САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**ПУШКОВА Елена Юрьевна**

**Финансовые аспекты создания сетевого регионального издания (на примере онлайн-СМИ Санкт-Петербурга)**

**Профиль магистратуры – «Медиаменеджмент»**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –

канд. эк. наук, доцент, Н.В. Бакирова

 Вх. №\_\_\_\_\_\_\_от\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Секретарь Г\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2018

# СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc514244348)

[Глава 1. Сетевые СМИ как специфическое явление медиарынка 10](#_Toc514244349)

[1.1 Понятие сетевых СМИ 10](#_Toc514244350)

[1.2 Технологические особенности сетевых СМИ 14](#_Toc514244351)

[1.3 Конвергентная журналистика. Особенности редакции в сетевом СМИ. 18](#_Toc514244352)

[1.4 Особенности медиарынка как экономической системы. Тенденции развития медиарынка. 22](#_Toc514244353)

[1.5 Экономическая специфика сетевых СМИ 24](#_Toc514244354)

[ГЛАВА 2. Этапы создания сетевых СМИ 28](#_Toc514244355)

[2.1 Создание концепции СМИ 28](#_Toc514244356)

[2.2 Поиск инвестора 30](#_Toc514244357)

[2.3 Стратегия развития организации 33](#_Toc514244358)

[2.4 Финансовая стратегия организации: понятийный аппарат 38](#_Toc514244359)

[2.5 Этапы создания финансовой стратегии 42](#_Toc514244360)

[2.6 Принципы финансового управления СМИ 56](#_Toc514244361)

[2.7 Бизнес-стратегии медиарынка 57](#_Toc514244362)

[2.8 Источники финансирования сетевых СМИ 60](#_Toc514244363)

[2.9 Расходы СМИ 72](#_Toc514244364)

[Глава 3. Особенности региональных сетевых СМИ 76](#_Toc514244365)

[3.1 Региональные сетевые СМИ 76](#_Toc514244366)

[3.2 Региональные сетевые СМИ Петербурга. Общая характеристика. 82](#_Toc514244367)

[3.3 Практика применения финансовых стратегий в сетевом региональном издании 85](#_Toc514244368)

[3.4 Основные источники доходов сетевых СМИ Петербурга 91](#_Toc514244369)

[3.5 Оптимизация расходов. 97](#_Toc514244370)

[3.6 Принципы создания сетевого СМИ в медиасреде Петербурга 98](#_Toc514244371)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 107](#_Toc514244372)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 111](#_Toc514244373)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 118](#_Toc514244374)

# ВВЕДЕНИЕ

Будущее за Интернетом – эта фраза стала аксиомой нашей жизни. С глобальной паутиной нам приходится сталкиваться каждый день и на каждом шагу, и с каждым годом соотношение реального мира и виртуального все более меняется в пользу последнего. Телефонные коммуникации заменены мессенджерами и электронной почтой, огромный прорыв в ведении бизнеса совершен благодаря созданию корпоративных программ электронного документооборота. В Интернет уходят банковские операции и платежи, постепенно бюрократическая машина документооборота становится легче за счет ухода в сеть.

Еще на заре появления Интернета средства массовой информации стали флагманом колонизации сети. Игроки медиарынка вовремя поняли, что Интернет станет основным источником информации в ближайшие несколько лет, и застолбили звание основных поставщиков информации за собой, переведя в электронные версии газеты и телеканалы и создав новую форму журналистики – сетевые СМИ.

Если взять исследования 2000-2005 годов, многие специалисты были настроены очень пессимистично: электронные СМИ неизменно вытеснят традиционные с рынка. На наш век придется смерть газет и телевизора, утверждали эксперты. Так или иначе, в 2017 году этого не случилось – сетевые СМИ стали лишь еще одной разновидностью СМИ, наряду с традиционными прессой, радио и телевидением. Вторая волна страхов была связана с возникновением блогосферы и так называемой гражданской журналистики – пессимисты видели в гражданской журналистике смерть для основной. Однако оба формата смогли мирно сосуществовать: читатель не отвернулся от традиционных СМИ, помня про качественный и проверенный контент, а элементы гражданской журналистики стали использоваться профессионалами.

К настоящему моменту мы имеем сетевые издания как полноценный вид журналистики, в который входит всё многообразие СМИ – от освещающих федеральную повестку информационных порталов до узкоспециализированных корпоративных сайтов.

Количество онлайн-СМИ постоянно растет. Интернет не имеет ограничений, а для создания сетевого СМИ требуется гораздо меньший стартовый капитал. Большая ценность сетевых СМИ в том, что они могут дать возможность реализовать свои проекты не только крупным компаниям и инвесторам, но и молодым специалистам – выпускникам журфаков, молодым главным редакторам, в общем, профессионалам от СМИ.

Такое многообразие создает конкуренцию на рынке и, как следствие, повышает уровень СМИ, а возможность реализовать свой проект для профессионалов в сфере медиа на своих правилах дает толчок к развитию качественной журналистики в России и формирует разнообразное освещение информационной повестки дня.

Однако тут в дело вступает финансовый аспект ситуации: какими источниками финансирования необходимо воспользоваться, чтобы создать сетевое СМИ, и как впоследствии удержать его на плаву? Хорошо знакомые и привычные инструменты получения финансирования тут не работают, реклама в Интернете как рынок развивается по своим собственным правилам и постоянно меняется, следуя за настроениями и потребностями аудитории. Чтобы не просто создать новое издание в сети, но и «удержаться на плаву», нужно обладать не просто хорошим знанием «матчасти», но и четким пониманием того, как именно зарабатывать на онлайн-СМИ и каким образом увеличивать прибыль.

Глядя на СМИ, которые успешно устоялись в Интернете, нашли своего читателя, нишу и способ заработка, возникает вопрос: при помощи каких источников финансирования им удалось запустить проект? Какие финансовые стратегии применяются ими? За счет чего им удается выходить на самоокупаемость и получать прибыль?

Безусловно, за прошедшие несколько лет расцвета онлайн-СМИ в мировой и российской медиасистеме сложились определенные подходы и финансовые стратегии создания и развития сетевых СМИ. На данный момент этот вопрос не слишком широко освещен в научной литературе. Но на тех же Интернет-просторах основатели и топ-менеджеры успешных проектов с удовольствием делятся опытом, как им удалось покорить Интернет и заставить его работать на себя. Систематизация и анализ этого опыта могут стать ценным источником знаний как для специалистов, которые хотят заняться созданием своего средства, так и для специалистов которые уже работают в онлайн-СМИ, чтобы они расширили возможный арсенал своих приемов.

Сосредоточившись на достаточно узком сегменте онлайн-СМИ –медиарынке Петербурга – мы можем подробно рассмотреть финансовые аспекты создания сетевых СМИ и уделить достаточно времени каждому уникальному кейсу.

Это исследование будет интересно и для читателя сетевого СМИ: представляя, как Интернет-издания выстраивают свою финансовую стратегию, какие цели перед собой ставят, на чем зарабатывают, читатель будет гораздо лучше разбираться в бэкграунде информационной повестки дня.

В этих трех аспектах и заключается **актуальность** данной работы.

Как уже было упомянуто выше, научных исследований в области аспектов финансирования сетевых СМИ немного: не только потому, что этот рынок появился сравнительно недавно, но и потому, что он развивается и меняется буквально на глазах.

Вопрос финансовых аспектов создания и развития предприятий в принципе, разработки их финансовых стратегий, напротив, вызывает большой интерес у научного сообщества. Благодаря существованию таких дисциплин, как стратегический менеджмент, финансовый менеджмент научная база знаний о финансовых аспектах деятельности постоянно пополняется новыми исследованиями.

Было бы интересно применить обширный теоретический материал, выведенные за годы существования исследований в области стратегического и финансового менеджмента к сетевым СМИ, выявив основные закономерности и пути развития, объяснив финансовые аспекты создания и развития сетевых СМИ научным языком. И сделать это не просто как «исследование для исследования», а составить тем самым реальный кейс, который может быть полезен собственникам СМИ, которые действуют в условиях отсутствия первоначального инвестора или тем, кто только задумывается о подобном стартапе. В этом состоит **новизна** данного исследования.

**Цель дипломной работы** – проанализировать финансовые аспекты создания и развития онлайн-СМИ Петербурга в соответствии с параметрами, заданными теоретическими исследованиями в области менеджмента и медиаэкономики.

Для достижения этой цели автором выделены следующие з**адачи**:

* Изучить необходимый теоретический материал о сетевых СМИ как феномене медиарынка.
* Исследовать медиарынок как специфическое поле для формирования финансовых стратегий создания и развития сетевых СМИ.
* Проанализировать финансовые аспекты деятельности сетевых изданий Петербурга в соответствии с тематикой исследования.
* Вывести основные правила создания и развития сетевых СМИ на российском рынке с финансовой точки зрения.

**Объект исследования – финансовые аспекты создания и развития сетевых СМИ.**

**Предмет исследования** – сетевые СМИ, не имеющие печатных аналогов, действующие на медиарынке Санкт-Петербурга.

К теоретическим **методам**, задействованным в данной работе, относятся:

Анализ – используется в обоих главах как основной метод, помогает вычленить самое главное как из теоретического материала о расследованиях, так и из профессионального опыта, полученного непосредственно автором.

Синтез – также находит применение во всех фрагментах работы, помогая выявить закономерности и причинно-следственные связи в процессе обработки материала для исследования.

Обобщение – необходимо для систематизации знаний, полученных в процессе работы над материалом.

Не менее важны практические методы работы:

Экспертное интервью – позволяет рассмотреть профессиональнй опыт руководителей сетевых СМИ, которые успешно реализовали финансовые стратегии, позволившие развиться их предприятиям.

**Научно-методическая база** исследования обширна в виду серьезности целей исследований. Научные источники можно разделить на три основных раздела:

1. Научные исследования на базе таких дисциплин, как финансовый менеджмент и стратегический менеджмент. Эти исследования необходимы для понимания теории финансовых стратегий.
2. Научные работы по медиаэкономике. Прежде чем приступить непосредственно к анализу финансовых аспектов СМИ Петербурга, мы определяем медиарынок как специфическую среду для реализации стратегий.
3. Научные работы по медиаменеджменту. Поскольку разработка стратегий лежит в сфере ответственности управляющего персонала редакции, для исследовательской части работы и для вопросов в экспертных интервью необходимо использование понятийного аппарата данной дисциплины.

**Эмпирическая база** исследования состоит из нескольких компонентов. В первую очередь, это экспертные интервью журналистами, возглавляющими сетевые СМИ в Петербурге, в которых специалисты подробно объясняют стратегии развития своих изданий, приводят статистику и цифры из финансового анализа своих СМИ и т.д. Также анализу подверглись медиакиты и коммерческие предолжения сетевых СМИ Петербурга, из которых можно сделать вывод о наиболее распространенных источниках финансирования СМИ на медиарынке Петербурга. И, наконец, в рамках написания научной работы была изучена база материалов специализированных СМИ, посвященных финансовым стратегиям и финансовому развитию онлайн-СМИ, а также интервью топ-менеджеров и собственников СМИ, которые подходят под предмет исследования. Именно в эти источниках содержится эмпирический опыт, который можно интерпретировать в соответствии с теоретическими тезисами.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, а также приложений.

**Структуру** работы можно обозначить как «дедуктивную», то есть от общего – к частному.

В первой главе мы начинаем с рассмотрения сетевых СМИ как феномена журналистики: исследуем технологическую платформу, особенности работы редакции онлайн-СМИ, особенности таких изданий в контексте медиаэкономики.

Во второй главе исследуются конкретные этапы создания сетевого СМИ: начиная с определения концепции развития, заканчивая определением элементов финансовой политики и перечислением источников доходов и расходов СМИ.

И, наконец, в третьей главе следует подробный анализ финансовых аспектов деятельности сетевых СМИ Петербурга. Предварительно рассматривается состояние региональных сетевых СМИ в России в целом и в Петербурге в частности, после чего анализируются региональные практики применения финансовых стратегий и источников финансирования. На основании анализа делается вывод об основных правилах, которые необходимо соблюдать при создании регионального сетевого СМИ для достижения финансового успеха.

Приложение к дипломной работе составили фрагменты интервью с журналистами.

# Глава 1. Сетевые СМИ как специфическое явление медиарынка

## 1.1 Понятие сетевых СМИ

Интернет является одним из самых мощных и удобных каналов распространения информации – он легкодоступен, особенно учитывая постоянный технологический прогресс в сфере производства всевозможных гаджетов с выходом в Интернет. Информация в Интернете легко может быть отредактирована, дополнена и обновлена, объем размещения информации практически неограничен. Вместе с этим Интернет позволяет органично соединять разные типы контента – фото, видео, текст – в единый информационный поток. Стоимость создания и поддержания работы информационного ресурса в сети невелика.

Все это вместе, безусловно, стало главной причиной появления и быстрого распространения онлайн-журналистики.

Согласно определению А.А. Калмыкова и Л.А. Кохановой, Интернет-журналистика  представляет собой качественно новый культурный и цивилизационный феномен, представляющий собой деятельность по формированию и представлению информационных образов актуальности. Исследователи подчеркивают, что носителями этих образов могут быть не только слово, но и картинка, фотография, кино, видео, звук, веб-страница – любой объект, способный выступать в роли носителя информации или текста в широком смысле этого слова.[[1]](#footnote-1)

История российского Интернета началась с 1995 года: до этого если отдельные «островки» Интернета в современном понимании, с серверами, гиперссылками и электронными адресами, если и существовали, то их невозможно было систематизировать.

Первыми прообразами сетевых СМИ стали авторские проекты, веб-обзоры, блоги. Как своеобразного «предка» онлайн-журналистики можно выделить электронные версии печатных СМИ, рассылаемые при помощи электронной почты. 24декабря 1996 года в сети начало выходить ежедневное обозрение русской и мировой сети «Вечерний Интернет» под редакцией А. Носика. Обозрение пользовалось большим успехом и приобрело масштабную аудиторию, которая привыкла читать обозрение каждый вечер.

Затем, в несколько следующих лет, стали возникать новые авторские проекты на базе «глобальной паутины». Они появлялись стихийно, были по большей части некоммерческими и создавались зачастую не профессиональными журналистами, а людьми, не имеющими отношения к традиционным СМИ. «Сеть демонстрировала неформальный, местами развязный и насыщенный жаргонизмами стиль письма, заимствованный из интерактивных сред (форумов, чатов, групп новостей). Этот стиль ориентировал, прежде всего, на общение», – отмечают А.А. Калмыков и Л.А. Коханова.

Первое сетевое издание, не имеющее традиционных печатных аналогов, появилось в 1999 году: Интернет-издание Gazeta.ru была создана по заказу Фонда эффективной политики «звездами» российского интернета: так, редактором новоиспеченного издания выступил А. Носик, дизайнером – А. Лебедев, за IT-вопросы отвечал М. Мошков. Газета быстро стала популярной, именно с нее стартовала успешная история российских сетевых СМИ.

И. Давыдов в докладе «Массмедиа российского интернета. Основные тенденции развития и анализ текущей ситуации» разбивает историю российских Интернет-СМИ на четыре этапа.[[2]](#footnote-2) Временной отрезок от появления первых авторских блогов в 1996 году и до «Газеты.ру» в 1999 году исследователь называет первым этапом истории сетевых СМИ в России.

Во втором этапе, который начинается с 1999 года и до начала 2000-х, И. Давыдов отмечает рост активности медиа в сети, связанный, прежде всего, с выборами и политической обстановкой в стране. По образу и подобию «Газеты.ру» открываются сетевые СМИ, первыми из них становятся «Вести.ру» и «Лента.ру».

Третий этап – период инвестиционного бума – характеризуется массовым выходом на рынок новых игроков и ростом инвестиций в сетевые СМИ.

Для четвертого этапа характерно снижение влияние бизнес-компаний на медийный сектор и развитие сетевых СМИ с преобладанием новостной повестки.

Мало-помалу все традиционные средства массовой информации обзавелись собственными сайтами, затем стали появляться СМИ, представленные только на сетевой площадке. Их успех показал, что в будущем онлайн-СМИ станут новым самостоятельным видом СМИ и породил массу споров о том, приведет ли бурное развитие Интернет-журналистики к смерти традиционной или они найдут какую-то форму взаимовыгодного существования? Пока что, судя по практике, правы сторонники второй версии, однако это составляет тему отдельного исследования. В любом случае, сетевая журналистика представляет собой целый пласт для исследования – со своими технологическими возможностями, особенностями информационного продукта и основных аспектов финансирования.

На сегодняшний день в Интернет-пространстве успешно сосуществуют три разных типа СМИ, использующих «глобальную паутину» как основной канал передачи информации для аудитории.

1. Собственно сетевые СМИ – те, которые существуют только в Интернете и не имеют аналогов в печатном виде, на радиочастотах или на телеканалах.
2. Интернет-версии традиционных СМИ – газет, журналов, телеканалов и т.п.
3. Авторские блоги – с 2014 года они де-юре приравнены к журналистике, в последнее время к ним можно отнести и популярные Telegram-каналы, аудитория многих из которых вполне сопоставима с сетевыми СМИ регионального и федерального уровня.

В нашем исследовании мы будем рассматривать только онлайн-СМИ первого типа – те, что существуют только в Интернете, являются профессиональной журналистикой и не имеют печатных, радийных и телевизионных аналогов.

В данной главе мы познакомимся с особенностями сетевых СМИ – технологических платформ, на которых они расположены, редакций и профессиональных компетенций сотрудников сетевых изданий, а также мы проанализируем особенности сетевых СМИ с точки зрения медиаэкономики.

## 1.2 Технологические особенности сетевых СМИ

Для начала определимся с технологической базой Интернет-журналистики. Что такое сайт и что такое портал? На чем расположены сетевые СМИ?

**Интернет-Сайт (Web-сайт)**  – (от [англ.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) website: web – «паутина, сеть» и site – «место», буквально «место, сегмент, часть в сети») – совокупность [электронных документов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82) ([файлов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BB)) частного лица или организации в [компьютерной сети](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%8C), объединённых под одним [адресом](http://ru.wikipedia.org/wiki/URL) ([доменным именем](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%B8%D0%BC%D1%8F) или [IP-адресом](http://ru.wikipedia.org/wiki/IP-%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%B5%D1%81)).[[3]](#footnote-3) Другими словами, сайт – любой Интернет ресурс.

**Интернет-портал** – системное многоуровневое объединение ресурсов и сервисов в Интернете, или система сайтов, работающих на основе единой базы данных и единых стандартов обмена информацией.[[4]](#footnote-4) Другими словами, это вид Интернет-ресурса, предоставляющий широкий спектр информации и услуг, который имеет сложную архитектуру.

Основной задачей любого информационного портала является предоставление пользователю быстрого и удобного доступа к информации по интересующей его тематике. Это возможно благодаря специальным функциям портала, позволяющим легко структурировать и систематизировать весь пласт информации. Зачастую информационный портал является неким путеводителем по Интернету, который упрощает поиск необходимой информации и с комфортом заменяет поисковые системы. Причем поиск тематических материалов здесь гораздо проще по по сравнению с поисковыми системами.[[5]](#footnote-5)

Практически все сетевые СМИ представляют собой информационные порталы. По крайней мере, для успешного развития и функционирования, в том числе и в финансовом аспекте, это необходимо.

Какими бывают порталы? Классификаций существует несколько. Рассмотрим две из них: по специализации информации и по типу направленности на пользователя.

По специализации информации порталы бывают горизонтальными и вертикальными.

**Горизонтальный портал** (или универсальный портал, портал общего назначения, General portal) – ресурс, ориентированный, прежде всего, на максимально широкий охват интересов своего потребителя. Как правило, в его функциональный пакет входят информационные сервисы (новости, форумы), сервисы отправки сообщений (электронная почта, SMS), размещение персональных страниц пользователя и др. Самые известные порталы данного типа: англоязычные – Yahoo!, Lycos и AOL; русскоязычные – РБК, Яндекс и Mail.ru.

**Вертикальный портал (портал-ниша)** – ресурс, ориентированный на полный охват определенной аудитории, тематики или сферы деятельности человека (организации). Он частично наследует функциональность горизонтального портала, добавляя к ним сервисы, специфичные для своей тематики. Зачастую вокруг тематического портала образуются сообщества, они же комьюнити, где люди общаются, обсуждают последние новости по данной тематике. Существует практика создания пабликов и групп в социальных сетях.

Чаще всего горизонтальный портал используется универсальными, общественно-политическими СМИ. Вертикальный же, прежде всего, связан со специализированными, тематическими, корпоративными изданиями.

По типу направленности портал может быть публичный и корпоративный.

**Публичный портал** (Public portal) – портал, предоставляющий любому посетителю любую информацию и любые сервисы. Как правило, публичный портал принадлежит какой-либо компании и является частью её бизнеса. Его нельзя отнести к корпоративным сайтам, на таком портале редко увидишь данные об этой компании.[[6]](#footnote-6)

**Корпоративный портал (Corporate portal, Enterprise portal)** – совокупность информационных систем и баз данных предприятия, организации или учреждения, представленных в сети Интернет.[[7]](#footnote-7) То есть, это диаметральная противоположность публичному порталу.

В контексте СМИ речь идет, конечно же, о публичных порталах.

Технологическая характеристика портала, который используется изданием, очень важна, в том числе и с финансовой точки зрения. Чем больше услуг портал способен предоставить пользователю, тем выше его посещаемость. На современных развитых порталах можно не только прочитать материал, посмотреть видео и фотографии, но и поделиться публикацией в социальной сети, оставить комментарий, проголосовать в опросе. Многие порталы предоставляют различного рода услуги – заказать билеты, купить товар через сайт, также широкое распространение получили различные интерактивные сервисы – онлайн-тесты, розыгрыши, лотереи. Главное «не заиграться», чтобы основная цель портала – снабжение аудитории информацией не потерялась среди всевозможных дополнительных опций.

Каким бы ни был портал онлайн-СМИ с технологической точки зрения, к нему предъявляется ряд требований: он должен обладать широким спектром функций, быть простым в эксплуатации и как можно чаще обновляться.

Как работает редакция в условиях создания журналистского контента в «глобальной паутине»? Рассмотрим в следующем пункте.

## 1.3 Конвергентная журналистика. Особенности редакции в сетевом СМИ.

Онлайн-журналистика обладает рядом специфических особенностей, среди которых – наличие в одном источнике информации, то есть информационном портале, различных видов информации. Успешные сетевые издания предлагают своей аудитории информацию на любой вкус: лонгриды, короткие сводки новостей, инфографику, видео, фотографии, аудиозаписи. Зачастую даже в одном тексте соединяются несколько разных способов подачи информации: например, аналитическая статья сопровождается аудиокомментарием эксперта, архивным видеороликом и фотогалереей.

