Filipacchi Shkulev компанией Hearst Corporation. В результате Hachette Filipacchi Shkulev сменил имя на Hearst Shkulev Media. По данным статистики, издания этого ИД читает каждый третий житель России; совокупный тираж превышает 12 млн экз., совокупная аудитория — 21,6 млн человек.

В 2013 г. в топ 15 издательских домов вошли следующие медиахолдинги: Burda, Hearst Shkulev Media, Sanoma Independent Media, Bauer Media, «Комсомольская правда», «За рулем», «7 дней», «Аргументы и Факты», Edipresse-Konliga, «Толока», «Московский комсомолец», «Популярная пресса», «Вокруг све-

та», «Пресс-Курьер», Axel Springer Russia²⁸⁰. Журнал холдинга 7 дней Коллекция Караван Историй стал вторым в сегменте глянцевого журналов после Cosmopolitan. Проданный тираж издания в первом полугодии 2014 г. составил 98% от тиража лидера сегмента²⁸¹.

Первым нелегальным глянцевого изданием был журнал «Домовой», вышедший в 1994 г. «Как странно, что первый гламурный русский глянцевого журнал, который учит этикету — как разливать шампанское, разделявать омаров — куда лучше всего сходить в Париже, если у вас имеются три дня, — возглавляет донецкий шахтер Свиноренко», — высказался по поводу отличительных особенностей проекта Л. Парфенов²⁸². Через 20 лет И. Свиноренко, главный редактор журнала в 1994—1996 гг., в интервью сказал: «И вот это несоответствие между моим бэкграундом и моей “позишн” дает представление о том, какими были эти лихие 90-е, как внезапно жизнь выхватывала человека из какого-то темного угла и выбрасывала его на авансцену гламура... Это было занятие гламуром с выказыванием презрения к нему, насмешками над ним же. А как носитель рекламы — журнал был удачным. А куда было еще нести рекламу тогда? Компьютеры, машины, дорогие часы. Все тогда и пошло на полосы»²⁸³.

В 1996 г. журнал «Домовой» вошел в состав издательского дома нового типа — основанного без участия иностранного капитала — «Издательский Дом Сергея Родионова». Отличительной особенностью «ИД Родионова» было создание журнала с нелегальным контентом, успешно конкурирующего с журналами медиахолдингов Sanoma Independent Media и Hearst Shkulev Media, воспроизводящими содержание западных аналогов. В 2002 г. «ИД Родионова» был известен уже как медиахолдинг «ИДР-Формат», издававший, в первую очередь, журналы,

²⁸⁰ URL: www.PlanetaSMI.ru

²⁸¹ Там же.

²⁸² URL: www.Slon.ru

²⁸³ Там же.

в частности, знаменитый проект Профиль, для деловых людей, которым не чужды удовольствия и развлечения. Для этих целей мужской аудитории предлагались глянцевые журналы *XXL* и *FHM*.

XXL представляет собой нелицензионное издание, каждый номер которого содержит темы в соответствии с рейтингом, составленным аудиторией: новости науки и высоких технологий, автомобили, увлекательные истории, рецензии на фильмы и музыкальные альбомы, рецепты коктейлей, постеры фотомоделей, мода, стиль.

FHM — гламурный журнал с эротичными постерами, анонсами лучших премьер месяца, интервью с людьми, заставившими о себе говорить, описаниями модных компьютерных экстрим-игр, светской хроникой.

В первое десятилетие деятельности медиахолдинга (1996—2008) его основатель и идеолог С. Родионов был известен как энергичный издатель, активно инвестирующий деньги в разнообразные проекты, делая ставку на интенсивность. Динамичное приобретение большого числа активов в разных сегментах — стратегия, которой придерживался медиахолдинг до экономического кризиса. В 2005 г. на базе рекламного отдела ИДР было создано рекламное агентство «Глосси Пабблишинг». К началу 2008 г. доход медиахолдинга ИДР-Формат составлял \$20 млн. В его состав входили 14 медиапредприятий. Среди них такие широко известные, как «Профиль», *Moulin Rouge*, *Business Week*, *XXL*, «Она», «Домовой», «Компания», «Яхты», «Крестьянка». Без преувеличения можно отметить, что вхождение в ИДР для «Крестьянки» было шансом выжить. В настоящее время, по информации сайта ИДР, тираж журнала составляет 151 340 экз., читательская аудитория в 88 регионах России — 641,3 тыс. человек. По популярности «Крестьянка» входит в пятерку ведущих глянцевого журналов для женщин. В журнале больше нет рубрик, посвященных социальным проблемам. Историко-культурные рубрики: «Современники» со спецпроектом «Монастыри России», «Большая история» со спецпроектом «Музеи

мира», и эстетические: «Стиль», «Красота и здоровье», «Хозяюшка. Уютный дом» свидетельствуют об освоении журналом «Крестьянка» пространства художественной и эстетической культуры.

В 2007 г. было принято важное стратегическое решение по продвижению брендов ИДР на постсоветском пространстве: планировалась экспансия концерна на Украине. В качестве антикризисной меры был осуществлен кобрендинг журналов «Профиль» и *Der Spiegel*. Деловой журнал *Der Spiegel-Профиль* издавался еженедельно в Крыму, Киеве и на востоке Украины. Летом 2008 г. проект был приостановлен: выходила только онлайн-версия, что вполне естественно в условиях экономического кризиса.