Следовательно, журналист, работающий в редакции такого издания, должен быть универсальным: уметь снимать и монтировать видеосюжеты, писать тексты, фотографировать, разбираться в верстке сайта. То есть речь идет о конвергентной журналистике.

Что это за термин – конвергенция? В общем смысле термин к**онвергенция**  происходит от латинского слова convergo  – сближаю, что означает процесс сближения, схождения.[[8]](#footnote-8)

В журналистике же **конвергенция** означает сведение печати, телевидения, радио и Интернет в единый мультимедийный ресурс. Выражается конвергенция также в слиянии медиарынков, технологий и других явлений из мира журналистики.

Отечественный исследователь М. Павликова приводит определение канадского исследователя СМИ и коммуникаций Дэниса Макуэйла: «Это распространение одного и того же содержательного продукта по разным каналам, разными средствами».[[9]](#footnote-9)

В широком смысле можно определить конвергенцию не только как слияние в одно различных технологий и способов донесения информации до аудитории, но и как стирание границ между ними, слияние в единый новый способ донесения информации. Таким образом, конвергентная журналистика – принципиально новый вид журналистики, цель которого состоит в том, чтобы единый контент был донесен до представителя аудитории издания в различном виде (аудио, видео, текст) и по различным каналам.

В чем преимущества конвергентных или, иначе говоря, мультимидейных СМИ перед традиционными? Во-первых, аудитория может получить конечный продукт – информацию – в том виде, который ей больше нравится или более удобен. Например, молодежь предпочитает видеоконтент и фотографии с небольшим количеством текстового сопровождения, а более возрастная аудитория, напротив, предпочтет информацию в печатном виде. Это может быть использовано и в социальной сфере: с мультимедийным контентом информация доступна для людей, имеющих проблемы со зрением или со слухом.

Вторым преимуществом конвергентной журналистике является расширение возможностей по источникам финансирования. Информация предоставляется в виде разных продуктов, следовательно, появляется больше возможностей заработать. Например, использовать для размещения рекламы видеоролики, которые прилагаются к тексту и так далее. Это преимущество напрямую имеет отношение к теме нашего исследования. Далее мы подробнее рассмотрим источники заработка, которые может использовать лишь сетевая журналистика.

В конвергентных СМИ бывают разные типы редакции. Рассмотрим их подробнее.

**Мультимедийная редакция** – здесь процессом изготовления контента в каждом отдельном технологическом пласта редакции руководят отдельные редакторы, имеющую профессиональную квалификацию. Печатная и онлайн-версия издания работают одновременно. Таким образом, мультимедийная редакция представляет собой как бы несколько СМИ, объединенных в составе одной редакции.

**Интегрированная редакция** – здесь в одной редакции объединены все новостные потоки, проходящие через разные технологические каналы донесения информации. Здесь нет отдельных работников, отвечающий за тот или иной тип информационного канала, ни на уровне планирования, ни на уровне производства итогового информационного продукта. Редакция разбита на тематические отделы – политика, бизнес, культура и так далее – редактор каждого отдела несет ответственность за освещение того или иного события и в печатном, и в информационном пластах.

**Кросс-медийная редакция** – здесь рабочий процесс выстроен по принципу взаимного обмена информацией. Создание, обработка и распространение контента производятся сразу для всех технологических пластов издательства, что позволяет, например, обеспечивать видео- и аудиороликами Интернет-портал того или иного СМИ.

Большинство современных сетевых СМИ можно смело относить к конвергентной журналистике: архитектура сайтов в Интернете позволяет без труда присоединять к сайту блоки с информацией разного типа. Однако в условиях работы одной редакции сразу над несколькими каналами распространения информации встает проблема квалификации кадров в сетевой журналистике.

Ведь по факту, корреспондент в Интернет-издании должен быть «универсальным солдатом», который способен создавать материалы, которые будут использоваться для передачи по разным каналам информации. В одном специалисте, по сути, должны соединиться профессиональные компетенции телевизионного корреспондента, корреспондента печатного издания, работника радиоэфира. К этому также добавляются и навыки фотосъемки, видеосъемки, обработки и монтажа, звукоинженера.

Редактор в конвергентном СМИ должен не просто профессионально разбираться в информационном потоке, но и знать, в каком виде лучше преподнести ту или иную информацию – в формате видео, аудио или печатного контента.

Конечно, такая многозадачность не каждому журналисту под силу. Именно поэтому в мировой практике высших учебных заведений, обучающих журналистике, все чаще появляются направления, обучающие «современной» конвергентной журналистике.

Отметим, что вопрос профессионализма сотрудников редакции сетевого СМИ важен и для нашего исследования: здесь совершенно особое значение приобретает переподготовка, повышение квалификации и расширение компетенций сотрудников редакции. С одной стороны, это влечет за собой дополнительные расходы. С другой стороны, грамотная работа с контентом может «перекрыть» эти траты многократно увеличением посещаемости, а как следствие, и финансовых показателей издания.

С технической точки зрения процесс объединения информационных каналов становится все легче и легче с каждым годом. Если раньше на мультимедийных порталах присутствовали, помимо текстовых материалов, видеоролики и аудиозаписи, то сейчас диапазон информационных каналов становится всё шире. Появляется возможность вещать в прямом эфире, интегрировать портал с социальными сетями, привлекать посетителей интерактивным развлекательным контентом и так далее.

Таким образом, конвергентная журналистика – новый тренд, в котором находится большинство сетевых СМИ. Универсальность, возможность соединения на одной площадке разных каналов информации дают конвергентным СМИ огромное преимущество перед традиционными, но и заставляют сотрудников редакции «держать руку на пульсе», изучая технологические новшества, возможности конкурентов и так далее. Мультимедийная журналистика в чистом виде представляет из себя журналистику будущего, которая продолжает развиваться и несет в себе огромный потенциал.

Само собой, сетевая журналистика отличается от традиционной и в финансовых аспектах. Рассмотрим ее положение в медиаэкономике.

## 1.4 Особенности медиарынка как экономической системы. Тенденции развития медиарынка.

Медиарынок во многом отличается от стандартной экономической системы, в которой находятся производственные предприятия. Еще Р. Пикар сформулировал одну из важнейших аксиом медиарынка, введя понятие сдвоенного рынка СМИ, где информация одновременно является и товаром и услугой.[[10]](#footnote-10) В качестве товара выступает пакет из информации, мнений и развлечений, а в качестве услуги – возможность доступа рекламодателей к аудитории, которую предоставляют СМИ.

Р. Пикар, один из наиболее авторитетных медиаэкономистов, обратил особое внимание на анализ взаимоотношений в классическом треугольнике «СМИ – аудитория – рекламодатели». Исследователь сформулировал суть медиарынка предельно четко, введя понятие сдвоенного – из товаров и услуг – рынка СМИ. На этом рынке товары представлены содержанием, т.е. упакованными вместе информацией, мнениями и развлечениями, а в качестве услуги выступает организация предприятиями СМИ доступа к аудиториям, которую получают рекламодатели.

В этом состоит двойственность СМИ: одним способом заработка является продажа информации читателю – как товара, другим – продажа доступа к аудитории рекламодателям как услуги.

Еще одной особенностью медиарынка является его высокая изменчивость: он следует за настроениями и мнениями аудитории, которые постоянно меняются. Появление Интернета, а как следствие, сетевых СМИ лишь усилило этот эффект.

Исследователь А.В. Варийчук выделила следующие тенденции на рынке СМИ последних лет:[[11]](#footnote-11)

**- Диверсификация систем СМИ.** Если образование многоотраслевых комплексов СМИ ранее было лишь прерогативой транснациональных корпораций, издательских домов, медиахолдингов – то есть игроков крупного бизнеса, то теперь процесс диверсификации мы можем увидеть на примере практически любого онлайн-СМИ, которые в основном являются представителям малого бизнеса. Сетевые издания представлены на нескольких рынках сразу, среди которых – рынок рекламных услуг, рынок организации событий, рынок создания научных социологических исследований на заказ.

**- Появление новых форматов.** В основном эти новые форматы представляют собой слияние привычных жанров и подходов: так возникли инфотэймент, бизнесстэймент и т.д.

**- Сегментация аудитории.** Эта тенденция как раз напрямую связана с появлением и распространением Интернета, который обеспечил бесплатный доступ аудитории к огромному количеству источников информации, среди которых – не только СМИ и позволил аудитории самостоятельно формировать повестку дня

**- Появление и распространение чисто рекламных СМИ.** Это связано с развитием рынка рекламы. Однако в рамках данного исследования предметом нашего исследования выступают именно сетевые средства массовой информации, основой которых выступает журналистский продукт.

Еще одной характерной чертой медиарынка является то, что на нем практически не встречается равнозначная заменимость: различные СМИ продают разные виды доступа к разным аудиториям.

По каким основным параметрам различаются аудитории СМИ?

* По стилю потребления медиапродукта.
* По времени, уделяемому аудиторией каждому СМИ.
* По характеру отношения потребителя к потребляемому СМИ.
* По собственным характеристикам.

## 1.5 Экономическая специфика сетевых СМИ

Мы рассмотрели специфику медиарынка, выделили тенденции его развития. Теперь сузим круг нашего исследования и перейдем непосредственно к сетевым СМИ: в чем состоит их экономическая специфика?

**Гипертекстовость**. Свойство, которое позволяет аудитории моментально переключаться с одного сетевого издания на другое и составлять свою собственную информационную повестку дня. Таким образом, одна и та же целевая аудитория может использовать несколько СМИ, которые являются конкурентами и находятся в одной нише. И сетевые СМИ научились использовать это с выгодой для себя: многие из них дают ссылки на тексты аналогичной тематики других онлайн-изданий. Обмен ссылками является перекрестным: подобным образом сетевые СМИ обеспечивают себе приток новой аудитории, а значит, добиваются достижения лучших финансовых показателей.

**Возможность сквозного поиска.** Мы не можем узнать из газеты или телепрограммы на одном из каналов, что же предлагало нам данное СМИ неделю или месяц назад. У сетевых СМИ доступ к архивам осуществляется мгновенно: иногда гиперссылками в тексте материалов даны ссылки на предыдущие материалы, близкие по тематику. Это выгодно и читателю, и самому СМИ: читатель проходит по ссылки и получает необходимый информационный бэкграунд, а за счет этого увеличивается среднее время нахождения на сайте, что очень важно для рекламодателей, использующих, к примеру, баннерную рекламу.

**Отсутствие производственного цикла.** У сетевых СМИ процесс создания и публикации контента является делом одной минуты. Нет существенной задержки между написанием материала и его публикацией. В газетном производстве же новость, поступившая в редакцию после отправки макета в типографию, будет ждать публикации сутки и грозит потерять актуальность. За счет этого сетевые СМИ более конкурентоспособны как поставщики оперативной информации.

**Мультиконтент.** Сетевые СМИ могут зарабатывать не только на размещении рекламы в том или ином виде: они могут зарабатывать на размещении трейлеров, видеоклипов и другого партнерского контента. Таким образом, повышается интерес аудитории к самому СМИ.

Важно и то, что один материал может содержать информацию в разных видах: текст, инфографика, видеоролик. Согласно американским изысканиям, видеоролики повышают продажи на 25–30%. Видео передает больше эмоций, чем текст или статическое изображение.

Исследователи прогнозируют, что в 2017 году 74% всего интернет-трафика будет поступать от видео. Статистика социальной сети Facebook сообщает, что пользователи Facebook в совокупности за сутки просматривают 100 млн. часов видео. Наличие видео – важное конкурентное преимуществ сетевых СМИ.

**Использование новых видов рекламы.** На данный момент наиболее распространенные типы рекламы в Интернете – баннеры и таргетированная реклама. Баннеры обычно являются приглашением на источники целевой рекламы и в чем-то сходны с рекламой на газетных страницах, но при этом они обладают рядом конкурентных преимуществ: более информационно насыщены, могут варьироваться от просто страницы до сложной системы с аудио и видеоэффектами, интерактивностью для читателя.

**Целевая реклама.** Реклама, нацеленная на конкретного потребителя, которая получается на основе анализа его поисковых запросов, возможна только в Интернете и является одним из наиболее эффективных видов рекламы в принципе. Такая реклама может быть использована в качестве инструмента маркетингового исследования, что является ее добавочным преимуществом.

**Возможность прямых продаж для аудитории.** Да, по факту подписка на газету тоже является прямой продажей, как и покупка журнала в киоске. Однако возможности продажи контента в Интернете уже сейчас намного многообразнее и богаче. Пользователи могут заплатить не только за сам контент СМИ, но и за доступ к эксклюзивной информации – специальным проектам, маркетинговым исследованиям, справочникам данных и пр.

**Продажа клиентских баз данных.** СМИ имеют уникальную возможность собирать данные о своих посетителях: как на основе посещений определенных страниц, что дает пищу для анализа целевой аудитории, так и более точечными методами.

В пример можно привести американский медицинский онлайн-журнал Medscape. На сайте посетителя просят зарегистрироваться и указывать свою медицинскую специализацию. На основе этих данных определяются тематические разделы содержания, имея такую информацию можно привлекать конкретную рекламу в соответствующие разделы. Таким образом, получается таргетированная реклама, стоимость размещения которой, конечно, будет выше обыкновенной.

**Дополнительные способы измерения аудитории.** Интернет и его возможности дают дополнительные возможности для измерения интереса аудитории к каждому конкретному журналистскому продукту. Исследователи медиаметрии отмечают, что измерить эффективность рекламы в обычных СМИ – дело трудоемкое, а результат не всегда отражает ситуацию на 100%. Даже наиболее современные методики, которые предполагают использование новейших датчиков на телевизоре, не могут определить, находится ли человек в комнате или нет в момент трансляции определенной телепрограммы, смотрит ли он телевизионный продукт осознанно или это является лишь «фоном», сколько членов семьи собираются вечером перед выпуском теленовостей и так далее.

Интернет же позволяет проследить маршрут пользователя до малейших мелочей: время пребывания на сайте, время чтения каждого конкретного материала, количества и адреса переходов по ссылкам. Несомненно, такие измерения аудитории гораздо точнее и создают более мощную базу для последующего комплексного маркетингового анализа потребителей определенного рекламного продукта. Таким образом, в процессе медиапланирования рекламодатели не только могут опираться на традиционные методики оценки эффективности рекламных затрат, но и получают возможность использовать новые методы, основанные на уникальных технических характеристиках Интернета.

Итак, мы рассмотрели сетевые СМИ в нескольких контекстах – как технологическую платформу, как журналистику нового типа (мультимедийную), а также как специфический медиарынок, проанализировав преимущества сетевых СМИ перед традиционными в качестве игроков рынка. Далее мы переходим к рассмотрению этапов создания сетевых СМИ.

# ГЛАВА 2. Этапы создания сетевых СМИ

## 2.1 Создание концепции СМИ

Прежде чем начать считать, сколько денег принесет баннерная реклама, а сколько – специальные проекты для «якорной аудитории», нужно определиться с базовыми понятиями: *Что писать? Как писать? И для кого?*

Казалось бы, какое отношение они имеют к финансовым аспектам деятельности СМИ? На самом деле, самое прямое. Без четкого определения целевой аудитории, попадания в свою нишу на рынке СМИ и понимания своего стиля издание не сможет добиться финансовой рентабельности. Иными словами, первым шагом в создании СМИ является создание его концепции.

**Концепция** (от лат. Conceptio – понимание, система) – определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения, ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.[[12]](#footnote-12) Другими словами, перед тем, как что-то начать делать, надо определиться, какой продукт мы хотим получить в конце и для чего он вообще нужен. То есть перед началом создания какого-либо СМИ стоит определить:

- тип СМИ;

- его цели и задачи;

- целевую аудиторию;

- особенности издания, характер подачи информации;

- требования к стилю, языку материалов;

- содержательную;

- композиционно-графическая.

Кроме того, в концепцию могут входить также и другие пункты. Например, основные принципы рекламной политики издания (если предполагается привлечение коммерческой рекламы), особенности распространения и т.д.[[13]](#footnote-13)

Что такое целевая аудитория и почему ее определение имеет такое большое значение в контексте создания СМИ?

Понятие «аудитория» подразумевает людей, способных воспринимать любую информацию. **Целевая аудитория** – это аудитория, имеющая общие потребительские или идейные предпочтения, и, соответственно, способная не только пассивно воспринимать информацию, но и совершать определенные действия – купить журнал, проголосовать за какую-то идею, выйти сажать деревья, послать определенную сумму денег на поддержку.[[14]](#footnote-14) Согласно В.М. Амирову, существует **3 типа аудитории**:

1) Потенциальная – максимально возможное количество людей для СМИ, то есть те, у кого есть физическая и техническая возможности получать информацию.

2) Расчетная аудитория – возможная аудитория, полученная в результате определения точной позиции в сегменте рынка.

3) Реальная – рассчитывается через некоторое время после выхода на рынок.

## 2.2 Поиск инвестора

Практически любое СМИ начинается с поиска инвестора. На первоначальном этапе действительно многое зависит от размера инвестиций в проект.

Чем привлекательны сетевые СМИ для потенциального инвестора?

- Получение прибыли. Медиарынок, при грамотном развитии событий, позволяет получать хорошую прибыль при помощи средств массовой информации. В случае с сетевыми СМИ все еще проще: на прибыль можно выйти еще быстрее.

- Рост влияния в определенной сфере бизнеса. Крупные компании используют инвестирование в СМИ для того, чтобы получить возможность влиять на медиапространство и на свое продвижение в нем

- Небольшой объем стартовых инвестиций. Отсутствие производственных расходов на изготовление тиража газет или журналов сокращает сумму необходимых вложений; таким образом, это далеко не самый дорогостоящий бизнес.

- Потенциал сетевого медиарынка. Сейчас уже понятно, что именно онлайн-журналистика является «передовой», которая быстрее всего развивается и вбирает в себя самые последние новшества в мире рекламы, технологий и подходов. Внедрив новые технологии, можно вывести свое СМИ на совершенно иной уровень прибыли.

Инвестиции подразделяют по нескольким классификациям.

*По периоду инвестирования*:

- краткосрочные (до 2 лет);

- долгосрочные.

*По объекту вложения:*

- финансовые;

- капитальные.

*По характеру участия:*

- прямые;

- непрямые.

*По региональному признаку:*

- внутренние;

- за границу.

*По форме собственности:*

- государственные;

- частные;

- иностранные.

При создании сетевого СМИ на российском медиарынке возможны различные модели инвестирования. Условно их можно разбить на три группы:

1. Инвестор сам решает создать сетевое СМИ для своих целей.
2. Создатели сетевого медиапроекта самостоятельно ищут инвестора под свою идею.
3. Создатели медиапроекта сами являются его инвесторами.

Еще одной моделью может быть краудфандинг – когда аудитория становится инвестором проекта, однако на российском медиарынке практически нет успешных историй применения данного финансового инструмента.

Во всех случаях сетевое издание не может позволить себе быть убыточным проектом: от онлайн-СМИ ждут быстрого выхода на самоокупаемость и перехода к прибыли. Именно поэтому необходимым и самым главным шагом в создании сетевого СМИ становится разработка финансовой стратегии развития. Она необходима при любой форме взаимоотношений – для того, чтобы понять размер инвестиций в проект в том случае, если сетевое СМИ создается по инициативе инвестора; для того, чтобы убедить инвестора вложить средства в проект, если сетевое СМИ является стартапом команды молодых журналистов; для того, чтобы оценить риски в том случае, если создатели СМИ вкладывают в него собственные средства.

Финансовая стратегия является ключевым понятием данного исследования, именно с позиции финансовых стратегий и ее элементов мы будем оценивать финансовые аспекты онлайн-СМИ Петербурга.

Прежде чем перейти к рассмотрению бизнес-стратегий и финансовых стратегий в сетевых СМИ, обратимся к теоретической части вопроса. Что же такое стратегия, из каких частей она состоит и каковы этапы ее создания?

## 2.3 Стратегия развития организации

Обратимся к понятию «стратегия» в классическом менеджменте.

В переводе с греческого стратегия буквально означает ведение войск: от греческого stratos – «войско», ago – «веду». Своим рождением слово обязано искусству ведения войн. И на протяжении многих веков термин «стратегия» неразрывно ассоциировался с искусством полководцев.

В экономическую литературу понятие стратегия прочно вошло в середине XX века. Фон Нейман и Моргенштерна в своей работе, посвященной теории игр, определяют стратегию как полный план, указывающий, какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой возможной ситуации.[[15]](#footnote-15)

Согласно определению «пионера» стратегического менеджмента (именно так часто называют Альфреда Чандлера) стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.[[16]](#footnote-16)

Согласно точке зрения известного специалиста в области стратегического планирования и управления И. Ансоффа, стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Интересное определение приводит Г. Минцберг: он называет стратегию единством «5P»: план (plan), образец, модель или шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective), отвлекающий маневр (ploy).[[17]](#footnote-17)

Важное место стратегии в своих трудах посвящают Питер Друкер[[18]](#footnote-18) и Ричард Румельт[[19]](#footnote-19). «Стратегия – это решение проблем», – лаконично определяет Румельт. «К числу стратегических решений относятся все решения, связанные с целями бизнеса и их достижении», – считает Друкер.

Во всех этих определениях красной нитью прослеживается сама сущность стратегии в менеджменте, иных дисциплинах – это план, согласно которому выстраивается вся деятельность субъекта. План, реализация которого должна привести к достижению поставленных целей.

На важный аспект обращают внимание исследователи Соколова и Егорова в своем исследовании «Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании». Так, они говорят о двух противоположных взгляда на сущность стратегии. В первом случае конкретно определяется конечное состояние компании, которое должно быть достигнуто через заданный промежуток времени, после чего составляется конкретный план действий, разбитый на четкие временные интервалы. Исследователи делают вывод, что в данном случае среда, в которой развивается предприятие, считается детерминированной и не претерпевающей изменений.

Но авторы с этим подходом не согласны. «Развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия свидетельствует о том, что скорость процессов изменения среды постоянно возрастает. Поэтому и стратегия поведения компании в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений», – считают авторы. Поэтому более эффективным подходом они считают второй – основанный на том, что стратегия задает направление развития компании, но гибко подстраивается под изменение и все внешние факторы.[[20]](#footnote-20)

Этого подхода придерживаться будем и мы: медиарынок является как раз той самой средой, которая постоянно меняется. И здесь уже уместен будет тезис генерального директора «Бумаги» Кирилла Артеменко, который утверждает, что нет смысла писать стратегию более, чем на год – ведь она потеряет актуальность.

Разработка финансовой стратегии начинается после разработки стратегии развития предприятия, которая, в свою очередь, должна быть тесно связана с миссией предприятия и его ценностями. Понятия «миссия» и «ценности» все еще являются прерогативой западных и западно-ориентированных компаний. По мнению Стива Бланка, известного американского предпринимателя, преподавателя ведущих университетов Америки и «Крестного отца Кремниевой долины», миссия организации может стать эффективным инструментом управления, если она содержит как описание задач, которые необходимо выполнить, так и обоснование этих задач. Она должна отвечать на вопросы: зачем люди приходят на работу, чем они занимаются и как определяют, что они делают это хорошо.[[21]](#footnote-21)

На какие виды делится стратегия? Согласно подходу Загорского, стратегия развития организации подразделяется на несколько стратегий, тесно связанных друг с другом. А именно – на маркетинговую, инновационно-инвестиционную, социально-кадровую, организационную и финансовую стратегии. Те, в свою очередь, подразделяются на более мелкие элементы планирования, из которых, в конце концов складываются конкретные задачи, стоящие перед руководителем сетевого СМИ и его командой (рис. 1).

Анализ и

Формирование

рынка

Инновационный

маркетинг

Выбор ниш и

Позиционирование

предприятия

Определение

миссии

Производственная

структура

Организационная

структура

Агентская

структура

Маркетинговая

Инновационно-инвестиционная

Социально-кадровая

Организационная

Финансовая

Планирование объема источников

капитала

Планирование

использования капитала

Планирование

денежных потоков

Планирование

рентабельности и

доходности инвестиций

План социального

развития

Управление

знаниями

План по труду

Инновационные

программы

Инвестиционные

проекты

Виды стратегий предприятия

1

Прогноз рыночной

капитализации

**Рисунок 1. Виды стратегии**

И. Бланк представляет стратегию развития организации как пирамиду, построенную по принципу от общего к частному. На вершине пирамиды – миссия компании. На ее основе создается корпоративная стратегия, частью которой является деловая стратегия. И уже деловая стратегия, в свою очередь, делится на функциональные стратегии: финансовую, маркетинговую и другие.

Исследователи Гениберг, Иванова, Полякова в своей работе «Сущность и методологические основы разработки финансовой стратегии фирмы» расширяют и дополняют классификацию Бланка, представляя ее в виде весьма наглядной схемы-рисунка (рис.2).[[22]](#footnote-22)



**Рис. 2. Место финансовой стратегии в стратегическом наборе предприятия.**

## 2.4 Финансовая стратегия организации: понятийный аппарат

Поскольку нас интересуют финансовые аспекты создания сетевых СМИ, остановимся подробнее на финансовой стратегии. Что же это такое?

Лаконичное определение Удовикина гласит: финансовая стратегия – это долговременный курс целенаправленного управления финансами для достижения общеорганизационных стратегических целей.[[23]](#footnote-23) В этом определении четко прослеживается взаимосвязь и взаимозависимость финансовой стратегии предприятия и общей стратегии его же.

И. Бланк говорит о финансовой стратегии как о важнейшем виде функциональной стратегии предприятия, которая обеспечивает «все основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды».[[24]](#footnote-24)

В данном определении весьма ценно, то, что сюда включена и корректировка финансовой стратегии. То есть возможность оперативно «сменить курс» здесь считается родовым признаком финансовой стратегии – это вполне соответствует специфике сетевых СМИ как стремительно меняющегося сегмента медиарынка.

А.Г. Каратуев дает достаточно узкое определение, ограничивая субъект финансовой стратегии рамками дисциплины финансового менеджмента: так, исследователь считает, что финансовая стратегия – в первую очередь, инструмент для реализации целей финансового менеджмента.[[25]](#footnote-25)

Узкое определение дает и Варийчук, сводят сущность финансовой стратегии к созданию генерального плана действий по обеспечению предприятия денежными средствами.[[26]](#footnote-26)

На денежных средствах акцентирует внимание и Кирьянов, определяя финансовую стратегию как «систему финансирования и расходования денежных средств, а также оценка их эффективности».[[27]](#footnote-27)

И.П. Хоминич дает иной подход понятию финансовая стратегия: так, согласно ее определению, финансовая стратегия – это «обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных стратегических целей в рамках общей миссии на основе образования, распределения, использования и координации финансовых ресурсов компании»[[28]](#footnote-28).

Схожее определение дает Д.В. Корепанов: он определяет термин как систему действий в области финансов по разработке и достижению целей организации. В частности, в эту систему входят планы получения, накопления и распределения финансовых ресурсов, необходимых для достижения целей организации, а базируется она на прогнозе возможных воздействий окружающей среды на организацию, а также учитывает предполагаемые последствия этих воздействий.[[29]](#footnote-29)

Интересное понятие «финансовая идеология» вводит Кроликов, в целом же его определение звучит так: финансовая стратегия – это «сформированная система долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и наиболее эффективных путей их достижения, определяемых финансовой идеологией».[[30]](#footnote-30)

В определении Наумовой ключевым словом является «поступательный». Поступательное развитие – действительно важная характеристика здравой финансовой стратегии, и мы увидим это на примере в практической части исследовательской работы. «Финансовая стратегия – это часть функциональной стратегии предприятия, которая отвечает за обеспечение поступательного развития финансовой деятельности и финансовых отношений»[[31]](#footnote-31), пишет исследователь.

И, наконец, весьма широкое определение дают термину зарубежные исследователи. «Финансовая стратегия – это процесс, который приводит в соответствие внешние источники финансовых ресурсов со стратегией корпоративного становления, развития и расширения»[[32]](#footnote-32) – такое определение приводят исследователи Т. Гранди и К. Ворд в своей монографии «Стратегические бизнес-финансы».

Как мы видим, определений финансовой стратегии существует более чем достаточно, и если «ядро» понятия остается одним и тем же – это непременно планирование, обязательно часть общей стратегии и финансовое развитие предприятия – то детали и ширина подхода очень разнятся. Это связано с разнообразием термина на практике: многообразие видов, типов предприятий, представленных на рынке, факторов, которые на них влияют, их базовых характеристик приводят к тому, что финансовые стратегии предприятий оказываются совершенно разными. Так или иначе, каждое определение отражает лишь часть общей совокупности финансовых стратегий предприятий мира.

Также разнятся подходы и к месту финансовой стратегии в общей стратегии предприятия. В основном они зависят от того, на какие составляющие различные исследования «дробят» общую стратегию предприятия.

У большинства исследователей финансовая стратегия является частью функциональной стратегии предприятия наряду с маркетинговой, производственной и другими стратегиями (рис 1). При этом отмечается ее роль как важнейшей составляющей общей стратегии. Важно всегда помнить про тесную взаимосвязь всех подвидов общей стратегии – финансовой, кадровой и так далее. По сути, говоря о финансовой стратегии сетевых СМИ далее, мы будем говорить о стратегии развития этих СМИ в целом, просто подробно останавливаться на рассмотрении финансового аспекта. Далее мы рассмотрим несколько наиболее распространенных подходов исследователей стратегического менеджмента к этапам организации финансовой стратегии.

## 2.5 Этапы создания финансовой стратегии

С точки зрения И.А. Бланка, в основе разработки финансовой стратегии предприятия лежат принципы системы стратегического управления предприятием как новой парадигмы – рассмотрение предприятия как открытой социально-экономической системы, открытой для взаимодействия с внешними факторами, ориентация на предпринимательский стиль управления финансовой деятельностью и другие принципы.

Сама «стратегия написания стратегии» от И.А. Бланка состоит из 10 шагов.[[33]](#footnote-33)

1. Определение общего периода, на который формируется стратегии. Исследователь включает в основные параметры, от которых зависит временной отрезок, на который формируется стратегия, уровень предсказуемости развития экономики, отрасль предприятия, размер предприятия, стадии его жизненного цикла, а также другие факторы.
2. Исследование факторов внешней финансовой среды и внешнего финансового рынка. И.А. Бланк подробно рассматривает методы, при помощи которых проводится данный анализ: это анализы SWOT, SNW, PEST, портфельный анализ рынка, сценарный анализ, анализ финансовых коэффициентов, а также сравнительный финансовый анализ. Однако, как отмечают многие исследователи[[34]](#footnote-34), этот спектр методов анализа не является окончательным и достаточным; их необходимо использовать в совокупности с другими методами анализа, в частности, ориентироваться на уже существующие знания.
3. Оценка сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия. Для оценки показателей исследователь также рекомендует применять SWOT – анализ.
4. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия. Работа над данным этапом разработки финансовой стратегии обеспечивает тесную связь ее с общей стратегией предприятия, его миссиями и целями. О необходимости этой связи уже много раз говорилось на протяжении всего нашего исследования.
5. Разработка стратегических финансовых целей компании. Здесь исследователь вводит термин «финансовой философии»; стратегические финансовые цели формируются вокруг главной стратегической финансовой цели, также И.А. Бланк предлагает использовать метод формирования дерева стратегических финансовых целей. Систему стратегических финансовых целей исследователь предлагает отображать в виде конкретных показателей – целевых стратегических нормативов.
6. Конкретизация целей финансовых стратегий. Здесь исследователь имеет в виду конкретизацию по периодам реализации, внешнюю и внутреннюю синхронизацию всей стратегии во времени.
7. Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности служит базой для принятия решений и обеспечения контроля выполнения финансовой стратегии. Сформированная на предыдущем этапе система стратегических финансовых целей должна быть конкретизирована установлением плановых или нормативных показателей, таких как: предельный уровень финансовых рисков, коэффициент самофинансирования и пр.
8. Принятие основных стратегических финансовых решений. Этот этап формирования стратегии является одним из наиболее важных, потому что именно он является связующим звеном между аналитической частью стратегии, которая описывает текущую ситуацию по тем или иным субъектам, и непосредственным планированием, которое приведет к конкретным шагам руководства компании.
9. Оценка эффективности принятой финансовой стратегии. Исследователь приводит несколько критериев, в соответствии с которыми проводится оценка: это согласованность с изменчивыми факторами внешней среды, которые поддаются прогнозу, эффективность реализации, допустимые уровни риска и так далее.
10. Организация контроля реализации финансовой стратегии. На данном этапе формулируется система конкретных мер и действий, которая позволяет оперативно отслеживать исполнение программы стратегического финансового развития, а также вносить коррективы с учетом изменяющихся внешних факторов влияния.

 Похожей системы работы над финансовой стратегией предприятия придерживается и Н.П. Теслюк, однако у него процесс формирования финансовой стратегии разбит на 15 этапов:[[35]](#footnote-35)

1. определение главной финансовой стратегии;
2. определение периода реализации финансовой стратегии;
3. анализ факторов внешней среды и нейтрализация;
4. анализ внутренней финансовой среды;
5. комплексная оценка финансовой позиции;
6. определение необходимых инструментов финансовой стратегии;
7. определение стратегических целей финансовой деятельности;
8. формирование целевых задач;
9. формирование целевых нормативов;
10. определение основных решений для достижения главной цели;
11. разработка вариантов финансовой стратегии;
12. оценка и выбор оптимального варианта финансовой стратегии;
13. детализация выбранного варианта финансовой стратегии;
14. оформление и утверждение проекта финансовой стратегии;
15. организация контроля за выполнением финансовой стратегии.

Иного подхода к формированию придерживается А.П. Воробьев, предлагая сосредотачиваться при формировании финансовой стратегии на конкретных результатах, а не на долгосрочных стратегических исследованиях. При этом он выделяет семь основных этапов создания стратегии:[[36]](#footnote-36)

1. разработка корпоративной стратегии;
2. определение целевых показателей себестоимости и рентабельности;
3. оценка текущего финансового состояния и его соответствия краткосрочным задачам;
4. определение информационной базы и целевых критериев оценки финансовой стратегии;
5. формирование финансовых планов;
6. принятие решений по текущему управлению финансовыми потоками предприятия;
7. реализацию финансовой стратегии.

Впрочем, другие исследователи в своих трудах отмечают, что существенным недостатком данной типологии является то, что данные этапы трудны для реализации и не имеют логического завершения, результата.[[37]](#footnote-37)

Этапы формирования стратегии по Л.И. Журовой ориентированы на применение в практической среде и легко могут быть реализованы как предприятиями крупного бизнеса, так и малым и средним. Четкая структура является достоинством данной типологии, что отмечается другими авторами.

Л.И. Журова выделяет 9 этапов формирования стратегии:[[38]](#footnote-38)

* 1. определение длительности действия финансовой ситуации;
	2. формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия;
	3. анализ финансовой среды функционирования предприятия (подразделяется на анализ факторов внешней и внутренней среды);
	4. уточнение стратегических целей финансовой деятельности предприятия;
	5. формирование портфеля финансовых стратегий (данный этап делится на определение потребности в финансовых ресурсах и потребности в собственном и заемном капитале, условии их привлечения и стоимости);
	6. оценка и выбор финансовой стратегии;
	7. формирование обеспечивающих функций процесса реализации финансовой стратегии (сюда входит обеспечение кадровыми ресурсами, формирование финансовых взаимоотношений с основными партнерами, формирование бюджета, корректировка структуры управления финансами);
	8. организация контроля реализации финансовой стратегии;
	9. организация мониторинга эффективности финансовой стратегии.

Существуют и более общие подходы к формированию этапов разработки стратегии. Так, некоторые авторы выделяют только три этапа разработки стратегии, однако каждый этап является обширным понятием и включает в себя множество пунктов:

* стратегический анализ (включает в себя анализ внешней среды и анализ внутренних условий и факторов развития компании, предполагает обязательное наличие внешнего и внутреннего финансового анализа);
* стратегическое планирование (включает в себя формулировку миссии, стратегических целей, задач, которые ранжируют цели предприятия в зависимости от их приоритета в долгосрочной перспективе);
* стратегический финансовый контроль (сюда входит: определение круга контролируемых критериев и показателей, оценка происходящих изменений в соответствии с влиянием внешних факторов, выявление причин отклонений от заданного плана, корректировка стратегии).

Таким образом, несмотря на различия в подходе разных исследователей к определению этапов разработки стратегии, большинство этапов все же повторяются, пусть порой и в виде разделов, подразделов, подзадач.

Сравнительный анализ подходов разных авторов позволяет и нам выделить основные этапы разработки финансовой стратегии, каждый из которых в той или иной форме является составной частью разработки исследования. Перечислим эти этапы:

1. анализ общей стратегии развития предприятия, его миссии и принципов;
2. определение сроков, на которые формируется данная финансовая стратегия;
3. генерирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия;
4. анализ текущего финансового состояния предприятия;
5. анализ основных инвестиционных потребностей предприятия;
6. разработка финансовой политики предприятия;
7. внедрение разработанной стратегии, формирование конкретной программы действий в соответствии с выбранной стратегией;
8. оценка эффективности разработанной стратегии.

Именно через призму данных этапов разработки стратегии мы будем рассматривать действующие финансовые стратегии сетевых СМИ во второй части нашего исследования.

Далее мы рассмотрим некоторые этапы более подробно с точки зрения инструментария, методов и подходов к реализации данных этапов.

**Анализ общей стратегии развития предприятия, его миссии и принципов.**

В предыдущих частях исследования мы уделяли достаточно много внимания взаимосвязи финансовой стратегии развития предприятия и общей стратегии предприятия, а также ее миссии и ценностей, поэтому здесь дополнительно раскрывать этот этап разработки стратегии мы не будем.

**Определение сроков, на которые формируется данная финансовая стратегия.**

Различные типологии финансовых стратегий, в том числе и по временному признаку, мы указывали в начале исследования. Здесь мы ограничимся лишь разделением финансовых стратегий на долгосрочные стратегии, которые разрабатываются сроком на 3-5 лет и более; среднесрочные – сроком от 3 лет до 1 года; и краткосрочные, которые разрабатываются на срок менее одного года.

Долгосрочная финансовая стратегия определяет валовые доходы и расходы, источники формирования доходов, динамику финансового состояния предприятия. Как и среднесрочная стратегия, она формируется в укрупненном виде.

Краткосрочные стратегии же составляются более детализировано и разрабатываются в рамках уже существующей долгосрочной стратегии.

Впрочем, далее, когда мы перейдем к практической части исследования, мы увидим, что игроки медиарынка, склонного к постоянным изменениям в результате влияния внешних факторов, зачастую отказываются от формирования долгосрочной стратегии и ограничиваются формированием финансовой стратегии на 1 год.

От того, на какой срок составляется финансовая стратегия, зависят цели финансовых деятельности, финансовая политика и степень проработки финансовых планов.

**Генерирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия.**

Важной частью данного этапа является установление интегральной финансовой цели, вокруг которой выстраивается система финансовых целей компании – долгосрочных, краткосрочных и текущих. Большинство исследователей сходятся на том, что зачастую интегральной финансовой целью компании является увеличение рыночной стоимости компании.

Важным условиям достижения этой цели является минимизация рисков. Интегральная цель может определяться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Как отмечают исследователи, для достижения этой цели необходимо сочетание следующих факторов:

1. предприятие имеет необходимое количество ресурсов;
2. собственный капитал рентабелен и сбалансирован;
3. заемный капитал соответствует нормативам;
4. структура активов и пассивов компании обеспечивает приемлемый уровень финансовых рисков.

Интегральная цель детализируется на финансовые цели, которые призваны решить конкретные задачи. Все финансовые цели должны быть четко сформулированы и выражены в конкретных измеримых показателях – таких, как:

* рентабельность продаж;
* финансовый рычаг (соотношение собственного и заемного капитала);
* уровень платежеспособности;
* уровень ликвидности.

Сгруппированные по направлениям, установленные цели образуют финансовую политику предприятия.

**Анализ текущего финансового состояния предприятия.**

Исследователи определяют термин финансовое состояние как наличие финансовых источников и резервов, которые позволяют осуществлять деятельность предприятия за счет собственных средств.

Хорошее финансовое состояние предприятие означает достаточное количество финансовых ресурсов, которое позволяет эффективно использовать их в хозяйственной деятельности, обеспечивать здоровые финансовые взаимоотношения с партнерами, иметь удовлетворительный платежный баланс и финансовую устойчивость.

Анализ финансового состояния предприятия базируется на анализе бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках. Для того чтобы проследить динамику финансового состояния предприятия, необходимо проанализировать его бухгалтерские документы за несколько лет. Особенно это актуально в том случае, если речь идет о разработке финансовой стратегии на длительный срок.

Также анализ финансового состояния предполагает анализ имущественного положения, анализ текущей налоговой, дивидендной, эмиссионной политики компании и другие показатели.

Только после того, как будет проведен анализ финансового состояния предприятия, можно переходить к разработке финансовой политики и каких-либо мер, направленных на реализацию финансовых целей организации.

Попытки выстроить планирование финансовой деятельности по достижению стратегических целей в отрыве от текущей ситуации и возможности компании приведет к тому, что финансовая стратегия окажется неэффективной и нереализуемой в целом.

**Анализ основных инвестиционных потребностей предприятия.**

На основании инвестиционных потребностей предприятия определяется его потребность в ресурсах, что является необходимым параметром проработки финансовой политики предприятия. Соответственно, от этого зависит и кредитная стратегия предприятия. Совокупность инвестиционных ценностей, которые находятся в собственности одного инвестора, называются инвестиционным портфелем. В инвестиционный портфель входят инвестиционные ценности предприятия.

Существует несколько типологий инвестиционных ценностей:

1. по степени материализации – материальные, нематериальные
2. по отдаленности возврата вложенных средств – краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;
3. по степени риска – высокого риска, среднего риска, низкого риска;
4. по объему требуемых инвестиционных ресурсов – дорогостоящие, средней стоимости, дешевые;
5. по целевому использованию – спекулятивные, прямого участия;

С одной стороны, именно объем средств, которые привлекает предприятия, определяет его финансовую активность. С другой стороны, как отмечают многие эксперты, привлечение средств – не самоцель. Объем привлекаемых средств должен определяться в зависимости от инвестиционных потребностей предприятия.

В рамках анализа инвестиционных потребностей предприятия должны быть обязательно проанализированы следующие составляющие инвестиционной политики компании:

* инвестиционные ресурсы предприятия – средства, которые имеются в распоряжении предприятия на данный момент;
* инвестиционный потенциал предприятия – ресурсы, которые оно может мобилизовать на финансовом рынке в течение временного отрезка, на который разрабатывается стратегия;
* инвестиционные потребности – объем средств, необходимый компании для успешной деятельности в рамках достижения стратегических финансовых целей предприятия, а в частности, для осуществления комплексной инвестиционной программы;
* инвестиционная программа – программа, разработанная в рамках действующей или долгосрочной финансовой стратегии, которая включает основные характеристики инвестиций по всем проектам (направления, сроки и объемы);
* потребность предприятия в инвестиционных ресурсах – разность между действительными инвестиционными ресурсами предприятия и потребностью в них.

**Разработка финансовой политики предприятия.**

В чем заключается основное отличие финансовой политики от финансовой стратегии? Согласно исследованиям в области стратегического менеджмента, финансовая политика непосредственно вытекает из определения финансовой стратегии предприятия и является своего рода «финансовой тактикой».

Перечислим ряд основных функциональных задач финансовой политики как направления деятельности предприятия. Финансовая политика:

1. регулирует оптимальное управление предприятием и обеспечивает достижение его стратегических целей;
2. изучает состояние и условия формирования финансовых ресурсов в экономических условиях деятельности;
3. планирует возможные вариации формирования финансовых ресурсов;
4. исследует возможности деятельности финансового управления в результате неблагоприятной и неэффективной деятельности предприятия;
5. устанавливает финансовые взаимосвязи с поставщиками и клиентами, бюджетами различных уровней, банками и другими финансовыми контрагентами;
6. Устанавливает резервы предприятия и привлекает ресурсы ;
7. проводит деятельность по увеличению производственной мощи предприятия и оптимизации использования его ресурсов;
8. наращивает основные и оборотные фонды;
9. производит мобилизацию финансовых ресурсов для обеспечения производственно-хозяйственной работы;
10. разрабатывает и применяет меры по установлению финансовой стабильности предприятия;
11. определяет методику руководства предприятием.

Основные инструменты реализации финансовой политики и ее методология установлены стандартами предприятия – положением о движении денежных средств, кредитной политикой и так далее.

Непосредственными реализаторами финансовой политики предприятия выступают конкретные должностные лица и различные подразделения: генеральный директор, финансовый директор, руководители отделов, финансово-экономическое управление, бухгалтерия и так далее.