К началу 2014 г. «ИДР-Формат» являлся одним из крупнейших игроков на российском рынке СМИ, благодаря использованию медиапредприятиями холдинга самых современных технологий, предложению аудитории эффективного продукта с высоким уровнем полиграфии, качественным контентом, которому свойственны актуальность, авторитетность, эксклюзивность. Топ-менеджеры медиахолдинга, учитывая ситуацию на рекламном и журнальном рынке, приняли ряд стратегических решений, направленных на повышение конкурентоспособности и эффективности медиапредприятий. Вновь использован уже зарекомендовавший себя способ — закрыта бумажная версия глянцевого журнала *XXL*, одновременно по адресу www.xxl-online.ru началось создание нового крупного мужского интернет-портала, посвященного всем традиционным мужским интересам. Процесс оптимизации издательского портфеля коснулся и журнала *FHM*: обновилась журналистская команда, главным редактором назначен бывший шеф-редактор журнала *Glamour*. Началась работа над улучшением контента и дизайна. Изменилась концепция журнала «Крестьянка». Главными в номере стали яркие нюансы стиля *casuel*, рецепты национальных кухонь, путеводитель по быти-маршрутам, реклама активного отдыха, здоровое питание, современный декор и т.д.

Если в течение ряда лет «ИДР-Формат» был единственным медиахолдингом в России, выпускающим нелегальные гляцевые журналы, то в последние годы заявила о себе тенденция модифицирования медийного продукта, создания своих оригинальных названий запускаемых журналов вместо традиции использования международных брендов. Так, *Hearst Shkulev Media* выпустил «Домой», группа «Эксперт» — журнал «Русский репортер», *Forward Media Group* — журнал *Story*. Обыкновенные судьбы необыкновенных людей». Фактически для холдинга отказ от лицензионных изданий означает снижение расходов, связанных с отчислением лицензиару, а также рисков возможной передачи в дальнейшем лицензии издания лицензиаром другому издательскому дому в России. Исследователи еще на гребне глобализационных процессов, происходивших на рынке СМИ, указывали на то, что США не могут более считаться единственным фабрикантом мировой системы образов, встроившись в сложный транснациональный комплекс, производящий глобальный воображаемый ландшафт²⁸⁴. Следовательно, сегодня корректнее говорить о создании такого набора медиаобразов и смыслов, который впитывает специфические вкусы и запросы конкретных региональных аудиторий. Речь идет об усредненном наборе ценностей и образов, который в условиях современного глобального рынка позволяет прибыльно функционировать и самим медиапредприятиям²⁸⁵. Продукты подобных медиапредприятий — гляцевые журналы — являются носителями не только глобализации, но и глокализации (глобальной локализации), способствующей тому, чтобы редакционные материалы, попавшие на российскую почву, приобретали национальные черты.

С начала 2000-х годов параллельно процветанию «гляцевого» медиабизнеса бурно рос рынок предметов роскоши. До экономического кризиса 2008 г. на российском рынке присут-

ствовали все основные фигуранты мировой индустрии моды. Ежегодный рост этой сферы рынка составлял десятки процентов. Пропорционально расширился рынок рекламы, являясь экономическим стимулом развития гляцевых журналов.

В 2008—2012 гг. медиахолдинги осуществляли политику, благодаря которой смогли без особых финансовых затрат и потерь выйти из кризиса: проводили оптимизацию расходов, повышали эффективность продукции, избавлялись от нерентабельных проектов, доводили до совершенства свою стратегию и тактику. Однако экономический кризис все же остановил динамику рынка гляцевых журналов. Например, в России в 2012 г. рынок гляцевых журналов практически не вырос, а его рекламные доходы увеличились всего на 1%.

Серьезные проблемы возникли в 2012 г. также из-за отмены льгот на ввоз мелованной бумаги. До этого бумага ввозилась беспощинно согласно Флорентийскому соглашению от 26 ноября 1976 г. (Россия присоединилась к нему в октябре 1994 г.). Данное соглашение регулирует обмен книгами, публикациями и материалами научно-культурного и просветительского характера. Восстановление льгот имеет огромное позитивное значение для российской медиаиндустрии: издатели и полиграфисты отказались от вынужденного перевода печати за границу и повышения розничных цен на журнальную продукцию.

В повестке дня появляются вопросы, связанные с предоставлением медиапредприятиям права на уплату пониженных ставок страховых взносов в государственные внебюджетные фонды на период до 2015 г., снижением для них налога на прибыль с 24% до 20% и переводом таких предприятий на уплату данного налога по фактически полученной прибыли; осуществлением перехода от издания только печатных копий газет и журналов к созданию медиабрендов на мультимедийных платформах, для чего следует сосредоточиться на стратегии обновления производства и распространения СМИ. Конвергентные редакции уверены, что перевод журнала на цифровую платформу меняет отношение аудитории к изданию, поскольку продлевает интеллектуальную и

²⁸⁴ Appadurai A. *Modernity at Large. Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis, 1996. P. 3.

²⁸⁵ См.: Вартанова Е.Л. Глобализация СМИ и масс-медиа России // Вестник московского университета. Сер. Журналистика. 2005. № 4. С. 19.