**Внедрение разработанной стратегии, формирование конкретной программы действий в соответствии с выбранной стратегией.**

Данный этап является переходом от планирования к реализации финансовой стратегии. В рамках данного этапа формируется перечень мероприятий, направленный на достижение стратегических финансовых целей в рамках разработанной стратегии; формируется структура исполнителей, среди которых есть ответственные по тем или иным направлениям; определяются права. Обязанности, меры ответственности руководителей по каждому направлению.

В рамках данного этапа рассматриваются конкретные инструменты, на использовании которых будет построена реализация стратегии. К таким инструментам относятся:

- программы и проекты;

- финансовая политика;

- финансовая реструктуризация;

- финансовое обеспечение конкурентного преимущества;

- информационное обеспечение;

- временные соглашения, альянсы с другими игроками рынка;

- диверсификация;

- глобализация;

- юридическая тактика предприятия и др.

Эксперты в области топ-менеджмента отмечают, что реализация финансовой стратегии и ее внедрение – не одно и то же, при том что внедрение финансовой стратегии в предприятие абсолютно необходимо для реализации финансовой стратегии. Специализированное издание для топ-менеджмента «Генеральный директор» приводит комментарий на этот счет Ефима Пыкова, управляющего партнера консалтинговой компании «Формула развития»: «Финансовая стратегия предприятия, как и любой иной бизнес-инструмент, действен только тогда, когда его используют в работе. Любая, даже самая замечательная и выверенная стратегия, если она пылится в ящике стола или висит в золоченой раме, не стоит ровным счетом ничего (за исключением стоимости рамы). Стратегия должна работать. Каждый день и каждый час. Но необходимо уточнить: зачастую возникает некоторая путаница между пониманием реализации стратегии и внедрения стратегии. Эти понятия необходимо четко разделять. Реализация стратегии – это достижение целей, которые заложены в стратегию. Оценить степень реализации стратегии можно по прошествии времени, сопоставив количественные параметры целей, записанных в стратегии, и параметры, которых достигает компания. Внедрение стратегии – процесс выполнения плана стратегических операций. Оценка выполнения происходит по факту реализации всех пунктов плана с должным качеством. Без внедрения стратегии в ежедневную работу компании реализация стратегии, то есть достижение поставленных целей, вряд ли возможна», – считает управленец.

**Оценка эффективности разработанной стратегии.**

Этот этап является финальным и осуществляется по итогам разработки всех основных этапов. Оценка эффективности проводится для того, чтобы убедиться в том, что разработанная стратегия сможет привести компанию и ее финансовые показатели к реализации установленных стратегических целях, учитывая постоянно меняющийся фактор внешней финансовой среды. В больших компаниях с множеством подразделений этот процесс проводят финансовые аналитики, но зачастую для оценки эффективности приглашаются внешние специалисты.

Оценка эффективности разработанной стратегии происходит по следующим параметрам:

* соответствие финансовой стратегии с общей стратегией предприятия;
* соответствие финансовой стратегии предприятия изменяющейся внешней финансовой среде;
* соответствие финансовой стратегии предприятия с его резервами и возможностями;
* внутренний баланс показателей финансовой стратегии;
* реальность применения финансовой стратегии;
* достаточный уровень риска, который позволит реализовать финансовую стратегию;
* экономическая эффективность внедрения и использования финансовой стратегии (бенчмаркинг);
* внеэкономическая эффективность внедрения и использования финансовой стратегии.

Зачастую методом прогнозирования финансового результата деятельности компания выступает создание финансовой модели предприятия – это документ, который содержит расчет финансовых показателей деятельности предприятия на основании данных о предполагаемых расходах и планируемых доходах. Цели, прогнозы, планы текущей деятельности и развития компании в финансовой модели являются исходными данными, на основании которых обрабатываются данные по прогноз продаж, затрат и инвестиций. В итоге получается документ, в котором прогнозные бюджеты имеют конкретные целевые значения.

Только после того, как анализ разработанной стратегии будет произведен в соответствии со всеми вышеперечисленными параметры и в результате исследования будет установлено, что стратегия возымеет положительный результат, ее можно утверждать и реализовывать.

После того, как мы во всех подробностях рассмотрели общие принципы создания финансовой стратегии, остановимся подробнее на управленческих подходах в сфере медиарынка.

## 2.6 Принципы финансового управления СМИ

Разумеется, в теории журналистики есть свои подходы и принципы, связанные с экономической деятельностью СМИ. Рассмотрим их подробнее.

**Принцип прибыльности издания**. Здесь нет принципиальных отличий от любой другой коммерческой структуры: главная стратегическая цель издания – повышение его доходов и получение наибольшей прибыли. Следовательно, вся работа редакции, как и технического, рекламного и других разделов, подстроена под осуществление этого принципа. Основным инструментом его реализации как раз является создание финансовой стратегии предприятия, которую мы планируем исследовать в последующих пунктах.

**Обеспечение конкурентоспособности издания.** Этот принцип логически вытекает из предыдущего. СМИ должны оставаться конкурентоспособными игроками рынка, в связи с этим у них есть потребность в постоянном повышении уровня, разработки нового медиапродукта, удовлетворении информационных запросов потребителей информации.

**Принцип экономической достаточности (разумной экономии)**. Этот принцип заключается в стремлении руководителей издания и сотрудников достичь стратегически важных целей с применением наименьших средств, сил и энергии. Реализация этого принципа лежит на топ-менеджменте издания, чья задача – получить оптимальные результаты в наименьшее время, кратчайшим путем и самым экономным способом. И разработка финансовой стратегии, где как раз проводится анализ деятельности и показателей СМИ, сравниваются наиболее успешные и наименее успешные проекты, делаются выводы и обобщения, призвана им в этом помочь.

## 2.7 Бизнес-стратегии медиарынка

Бизнес-стратегия СМИ должна быть основана на его базовой концепции, при этом быть основанной на его типологических характеристиках. Впрочем, это повторяет тезис из первой части нашего исследования о том, что финансовая стратегия должна быть подчинена общей как ее непосредственный элемент. Как отмечают исследователи СМИ, методологическую основу финансовых стратегий в СМИ выделить достаточно сложно. В основном в современных исследованиях используется понятие «бизнес-стратегия», остановимся на нем подробнее.

Бизнес-стратегия задается типом СМИ и порождает концепцию СМИ, которая, в свою очередь, включает в себя все основные параметры СМИ – формат, взаимоотношения с аудиторией и так далее.

Тип коммуникационных отношений с аудиторией помогает выявить аудиторию, ее параметры, потребности и требования к СМИ. На основе выявленных отношений с аудиторией и реализуется бизнес-модель каждого конкретного СМИ.

Исследователь В.Л. Иваницкий выделяет 4 типа бизнес-стратегий, которые реализуются современными СМИ в рамках базовой концепции развития СМИ:[[39]](#footnote-39)

**Респектабельная**. Эта модель нацелена на реализацию бизнес-плана, который детально пошагово расписан и просчитан. Коммуникации с аудиторией – диалогические и презентационные. Тип аудитории, который создается вокруг таких СМИ, исследователь называет «амбициозным». Данную бизнес-модель применяют деловые, общественно-политические СМИ.

**Агрессивная.** Эта модель нацелена, в первую очередь, на получение быстрого финансового результата. Этим определяется и тип ее взаимоотношений с аудиторией: помимо презентационного типа коммуникации, СМИ, использующие подобную стратегию, не гнушаются манипуляций с сознанием читателя. Моделью пользуются «желтые» массовые издания, таблоиды, которые создают вокруг себя «аудиторию гедонистического типа с явными маргинальными характеристиками», пишет Иваницкий.

**Интуитивная** модель работает на основе интуитивных представлений о бизнес-концепциях. СМИ такого типа не живут, а скорее выживают: они существуют в конкурентной среде за счет преданности идее, неадекватно низких затрат на оплату труда и привычки аудитории к данному СМИ. Где мы встречаем такую бизнес-концепцию? У изданий, которые существуют уже много лет, которые имеют свою постоянную аудиторию и сами по себе стали уже неким социально-культурным артефактом для своей аудитории.

Иваницкий определяет тип коммуникационных отношений таких СМИ со своей аудиторией как «диалогический тип коммуникации с компонентами манипулятивности и презентационности». К таким СМИ исследователь относит практически все местные и региональные СМИ.

**Корпоративная** модель бизнес-стратегии работает на рыночные результаты, но не прилагает особых усилий для их возникновения. Во многом такая модель функционирует по инерции, заданном алгоритме действий и не допускает гибких изменений в редакционной политике. Такая модель ведения бизнеса характерна для корпоративных СМИ, которые обслуживают какие-то крупные предприятия, организации, игроков рынка.

Впрочем, сам исследователь отмечает, что под корпорацией он подразумевает не только конкретные организации, но и определенные «группы интересов». Такая модель не занимается изучением аудитории, анализом ее интересов, характеристик и потребностей, также она и не нацелена на диалог с ней. Тип коммуникации, которые используют СМИ при подобной бизнес-модели можно охарактеризовать как манипуляционные и презентационные.

Конечно, как отмечают другие исследователи, данные типы характеристик являются некоторыми «идеальными моделями»: они носят обобщенный характер, опосредуются и уточняются практикой деятельности каждого конкретного СМИ.

Говоря о предмете нашего исследования – небольших сетевых СМИ – хочется отметить, что речь, несомненно, идет о первой модели: сетевые СМИ заинтересованы в работе с аудиторией и изучении ее характеристик, потому что именно аудитория является средством обеспечения прибыли для этих игроков рынка. Однако для некоторых СМИ не исключается и некоторая манипулятивность во взаимоотношениях: это выражается не только в непосредственно журналистском контенте, но и в наличие немаркированных рекламных материалов.

После того, как мы рассмотрели самый важный шаг – создание финансовой стратегии сетевого СМИ, рассмотрим перечень возможных источников финансирования нового СМИ на сетевом медиарынке. Именно от эффективного использования источников финансирования зависит то, насколько быстро издание выйдет на самоокупаемость и в прибыль, а значит, то, какая судьба его ожидает на медиарынке, будь то региональное сообщество, федеральный или даже мировой медиарынок.

## 2.8 Источники финансирования сетевых СМИ

Учитывая, что родиной и первоначальной точкой распространения сетевых СМИ является Запад (в основном США), в нашем исследовании возможных источников финансирования мы будем опираться не только на опыт действующих сетевых СМИ российского рынка, но и на практики их западных коллег. Ведь рынок сетевых СМИ силен своей интернациональностью: поэтому самые интересные и эффективные источники получения дохода, которые применяются на Западе, но пока не получили распространения в России, наверняка со временем будут успешно использованы и в российских реалиях, а возможно, станут новым медиатрендом.

Самый очевидный, самый главный и самый первый источник дохода средств массовой информации, и не только сетевых – реклама. Здесь мы рассмотрим только те специфические виды рекламы, которые применяются в сетевых СМИ.

**Баннерная реклама.** Согласно определению Е.Л. Вартановой, баннер представляет собой небольшое графическое изображение (обычно прямоугольной формы), которое отсылает к источнику рекламы при помощи гиперссылки.[[40]](#footnote-40)

Баннеры могут варьироваться от статичных изображений до сложной разработки, в которой есть место аудио- и видеоэффектам.

За время существования баннерной рекламы было выяснено, что ненавязчивость и лаконичность напрямую связаны с успехом рекламного сообщения у посетителя портала. Как справедливо отмечает Вартанова, минусом баннерной рекламы является ее «навязанность» пользователю, поэтому слишком агрессивный внешний облик может, наоборот, создать негативное впечатление о бренде. Именно поэтому реклама типа pop-up – выпадающих на экране ПК баннеров с анимацией и всевозможными эффектами – практически полностью исчезла. Согласно маркетинговым исследованиям, этот вид баннеров вызывает наибольшее раздражение у пользователя.

В последние годы баннерная реклама занимается все меньшую долю среди доходов от рекламы онлайн-СМИ, однако издания не спешат отказываться от нее насовсем. «Баннерная реклама, которую все мы видим на сайтах (а точнее «не видим» в силу «синдрома баннерной слепоты»), слишком неэффективна и дешева, ее кликабельность составляет доли процента, и вряд ли она когда-нибудь вытянет СМИ в зону рентабельности», – отмечает генеральный продюсер медиалаборатории «Однажды» Дмитрий Соколов-Митрич.

**Спонсорские публикации.** Как правило, такие публикации выглядят, как обычные материалы СМИ и находятся среди них, однако автор в них не указан – они написаны рекламодателем. Чаще всего в самом тексте есть пометка о том, что он размещен на правах рекламы. Публикации о заказчике могут иметь разнообразный вид: от стандартного пресс-релиза до экспертного интервью и аналитической статьи. Зачастую журналисты издания берут написание материала о заказчике на себя – именно такой вид рекламы стал предпосылкой для создания нативной рекламы.

**Нативная реклама.** Естественная (нативная) реклама ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) nativeadvertising) – способ, которым рекламодатель привлекает к себе внимание в [контексте](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82) площадки и [пользовательских](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C) интересов. В оригинале она воспринимается как часть просматриваемого [сайта](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82), учитывает особенности площадки, не идентифицируется как [реклама](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0) и не вызывает у [аудитории](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%D0%B0) отторжения.[[41]](#footnote-41)

Иными словами, нативная реклама настолько органично вплетается в основной контент СМИ, что пользователь не видит разницы. Оттого уровень доверия к такой рекламе становится выше – и это то, что нужно рекламодателю.

Одними из пионеров использования нативной рекламы на российском медиарынке стало сетевое издание Meduza. Это сетевое СМИ организовало целый ряд видеоконференций со специалистами, посвященных трудностям и вопросам нативной рекламы. «Вы несете за опубликованные рекламные материалы такую же ответственность перед читателем, как и за редакционные. И речь не о юридической стороне, а о репутационной. Если в ваших текстах, помеченных как нативная реклама, будет написана неправда (или не вся правда) – это очень плохо. Если вы рассказываете о сомнительных клиентах как о хороших рекламодателях – это очень плохо. То есть а) рекламе тоже необходим фактчек, б) нужно очень аккуратно подходить к выбору рекламодателей. Мы ошибались и по пункту а, и по пункту б. И учились на ошибках. Но ошибки эти допускать было нельзя. Бывает, что в процессе написания материала вы понимаете, что вы не можете работать с таким рекламодателем по этическим причинам. Верните деньги», – справедливо отмечает редакция в одном из таких материалов.

Согласно последним статистическим исследованиям, нативная реклама будет продолжать развиваться. Об этом говорят результаты опросов: [53% пользователей сети приятнее](https://www.linkedin.com/pulse/5-compelling-statistics-native-advertising-theo-lynn) смотреть на нативную рекламу, чем баннерную, на 18% больше пользователей, готовых совершить покупку именно после просмотра нативной рекламы.

Интернет-портал Hexagram приводит следующую статистику, основанную на результатах отчета по нативной рекламе за 2014 год:

* 62 % издателей и медиа-компаний предлагают опубликовать у себя какой-либо вид нативной рекламы.
* 66 % брендов создают свой собственный контент для нативной рекламы (в большинстве случаев, издатели помогают в создании контента для бренда).
* Наиболее популярные формы нативной рекламы – это спонсированные посты блога (65%), спонсированные статьи (63%) и спонсируемые обновления в Facebook (56%).

**Купоны и «предложения дня».** Интернет-СМИ с их мультимедийным контентом, большим охватом аудитории отлично подходят для того, чтобы рекламодатель размещал на портале всевозможные акции и предложения дня. Это подвид заработка на рекламе активно развивается в западных СМИ, например, согласно исследованиям Мэтью Соларса[[42]](#footnote-42), публикация «предложений дня» является основным источником доходов для газеты [The Ann Arbor News](http://www.annarbor.com/). Такие возможности сетевых СМИ, как использование гео-таргетинга и гиперлокального контента, помогают развивать это направление.

**Размещение видео.** Мультимедийность сетевых СМИ дает возможности не только для размещения видеоматериала в информационных и аналитических материалах самого СМИ, но и для коммерческого размещения видеороликов. Реализовано это может быть различными способами – от самостоятельных роликов рекламодателей на сайте до всевозможных pre-poll – рекламы перед показом собственного журналистского контента.

**Пакетная продажа рекламы.** Эксперимент холдинга LookAtMedia – «пакетная» продажа рекламы на других площадках. Эта опция появилась и стала предлагаться работодателям с апреля 2014 года. Общим пакетом реклама продается не только на всех информационных ресурсах, подконтрольных холдингу заключает договор. Так, например, появляется пакет «Регионы», куда входят сетевые площадки не из Москвы – там присутствуют несколько ресурсов, популярных на территории Сибири, Воронежа, Нижнего Новгорода и т.д. В пакете. TrendyMama, помимо подконтрольных холдингу Интернет-журнала TheVillage и портала для женщин Wonderzine попадает чужой сайт Workingmama.ru.

Помимо рекламы, у СМИ могут быть и иные источники финансирования. Рассмотрим их подробнее.

**Электронная коммерция.** Это направление очень активно развивается в онлайн-СМИ США и Великобритании, причем не только в автономных сетевых СМИ, но и в онлайн-версиях существующих газет и журналов. Реализована электронная коммерция может быть в разном виде: от системы отчислений за транзакции, совершенные с сайта до процентов за оформление ставок и ипотеки через сайт издания. Например, онлайн-версия Telegraf, разработала целый онлайн-магазин. Причем, как ни странно, наибольшим покупательским спросом в Интернет-магазине издания пользуются навесы и панамы. Таким образом, электронная коммерция стала важным источником доходов для Telegraf.

**Платный контент.** Идея платного доступа к изданию широко используется в США. По мнению многих крупных издателей, она помогает сохранить ценность печатной подписки (для тех изданий, которые имеют и традиционную, и сетевую версию), а также продолжать держать высокие цены на рекламу. Безусловно, позволить себе вводить платный контент целиком могут позволить себе лишь издания с безупречной и годами заслуженной репутацией, как у FinancialTimes, например. Но даже FinancialTimes не закрывает доступ читателю без подписки к электронным материалам полностью: посетитель сайта может посмотреть бесплатно 10 публикаций, далее придется платить. Идея частичного платного контента реализована и в российских СМИ – например, «Деловой Петербург», в котором без подписи посетитель имеет право на ограниченное количество материалов в месяц. Но автономные сетевые издания в России все же редко решаются на подобный шаг. Так, AdMe с 2007 года успешно использует монетизацию контента в качестве финансового ресурса, создав энциклопедию рекламы Advertolog.com. В этой онлайн-базе собраны тысячи статей на английском языке о рекламе, видеороликах, продвижении, лекции теоретиков и экспертов. Годовая подписка на каталог является платной и стоит около $300. Интересно то, что топ-менеджмент портала ориентирует портал, в первую очередь, на западную аудиторию.

**Продажа баз данных**. Базы данных можно делать как в виде специализированного справочника под заказ определенного клиента, так и в виде универсального хранилища сведений, которое может быть продано нескольким клиентам. Часть данных может быть опубликована бесплатно и быть доступной для всех пользователей, что привлечет внимание потенциальных покупателей. Современный технологический функционал Интернет-порталов позволяет совмещать практически всю справочную информацию, продаваемую в электронном виде, с геотаргетингом.

**Мобильные приложения.** Этот вариант финансирования, опять же, разработан и распространен на Западе. Он реализуется как в виде платных мобильных приложений, так и в виде доставки новостей по SMS. Кроме того, это дает дополнительную площадку для размещения рекламы – еще одного вида заработка СМИ. Разработка приложений активно используется сетевыми изданиями в России, но фактически все приложения СМИ – бесплатные: российский потребитель информации неохотно покупает платные приложения. При относительной простоте и дешевизне изготовления приложения идея заработка на мобильном приложении кажется весьма перспективной.

**Доход от бренда.** Еще одним неожиданным методом получения финансовых ресурсов для Интернет-СМИ является «продажа имени» – использование уже известного аудитории бренда в другой сфере бизнеса для получения прибыли. В ноябре 2013 года был открыт интернет-магазин дизайнерских вещей AdMe Shop, где товары выпускаются под маркой AdMe. По факту поставщиком товаров для сайта является московское ООО «Фабула дизайна», работающее под брендом Fabika. Генеральный директор «Фабулы дизайна» Федор Картуха, предложивший порталу эту форму партнерства, объясняет, что это вызвано доверием к бренду AdMe: казанский сетевой портал работает на медиарынке с 2006 года и уже успел завоевать свою якорную аудиторию и найти свою нишу. Потребитель покупает товар в полной уверенности, что это производство AdMe, ведь даже коробки из под товаров брендированы маркой AdMe.

**Краудфандинг.** Краудфандинг широко распространен за рубежом: как раз таки эта финансовая стратегия используется для запуска многих сетевых СМИ и может быть полноценной заменой инвесторским вложениям в том случае, если проект, предлагаемый для поддержки, действительно интересен аудитории.

На российском медиарынке данным инструментом воспользоваться сложнее: российский пользователь Интернета не привык выступать в роли инвестора, тем более, когда речь идет о новом проекте. «Спасти» ситуацию может уже существующий известный бренд: медийное лицо, стоящее у руля нового проекта или прорекламировавшее его, например.

Самым крупным и воодушевляющим примером использования этого источника финансирования в российских СМИ можно назвать создание портала Colta.ru. Фактически это была редакция Интернет-портала OpenSpace.ru, которая из-за конфликта с инвестором вынуждена была отправиться в «вольное плавание». Первые 3 месяца новый проект просуществовал на средства, собранные при помощи краудфандинга. Для старта и работы проекта в течение 3 месяцев было необходимо 600 000 рублей: при этом в первые недели сбора аудитория перечислила около 522 500 рублей. Всего было собрано 694 800, что позволило сайту «продержаться» 4 месяца. Далее Colta.ru объявила о своем закрытии: 20 ноября 2012 года редакция попрощалась с читателями, редакционная деятельность была приостановлена. Еще один успешный проект – «Мулбабар» Владимира Яковлева, основателя и главного редактора газеты «КоммерсантЪ». На платформе Kickstarter стартап весной 2015 года собирал 50 000 долларов, в итоге получилось собрать даже больше – 51 162 доллара. Сайт уже запущен и работает, подписка для читателей – бесплатная. Сетевой журнал под девизом «Люди важнее идей» повествует об историях обыкновенных и необыкновенных людей. Портал пользуется достаточно большой популярностью , о чем свидетельствует количество просмотров и комментариев на сайте.

В обоих случаях успех «народного сбора» связан с тем, что на момент старта сбора средств имена организаторов уже были на слуху. Для сетевых СМИ, которые только начинают заявлять о себе данный инструмент вряд ли подойдет: хотя, казалось бы, плюс краудфандинга не только в формировании финансовых возможностей для проекта – благодаря краудфандингу привлекается целевая аудитория, осуществляется реклама издания, к стартапу привлекается внимание как со стороны потенциальных читателей, так и со стороны коллег, спонсоров, СМИ.