гедонистическую коммуникацию. В свою очередь, увеличение периода контакта читателя с журналом привлекает рекламодателей. Однако данные многочисленных опросов, проводимых с целью выяснить доверие пользователей интернета к различным информационным ресурсам, показывают, что они чаще доверяют традиционным СМИ. В среднем, печатную прессу читают 77%, а электронную — 59%.

Конкуренцию элитным глянцевым журналам пытаются составлять недорогие женские журналы, телегиды, сборники кроссвордов, кулинарных рецептов, журналы для садоводов и огородников, народная медицина и т.д. Так, например, «Консалт-Центр» выявила наиболее продаваемый продукт в журнальном сегменте по итогам первого полугодия 2014 г. — телегид «Антенна-Телесемь» медиахолдинга «Интер медиа групп», обошедший популярные глянцевые журналы²⁸⁶.

Если интерес медиахолдингов к печатным СМИ в целом снижается, то глянцевый журнал сохраняет свои позиции благодаря адресности, ориентации на определенную группу читателей, целевую аудиторию. Несмотря на высокие расходы на подготовку и производство, связанные с привлечением профессиональных фотографов, наличие качественной фотоаппаратуры, усложнение верстки и макетирования, использование высококачественной бумаги и типографской краски, издание глянцевого журнала является выгодным медиабизнесом.

3.4. Стратегии управления медиахолдингами

Стратегии управления медиахолдингами основаны на процессе концентрации СМИ, обусловленном развитием производства, в нем выражено стремление владельца извлечь максимальные прибыли, завоевать монопольное положение. Главное значение имеют при этом два обстоятельства: стремление лю-

²⁸⁶ URL: www.PlanetaSMI.ru.

бого медиапроизводства к техническому совершенствованию ради конкурентоспособности и извлечения наибольших прибылей, а с другой стороны — усиливающаяся зависимость прессы от промышленных и финансовых монополий, вкладывающих огромные средства в рекламу своей продукции и фирм.

Модернизация, совершенствование организации и регулирования производства обусловили превращение журнальных редакций в медиапредприятия, подчиненные закону конкуренции: это означало крупные капиталовложения, экономию штатов, минимальные расходы на заработную плату, повышенные тиражи, вхождение в медиахолдинг конкурирующих изданий. Самый надежный путь к получению высокой прибыли издатели журналов видели в интеграции в медиахолдинги, расширявшие рынок сбыта товара. В медиахолдинге риск сбыта значительно уменьшается: если один из видов продукции данного холдинга не популярен, возникающие при этом убытки могут быть покрыты из прибылей от других изданий. В медиахолдинге появился и такой аспект деятельности, который было необходимо учитывать, как исследование рынка. Направляя значительные финансовые средства на исследование рынка, холдинг получает данные о потребностях, привычках, интересах аудитории. Новый опыт показал, что рынок глянцевых журналов подвержен влиянию привычек, норм, ожиданий и даже иллюзий потребителей.

По экономическим причинам прибыль не может состоять главным образом из поступлений от розничной продажи. Эта выручка неустойчива. Таким образом, у медиахолдинга три источника доходов — продажа качественно сделанного медийного продукта (журнала), реклама и производство непрофильной для журнала печатной продукции. Наиболее выгодна реклама крупной промышленности, доходы от которой непрерывно увеличиваются.

В свою очередь, рекламодателя в его отношении к конкретному журналу всегда интересует не только то, каков тираж издания, но и кто именно его читает. Качество аудитории — клю-

чевой момент рекламы²⁸⁷. Качество аудитории определяется информационными интересами и потребностями в товаре, чем, собственно, и является контент, или содержание. Контент должен обладать потребительской стоимостью, полезностью и ценностью.

Потребительская стоимость является самостоятельным, объективным свойством товара или услуги, которые производятся изначально потому, что удовлетворяют человеческие потребности. Полезность — это удовлетворение, или удовольствие, которое получает человек от потребления товара или услуги. Ценность товара — это соотношение между преимуществами, которые получает потребитель в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение и использование. Таким образом, контент глянцевого журнала должен удовлетворять потребность в информации, знании и развлечении. Однако возникает вопрос о характере информации, знания и развлечений, в которых заинтересована потребительская аудитория глянцевых журналов. Для современной редакции важно умение работать с данными об аудитории, сегментировать ее, анализировать потребности и выстраивать с каждым сегментом индивидуальную коммуникацию. Следовательно, необходимо рассмотреть специфику перечисленных свойств контента глянцевого журнала для каждой из потребностей. Наиболее важной функцией, по мнению исследователей, является информирование читателей о более или менее значимых для них событиях. Глянцевый журнал в меньшей степени удовлетворяет именно эту потребность. В глянцевом журнале в избытке содержится информация другого свойства. Полезность информации, предлагаемой глянцевым журналом, заключается в возможности самостоятельного принятия на основе этой информации решений о приобретении той или иной услуги.

Специфика товара СМИ заключается в том, что потребление его по сравнению с любыми другими товарами в огромной сте-

пени зависит от идеологических установок потребителя. В данном случае потребительской стоимостью является сама возможность получить информацию о сфере моды, красоты, здорового образа жизни, об историях из жизни знаменитых людей, а полезностью — степень удовлетворения этой потребности, которая для каждого потребителя будет различной в зависимости от сложившихся представлений.

Таким образом, именно полезность определяет величину спроса на те или иные конкретные товары СМИ. При этом необходимо обратить внимание еще на один аспект проблемы: средства массовой информации не только удовлетворяют потребность в информации в зависимости от мировоззрения, но и формируют это мировоззрение. При изменении мировоззрения потребителей может меняться и величина спроса, и сам спрос на те или иные журналы.

Полезность определяет величину спроса, ценность того или иного информационного товара для потребителя, следовательно, его цену.

Поведение человека рационально: в рыночной экономике он стремится принять те решения, которые максимизируют значение функции полезности. Рациональность индивида (как потребителя, так и производителя) означает, что он руководствуется в своей деятельности в первую очередь экономическим принципом, т.е. сравнивает предельные выгоды и предельные издержки, связанные с выбором того или иного средства массовой информации для удовлетворения своих информационных потребностей.

Образовательная потребность заключается в приобретении знаний. На первый взгляд, довольно трудно отделить функцию информирования от образовательной функции СМИ. Чтобы определить разницу между информацией и знаниями, необходимо привлечь современные научные теории, в частности, новую концепцию менеджмента — информационный менеджмент. Наиболее известными авторами являются Д. Амидон, Г. Беккер, К. Мерфи, А. Брукин, А. Бартон-Джонс, Р. Чейз, Д.С. Колеман,

²⁸⁷ См.: Медиа: пер. с англ. / под ред. А. Бриггза, П. Кобли. М., 2005.

Т. Девенпорт, Н. Диксон, П. Друкер, Л. Эдвинсон, М. Малоун, Д. Прусак, Д. Кохен, П. Страссман, К.-И. Свейби, В.Л. Иноземцев²⁸⁸.

Одним из направлений информационного менеджмента является изучение соотношения знания и информации. Из множества определений следует тенденция рассматривать знание как качество личности, соответственно отчужденную от человека форму как информацию.

Ценность знания, с точки зрения потребителя, зависит от его полезности, т.е. стоимость знания определяется стоимостью решений, принимаемых с его помощью. Особенность знаний, распространяемых глянцевыми журналами, заключается в трех аспектах.

²⁸⁸ См.: Amidon D. Innovation Strategy for the Knowledge Economy: The Ken Awakening Boston, 1997; Becker G., Murphy K., Tamura R. Economic growth, human capital and population growth // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98; Brooking A. Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management. International Thomson Business, 1998; Burton-Jones A. Knowledge Capitalism: Business, Work and Learning in the Economy. Oxford, 1999; Chase R. Creating a Knowledge Management Business Strategy: Delivering Bottom-Line Results. Management Trends International, 1998; Coleman J.S. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. 1988. Vol. 94; Coleman J.-S. Foundations of Social Theory. Cambridge, 1990; Davenport T. Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment. N.Y.: Oxford, 1997; Dixon N. Common Knowledge. Harvard, 2000; Drucker P. Knowledge Work and Knowledge Society. The Social Transformations of this Century. The Edwin L. Godkin Lecture, 1994; Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. Harper Business, 1999; Edvinsson L., Malone M. Intellectual capital: Realizing your company true value by finding its hidden brainpower. N.Y., 1997; Prusak L., Cohen D. Knowledge Buyers, Sellers and Brokers: The Political Economy of Knowledge // Working Paper / Ernst & Young Center for Business Innovation. 1997. Jan.; Strassmann P. The Value of Knowledge Capital // American Programmer. 1998. Mar.; Sveiby K.-E. The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco, 1997; Иноземцев В.Л. За десять лет: К концепции постэкономического общества. М., 1997; Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. М., 1998; Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: учеб. пособие. М., 2000.

Первый аспект связан с тем, что эти знания являются не основными, а дополняют полученные в результате образования и практических навыков. При оценке потребителем необходимости обращения к тому или иному средству массовой информации он сравнивает издержки (стоимость продукта) с выгодами от обращения. Второй аспект связан с тем, что потребители всегда обращаются к журналу для того, чтобы на основе полученных с его помощью знаний принимать те или иные решения. Третий аспект заключается в том, что ценность знания, распространяемого журналом *LS*, определяется возможностью получить с его помощью не только удовольствие, но и решать интеллектуальные, экономические, социальные задачи.

Итак, средства массовой информации удовлетворяют три основные потребности аудитории: информационную, образовательную, развлекательную. При этом все потребности удовлетворяются с помощью содержания, которое в любом случае является информацией. Вообще, считается, что информация и знание — это невещественные блага, важнейший экономический ресурс и фактор современной хозяйственной деятельности. В отношении эффективности информационно-коммуникативной роли журналистики исследователи отдают предпочтение прежде всего содержанию.