 «В США банки, венчурные фонды и инвесторы используют успешный опыт краудфандинга как инструмент для оценки компании при принятии решения об инвестициях. И даже настаивают на краудфандинге. В России такой практики нет. Менеджмент банков не воспринимает краудфандинг всерьез, к тому же российские банки не примут в качестве залога популярность проекта на краудфандинговой площадке», – отмечает Николай Белоусов, основатель и генеральный директор компаний Madrobots.ru и Zavtra, – Плохо знаком этот метод и предпринимателям. По моим оценкам, о нем осведомлены не более 5% бизнесменов. Я специально сравнивал: на главной зарубежной площадке Kickstarter в день появляется 100 проектов, а в России – не более двух, причем с низким уровнем подготовки».

**Специальные проекты.** Сюда входят «штучные» журналистские продукты всех видов – начиная от больших социологических и аналитических исследований и заканчивая журналистскими расследованиями «на заказ», которыми занимается, например, американское издание The Voice of San Diego. Как обстоят дела с получением доходов от специальных проектов на российском медиарынке?

Холдинг LookAtMedia (LAM) стал практиковать продажу рекламодателям аналитических исследований с весны 2014 года. К разработки исследовательских материалов холдинг привлекал ученых из МГУ и Высшей школы экономики.

Как считает директор по маркетингу и стратегическому планированию рекламного агентства TrafficIsobar Юлия Удовенко, «выживают те из них, которые работают как креативные агентства – сами готовы генерировать контентные спецпроекты».

Так, например, это очень важный источник заработка для LookAtMe: вместе с клиентом они разрабатывают цикл материалов или другой контент, который отвечает маркетинговым интересам компании и ценностям бренда. Проект размещают с пометкой, что он является партнерским.

Для подобных TheVillage изданий стоимость таких спецпроектов, по оценке Юлии Удовенко, колеблется от 200 тыс. до 1 млн. руб.

Однако социологические и маркетинговые исследования – не единственные варианты по специальным проектам. Существует такая практика, как привлечение журналистов к написанию книг о предприятиях, формулировки миссий, формированию корпоративных материалов. Иногда это может переродиться в самостоятельную отрасль. Так, Дмитрий Соколов-Митрич, который начинал с написания книг для бизнеса, будучи сотрудником «Русского репортера», основал свой бизнес-проект медиа-лабораторию «Однажды».

«Мы увидели, что даже лидеры книжного рынка больше не могут платить адекватные гонорары топовым журналистам за трудоемкие задачи, а авторы не в состоянии эти задачи решать, рассчитывая лишь на призрачные роялти. Поэтому мы решили привлечь в эту конструкцию третье звено – прямые инвестиции в контент. Передовые компании, госинституты развития, частные лица – выяснилось, что желающих оплачивать появление на свет крутого журналистского продукта не так уж и мало. В партнерстве с издательствами «МИФ» и «Эксмо» мы выпустили 3 книги, в наступившем году увидят свет 5 и еще 10 находятся в производстве. Нашими клиентами стали «Яндекс», ru-Net, «АндерСон», «Вилгуд», BI Group (Казахстан), NewRussiaGrowth, Правительство Москвы, фонд «Наше будущее» и другие интересные команды, работающие в парадигме развития», – так рассказывает о своем проекте Дмитрий Соколов-Митрич.

**Донэйшн.** «Средним арифметическим» между монетизацией контента в СМИ и краудфандингом можно считать донэйшн – система, при которой читатель добровольно платит автору статьи столько, сколько считает нужным. Пожалуй, самым известным и относительно успешным внедрением этого инструмента был опыт бывшего заместителя главного редактора журнала «Русский репортер» Дмитрия Соколова-Митрича: журналист на практике провел журналистское исследование, проведя эксперимент с аудиторией под названием ThanksJournalism.  В течение  года он указывал в конце каждого своего материала гиперссылку на страницу с указанием платёжных реквизитов для благодарных читателей, желающих напрямую поблагодарить автора деньгами. Журналист обнародовал итоги исследования: с 15 марта 2011 года по 15 марта 2012 года сумма гонорара, выплаченного журналисту его читателями, составила 42723 рубля 33 копейки. Это приводит нас к мысли, что пока что аудитория не может быть полноценным «собственником» и инвеcтором СМИ в России.

А то, что это возможно в принципе, доказывает опыт зарубежных СМИ.

Например, голландского проекта De Correspondent – независимого сетевого журнала, с глубокими аналитическими текстами. По замыслу создателей проекта, никаких инвесторов и спонсоров у проекта не должно было быть – только читательские пожертвования. Подписку на еще несуществующий журнал продавали за 60 евро. В итоге подписку оформили 17, 5 тысяч человек, обеспечив проекту необходимый бюджет.

Немаловажен для нашего исследования ответ создателя журнала Роба Вейнберга на то, почему для сбора средств на запуск проекта был выбран именно краудфандинг. «Немало проектов были запущены с помощью солидных капиталов, однако потом оказывалось, что эти СМИ не отвечают требованиям инвесторов – и они становились банкротами. В традиционной модели ты всегда оказываешься в состоянии должника: у тебя есть либо инвестор, либо банк, который дал тебе заем. Моя идея заключается вот в чем: если идея проекта хорошая и в нем работают хорошие люди, читатели будут готовы заплатить заранее, а не после того, как у проекта начнутся проблемы. Краудфандинг – это просто более безопасный и независимый способ финансирования»[[43]](#footnote-43), – сообщил Роб в интервью Lenta.ru.

К февралю 2015 года на сайте было уже более 30 000 платных подписчиков, таким образом, на годовую работу редакции при помощи людского ресурса было собрано 180 000 евро. Сейчас журнал развивается и продолжает свою работу, в настоящее время редакция переводит книги иностранных авторов на голландский язык и осваивает новые сетевые площадки.

**Спонсорство.** Чем-то этот вариант финансирования похож на размещение рекламных материалов, чем-то на инвестирование СМИ. Компания-спонсор финансирует выпуск материалов определенной тематики (например, лесная промышленность) на информационном портале СМИ.

**Попечительский Совет.** Для общественного СМИ, работающего в социальной, культурной тематике этот метод финансирования может быть актуальным. Однако попечителей сможет привлечь только проект, который уже зарекомендовал себя и обладает уникальным контентом. Создание попечительского совета стало одним из источников финансирования портала Coltа.ru. В Попечительский Совет сайта входят в том числе Ирина Прохорова и Александр Роднянский. Стартовый взнос в Попечительском Совете начинается с 300 000 рублей.

«Мы, как общественное СМИ, рассчитываем на три источника поддержки: гранты фондов, которые занимаются поддержкой культурных проектов, взносы состоятельных людей, которые входят в попечительский совет и готовы нас поддерживать более крупными суммами, и читатели, без которых мы совершенно никак не выживем. Это наша концепция», – пояснял заместитель редактора проекта Михаил Ратгауз.

**Организация мероприятий.** Мероприятия являются частным подразделом специальных проектов, организуемых СМИ. Сюда относятся, в первую очередь, мероприятия, направленные на создание благоприятного информационного фона вокруг заказчика, его популяризацию и рекламу. Это может быть как деловая конференция, где заказчик выступит в качестве спикера, организатора, а также «засветится» на всевозможных раздаточных материалах и пресс-волах, так и развлекательные, благотворительные, светские мероприятия, направленные на «повышение лояльности к бренду». В Петербурге подобными мероприятиями успешно занимаются «Коммерсантъ», Sobaka.ru. Собрать в неформальной остановке определенный круг первых лиц крупных компаний может быть даже интереснее и продуктивнее для заказчика мероприятия, чем разместить обычную рекламу на страницах издания.

**Услуги «внешней PR – службы».** Все больше распространения в бизнесе получает перевод на аутсорсинг тех или иных служб. Это касается и внешних коммуникаций. Вместо того, чтобы держать в штате одного или нескольких сотрудников, которые будут заниматься освещением тех или иных мероприятий, можно передать их на аутсорсинг профессиональным журналистам из сетевых изданий. Причем обслуживание может быть как разовым – связанным с каким-то крупным событием, например, организованной компанией конференцией, так и постоянным.

## 2.9 Расходы СМИ

Следующий немаловажный аспект в финансовой стратегии любого сетевого издания – грамотное управление расходами.

С.М. Гуревич в «Экономике отечественных СМИ» подразделяет все расходы издания на две большие группы: общередакционные расходы и транспортные расходы.[[44]](#footnote-44)

К общередакционным расходам исследователь относит:

- Фонд оплаты труда сотрудников (сюда входят не только непосредственно работники редакции, но и весь персонал в целом).

- Фонд материального поощрения (отсюда берутся премии, оплаты путевок и всевозможные другие формы поощрения сотрудников).

- Фонд социального развития – присутствует обычно в крупных изданиях и включает в себя различные статьи из социального пакета сотрудника: например, оплату проезда на городском транспорте, ДМС, оплата питания и многое другое.

- Командировочные расходы – оплата билетов, проживания, выдача командировочных сотрудникам во время отправки на выездное задание в другом регионе.

- Административные расходы – оплата телефона, Интернета, услуг курьера и другие статьи расходов, необходимые для обеспечения жизни редакции.

- Оплата маркетинга.

- Представительские расходы.

- Аренда помещения.

- Транспортные расходы.

- Покупка техники и материалов.

- Страхование имущества.

- Выплата средств учредителю/издателю.

- Расходы на коммерческие проекты.

- Выплата в Фонд развития, резервный фонд.

- Налоги.

Издательские расходы – сюда Гуревич относит непосредственно все расходы, связанные с издательской деятельностью СМИ. Они включают в себя:

- Литературный гонорар.

- Гонорарную стоимость номера.

- Оплата типографских работ.

- Оплата распространения и транспортировки издания.

- Оплата информации, необходимой для выпуска (например, фотографии).

Что из этого присуще сетевым СМИ? Очевидно, что все расходы, которые исследователь именует как издательские расходы, убираются за счет сокращения производственного цикла – это одна из особенностей сетевых СМИ в контексте медиаэкономики. Учитывая, что сетевым изданиям не нужно печатать газету и журнал (исключение может составлять выпуск специального издания, сборника, альманаха в качестве спецпроекта, но здесь эту ситуацию мы рассматривать не будем), нет необходимости закладывать средства на оплату типографии, логистику и так далее. Что касается гонораров, то к этой форме расчета сетевые СМИ практически не прибегают – все сотрудники редакции находятся в штате и являются теми самыми «универсальными солдатами», о которых мы говорили в первой главе исследования.

Рассмотрим теперь подробнее ситуацию с первой, общередакционной группой расходов. Фонд оплаты труда, фонд материального поощрения сотрудников остаются: в большинстве сетевых СМИ журналисты работают в штате. Фонд социального развития редко присутствует в сетевых СМИ, которые представляют собой небольшие редакции; неактуален этот вопрос и на этапе создания и первых лет существования онлайн-СМИ, однако, в долгосрочной перспективе именно этот вид расходов стоит учесть, ведь работа с кадрами является важной частью стратегии работы сетевого издания. От сотрудника сетевого СМИ ввиду конвергенции, присущей онлайн-журналистике, требуется гораздо больше, чем от обычного сотрудника издания. Поэтому в перспективе вложения в социальный пакет работников издания могут быть оправданны.

Весь перечень расходов, связанных с работой непосредственно помещения редакции – а это административные расходы, оплата аренда здания, страхование имущества – могут быть сокращены в том случае, если часть редакции или вся редакция полностью существуют в удаленном формате. Очень многие сетевые СМИ существуют именно так. Конечно, наличие помещения влияет на качество работы сотрудников: находясь в одном пространстве, гораздо проще сохранять рабочий режим, обмениваться информацией и проводить редакционные планерки. При этом перевод редакции на удаленную работу способен значительно сократить расходы и высвободить их для материального стимулирования работы сотрудников и повышения их профессиональных компетенций, что, в свою очередь, положительно отразится на динамике их работы. Наиболее удачным является гибридный вариант, при котором часть редакции (IT-отдел, ночные редакторы, новостные редакторы, корректоры) работают удаленно, а в редакции находятся несколько сотрудников (бухгалтер, главный редактор, корреспонденты, шеф-редактор).

Есть ли какие-то дополнительные источники расхода, которые присущи именно сетевым СМИ? Им может стать оплата услуг разработчиков программного обеспечения – информационный портал необходимо постоянно совершенствовать, добавляя туда новые функции и плагины, также необходимо разрабатывать и совершенствовать мобильное приложение для сетевого издания. Часто для реализации этих задач привлекаются специалисты по аутсорсингу, со стороны.

Еще один дополнительный вид расходов – расходы на обучение и развитие профессиональных компетенций сотрудников. В условиях работы на рынке сетевых СМИ это является не роскошью, не частью расходов из фонда социального развития редакции, а, можно сказать, вынужденной мерой: в мультимедийной журналистике Интернет-пространства постоянно происходят изменения, за которыми необходимо успевать. Осваивать новые виды рекламы в Интернете, новые способы подсчета аудитории, новые тренды в сетевой журналистике необходимо: без этого можно потерять аудиторию, возможности дополнительных источников доходов и попросту не удержаться «на плаву». Например, буквально 2-3 года назад львиную долю доходов редакции обеспечивала баннерная реклама, но с появлением нативной рекламы баннеры стали стремительно терять актуальность. Показатели эффективности использования баннеров были гораздо ниже, поэтому маркетологи компаний-рекламодателей быстро переориентировались на работу с теми сетевыми СМИ, которые предлагают услуги нативной рекламы. И это один из множества примеров.

Сетевое издание является, как правило, небольшим бизнесом, поэтому важнейшую роль в сохранении баланса доходов и расходов и получении прибыли играет такой инструмент, как оптимизация расходов. В практической части исследования мы рассмотрим подробнее, как сетевые СМИ Петербурга оптимизируют свои расходы.

# Глава 3. Особенности региональных сетевых СМИ

## Региональные сетевые СМИ

Прежде чем приступить непосредственно к рассмотрению финансовых аспектов создания сетевых региональных СМИ, рассмотрим подробнее феномен региональных СМИ.

В российских научных исследованиях не так много работ, посвященных развитию региональных сетевых СМИ. Основной вопрос, которым задаются авторы исследований – можно ли сетевые издания, зарегистрированные в регионах России, относить к региональной журналистике? Обладают ли они теми же типологическими характеристиками, что и традиционная региональная журналистика в России?

Согласно мнению Р.П. Овсепяна в «Истории новейшей отечественной журналистики», региональная журналистика « выступает и в качестве своеобразного зеркала отражения жизни региона и сильнодействующего катализатора, оказывающего преобразующее влияние на ее динамику».[[45]](#footnote-45)  Также исследователь называет факторы, которые влияют на развитие региональной журналистики и делают ее специфичным подразделом журналистки в целом:

- административно-территориальный;

- демографический;

- национальный.

Благодаря этим факторам у региональных СМИ появляется своя сфера распространения, ограниченная регионом их присутствия. При этом, как отмечает ученый, региональные СМИ получают возможность включаться в социальные процессы, которые происходят в регионе и реализовывать функции той самой «четвертой власти», не просто описывающий проблему, но и непосредственно принимающую участие в ее решении.

Многие исследователи единогласно отмечают большую зависимость региональной журналистики от властей региона, чем на федеральном уровне. Причем, по наблюдению профессора Тулупова В.В., тенденция эта только усиливается: по его словам, на региональном уровне «общественно-политические СМИ сознательно превращаются в госкорпоративные издания».[[46]](#footnote-46) Немаловажную роль в этом играет как раз-то и финансовый аспект ситуации: рассматривая региональную прессу, исследователь отмечает, что подавляющее большинство региональных изданий убыточны, государственные дотации становятся для них важным источником дохода.

О.А. Карлова также говорит о зависимости региональной журналистики от политики, отмечая, что медиапространство в регионах развивается либо с преобладанием бизнес-ориентированных, либо государственно-ориентированных СМИ[[47]](#footnote-47), что приводит к «ярко выраженной идеологической окраске медиатекстов».

Справедливы ли все вышеперечисленные характеристики по отношению к сетевым региональным изданиям? Давайте рассмотрим этот вопрос через призму исследований российских специалистов. Практически в каждой работе речь идет о конкретных сетевых СМИ в одном из регионов России, благодаря чему создается достаточно конкретный портрет ситуации в каждом регионе России. Проанализировав несколько таких исследований, можем найти общие закономерности в развитии региональных сетевых изданий на российском медиарынке.

1. Низкий уровень журналистики в небольших редакциях. Как отмечает исследователь К.М. Антипова, анализирующей сетевые СМИ Мордовии, не все информационные порталы республики могут похвастаться 100 %-ной грамотностью. При этом, по наблюдениям К.М. Антиповой, около половины журналистов, работающих на территории региона, не имеют профильного журналистского образования, что «влияет не столько на качество работы, сколько на процессы развития журналистики в регионе. Включение мультимедийных элементов в сетевые издания идет медленно, потому что не хватает людей, способных выполнять эту работу».[[48]](#footnote-48)
2. Близость издания к своей аудитории. По словам К.М. Антиповой, «ведение диалога с аудиторией – одна из составляющих работы региональных изданий». В рассматриваемых ею сетевых изданий на информационных порталах зачастую содержатся ссылки на главных редакторов и сотрудников издания. Таким образом, каждый читатель может напрямую обратиться к корреспонденту или редактору СМИ, задав вопрос или обрисовав проблему напрямую.

А.А. Бешкарев, анализируя сетевые СМИ республики Коми, отмечает, что каждое онлайн-СМИ имеет свою групп у в социальной сети «ВКонтакте», успешно развивая эту площадку в том числе и для общения с читателями напрямую.[[49]](#footnote-49)

1. Близость к ньюсмейкерам. Сразу несколько исследователей отмечают, что для региональных сетевых СМИ характерен неформальный характер отношений с их основными ньюсмейкерами. Это позволяет получать эксклюзивный материал, что способствует повышению читаемости, а как следствие, экономической рентабельности издания.
2. Популярность криминальной тематики. Как замечает Меркушина Е.А., исследуя контент региональных сетевых СМИ, в онлайн-журналистике редакция подстраивается под вкус читателя в плане выбора новостей.[[50]](#footnote-50) Воспитывать свою аудиторию, «приучая» к определенному информационному стилю сетевого издания, онлайн-СМИ, которым нужен быстрый результат, в виде монетизируемой посещаемости сайта, не могут себе позволить. Поэтому многие региональные СМИ тяготеют к публикации новостей криминального характера – ведь они являются самыми популярными. «Из 15 самых популярных новостей за день на 10 сайтах разных регионов ЦФО в заголовках 10-ти присутствуют слова «ДТП, авария», упоминание о смерти человека – 12, технические аварии, пожары, взрывы – 5, нападение на человека, пропажа людей, ситуации, повлекшие серьезные травмы людей – 9, ограблений – 2», – такую статистику приводит исследователь.
3. Отсутствие конкуренции с традиционными СМИ. В частности, Соломин В.Е., анализируя состояние сетевых СМИ Кемеровской области, отмечает, что каждое СМИ работает в своей нише и какой-либо конкуренции за читателя между ними нет. При этом, как отмечает Д. Таевский, региональные сетевыми СМИ конкурируют с федеральными сетевыми СМИ за долю аудитории на региональном медиарынке, поскольку федеральные Интернет-издания стремятся «занять ключевые позиции в регионах, как в идеологическом, так и в коммерческом аспектах». Недостаточный уровень профессиональной подготовки кадров, о котором шла речь в одном из пунктов, только способствует обострению этой конкуренции.[[51]](#footnote-51)

А.А. Бешкарев, анализирующий деятельность сетевых региональных СМИ республики Коми, отмечает, что за 2013-2014 года в республике закрылось несколько крупных печатных изданий. Эту тенденцию исследователь связывает с распространением сетевых СМИ: аудитория печатных изданий «ушла» в Интернет.

1. Отсутствие интереса к глобальной повестке. Исследователи сходятся на том, что местные сетевые СМИ предпочитают освещать события своего региона. Финансовая подоплека, в этом, конечно же, есть: таким образом продуцируется больше уникального контента. Анализу глобального политического процесса СМИ уделяют не так много времени.
2. Низкая продолжительность жизни. Исследователи отмечают, что среди сетевых СМИ достаточно много порталов-«однодневок», которые быстро создаются, функционируют от нескольких месяцев до 1-2 лет, однако так и не находят свою нишу и не выходят на самоокупаемость. Д. Таевский считает, что такие СМИ создаются, прежде всего, на энтузиазме молодых медиа-специалистов и плохом знании рынка Интернет-журналистики: за кажущейся дешевизной создания и запуска сетевого СМИ (иногда она может исчисляться несколькими тысячами рублей) стоит необходимость в очень краткие сроки выйти на самоокупаемость, что удается очень малому количеству региональных сетевых СМИ.

Так все же – можно ли отнести сетевые региональные СМИ к региональной журналистике? С одной стороны, содержательно онлайн-журналистика в регионах недалеко ушла от своих традиционных «предшественников».

В.Е. Соломин отмечает, что «сетевые технологии, кардинально преобразившие внешнюю структуру средств массовой информации, не повлияли существенно на изменение содержательной стороны медиапродуктов».[[52]](#footnote-52) Сетевые СМИ, по его словам, берут в освещение те же самые темы, что и традиционная журналистика, причем в той же «интерпретации событийного пространства».

А.А. Бешкарев отмечает, что современные мультимедийные форматы, с успехом распространившиеся в федеральных сетевых изданиях (такие, как сторителлинг и таймлайн) очень медленно внедряются в онлайн-СМИ республики Коми. По-прежнему Интернет-редакции предпочитают фоторепортажи, инфографику, видеорубрики, которые восходят к печатным и телевизионным СМИ. При этом сетевые СМИ обладают и рядом отличий, и самое принципиальное из них – меньшая зависимость СМИ от бизнес-структур и федеральных структур в регионах, поскольку Интернет-журналистика может позволить себе сократить расходы на производственный процесс, а также зависит, в первую очередь, от посещаемости и рекламодателей. Возможен и выход регионального СМИ на федеральную повестку, однако в регионах это происходит редко – гораздо более они ориентированы на завоевание местной аудитории.

Таким образом, сетевые СМИ перенимают ряд свойств сетевой журналистики, но при этом есть и то, что региональной журналистике не свойственно.

Как обстоит дело с сетевыми изданиями в Петербурге? Насколько они подпадают под общие тенденции, выделенные нами в данном пункте на основе исследовательских работ, посвященных анализу ситуации с сетевыми СМИ в нескольких регионах России? Этот вопрос мы подробнее осветим в следующем пункте: перед тем, как погрузиться в анализ непосредственно финансовых аспектов деятельности сетевых СМИ в Петербурге рассмотрим общее положение сетевых изданий на медиарынке Северной столицы.