Ценность информации проявляется лишь при условии ее предоставления производителем потребителям, а движение этого невещественного блага осуществимо при наличии спроса на ту или иную информацию у различных потребителей. В свою очередь, спрос на информацию определяется ее способностью (потребительной стоимостью и полезностью) удовлетворять информационные, образовательные потребности и потребности в развлечении аудитории. Отдельная группа функций журналистики объединяется понятием психологическая разрядка. Здесь мы встретим развлечение, которым, к сожалению, наша журналистика уже перенасытила аудиторию. Здесь же — упоминавшаяся выше гедонистическая функция. Ее зачастую сводят к бездумному развлечению, хотя на самом деле удовольствие могут достав-

лять и весьма трудоемкие для журналиста и читателя операции. Мы, например, получаем удовольствие от изысканного дизайна журнальной обложки... или блистательной игры ума в полемической публикации. Высокое наслаждение доставляет разговор с интересным собеседником — рассказчиком, знатоком, самобытным мыслителем [герои интервью в глянцевах журналах], — подаренный аудитории редакцией. Трудно переоценить значение гедонистической функции в современной журналистике [особенно на фоне деструктивной информации]. И социальная система, и отдельный человек испытывают все большую потребность в том, чтобы жизнь доставляла удовольствие. В России это тяготение ощущается далеко не всеми слоями населения, а в экономически благополучной Европе оно стало признанным фактом. Германский профессор журналистики Г. Рагер в связи с этим подчеркивает, что общество ныне носит гедонистические черты, и оно ждет соответствующей продукции от СМИ²⁸⁹.

Как медиапредприятия, гляцевые журналы, прежде всего, характеризуются неполитизированностью. Они не оказывают практически никакого воздействия на общественную жизнь. Понятие «воздействие на общественную жизнь» в самом широком смысле включает несколько направлений. Во-первых, это формируемое в аудитории СМИ общественное мнение, во-вторых, те изменения в общественном сознании, которые под влиянием функционирующих каналов массовой коммуникации происходят с устоявшимися стереотипами, нормами, принципами совместной жизни людей. Наконец, это коррективы, которые под влиянием журналистской деятельности вносят в свои программы и решения властные органы различного уровня. Их целью является исключительно получение прибыли. Коммерческий успех рассматривается как первостепенный, и медиахолдинги действуют в этом направлении, используя современные управленческие и маркетинговые подходы и приспособив их к специфике средств массовой информации.

²⁸⁹ Корконосенко С.Г. Указ. соч. С. 191—192.

Глянцевый журнал формирует сознание аудитории, поведенческие реакции, манипулирует интересами, потребностями, ожиданиями. Понятие «ожидания» имеет важное значение для прогнозирования поведения людей, являясь важнейшим воздействующим началом на читателей как потенциальных экономических агентов в обществе. Фоном, на котором формируются ожидания российских читателей гляцевых журналов, выступает западная массовая культура, разрушающая традиционные представления о жизненных ценностях, внедряющая идеологию потребления. Медиапредприятия заинтересованы в формировании рациональных с их точки зрения (влекущих за собой экономические выгоды для них) ожиданий, а это, в свою очередь, неизбежно связано с манипуляциями подсознанием и требует изучения соотношения потребностей общества в конкретное время и его психологического настроения. Наконец, адекватность подобных ожиданий определяется «стрессовой температурой» общества, доминирующими иллюзиями, принципами и т.д.²⁹⁰

Популярность гляцевых журналов связана с потребностью снижения «стрессовой температуры». С.Г. Корконосенко упоминает, что еще в начале 1990-х годов группа российских психиатров выступила с публичным предупреждением о губительных последствиях тотального пессимизма и нагнетания ужаса в средствах информации... Столь же малопродуктивен и наигранный казенный [необоснованный] оптимизм официальных СМИ. В этой связи не приходится удивляться оттоку интересов аудитории от солидной прессы в сторону развлекательной²⁹¹. И здесь неопределимым фактором воздействия являются гляцевые журналы, в первую очередь тип *LS*.

Существует определенная разница между эффективностью журналистской деятельности и эффективностью СМИ. Эффективность журналистской деятельности связана с такими понятиями как содержание (контент), текст или совокупность текстов

²⁹⁰ Софина Т.Н. Сфера услуг: трансформация в рыночной экономике. СПб., 1999. С. 101.

²⁹¹ Корконосенко С.Г. Указ. соч. С. 144.

в пределах одного издания, восприятие текстовой информации, воздействие журналистской информации и т.д. Вопрос экономической эффективности СМИ выступает прежде всего как проблема оптимизации функционирования предприятия. В этом, как и в других случаях, проявляется двойственность журнала как социального института и субъекта рынка. В настоящее время в экономике СМИ вводится понятие социального капитала, который определяется как некоторый набор общественных отношений, минимизирующий операционные затраты информации в пределах всей экономики. Социальный капитал глянцевого журнала составляют эстетический, этический, интеллектуальный компоненты. Эстетический уровень в этом журнальном сегменте становится основной ценностью, которая, собственно, и формирует бренд. Социальный капитал медиапредприятия увеличивается либо уменьшается в зависимости от того, насколько успешно журнал функционирует на рынке. Таким образом, социальный капитал включает интеллектуальный капитал не только журналистов, но и менеджеров, и других сотрудников. При рассмотрении СМИ как медиапредприятия к нему применимы критерии и показатели экономической эффективности производства.

3.5. Реклама в глянцевого журнале

Издатели требуют, чтобы журнал развивался, обеспечивает же возможность развития реклама. Активное развитие журнальной индустрии началось с появления большого количества женских журналов западного производства в российской версии. «Активизация сегмента женской периодики обуславливалась с одной стороны читательским спросом, с другой — коммерческим фактором. Женские журналы вошли в список изданий, наиболее популярных у рекламодателей»²⁹².

²⁹² Смеюха В.В. Особенности развития глянцевого женских журналов // Вестник ВГУ. Сер. Филология. Журналистика. Ростов н/Д., 2010. № 1. С. 209.

С момента своего возникновения и по самой своей природе реклама всегда самым органичным образом была и остается связанной с другими СМИ. Журналы являются самым избирательным СМИ с точки зрения содержания и рекламы. Очевидная зависимость от рекламы приводит к тому, что ее объем в глянцевого журнале часто превышает объем редакционных материалов. Это случай не только полной экономической взаимозависимости: медиа и рекламные агентства связаны также сотнями личных, технических и творческих связей, как формальных, так и неформальных; это единая среда, где СМИ и реклама взаимодействуют в пространстве тем, идей, образов и знаменитостей. Однако к рекламе, размещенной в глянцевого журнале, так же как и к данному типу журналов, зачастую относятся негативно, с иронией, приписывая ей исключительно деформирующие факторы. Связано это с тем, что в глянцевого журнале реклама ориентирована на покупателей, у которых на первом месте стоит принцип демонстрации социальной престижности. Известный журналист А. Максимов пишет: «Глянцевые издания начинаются с рекламы. Реклама — это передовица гламурного издания, которая утверждает, что если вы будете носить такие-то часы, пользоваться таким-то парфюмом и ездить на такой-то машине — значит, вы будете жить правильно»²⁹³.

В глянцевого журналах отражается новая система общественно значимых ценностей. Большая часть журнальной глянцевой продукции обслуживает потребности и интересы потребительского общества и потребительской культуры: от шопинг-гидов до журналов о стиле жизни. Реклама направляет сознание потребителя на достижение бытовых благ. Модные брендовые вещи придают значимости владельцу, а его главной формой досуга становится шопинг.

Глянец — это тип журнала о мире вещей и услуг, о новых брендах, новом дизайне, новой моде и т.д., знакомящий рядового потребителя с жизнью элиты. Только незначительное

²⁹³ Максимов А. Глянец начинает, продолжает и выигрывает // Российская газета. 2010. 15 февраля.

меньшинство живет в реальном обществе потребления, имея возможность путешествовать, покупать дорогие вещи, коллекционировать произведения искусства, заниматься благотворительностью, посещать знаменитые фестивали, спортивные праздники и т.д., Подавляющее большинство все свое время тратит на зарабатывание денег, чтобы тут же заплатить кредиты, взятые на покупку вещей, в основном подделок брендов, рекламируемых глянцевыми журналами. Глянцевый журнал вовлекает в гонку потребления, логику которого описал Г. Зиммель: богатые пытаются сконструировать границу, отделяющую их от большинства с помощью новых моделей потребления; массы, ориентируясь на них, пытаются догнать, а богатые, уходя от этого символического преследования, придумывают все новые символы отличия²⁹⁴.

Реклама в глянцевом журнале выполняет особые функции: становится ключевым фактором рыночного успеха, инструментом убеждения принадлежать к определенной социальной группе, предлагает разные формы потребительских практик, конструирует мир, в котором все вращается вокруг потребления. Глянцевые журналы, рекламируя товары и услуги, стимулируют расточительство. Глянцевые журналы предлагают читателям свои ответы на вопросы о целях и смысле жизни, утверждая, что смысл жизни человека и его сущность состоит в потреблении и растратных стратегиях поведения, а счастье человека — это счастье иметь.

Следует признать, что большинство глянцевых журналов в настоящее время активно занимаются формированием вкусов аудитории журнала в целях максимизации полезности рекламы, размещаемой на их страницах. Чаще всего, это всего лишь иллюзия. Однако особенность восприятия глянцевого журнала молодыми читателями состоит именно в этом. Идеальный тип читателей «глянца» — молодая, обеспеченная, энергичная и активная в потреблении аудитория.

²⁹⁴ Simmel Georg und die Moderne. Neue Interpretationen und Materialien. F. a. M., 1995.

Практика крупнейших медиахолдингов подтверждает то, что женская пресса в качестве медиаактива дает значительные возможности в плане экономического развития и расширения аудитории. Объединить все медиаактивы в одном холдинге — значит быть диверсифицированным СМИ. Если клиент размещает рекламу сразу в нескольких ресурсах одного издательского дома, то он может рассчитывать на получение перекрестных скидок. Существующая система бонусов призвана поощрять пакетные размещения. Обычно для обслуживания крупных корпоративных клиентов ИД формируют специальные корпоративные отделы. Следует отметить, что диверсификация активов становится характерным действием для медиахолдингов. Сам принцип диверсификации различается. Происходит консолидация разноплановых активов, активы выводятся из офшорных зон и должным образом структурируются. Инвестиции измеряются сотнями миллионов рублей.

Тенденция превалирования массовой периодики свидетельствует о присутствии экономических условий развития СМИ. Реклама обеспечивает изданиям возможность развития. Большинство медиапредприятий ориентируется на то, чтобы по возможности увеличивать долю рекламы в номере или повышать плату за ее размещение.