## Региональные сетевые СМИ Петербурга. Общая характеристика.

Петербургский рынок сетевых СМИ занимает свою особую нишу где-то между региональными и федеральными сетевыми СМИ, поскольку ведущие Интернет-издания города обладают частью характеристик, приведенных выше, но далеко не всеми. Возможно, это связано с тем, что Интернет-журналистика в Северной столице началась практически одновременно с «первыми ласточками» в столице: «Фонтанка.ру», которая является ведущей Интернет-газетой города, была создана в 1999 году. К настоящему моменту «Фонтанка.ру» накопила солидные медиахарактеристики: издание занимает первую строчку в рейтинге медиаресурсов Санкт-Петербурга и Ленинградской области, входит в ТОП-5 общероссийского рейтинга онлайн-СМИ по индексу цитируемости, согласно данным Медиалогии за апрель 2017. В месяц материалы Интернет-газеты смотрят 5,9 млн уникальных посетителей.

Концепция работы «Фонтанки.ру», безусловно, повлияла на стиль работы всех общественно-политических сетевых СМИ города: в частности, онлайн-СМИ следующего поколения передали уклон в криминальную тематику (что характерно для региональных сетевых СМИ) и полноценное освещение федеральной повестки (что для региональных СМИ совсем не характерно). Практически каждое общественно-политическое Интернет-издание города – от «Невских Новостей» до появившегося совсем недавно информационного портала «Мойка78» – освещает ежедневно важнейшие федеральные новости общества, политики, культуры и так далее. Интернет-газета «Бумага» и вовсе относится к федеральным изданиям, несмотря на «петербургскую прописку».

Две характерные черты региональных сетевых СМИ – близость аудитории и близость ньюсмейкерам – в петербургских сетевых СМИ присутствуют в полной мере, поскольку между Интернет-изданиями, освещающими примерно одинаковую региональную повестку, идет настоящая борьба за уникальный контент. А его могут предоставить как неформальные источники, так и сами читатели, если у редакции хорошо налажена обратная связь с ними. Например, одно из знаменитых расследований «Фонтанки.ру», посвященное горящему творогу (речь идет о некачественном искусственном твороге, продаваемом под видом натурального)[[53]](#footnote-53), началось с обращения в редакцию читателя. Благодаря эксклюзивности и злободневности итогового материала расследование было процитировано практически всеми ведущими федеральными СМИ.

Что касается низкой продолжительности жизни сетевых изданий – здесь нельзя однозначно сказать, работает ли эта тенденция в Петербурге или нет. С одной стороны, есть определенный процент мелких информационных порталов, которые существуют 1-2 года, а затем «угасают» и «оживают» только в преддверии выборов, благодаря возможности заработать на политическом событии. При этом в Петербурге существует достаточно большое количество «крепких» Интернет-СМИ, работающих в разных нишах – от общественно-политической повестки до узкоспециализированных порталов. Раз в год стабильно появляется новое сетевое СМИ: в этом году, например, таким СМИ стал портал «Мойка78». Несмотря на то, что по целевой аудитории он находится в одной нише с целым рядом изданий (и не только сетевых) – «Фонтанка.ру», «Деловой Петербург», «Невские Новости», NevaToday – порталу удалось закрепиться и достаточно быстро войти в десятку цитируемых СМИ города.

Низкий уровень журналистики для сетевых СМИ Петербурга нехарактерен: при наличии нескольких учебных заведений, выпускающих профессиональных журналистов, а также большого количества изданий, в городе всегда есть кадровый резерв. Проблемы с грамотностью текстов, подачей информации и оформлением самих порталов есть у более мелких корпоративных и узкоспециализированных СМИ, но у крупных общественно-политических Интернет-изданий, которые мы рассмотрим далее, профессионализм находится на достаточно высоком уровне.

## 3.3 Практика применения финансовых стратегий в сетевом региональном издании

Перейдем к рассмотрению финансовых стратегий существующих сетевых СМИ Санкт-Петербурга – именно с этого шага начинается создание сетевого издания. Хотя, как отмечает главный редактор газеты «Бумага» Кирилл Артеменко, в его случае изначально никакого планирования не было. «В 2012 году была группа студентов, которая хотела делать свой проект. Зарабатывать на СМИ мы не умели. Но мы быстро научились, буквально за месяц – нам пришлось», – вспоминает Кирилл Артеменко. Тем не менее, «Бумага», как и остальные сетевые СМИ прошла через выработку собственной стратегии, на которую теперь опирается в работе с источниками финансирования, оптимизацией расходов и другими финансовыми аспектами.

**Общие стратегии сетевых СМИ.** Общая стратегия портала SpbNews – качественная журналистика для думающих и мыслящих людей. Одной из основных текущих целей является создание качественных контент-проектов. Финансовая стратегия SpbNews подчинена этой цели: так, именно нативная реклама (создание контент-проектов) приносит 70% доходов порталу «Санкт-Петербург.ру», по словам главного редактора Анны Носик. С контент-проектами напрямую связана ближайшая финансовая стратегия портала. «В настоящий момент мы делаем ставку именно на вертикальный рост бизнеса, планируя создание новых продуктов с партнерами (вроде отдельных сайтов под тематические проекты; а также проектов в рамках существующего портала «Санкт-Петербург.ру» – в сфере медицины и экологии)», – рассказывает Анна Носик.

Что касается петербургской «Бумаги», ее стратегия – работа с постоянной аудиторией. По словам главного редактора Интернет-газеты Кирилла Артеменко, данная стратегия сформировалась в результате нескольких лет работы: в 2014 году «Бумага» стала сотрудничать с агрегаторами контента для того, чтобы увеличить приток уникальных посетителей на сайт издания. Это принесло свои плоды: за три месяца количество уникальных посетителей увеличилось в 3 раза, однако, по словам Кирилла Артеменко, эти посещения носили «хаотичный» характер. В 2015 году, когда «Бумага» перестала работать с агрегаторами контента, аудитория «съежилась». После этого был избран курс на то, чтобы не просто наращивать аудиторию, а удерживать ее. В этом «Бумаге» помогла «глубокая экспертиза петербургской аудитории» и знание своей ниши.

Таким образом, за два года подчинения данной стратегии получилось так, что аудитория в январе 2016 и январе 2017 годов совпали и составили около 350 000 посещений в месяц. Это «очень хороший показатель», считает Кирилл, который интересен потенциальному рекламодателю и будет решающим фактором при выборе партнера для рекламодателя при прочих равных условиях. «У нас есть крепкое лояльное ядро и на нем мы строем свою стратегию», – резюмирует Кирилл Артеменко.

Как связана с этим тезисом финансовая стратегия издания? Мероприятия, которые составляют немаловажную долю дохода издания (55% дохода в 2015 году, 45% дохода издания в 2016 году) построены напрямую на работе с целевой аудиторией: в этом сама суть медиапродюсирования. На данный момент «Бумага» реализует 2 проекта – оба связаны с целевой аудитории. Еще одна немаловажная часть финансовой стратегии этой Интернет-газеты – заработок на маркетинговых исследованиях для крупных партнеров. Базой для таких исследований также выступает целевая аудитория издания.

Итак, мы можем сделать первый вывод: именно наиболее важная стратегическая цель компании является ее ключевым источником заработка, а значит – ключевым элементом финансовой стратегии.

Признаки и особенности сетевых СМИ, приведенные нами в предыдущей главе нашего исследования, подталкивают нас к мысли, что СМИ не нуждаются как таковые в долгосрочной стратегии, рассчитанной на 3-5 лет. Речь идет о СМИ, которые составляют субъект нашего исследования – небольшие онлайн-СМИ. Это связано с высокой изменчивостью медиарынка. Зачастую сам срок жизни изданий составляет 3-5 лет. «Долгосрочные стратегии нужны либо в секторах экономики с низкой турбулентностью и высокой степенью распланированности, либо крупным компаниям с большим количеством отраслей и подразделений, которые необходимо координировать между собой», – считает Кирилл Артеменко.

Действительно, долгосрочным стратегиям развития есть место в журналистике, когда речь идет о крупных игроках рынка – издательских домах, медиакластерах, федеральных изданиях с государственным дотированием.

Сетевым СМИ, которые стали предметом нашего исследования, единогласно выбирают среднесрочную стратегию сроком на один год, с разбиением на полгода/квартал – текущую стратегию.

**Финансовые цели.** Какие финансовые цели ставят перед собой петербургские сетевые СМИ? Например, Интернет-газета «Бумага» в какой-то момент поставила своей целью…отказаться от финансовых целей. Точнее, лишних финансовых целей.

 «Летом 2015 года произошло важное изменение для структуры – мы отказались от случайных проектов», – отмечает главный редактор Кирилл Артеменко. «Изначально «Бумага» бралась за большие и трудные проекты для клиентов – большого объема, со сложной графикой. По сути, изданию в целях его развития не столь нужно было развитие в этом направлении. Тогда срочно нужные были деньги, поэтому брались за подобные истории», – объясняет Кирилл. Со временем сотрудники редакции поняли, что в долгосрочной перспективе с финансовой точки зрения более выгодным было бы сосредоточиться на проекты, отвечающие основным финансовым целям компании – которые относятся к одному из трех направлений деятельности издания по заработку, что мы обсудим в следующем пункте. Так сформировалось и понимание финансовых целей издания.

**Инвестиции.** Петербургские сетевые СМИ инвестируют, в первую очередь, в развитие сотрудников. «Только член команды нацелен на успех своего дела – привлеченные специалисты могут достичь только краткосрочных целей», – считает Анна Носик. Она называет командную работу главным фактов финансового успеха любого СМИ. «В хорошей команде должны быть не мелкие продажники, но специалисты (пусть и высокооплачиваемые) в своей области, не боящиеся продавать и делать крупные проекты – речь идет о качественной нативной рекламе. Профессиональные журналисты, авторы собственного контента. И наконец – грамотные продвиженцы уже реализованного проекта», – так определяет Анна Носик кадровый состав сетевого СМИ.

Найм финансово грамотных сотрудников Анна назвала самой успешной из финансовых стратегий, которые применялись «Санкт-Петербург.ру» за годы существования портала.

Портал работает над развитием и повышением уровня состава редакции. «Наши сотрудники посещают различные отраслевые конференции, семинары, тренинги, мастер-классы, смотрят вебинары. Кроме того, в корпоративном мессенджере Slack у нас есть канал Library, где мы делимся полезными публикациями, исследованиями, рейтингами, учебниками», – в продолжение темы рассказывает Анна Носик.

Вложение в интеллектуальный и духовный рост сотрудников является очень важным приемом кадрового менеджмента, на котором основана, в частности, знаменитая японская модель менеджмента. «Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получат стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели», – отмечает один из основателей компании «Panasonic» Коносукэ Мацусита.[[54]](#footnote-54)

**Работа с конкурентами.** Как ни парадоксально, но в среде сетевых СМИ нет как таковой конкуренции за целевую аудиторию. Казалось бы, легкость запуска такого бизнес-проекта, как сетевое СМИ, насыщенность медиарынка в России создает благодатное поле для конкуренции: однако по факту множество Интернет-газет, журналов и порталов не являются конкурентами друг другу, если верить словам главных редакторов.

«Мы анализируем деятельность конкурентов, конечно, обсуждаем ее, например, применяем SWOT анализ», – рассуждает Кирилл Артеменко, – но проблема взаимодействия с конкурентами в том, что их есть несколько категорий – есть категория конкурентов за рекламодателя. Есть конкуренция за трудовые ресурсы, за работников. Есть конкуренция за целевую аудиторию».

Анализ конкурентов помогает действовать от противного, считает Анна Носик. «На собственную нашу стратегию развития он не влияет – мы редко черпаем какие-то идеи у конкурентов».

Интернет-газету «Бумагу» часто сопоставляют с изданием для молодежи и «креативного класса» TheVillage. На это Кирилл Артеменко отвечает, что два сетевых СМИ конкурентом не являются: оба издания нашли свою нишу и «скорее дополняют друг друга». «Наш читатель, те несколько миллионов человек, которые читают подобные издания – они читают и Бумагу, и TheVillage. Происходит сотрудничество нескольких СМИ. Диагональный рост, диверсификация. Обмениваемся ссылками. Это важная имиджевая вещь. Это очень круто для нас, потому что помогает привлекать внешнюю аудиторию».

Сетевое издание NevaToday, например, заключает партнерские договоры, включающие PR-сопровождение, размещение материалов с несколькими тематическими порталами – [Peterburg2.ru](http://peterburg2.ru/) (афиши, культурная жизнь), портал недвижимости [Restate.ru](http://www.restate.ru/), автомобильный портал [110km.ru](http://110km.ru/). Все они, включая NevaToday, входят в Интернет-издательство PDG (PortalDesignGroup).

Партнерские взаимоотношения у «Мойки78.ру» выстроены с порталами «Санкт-Петербург.ру», «Невские Новости» – издания ссылаются друг на друга в новостях в качестве источника информации, пишут новости со ссылками на эксклюзивные материалы друг друга.

Получается, как таковой конкуренции за целевую аудиторию с конкретными СМИ нет. Речь идет скорее об общем наращивании целевой аудитории.

## 3.4 Основные источники доходов сетевых СМИ Петербурга

Далее рассмотрим, какими источниками доходов пользуются петербургские сетевые СМИ.

**Нативная реклама.** У «Бумаги» основной источник доходов – это нативная реклама. Издание использует следующие виды рекламы: новость от партнера, информационный материал от партнеров, имидж-реклама и т.д. Также существует возможность заказать большой иллюстрированный спецпроект. При этом у «Бумаги» сохраняется авторство журналистов: все материалы пишут сотрудники редакции и помечают специальной меткой. Одной из своих целей издание считает утвердить за собой репутацию одного из принципиальных борцов с «джинсой» в Петербурге.

Нативная реклама является основным источников дохода и для «Санкт-Петербург.ру»: согласно внутренней аналитике Интернет-портала нативная реклама составляет около 70% ежегодного заработка. Это же направление является и наиболее значимой финансовой целью издания: основным источником доходов Анна Носик видит именно развитие контент-проектов с крупными партнерами.

Самое первое сетевое издание города «Фонтанка.ру», функционирующее с 1999 года, также активно развивает нативные проекты и предлагает рекламодателям различные форматы: от лонгридов с «личной историей» бренда до интерактивных форматов – тесты, викторины. А вот «Невские новости», «Мойка78», NevaToday и другие сетевые СМИ, услуги нативной рекламы не предлагают.

**Рекламные баннеры.** Конечно, баннеры присутствуют у всех сетевых СМИ в пакете услуг для рекламодателя.

Для «Фонтанки.ру» баннерная реклама остается важным источником дохода. Сетевое издание предлагает различные типы баннеров на сайт: панорама, «сквозное размещение» по всем страницам сайта, текстово-графический блок, расположенный на главной странице сайта. Также есть такие специальные услуги, как «ночное» размещение баннера (рекламный баннер можно будет увидеть в период с 23:30 вечера до 8:30 утра) и дневное размещение (баннер виден в течение 5 часов по будним дням, в период с 9:00 до 19:00). В зависимости от своего бюджета, портрета целевой аудитории и маркетологических особенностей компания сама может выбрать нужный формат. Стоимость баннерной рекламы на «Фонтанке.ру» варьируется от 189 тысяч рублей в неделю до неполных 8 тысяч рублей в неделю, в зависимости от формата. Также издание успешно использует продажу рекламы в мобильном приложении: покупатель может выбрать формат fullscreen, при котором баннер будет высвечиваться в полную величину экрана до показа основного контента в приложении, сквозной баннер и «поплавок», который будет размещен внизу страницы во время просмотра мобильной версии. Стоимость баннерной рекламы в мобильном приложении сопоставима с расценками на основном сайте – от 203 тысяч рублей в неделю за баннер fullscreen с 400 тысячами показов до скромных 300 рублей за 1000 показов «поплавка».

 Статические баннеры предлагают и «Невские Новости». Интересным подвидом баннерного размещения рекламы в этом СМИ является услуга брендирования сайта на неделю, при которой фирменный стиль или реклама заказчика вставляется в фон и шапку сайта. Стоит брендирование сайта недешево: 120 тысяч за брендирование главной страницы, 200 тысяч – за брендирование всех. О том, насколько эффективными является данная услуга, остается только догадываться.

NevaToday, помимо рекламных баннеров на сайте, также активно использует продажу рекламных баннеров в мобильных приложениях. За отдельную плату издание предлагает перенаправление пользователя на скачивание приложения рекламодателя, а также геотаргетинг.

У АБН рекламодатель может заказать баннеры разных форматов: флеш-баннеры, статичные, всплывающие окна. Каждый заказ готовы рассматривать индивидуально.

Тем не менее, практически во всех сетевых СМИ доходы от баннеров идут на убыль. По словам Кирилла Артеменко, его изданию баннеры приносят лишь 1-2% дохода. В перспективе «Бумага» планирует отказаться от размещения баннеров на сайтах: так как баннеры «раздражают уже всех». У «Санкт-Петербург.ру» баннерная реклама составляет 5% заработка.

**Коммерческие публикации**. Для «Санкт-Петербург.ру» доход от коммерческих публикаций составляет порядка 25% заработка редакции. Однако здесь портал старается думать об интересах аудитории. «Мы стремимся превратить откровенно рекламные публикации о партнерах в увлекательные, полезные и интересные для читателей проекты, тексты, лонгриды, эксперименты», – резюмирует Анна Носик.

У «Фонтанки.ру» есть несколько форматов коммерческих публикаций – от размещения в специальных рекламных рубриках «Новости компаний» и «Бизнес-трибуна», до размещения большого информационно-аналитического материала в одном из основных разделов – «Общество», «Спорт» и так далее с пометкой «на правах рекламы». Соответственно, в последнем случае цена за размещение коммерческой публикации будет самой высокой – порядка 250 тысяч за материал, притом, что разместить в рубрику «Новости компании» 35 новостей в течение месяца стоит в 2 раза дешевле – 120 тысяч рублей. Такой формат рекламного материала среди «живых» приближается к нативной рекламе.

«Невские Новости» предлагают разместить пресс-релиз компании с показом в «топе новостей» (10 тысяч рублей), также рекламодатель может провести конкурс для читателей издания (15 тысяч рублей), разместить информационный или аналитический материал о себе на главной странице (45 тысяч рублей) и ввести собственную рубрику с консультациями в качестве эксперта (от 50 тысяч рублей).

NevaToday использует свои группы в социальных сетях для продажи рекламы, реализуя продажу рекламных постов в группах в Facebook и «ВКонтакте» стоимостью 10 тысяч рублей каждый. В других сетевых СМИ Петербурга аналогичной услуги не заявлено. Что касается классических коммерческих публикаций, их издание реализует в виде статьи или интервью на главной странице (40 тысяч рублей за публикацию) или в тематическом разделе (21 тысяча рублей). Статью готовят сотрудники самого издания. Также рекламодатель может прислать готовый материал, который будет размещен в тематическом разделе (12 тысяч рублей). Все эти материалы размещаются без пометки «на правах рекламы».

**Спецпроекты.** Еще одним важнейшим источником доходов для СМИ являются спецпроекты. Для «Бумаги» спецпроекты это, в первую очередь, маркетинговые исследования аудитории: к ним редакция привлекает профессионального социолога. «У нас есть крупный IT-партнер: их топ-менеджер инвестирует в образовательные программы. Важно знать, как все устроено. Мы работаем по специальной методике, в соответствии с социологическими методами, от 2 до 4 месяцев такие исследования занимают», – рассказывает Кирилл Артеменко.

**Мероприятия.** Традиционные для онлайн-СМИ медиапроекты в виде мероприятий приносят большую часть дохода Интернет-газете «Бумага», однако не являются основным интересом. По словам Кирилла Артеменко, редакция не хватается за организацию ивентов (event)[[55]](#footnote-55) – этим должны заниматься специализированные ивент-агентства. На данный момент у «Бумаги» есть два крупных проекта, один из которых заключен с ведущим оператором сотовой связи в России и странах СНГ «Билайном».

Однако оба проекта являются прибыльными и дорогостоящими за счет проработанности и «глубины погружения» в процесс. В какой-то степени, здесь Интернет-издание выступает уникальным поставщиком услуг и автора проекта. Это принципиально отличается от деятельности ивент-агентств или, к примеру, деятельности деловых СМИ по организации деловых конференций. Можно сказать, что речь идет о вертикальном развитие бизнеса или даже о диверсификации – когда СМИ подчиняет себе новый рынок, на котором можно получать прибыль.

Одним из самых известных мероприятий «Фонтанки.ру» является премия «Золотая скрепка», которая вручается в различных номинациях офисным коллективам. Видеоролики, которые присылают конкурсанты, с описанием своей рабочей внерабочей жизни офиса, оценивают, в том числе и читатели издания, а на саму торжественную церемонию приглашают финалистов. Для издания это не только возможность заработать на продаже всевозможных рекламных опций на самом мероприятии, но и шанс укрепить взаимоотношения с экспертами и ньюсмейкерами города за счет неформальной остановки. Также Интернет-газета проводит мероприятия «под заказ», также как и коллеги из «Бумаги» – например, мероприятие «Засвети ЗСД», которое проводится совместно с коммерческой компанией «Магистраль Северной столицы».

Новое издание «Мойка78» также обладает собственным отделом конференций, который проводит как семинары, круглые столы и встречи в рамках собственных проектов портала – «Городской активист», так и готов проводить пресс-конференции и события под заказ.

Информационное агентство АБН специализируется на организации конкретного типа мероприятий – пресс-конференций. В своем медиаките редакция анонсирует услуги по рассылке пресс-релизов и приглашению гостей, аккредитации СМИ, подготовке и проведения самого мероприятия, предоставления модератора и информационного освещения проекта. Таким образом, бизнес-компаниям действительно может быть более выгодно отдать мероприятие «под ключ» на проведение изданию, вместо того, чтобы задействовать трудовые, временные и кадровые ресурсы для самостоятельно решения задачи.

**Пиар сопровождение мероприятий.** *АБН предлагает достаточно необычную услугу – внешнее PR-сопровождение.*Конкретный пакет предоставляемых услуг обсуждается индивидуально: от написания и рассылки пресс-релизов до организации пресс-туров и полного PR-сопровождения. АБН оказывало услуги внешней пресс-службы на таких мероприятиях как Петербургский международный экономический форум, форум Life Sciences Invest, Partnering Russia, Международный форум промышленной безопасности.