Существуют две модели проведения рекламной кампании. Традиционной моделью является максимизация присутствия, т.е. размещение рекламы на всех возможных медийных площадках. Другой вариант — трансмедийное повествование, когда вовлечение аудитории происходит за счет выборочного присутствия и кросс-медийного развития единой истории (заранее разработанного сценария). При этом для получения эффекта — повышение интереса и лояльности аудитории к бренду — важно, чтобы контент был увлекателен и релевантен каналу его трансляции, т.е. глянцевого журналу, который представляет собой яркое (и в буквальном, и в переносном смысле) явление современной жизни. В частности, для рекламодателей это удобное средство достучаться до необходимой покупательской аудито-

рии. Основной же задачей издателей является укрепление позиций марки на конкурентном рынке. Позиция торговой марки на рынке — это ее образ в сознании потребителей. В настоящее время проблема позиционирования печатных изданий является весьма актуальной. Для рекламодателей глянецовые журналы являются эффективным средством выйти на покупательскую аудиторию. Помимо этого, реклама играет большую роль в тиражировании не только товаров и услуг (автомобилей, новинок фармакологии, одежды, обуви, салонов, банков и т.д.), но и стилей потребления. По мнению Бодрийера, именно реклама способна лучше всех сказать нам, «что же именно мы потребляем через вещи»²⁹⁵.

Проблемы глянецовых журналов обусловлены тем, что реклама часто способствует деформации представлений о реальности, которая кажется праздничным миром, где нет болезней, страданий и т.д. Реклама навязывает не только желание купить вещь или услугу, но и формирует мировоззрение, получившее название философии потребления. Поддаваясь воздействию рекламы, постоянный читатель меняется согласно навязанной ему идентичности, пытается соответствовать предлагаемому стандарту. Данный процесс теоретиками массовой коммуникации характеризуется как деструктивный. Исследования уже давно доказали, что массовая аудитория подвержена процессу фрагментации. Концепция фрагментации заключается в том, что в силу социального расслоения общества рекламодатель сталкивается с необходимостью обслуживать все более и более узкие категории людей, жизненных стилей. Аудиторию глянецовых журналов несложно классифицировать по возрасту, полу, доходам, особым интересам и другим параметрам, а следовательно, и определить, что, как и в каком издании лучше всего рекламировать. Реклама в глянецовых журналах является не только эффективной, но и менее затратной, в отличие от телевидения и радио.

²⁹⁵ Бодрийер Ж. Система вещей. М., 1999. С. 96.

3.6. Распространение тиража: из опыта медиакорпорации

Распространение — главная движущая сила журнальной индустрии. От четкого распространения зависит вся экономика медиапредприятия и медиахолдинга в целом. Особенности периодичности журнала как типа СМИ позволяют адаптироваться к высокочрезвычайно затратной системе распространения.

К сожалению, существующий конфликт интересов издателей и распространителей печати не позволяет нормально развиваться ни одной из сторон и должен быть разрешен к взаимной выгоде, учитывая, что ситуация на рынке распространения печати изменяется достаточно динамично. Эта сфера заинтересовала большой бизнес. Наблюдается интенсивное укрупнение компаний, оптимизация логистики, особенно на линиях «издатель-распространитель», «оптовый и розничный распространитель», а обострившаяся конкуренция между издателями периодики всех уровней, в том числе ведущими, породила желание ряда из них выстроить систему распространения печати под себя. С точки зрения Гражданского кодекса такое поведение объяснимо, но фактически это не что иное, как попытка монополизировать рынок и установить на нем правила игры только для избранных. Тем самым, создается угроза и самому рынку, и информационной безопасности страны в целом, на что государство безучастно смотреть не может. Являясь национальным ресурсом, система распространения прессы в этом смысле требует защиты, в том числе законодательной. В противном случае, существует реальная угроза того, что с ее рынка будут насильно вытеснены очень многие средние и мелкие российские издатели, как это повсеместно происходит теперь в странах Восточной Европы.

В отличие от Запада, подписка на глянецовые журналы в нашей стране минимальна: важное значение придается рознице. Повышение цены на журнальную продукцию медиахолдинга не рассматривают: «Мы клиентоориентированная компания, и для нас важен покупатель, его возможность приобрести издание.

Именно поэтому мы прикладываем максимум усилий, чтобы розничная цена на полке имела минимальный рост. Мы достаточно хорошо представляем себе, как спрос на наши глянецовые издания зависит от цены»²⁹⁶. Рост цен на печатные СМИ был зафиксирован во всех нишевых категориях. Не меняются цены только на глянецовые женские и мужские журналы.

Главная стратегическая цель медиахолдинга — создание бренда, за счет которого, при неблагоприятной экономической ситуации, смогут держаться на плаву другие СМИ, входящие в медиакомпанию. Глянцевый журнал с качественным контентом является прибыльным медиапредприятием, поскольку адресован аудитории богатых любителей путешествий и высокой моды. Задача медиахолдинга — заставить этих людей почувствовать, что они причастны к проекту, для этого нужно производить нелегальный продукт, представляющий интерес именно для российской аудитории. Важно, чтобы читатели видели в издании не столько источник информации, сколько элемент их стиля жизни. Такой журнал должен быть необходим, как книга, компьютер или мобильный телефон.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опыт развития ведущих мировых массмедиа со всей отчетливостью показывает, что в настоящее время не только эффективно развиваться, но и просто выживать печатное издание может практически всегда только в рамках медийной холдинговой корпорации, т.е. при внешней поддержке и создании соответствующих условий для нормального функционирования, хотя, конечно, есть немало исключений из этого правила. В то же время процессы и закономерности интеграции медиаструктур исследуются далеко не в том объеме, как они того заслуживают. А ведь это, в принципе, — будущее развитие журналистики и, если рассматривать проблему шире, то можно увидеть и более глубокие и важные механизмы будущего развития и функционирования всей коммуникативной глобальной системы.

С целью усиления своих позиций ведущие качественные газетные издания в последние годы предприняли самые активные шаги по интеграции в холдинговые корпорации. Их владельцы осознали, что даже самые мощные и влиятельные газеты, лидеры медиарынка, не смогут выстоять в одиночку, без поддержки комплекса других изданий, объединенных в единую медийную структуру.

Мировые брендовые издания в последние годы стали активно менять редакционную политику, решаться на невиданные ранее преобразования. Так, летом 2015 г. произошло исключительно важное событие в мире журналистики, о чем сообщалось: «Британская газета Financial Times продана японскому медиахолдингу Nikkei. Вместе с изданием японцам отходит и пакет акций, принадлежащий Financial Times в российской деловой газете “Ведомости”. Стоимость сделки составила \$1,32 млрд. Британский медиахолдинг Pearson, нынешний владелец FT, намерен сконцентрироваться на основном прибыльном бизнесе — выпуске образовательной литературы. Японская корпорация Nikkei договорилась о покупке британского финансового издания Financial Times. Стоимость сделки составляет £844 млн

²⁹⁶ РБК Daily. 2014. 16 апреля.

(\$1,32 млрд), сообщили в нынешнем владельце FT Group — Pearson PLC. Соглашение распространяется на бумажную газету, сайт Financial Times и издания The Banker и Investors Chronicle, но не включает в себя лондонскую недвижимость, принадлежащую FT Group, и 50-процентный пакет акций в издании The Economist»²⁹⁷.

Корпорация Pearson, бывший владелец Financial Times, ранее никогда не специализирующаяся в области массмедиа, в новых условиях динамично развивающегося медийного рынка уже не могла создать условия для дальнейшего успешного существования качественной газеты, которую практически все послевоенные годы считали лучшей на планете, и приняла решение о продаже этого уникального издания.

Небезынтересно также решение владельцев качественной газеты Neue Zürcher Zeitung, которая в мировых рейтингах стабильно занимает лидирующие позиции, в корне преобразовать структуру всего акционерного общества, выпускавшего ранее практически единственный медиапродукт — саму названную выше газету. В течение последних лет образовалась мощная NZZ-Mediengruppe, т.е. по сути крупнейший в Швейцарии и один из самых крупных и влиятельных в Европе холдинг — медийный конгломерат, поглотивший многие национальные издания и аудиовизуальные средства. В состав холдинга входит 19 газет, журналов, радио- и телевизионных станций, не считая сайтов. Брендом номер один, само собой разумеется, остается бумажная газета Neue Zürcher Zeitung, а остальные массмедиа, принадлежащие NZZ-Mediengruppe, включая мощные мультимедийные комплексы, поддерживают газетное издание и портал, на котором она представлена²⁹⁸.

Подобная схема включения всемирно известных и во многом самодостаточных изданий в структуру медиахолдинга в последние годы стала практиковаться очень широко. Едва ли не все современные бумажные издания, которые более или менее успешны на медиарынке, в настоящее время существуют в системе медиахолдингов.

Медиахолдинги как сложные политико-социальные, экономические и культурные явления требуют огромных инвестиций, высокого уровня менеджмента, значительных затрат человеческой энергии и не всегда дают быстрый положительный результат. С их существованием может быть сопряжено и определенное негативное влияние на общество и на профессиональную сторону журналистики, унификация и сдерживание творческих процессов. Через крупные медиахолдинги порой бывает удобно манипулировать общественным мнением, оказывать влияние на решение важных социальных вопросов. Через ведущие холдинговые структуры осуществляется часто сращивание журналистских влиятельных кругов с бюрократическими и политическими структурами, что не всегда имеет бескорыстную основу. И в то же время медиахолдинги как крупные медийные объединения демонстрируют свою жизнеспособность и востребованность, и их развитие не должно отрицать свободного существования и процветания также изданий, полностью независимых, не входящих в холдинговые образования.

²⁹⁷ Платонова Е. Financial Times стала японской. Financial Times продана японскому медиахолдингу Nikkei. URL: https://www.gazeta.ru/nm2015/i/logo_gazeta.svg

²⁹⁸ «Neue Zürcher Zeitung» // Academic dictionaries and encyclopedias. URL: http://de.academic.ru/dic.nsf/dewiki/1012187#Weitere_Produkte

Научное издание

СОВРЕМЕННЫЙ МЕДИАХОЛДИНГ

**Формы существования
и проблемы институционализации**

Коллективная монография

Подписано в печать ??.??.2017. Формат 60×88/16.
Усл.-печ. л. 29,4. Уч.-изд. л. 23,2.
Тираж 1000 экз. Изд. № 3845. Заказ

ООО «ФЛИНТА», 117342, г. Москва, ул. Бутлерова, д. 17-Б, офис 324.
Тел./факс: (495)334-82-65; тел. (495)336-03-11.
E-mail: flinta@mail.ru; WebSite: www.flinta.ru

Издательство «Наука», 117997, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 90

Отпечатано: Публичное акционерное общество
«Т8 Издательские Технологии».
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.