## 3.5 Оптимизация расходов.

Рассмотрим другой немаловажный финансовый аспект деятельности сетевых СМИ в Петербурге – оптимизацию расходов.

**Бартер.** Как Интернет-газета «Бумага» оптимизирует расходы? Основным средством оптимизации является бартер: так, сотрудники получают возможность ездить на учебу за границей по различным образовательным программам благодаря информационному бартеру. «У нас часто кто-то ездит обучаться в Германии, Англию, Латвию. Нам выделяют места в обмен на информационный бартер», – поясняет Кирилл Артеменко. Причем, как подчеркивает руководитель компании, эти стажировки не всегда являются повышением квалификации, иногда речь идет о повышении интеллектуального уровня. То есть параллельно бартер в данной ситуации играет роль средства дополнительной мотивации у кадрового ресурса предприятия.

Также благодаря обмену «Бумага» сократила расходы на поездки: по информационному бартеру с сетью отелей журналистов в командировках селили бесплатно. Выступив в роли тестировщика разработанной программы верстки LookAtMe, «Бумага» получила возможность несколько месяцев бесплатно тестировать эту систему. «Тестили сетку у LookAtMe в обмен на обратную связь по всем багам и т.д.», – объясняет руководитель издания. По тому же принципу Интернет-газета сотрудничала и с фотобанком.

**Отказ от редакции.** Для того, чтобы минимизировать расходы, портал Санкт-Петербург.ру пошел другом путем – снижение расходов. Так, редакция отказалась от использования офиса и сократила расходы, связанные с арендой офиса, закупкой офисного оборудования и так далее. «Все сотрудники компании работают удаленно. Соответственно траты – связь, интернет, обслуживание серверов, заработная плата сотрудникам. Считаем такой метод ведения бизнеса приемлемым и наиболее эффективным – журналистская сфера позволяет работать именно в таком формате», – рассказывает Анна Носик.

## 3.6 Принципы создания сетевого СМИ в медиасреде Петербурга

Рассмотрев все финансовые аспекты деятельности сетевых СМИ Петербурга, мы, наконец, можем составить основные принципы, которые необходимо соблюдать при создании сетевого СМИ для достижения финансового успеха.

**Связывать стратегию развития с целевой аудиторией.** Стратегические цели, которые формируются в сетевых СМИ, всегда связаны с целевой аудиторией. Целевая аудитория в какой-то степени является синонимом слова «прибыль» и в стратегических целях компании формулируется ее идеальный образ. Цель издания – работать и привлекать именно этих людей, как, например у «Санкт-Петербург.ру» или найти свою аудиторную нишу и «держаться за нее» – как это делает «Бумага».

Непосредственная связь целевой аудитории и стратегии развития СМИ очевидна: все получения финансовых ресурсов СМИ – от нативной рекламы до монетизации контента – строятся на использовании целевой аудитории. Аудиторные характеристики (ее величина, направленность, количество уникальных посетителей, статистика по ежемесячному приросту аудитории) являются основной составляющей коммерческого предложения для рекламодателя. Именно в зависимости от того, как заказчик воспринял эти данные, он принимает решение. Обсуждая спецпроект с партнером, сетевое СМИ также ориентируется на целевую аудиторию: ведь важен не только сам контент исследования, но и интерес к нему аудитории.

**Выстраивать гибкую стратегию.** Особенности медиарынка как специфической рыночной системы задают направление на среднесрочные и краткосрочные финансовые стратегии. Долгосрочная финансовая стратегия может быть полезна для большого издательского дома с региональными представительствами и медиахолдинга, но не они являются объектом нашего исследования.

Для сетевых же СМИ важно быть гибкими к изменениям «моды» на рынке и настроениям целевой аудитории и быть готовым подстраиваться под них. В 2016 году все заговорили о нативной рекламе как реальной альтернативе традиционной, и вот уже год спустя все ведущие сетевые СМИ, как и большинство традиционных уже ориентированы на этот источник заработка и получают с него немалый доход.

Таким образом, самое важное в стратегическом финансовом планировании для сетевых СМИ – делать его сроком на год и обязательно разбивать на более короткие периоды – 6 месяцев, квартал и т.д.

**Инвестировать в развитие сотрудников.** Инвестиционные потребности сетевых СМИ мы затронули в подразделе, посвященном кадровой политике. Все руководители СМИ, с которыми проводились интервью, говорили о том, что дополнительную прибыль они чаще всего вкладывают либо в премиальные сотрудникам, либо в повышение квалификации. И такой подход более чем обоснован: у сетевых СМИ нет привязки к материально существующей продукции и даже офису; траты могут быть минимальными, как в случае с Интернет-газетой «Бумага». Самое главное – это человеческий ресурс. Чтобы оперативно подстраиваться под огромное количество изменений на медиарынке, человек должен не просто быть профессионалом, который постоянно учится и самосовершенствуется: у него должна быть мотивация для этого. Мотивация необходима, чтобы самостоятельно изучать большой объем профессиональных материалов, отслеживать последние тенденции в сфере и просто для того, чтобы делать оригинальные качественные исследования. Работа журналиста всегда связана с большой нагрузкой, ненормированным графиком, интеллектуальными усилиями, эмоциональным сгоранием. Поэтому у работника СМИ должна быть высокая мотивация, – чтобы успешно функционировать и помогать своему изданию держаться на плаву в огромном море Интернет-контента.

**Изучать статистический материал**. Финансовую политику мы рассмотрели сквозь призму получения дохода и распределения их. Для разработки финансовой стратегии СМИ очень важно анализировать статистику за прошлые года и переводить ее в проценты: тогда получится реальная динамика по различным статьям доходов, благодаря которой можно будет реально понять, какие статьи наиболее перспективны и актуальны конкретно для данного издания.

Почему это важно? Ресурсы СМИ – время, кадровый состав, внимание целевой аудитории – ограничено. Для успешного распределения этих ресурсов необходимо понимание, какие вложения принесут максимальный эффект. Для сетевых СМИ, работающих в условиях многозадачности и многопрофильности, становится очень важным уметь вовремя отказываться от малоперспективных источников доходов, сделав упор на 3-4 ключевых источниках доходов.

**Использовать разнообразные источники финансирования**. Большое внимание мы уделили основным источникам дохода в СМИ и положению каждого из них на медиарынке в данный момент.

Нативная реклама – абсолютный тренд последних нескольких лет, сейчас активно внедряется практически всеми сетевыми СМИ. Такой вид рекламы составляет большую часть доходов СМИ – во все рассмотренных изданиях процент дохода начинался от 35%.

Однако с нативной рекламой связаны определенные опасения: поскольку это своеобразное «разрушение стены» между рекламным отделом и редакцией (выражаясь терминологией интернет-издания «Медузы»), перед журналистами встает уникальная задача – относиться к написанию материала настолько же ответственно, насколько к редакционному материалу. Не скатываться до уровня так называемой «размещенки», но при этом ни в коем случае не стирать грань между обычным журналистским материалом и статьей, написанной в рамках продвижения партнеров. Важно маркировать материал так, чтоб у читателя не возникало эффекта обмана. Перед началом чтения материала читатель должен четко понимать, что он читает партнерский материал – то есть завуалированную рекламу.

Отдельное место в сфере нативной рекламы занимают нативные проекты – это целые исследования и спецпроекты, которые делаются вместе с партнерами. Потенциал этого направления огромен: тут есть место для креативности СМИ, поскольку Интернет позволяет реализовать любую задумку – все зависит от исполнителя.

Баннерная реклама, наоборот, становится все менее популярным и значимым источников дохода. Заработок от использования баннерной рекламы на сайте редко достигает более 5% и не покрывает урона – читатели относятся к баннерам с раздражением, какими бы красивыми и интерактивными они не были. К тому же имеет место быть эффект баннерной слепоты, благодаря которому читатель просто перестает реагировать на данный вид рекламы. По всей видимости, баннерная реклама идет к своему вырождению или к симбиозу с нативной рекламой.

Еще один немаловажный способ заработка – специальные проекты в сфере ивент-менеджмента. Сейчас редакция становится полноценными конкурентами агентств, которые занимаются организацией мероприятий. Почему? У них есть все те же самые возможности – бюджет на мероприятия, сотрудники, знакомые с процессом, но есть преимущества, которые обоснованы самой сутью СМИ.

Первое – это «своя» аудиторию, которую составляют эксперты, партнеры, так называемые «друзья издания». Набирая аудиторию на мероприятие, любому СМИ, которое действовало на рынке хотя бы три года и обзавелось некими неформальными связями, не придется ломать голову при наборе гостей и начинать все с нуля.

Второе – возможность написать журналистский материал о событии. Сейчас приходит время нативной рекламы, которая предполагает имитацию полноценных журналистских материалов, но умный читатель (а именно на такого ориентируется большинство онлайн-СМИ) сразу распознает рекламу. Тем выше ценится обычный журналистский материал о событии.

Теоретически его могут обеспечить СМИ, присутствующие на мероприятии, но никто не дает гарантию, что СМИ–гости осуществят в материале позиционирование, выгодное заказчику. Договоренность же со СМИ-партнером снимает эту проблему. Именно эти два фактора зачастую являются ключевыми во время выбора исполнителя мероприятия, и между PR-агентством и СМИ заказчик делает выбор в пользу последних.

Стоит отметить, что организация таких проектов выгодна СМИ не только как способ заработка: это еще один способ повзаимодействовать с целевой аудитории, то есть СМИ открывает для себя сразу несколько плюсов в данном направлении.

Еще один интересный вид специальных проектов – исследования на заказ. Для этих исследований обычно привлекаются сторонние специалисты, которые способны провести масштабное исследование по всем научным канонам. Но преимущество СМИ здесь в другом: именно СМИ являются передатчиком информации, который переводит язык разрозненных фактов в интересную читателю историю. Тяжелый научный текст исследования СМИ сделают легким и читабельным. Потому что, как звучит во многих материалах той же «Медузы», ключевое преимущество журналиста – умение рассказывать истории.

Еще более таинственным, но весьма перспективным направлением является написание корпоративных книг, миссий, методических пособий для бизнеса. Об этом заботятся сейчас, так или иначе, все крупные компании. Поэтому в дальнейшем данная статья доходов еще увеличит свой процент в общем заработке сетевых СМИ.

Еще один источник доходов – выход на новые рынки, создание параллельного бизнеса. В данном исследовании мы рассматривали опыт AdMe: под маркой сетевого СМИ выпускается та или иная продукция, реализация товара в другой отрасли. Здесь плюсом для СМИ, которые помогут реализовать товар таким образом, становится их узнаваемость, респектабельность и тот же самый широкий выход на реальную и потенциальную аудитории.

Новым для России и экспериментальным форматом является монетизация контента. В отличие от западных СМИ, российские сетевые издания очень осторожно вводят платные подписки на свой основной контент: ведь это может привести к резкой потере аудитории.

Пока что монетизация контента реализуется в виде подписки на дополнительные опции, закрытые базы данных, эксклюзивные спецпроекты. Однако для того, чтобы развивать данное направление и получать реальный доход от монетизации контента, онлайн-СМИ необходимо уходить в определенную специализацию и стать «профессионалом» в той или иной области. Причем не просто стать, но и закрепить за собой эту репутацию у читателя. Только в этом случае читатель будет уверен в том, что информация, за которую издание запрашивает деньги, действительно является актуальной и эксклюзивной для него, а не прячет за собой, например, очередной поток нативной рекламы.

Для российских сетевых СМИ, привыкших быть универсалами, это очень долгий путь и радикальная смена курса: поэтому эксперты дают весьма осторожные оценки относительно развития такого направления, как монетизация контента, в нашей стране в ближайшие несколько лет.

Еще одной разновидностью монетизации контента является краудфандинг. Ситуация здесь такая же, как и с платной подпиской: этот инструмент активно применяется на Западе, вплоть до того, что становится доминирующим источником дохода редакции, но в России он используется с большой осторожностью.

Есть буквально 2-3 единичные «историй успеха», когда «народный» сбор средств обеспечивал средству массовой информации необходимый приток финансов, и то эти истории связаны лишь со стартом СМИ. Тому пример Colta.ru, которая, несмотря на громкое имя и качественный контент, не смогла существовать, опираясь на краудфандинг, – это весомый аргумент в пользу того, что российская аудитория не готова «платить рублем» напрямую журналисту.

Остальные источники доходов СМИ, которые мы рассмотрели в нашей работе – это взаимодействие с партнерскими СМИ, спонсорство и так далее. Данные виды получения дохода относятся к экспериментальным и являются скорее приятным дополнением, которое дает возможность лишний раз повзаимодействовать со своей целевой аудиторией.

**Не конкурировать с сетевыми СМИ, а искать возможности для партнерства**. Очень интересный аспект финансовых стратегий СМИ – это их работа с конкурентами. Реалии медиарынка вынуждают конкурентов по нише, делающих ставку на одну и ту же целевую аудиторию, объединяться ради получения дохода. Это и партнерство в форме обмена ссылками на материалы, и объединенные рекламные пакеты, которые очень удачно реализовал холдинг LookAtMe.

По сути, это свидетельствует о том, что как таковой яростной борьбы за целевую аудиторию у СМИ, находящихся в одной нише, нет: они адекватно понимают, что читатель может читать и их, и их конкурентов, и в целом это неплохо.

Основная конкуренция идет за рекламодателя – причем здесь соревнуются между собой СМИ разных ниш, уровня и направленности. Например, «Фонтанка.ру» и «Бумага», которые практически никак не пересекаются по аудиторным признакам, вполне могут быть конкурентами за определенного рекламодателя. Инструментами, при помощи которых СМИ борются за рекламодателя, является все та же целевая аудитория: причем речь идет именно о постоянной «якорной» аудитории, а не случайных посетителях, которые массово посещают сайт благодаря партнерству с новостными агрегаторами.

То есть ключ к успеху опять же кроется в качественном контенте, готовности реализовывать новые креативные кейсы, постоянно «удивляя читателя» и высокой мотивации сотрудников.

**Осваивать новые рынки.** В ходе исследования мы рассмотрели несколько финансовых стратегий, направленных на слияние разных СМИ. Но основным трендом является вертикальный рост – освоение новых рынков. Уже сейчас онлайн-СМИ, помимо работы с журналистским текстом и рекламой активно задействованы в ивент-индустрии, рынке социологических исследований, активно покоряют издательский бизнес.

Постепенно СМИ становится универсальным игроком, который способен в сжатые сроки воспроизводить уникальную читабельную информацию по заказу партнера и применять полный арсенал инструментов позиционирования, помимо текстовых. Конкуренция такого рода благотворно сказывается на качестве конечного продукта: повышаются требования к качеству, клиентоориентиваронному подходу, креативным решениям.

Еще одна стратегия СМИ – разработка проектов «под ключ», когда заказчик лишь озвучивает желание произвести определенное позиционирование своего продукта, а СМИ самостоятельно подбирает весь портфель инструментов для реализации и организовывает весь процесс.

Скорее всего, в будущем наиболее интересными и конкурентноспобсобными будут именно СМИ, которые способны реализовывать такие «многослойные» кейсы.

В целом, говоря о финансовых стратегиях развития сетевых СМИ, хочется отметить, что здесь финансовые стратегии и маркетинговые стратегии фактически являются одним целым. Именно работа с целевой аудиторией обеспечивает СМИ приобретение финансового ресурса, становится стартовым условием при разработке любых кейсов и направлений деятельности. Поэтому любое новое сетевое СМИ должно начать свою деятельность с ответа на вопрос: на какую аудиторию работаем мы? И проводить исследования, связанные с изучением своей потенциальной аудитории. Именно от глубины и полноценности этого исследования зависит последующий анализ возможных действий на медиарынке, а значит, разработка эффективной стратегии развития и, в конечном смысле, ее эффективность.

Огромное количество сетевых СМИ, которые появлялись, расцветали и исчезали на медиарынке России за последние десять лет, дает возможности изучить и понять, какие инструменты, методологии и кейсы следует применять для успешной работы. И пусть по тематике развития и финансового расширения сетевых СМИ написано достаточно мало научных работ – это компенсируется огромным количеством эмпирического материала.

Сетевые СМИ очень сильно отличаются от традиционных: они не ограничены ни эфирной сеткой, ни объемом газетного номера, ни возможностями по размещению фотографий. Ресурсы таких СМИ фактически безграничны, любая задумка может быть воплощена при помощи усилий разработчиков, дизайнеров и журналистов. Но отсюда же появляются и минусы – информационный перегруз читателя, наличие огромного количества конкурентов по нише, которые появляются и меняются каждый день, сумасшедший темп изменений на медиарынке. Только при наличии профессионального знания своей аудитории, своего продукта и методов работы можно иметь план действий, который позволит проложить дорогу в этом «хаосе».

Грамотная работа в соответствии с четкой финансовой стратегией, пониманием своих финансовых целей, тщательному подбору команды позволит занять новому изданию свою нишу в сетевом пространстве и приведет к исполнению стратегических целей, одна из которых – завоевание постоянной целевой аудитории.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наше исследование, посвященное финансовым аспектам создания региональных онлайн-СМИ на примере медиарынка Санкт-Петербурга подошло к концу. Вспомним первоначальные цели и задачи работы и проанализируем полученный результат.

**Целью работы** было проанализировать финансовые аспекты создания и развития онлайн-СМИ Петербурга в соответствии с параметрами, заданными теоретическими исследованиями в области менеджмента и медиаэкономики.

Для достижения этой цели автором были выделены следующие **задачи**:

* Изучить необходимый теоретический материал о сетевых СМИ как феномене медиарынка.
* Исследовать медиарынок как специфическое поле для формирования финансовых стратегий создания и развития сетевых СМИ.
* Проанализировать финансовые аспекты деятельности сетевых изданий Петербурга в соответствии с тематикой исследования.
* вывести основные правила создания и развития сетевых СМИ на российском рынке с финансовой точки зрения.

Все цели удалось выполнить при помощи изучения теоретического материала по нескольким научным дисциплинам: стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, медиаэкономика, медиаменеджмент.

Сначала мы рассмотрели сетевые СМИ как специфическое явление медиарынка, уделив внимание технологическим особенностям порталов, конвергентной журналистике, специфике источников финансирования онлайн-СМИ.

После того, как была разработана поэтапная схема действий при создании сетевого СМИ – от продумывания концепции до разработки конкретных шагов исполнения финансовой стратегии – мы перешли к рассмотрению специфики регионального медиарынка сетевых СМИ, а затем исследовали реальные практики финансовых стратегий сетевых СМИ Петербурга. В ходе исследования удалось выявить тенденции и закономерности, по которым составляются и реализуются финансовые стратегии различных сетевых СМИ, на основе этого материала были выделены правила создания сетевого СМИ на региональном медиарынке.

Особое место в материале заняло исследование финансовой политики сетевых СМИ: в него вошли такие подразделы, как анализ источников доходов, оптимизация расходов, политика в области кадрового состава, анализ деятельности конкурентов.

В ходе исследования стало понятно, что писать лишь о финансовых аспектах не получится: на медиарынке вопрос финансирования СМИ тесным образом переплетен с изучением целевой аудитории СМИ. Поэтому где-то, мы проанализировали не только финансовую стратегию изданий, но и их кадровую стратегию.

Многие выводы, сделанные в ходе исследования, имеют практическую пользу для действующих руководителей и сотрудников сетевых СМИ, также как и живой опыт журналистов, чьи высказывания и кейсы приводились в тексте исследования.

Важно и то, что в ходе исследования нам удалось выйти за рамки темы и произвести анализ основных тенденций развития медиарынка на несколько лет вперед. Первой такой тенденцией стала нативная реклама, которая стремительно приходит на смену стандартным баннерам на сайтах. Помимо того, что такой вид рекламы гораздо эффективнее традиционной и больше нравится аудитории, он объединяет редакцию и рекламный отдел, предоставляя журналисту свободу самовыражения и творчества.

Второй важной тенденцией стало партнерство между СМИ, находящимися в одной нише по целевой аудитории. Это связано с тем, что изменился сам подход читателя. Теперь больше нет читателя, который выбирает либо «Бумагу», либо TheVillage – читатель выбирает обоих и приобретает их продукт. В сотрудничестве сетевые издания, специализирующиеся на одной теме, способны реализовывать высокопрофессиональные кейсы и улучшать финансовые показатели друг друга.

И, наконец, третьей важной тенденцией медиарынка стал вертикальный рост: редакция превращается в ивент-агентство, в бюро маркетинговых исследований, в издательский дом, специализирующийся на выпуске корпоративных «историй успеха».

Авторитет у целевой аудитории и умение быстро интерпретировать информацию любого рода в востребованный у читателя продукт дает СМИ практически неограниченные возможности в информационную эпоху. Можно разрабатывать новые форматы, заниматься мероприятиями, которые будут приносить доход и новую целевую сторону, развиваться как экспертное СМИ благодаря исследованиям – двигаться в любую сторону.

Очень важной подцелью исследования было выяснить – как выживают и зарабатывают сетевые СМИ в условиях отсутствия инвестора? Может ли специалист в медиаменеджменте, собрав вокруг себя инициативную команду, создать свой проект и удержать его на плаву.

В итоге нашего исследования мы можем сказать: сетевые СМИ и их развитие больше не являются неизведанной тропой, лотереей, которая зависит от действия неизвестных внешних флуктуаций. Составляющие успеха сетевого СМИ понятны, измеримы и основаны целиком и полностью на работе с целевой аудиторией. Список возможных источников финансирования – ясен, все необходимые технологии уже опробованы и зафиксированы если не в научной литературе, то в богатом эмпирическом материале сетевого пространства.

Стержнем, вокруг которого строится работа любого сетевого СМИ, является как раз стратегия его развития – где финансовая, маркетинговая и кадровая стратегии переплетены в одно целое и влияют друг на друга. Так, повышение квалификации кадров неизменно отражается на качестве контента, а значит, увеличивает целевую аудиторию, что в свою очередь, увеличивает доходы издания. Изучать «матчасть» в виде теоретических тезисов стратегического менеджмента и интерпретировать ее на современную Интернет-среду, используя богатейший опыт уже существующих сетевых СМИ – дело молодых медиаменеджеров, которые готовы внести свой проект в сетевое пространство.

И какими бы неутешительными не были первоначальные прогнозы экспертов относительно будущего журналистики в условиях активного внедрения Интернета, в итоге именно сетевая среда способствует появлению огромного количества новых СМИ, а значит, конкуренции и повышению качества контента; возвращению лонгридов, которым не страшно ограничение в объемах полос; разнообразию форматов и возможности для читателя получить действительно разностороннюю информацию из разных источников. И несмотря на существующие проблемы роста в виде информационного перегруза, неумения многих сетевых СМИ зарабатывать на контенте и других ограничений, развитие сетевых СМИ продолжается. Будущее действительно за Интернетом, – а будущее журналистики – за качественными и добросовестными сетевыми изданиями.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аминова, З. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости [Текст] / З. Аминова. – М.: Компания Спутник Плюс, 2002. – 536 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.– 358 с.
3. Антипова К.М. //Специфика региональной интернет-журналистики на примере сетевых изданий Республики Мордовия. – Института языка и коммуникаций МГГУ им. М.А. Шолохова
4. Баязитов, Т. Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения [Текст] / Т. Баязитов // Управление компанией: аналитический журнал, 2002. – № 3.– С.13-20.

Берлова О.А., Захаров В.П., Колесникова В.Б., Кочинева А.Л. Игра на информационном поле. Журналистика и PR для «зеленых». / Ред.-сост. – Берлова О.А. – М.: Изд-во МСоЭС, 2003. С. 90

1. Бешкарев А.А. //Мультмедиа в региональных сетевых СМИ (на примере республики Коми). – Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина
2. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 711 с.
3. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 527 с.
4. Бланк, С.Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов[Текст] / Стив Бланк. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 368 с.
5. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: полный курс в 2 т. [Текст] / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; по ред. В.В. Ковалева: [пер. с англ.]. – СПб.: Экономическая школа, 2001. – Т.1. – 959 с.
6. Ван Хорн, Дж. К. Основы финансового менеджмента: [пер. с англ.] [Текст] / Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович.– М.: Вильямс, 2001. – 988 с.
7. Варийчук, А.В. Методические подходы к формированию финансовой стратегии предприятия [Текст] / А.В. Варийчук, Т.И. Окраинец // Научный вестник Московского государственного горного университета. – 2014. – № 2. – С. 24–31.
8. Вартанова, Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: Учеб. Пособие [Текст] / Е.Л. Вартанова. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 335 с.
9. Власова, К.Э. Финансовая стратегия: теоретические основы и методики разработки [Текст] / К.Э. Власова, Е.В. Кырова // Практические аспекты современного менеджмента: сб. ст. по матер. междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2010. – № 1А. – С. 452-467.
10. Воробьев, А.В. Анализ подхода к разработке финансовой стратегии предприятия, базирующегося на общей управленческой парадигме [Текст] / А.В. Воробьев // Современные технологии управления, 2013. – №12 (36). – С. 15-21.
11. Гениберг, Т.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы [Текст] / Т.В. Гениберг, Н.А. Иванова, О.В. Полякова // Научные записки, 2009. – №4. – С. 41-61.
12. Гранди, Т. Финансовая стратегия бизнеса: [пер. с англ.] [Текст] / Т. Гранди, К. Ворд. – М.: Знание, 1996. – 241 с.
13. Гуревич С.М. «Экономика отечественных СМИ»: Учебное пособие для вузов [Текст] / C.М. Гуревич – М.: Аспект Пресс, 2004. – 288 c.
14. Давыдов, И.А. «Массмедиа российского интернета. Основные тенденции развития и анализ текущей ситуации». – URL: http://www.russ.ru/politics/20000928\_ davydov.html
15. Давыдова, Л.В. Выбор финансовой стратегии предприятия на основе факторного анализа финансовой среды [Текст] / Л.В. Давыдова, Н.Н. Соколова. – Орел: Вестник ОрелГИЭТ, 2010. – № 3. – С. 68–73.
16. Давыдова Л.В. Формирование финансовой стратегии развития предприятий. Монография [Текст] / Л.В. Давыдова, Н.Н. Соколова. – Орел: ОрелГТУ, 2007. – 202 с.
17. Давыдова, Л.В. Финансовая стратегия как фактор экономического роста предприятия [Текст] / Л.В. Давыдова, С.А. Ильминская //Финансы и кредит, 2004. – № 30. – С.5-8.
18. Друкер, П.Ф.Эффективное управление: [пер. с англ.] [Текст] / Питер Друкер. – М.: АСТ,2004. – 285 с.
19. Журова, Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия [Текст] / Л.И. Журова // Дайджест-финансы, 2011. – №3 – С. 17-27.
20. Загорский, А.Л. Финансовая стратегия интегрированных бизнес-групп. Монография [Текст] / А.Л. Загорский. – СПб.: «Издательство НПК «РОСТ», 2011. – 356 с.
21. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: учеб. пособие [Текст] / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
22. Иваницкий, В.Л. Трансформация журналистики России в условиях становления отрасли СМИ: автореферат [Текст] / В.Л. Иваницкий. – М.: МГУ, 2011. – 415 с.
23. Илышева, Н.Н. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ [Текст] / Н.Н. Илышева, С.И. Крылова // Финансы и кредит, 2004. – № 17 (155). – С. 8–17.
24. Каменская, Н.Ю. Краткосрочная и долгосрочная стратегия фирмы: Учебно-методическое пособие [Текст] / Н.Ю.Каменская. – Новосибирск: СибАГС, 2000. – С. 27.
25. Калмыков А.А., Коханова Л.А. «Интернет-журналистика» М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
26. Карасева, И.М. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие [Текст] / И.М. Карасева, М.А. Ревякина, – М.: Омега – Л, 2006. – 335 с.
27. Каратуев, А.Г. Финансовый менеджмент[Текст] / А.Г. Каратуев – М.: ФБК-Пресс, 2003. – 423 с.
28. Карлова О.А. Современное информационное пространство России: Три модели медиапродукта / О.А. Карлова // Журналист. Социальные коммуникации. – М., 2011. – № 1. – С. 12-16.
29. Кирьянов, Е.О. Проблемы формирования финансово-инвестиционной стратегии на промышленных предприятиях России / Е.О. Кирьянов // Международный студенческий научный вестник, 2015. – № 4–2. –С. 281–282.
30. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия[Текст] / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
31. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде[Текст]/Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев. – М.: Дело и сервис, 2003. – 234 с.
32. Ковалева, А.М. Финансы и кредит: Учеб. пособие [Текст] / А.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 512 с.
33. Корепанов, Д.В. Формирование финансовой стратегии организации в условиях рынка [Текст] / Д.В. Корепанов; автореф. дисс. канд. экон. наук. – М.: изд-во Рос. акад. гос. службы, 2009.
34. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2010. – 810 с.
35. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент[Текст]/ М.Н. Крейнина. – М.: Дело и сервис, 1998. – 304 с.
36. Кроликов, М.В. Разработка финансовой стратегии предприятия [Текст] / М.В. Кроликов, Н.Н. Погостинская // Ученые записки Международного банковского института, 2014. – № 10. – С. 127–135.
37. Кузнецов, Б.Т. Финансовый менеджмент: Учеб.пособие [Текст] / Б.Т. Кузнецов, – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. –415 с.
38. Куприянова, И.Ю. О тактике и стратегии малого бизнеса [Текст] / И.Ю. Куприянова, О.Л. Морозова // Экономика и эффективность организации производства. Сборник научных трудов по итогам междунар. науч.-техн. конф.: вып. 8. – Брянск: БГИТА, 2007. – С. 217-220.
39. Меркушина Е.А. //Контент региональных сетевых СМИ и проблема «социальной миссии» журналистики. – Тамбовский государственный институт имени Г.Р. Державина
40. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001.– 567 с.
41. Наумова, Л.Ю. Финансовая стратегия экономического развития предприятий [Текст]/ Л.Ю. Наумова // Научно-теоретический журнал Наука и экономика, 2014. – № 2 (34). – С. 134–139.
42. Овсепян Р.П. «История новейшей отечественной журналистики» (учебное пособие) Под редакцией Я.Н. Засурского М., Изд-во МГУ, 1999
43. Павликова, М. Сетевые технологии и журналистика: Эволюция финских СМИ. М.: РИП – холдинг, 2001. С. 11
44. Передков, А.В. Генезис понятия «малое предпринимательство»/ А.В. Передков[Текст]// Актуальные инновационные исследования: наука и практика, 2010. – № 4. – С. 21-27.
45. Петрова, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
46. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]/ М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 463 с.
47. Румельт, Р.Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чём отличие и почему это важно [Текст]/ Р. Румельт. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с.
48. Румянцева, А. В. Экономика предприятия [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.В. Румянцева, Л.М. Теслюк, Л.Л. Абржина; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Институт «Высшая школа экономики и менеджмента», Департамент НОЦ «ИНЖЭК», Кафедра экономики природопользования. – Екатеринбург, 2016. – 198 с.
49. Соколова, Н.Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании [Текст] / Н.Н. Соколова, Т.Н. Егорова // Фундаментальные исследования, 2015. – № 2-12. – С. 2701-2704.
50. Соколова, Н.Н. Формирование стратегии развития предприятий – основа бизнес успеха в долгосрочной перспективе [Текст]. – Орел: Известия Орел ГТУ, 2009. – № 8. – С. 92–101.
51. Соломин В.Е. //Роль региональных сетевых СМИ в отражении общественных событий – Санкт-Петербургский государственный университет, СПб, 2013
52. Стратегический менеджмент[Текст]; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2006.
53. Таевский Д. А. //Региональные СМИ как зеркало интеллектуальной элиты. – Научно-культурологический сетевой журнал Relga, №1 [164] 15.01.2008
54. Тулупов В.В. //Российская региональная журналистика на современном этапе. – Факультет журналистики, Воронежский государственный университет
55. Удовикин, А.В. Роль финансовой стратегии в управлении финансами предприятия [Электронный ресурс] / А.В. Удовикин // Финансы, 2008. URL: <http://www.ekportal.ru/page-id-95.html>
56. Фомина, О.А. Организационные аспекты разработки финансовой стратегии предприятия [Текст] / О.А. Фомина, С.П. Лезова // Комплексные проблемы развития науки, образования и экономики региона: Научно-практический журнал Коломенского института (филиала) МГМУ (МАМИ), 2012. – № 1. – С. 77–82.
57. Хоминич, И.П. Финансовая стратегия компании [Текст]/ И.П. Хоминич. – М.: Российская экономическая академия, 1998. – с.156.

Чемякин Ю. В. Корпоративные СМИ: секреты эффективности.

1. Экономическая стратегия фирмы[Текст]: Учеб. Пособие / Под ред. А.П. Градова. – 3-е изд. – СПб.: Спец Лит, 2000. – 589 с.
2. Ясин, Б.Г. Малое предпринимательство в России: прошлое, настоящее и будущее [Текст]/ Б.Г. Ясин, А.Ю. Чепуренко, В.В. Буева. – М.: Фонд «Либеральная миссия», 2003. – 220 с.
3. Brooksbank R. Defining the small business: a new classification of Company size / Entrepreneurship & Regional Development, Taylor & Francis Ltd. 1991. – № 3. – pp. 17-31.
4. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Alfred D. Chandler. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1998. – 464 p.
5. Picard, R. Media Economics: Concepts and Issues / Robert G. Picard. Newbury Park; London; New Delhi: Sage, 1989.

**Электронные ресурсы:**

1. [http://sait-sozdat.ru/vidy-sait/info-portal/chto-takoe-informatsionniy-portal.php //](http://sait-sozdat.ru/vidy-sait/info-portal/chto-takoe-informatsionniy-portal.php%20//)
2. [http://corpsite.ru/Encyclopedia/Public/Public.aspx /](http://corpsite.ru/Encyclopedia/Public/Public.aspx%20/)
3. [http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративный\_портал /](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%20/)
4. [http://ru.wikipedia.org/wiki/Конвергенция](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F)
5. [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/162970 //](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/162970%20//)
6. <https://lenta.ru/articles/2013/04/04/decorrespondent/>

# ПРИЛОЖЕНИЯ

**Экспертное интервью с Анной Носик, главным редактором портала «Санкт-Петербург.ру» (учредитель – компания SPbNews)**

– *Если вкратце – в чем состоит стратегия развития издания? Какие основные цели в ней заложены и на какой срок?*

**Анна Носик**: Качественная журналистика для думающих и мыслящих людей. Одна из основных целей – создание качественных контент-проектов.

– *Какие финансовые инструменты вы используете для анализа финансовой ситуации? Используете ли вы бухгалтерский баланс как инструмент анализа финансовой ситуации?*

**Анна Носик**: Созданная SPbNews система бухгалтерского учета bu.s10.ru.

– *Анализируете ли вы деятельность конкурентов? Как часто и при помощи каких инструментов? Влияет ли деятельность конкурентов на вашу собственную стратегию развития?*

**Анна Носик**: Да, разумеется. Но этим, опять же, в целом занимается SPbNews – посредством собственной службы мониторинга (затруднюсь назвать их инструменты). Портал «Санкт-Петербург.ру» проводит мониторинг СМИ исключительно с точки зрения контента – для этого компаний создана система мониторинга, наподобие новостного агрегатора, – «Монитор».

Анализ конкурентов влияет на собственную стратегию развития – мы редко черпаем какие-то идеи у конкурентов, но скорее действуем от противного.

– *Перечислите основные статьи расходов издания в течение года. Если возможно – в процентом или цифровом соотношении. Как вы работаете над уменьшением статей расходов? Какие расходы реально удалось снизить за последний год/два/пять лет? Какие инструменты оптимизации расходов оказались наиболее эффективными?*

**Анна Носик**: Отказались от офиса как такового для минимизации расходов. Все сотрудники компании работают удаленно. Соответственно траты – связь, интернет, обслуживание серверов, заработная плата сотрудникам. Считаем такой метод ведения бизнеса приемлемым и наиболее эффективным (журналистская сфера позволяет работать именно в таком формате).

– *Какие виды рекламы вы используете (в рамках получения прибыли, имеется в виду)? (Баннеры на сайте, ссылки на материалы партнеров) Какую часть прибыли издания составляют доходы от рекламы (примерно)? Как вы планируете развивать этот источник дохода, в каких направлениях (охватывать больше партнеров, новые виды рекламы)?*

**Анна Носик**: Баннерная реклама – 5%, коммерческие публикации – 25%, создание контент-проектов (нативная реклама) – 70%.

В качестве основного источника доходов видим развитие контент-проектов с крупными партнерами.

– *Есть ли у вас платный контент, применяете ли вы в каком-то виде монетизацию контента? Планируете ли это вводить/развивать? Почему?*

**Анна Носик**: Нет. Не видим перспектив в этом направлении для столь небольшого издания, как портал «Санкт-Петербург.ру».

– *Присутствуют ли у вас рекламные материалы (именно статьи), статьи, где освещается/рекламируется деятельность партнеров? Если нет – планируете ли вы использовать этот источник дохода в дальнейшем?*

**Анна Носик**: Да присутствуют. Но стремимся превратить откровенно рекламные публикации о партнерах в увлекательные, полезные и интересные для читателей проекты, тексты, лонгриды, эксперименты.

– *Какие еще виды доходов у вас есть? Проводите ли вы мероприятия, конференции? Выпускаете спецпроекты? Запускаете смежные проекты? Краудфандинг, краудинвестинг? Что-то иное?*

**Анна Носик**: Спонсорство тематических рубрик, спецпроекты, оффлайновые мероприятия, смежные проекты с партнерами, PR-сопровождение.

– *Планируется ли в ближайшие годы вертикальный (охват новых отраслей, создание новых продуктов) или горизонтальный (охват большей аудитории) рост бизнеса? Возможна ли интеграция с другими изданиями?*

**Анна Носик**: Переговоры по интеграции с другими издания ведутся в настоящий момент – более сказать я, к сожалению, на данную тему не могу.

В настоящий момент мы делаем ставку именно на вертикальный рост бизнеса, планируя создание новых продуктов с партнерами (вроде отдельных сайтов под тематические проекты; а также проектов в рамках существующего портала «Санкт-Петербург.ру» – в сфере медицины и экологии). Также компания-учредитель портала занялась организацией оффлайновых мероприятий (портал в данном случае выступает как одна из площадок для раскрутки и информационной поддержки).

– *Привлекаете ли вы сторонних специалистов в сфере топ-менеджмента, финансового менеджмента? Проводите ли повышение квалификации у сотрудников?*

**Анна Носик**: Стараемся брать специалиста в команду, а не привлекать сторонних, так как только член команды нацелен на успех своего дела – привлеченные специалисты могут достичь только краткосрочных целей.

Да, сотрудники посещают различные отраслевые конференции, семинары, тренинги, мастер-классы, смотрят вебинары. Кроме того, в корпоративном мессенджере Slack у нас есть канал Library, где мы делимся полезными публикациями, исследованиями, рейтингами, учебниками и т.п.

– *Как вы считаете, исходя из вашего опыта, – что необходимо для успешного финансового развития сетевого СМИ? Без чего не обойтись? Какие финансовые ресурсы необходимо задействовать?*

**Анна Носик**: Хорошая команда! В которой – не мелкие продажники, но специалисты (пусть и высокооплачиваемые) в своей области, не боящиеся продавать и делать крупные проекты – речь идет о качественной нативной рекламе. Профессиональные журналисты, авторы собственного контента. И наконец, грамотные продвиженцы уже реализованного проекта.

***Беседовала Елена Пушкова***

**Интервью с Кириллом Артеменко, главным редактором Интернет-газеты «Бумага» (фрагменты)**

– *Есть ли у вас генеральная стратегия? Какова вообще ваша концепция?*

**Кирилл Артеменко**: Изначально не было никакого планирования. В 2012 году была группа студентов, которая хотела делать свой проект. Зарабатывать на СМИ мы не умели. Но мы быстро научились, буквально за месяц – нам пришлось. Сейчас мы не делаем большую стратегию на три-пять лет. Это подходит, скорее, для крупных компаний с множеством подразделов либо для отраслей ранка с низкой долей турбулентности. Мы пишем стратегию на год. И раз в полгода корректируем ее, обсуждаем всеми отделами.

Летом 2015 года произошло важное изменение для структуры – мы отказались от случайных проектов. Изначально «Бумага» бралась за большие и трудные проекты для клиентов – большого объема, со сложной графикой. По сути, изданию в целях его развития не столь нужно было развитие в этом направлении. Тогда срочно нужные были деньги, поэтому брались за подобные истории.

– *Как вы проводите анализ деятельности конкурентов?*

**Кирилл Артеменко**: Мы анализируем деятельность конкурентов, конечно, обсуждаем ее, например, применяем SWOT анализ. Проблема взаимодействия с конкурентами в том, что их есть несколько категорий. Есть категория конкурентов за рекламодателя, за трудовые ресурсы, за работников. И есть конкуренция за целевую аудиторию.

– *Имеются ли у вас партнерские отношения с кем-то из СМИ?*

**Кирилл Артеменко**: Да, мы, например, обмениваемся ссылками на материалы с «Медузой». Это важная имиджевая вещь. Это очень круто для нас, потому что помогает привлекать внешнюю аудиторию.

– *Ты говоришь о том, что вы занимаетесь в том числе социологическими исследованиями. Расскажи о них подробнее?*

**Кирилл Артеменко**: У нас есть крупный It-партнер: их топ-менеджер инвестирует в образовательные программы. Важно знать, как все устроено. Мы работаем по специальной методике, в соответствии с социологическими методами, от 2 до 4 месяцев такие исследования занимают.

***Беседовала Елена Пушкова***

1. Калмыков А.А., Коханова Л.А. «Интернет-журналистика». – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Давыдов И., «Массмедиа российского интернета. Основные тенденции развития и анализ текущей ситуации». Электронный ресурс: URL: http://www.russ.ru/politics/20000928\_ davydov.html  [↑](#footnote-ref-2)
3. Электронный ресурс: URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Веб-портал [↑](#footnote-ref-3)
4. РБК СОФТ: Концепция корпоративного информационного портала [↑](#footnote-ref-4)
5. Создатели: Электронный ресурс: URL: http://sait-sozdat.ru/vidy-sait/info-portal/chto-takoe-informatsionniy-portal.php [↑](#footnote-ref-5)
6. Публичный информационный портал: Электронный ресурс: <http://corpsite.ru/Encyclopedia/Public/Public.aspx> [↑](#footnote-ref-6)
7. Корпоративный портал: Электронный ресурс: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративный\_портал](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB) [↑](#footnote-ref-7)
8. Конвергенция: Электронный ресурс: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Конвергенция](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F) [↑](#footnote-ref-8)
9. Павликова, М. Сетевые технологии и журналистика: Эволюция финских СМИ. – М.: РИП — холдинг, 2001. – с. 11 [↑](#footnote-ref-9)
10. Picard, R. Media Economics: Concepts and Issues / Robert G. Picard. NewburyPark; London; NewDelhi: Sage, 1989. [↑](#footnote-ref-10)
11. Варийчук А.В. Методические подходы к формированию финансовой стратегии предприятия // Научный вестник Московского государственного горного университета. – 2014. – № 2. – С. 28–29. [↑](#footnote-ref-11)
12. Большой Энциклопедический словарь – Электронный ресурс: URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/162970> // [↑](#footnote-ref-12)
13. Чемякин Ю. В. Корпоративные СМИ: секреты эффективности. – Электронный ресурс: URL: http://chemyakin.ru/. [↑](#footnote-ref-13)
14. Берлова О.А., Захаров В.П., Колесникова В.Б., Кочинева А.Л. Игра на информационном поле. Журналистика и PR для «зеленых». / Ред.-сост. – Берлова О.А. – М.: Изд-во МСоЭС, 2003. – С. 90 [↑](#footnote-ref-14)
15. Ансофф, И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – С. 48. [↑](#footnote-ref-15)
16. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1998. – P. 464 [↑](#footnote-ref-16)
17. Минцберг, Г. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – С. 49-50. [↑](#footnote-ref-17)
18. Друкер, П.Ф. Эффективное управление. – М.: АСТ,2004. – С. 285 [↑](#footnote-ref-18)
19. Румельт, Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чём отличие и почему это важно. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – С. 448 [↑](#footnote-ref-19)
20. Соколова, Н.Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании // Фундаментальные исследования, 2015. – № 2-12. – С. 2701-2704. [↑](#footnote-ref-20)
21. Бланк, С.Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – С. 368 [↑](#footnote-ref-21)
22. Гениберг, Т.В., Иванова, Н.А., Полякова, О.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы // Научные записки, 2009. – №4. – С. 44. [↑](#footnote-ref-22)
23. Удовикин, А.В. Роль финансовой стратегии в управлении финансами предприятия, 2008. – Электронный ресурс: URL: <http://www.ekportal.ru/page-id-95.html> [↑](#footnote-ref-23)
24. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия. – Киев: Эльга,Ника-Центр, 2004. – С. 711 [↑](#footnote-ref-24)
25. Каратуев, А.Г. Финансовый менеджмент. – М.: ФБК-Пресс, 2003. – С. 56. [↑](#footnote-ref-25)
26. Варийчук, А.В. Методические подходы к формированию финансовой стратегии предприятия // Научный вестник Московского государственного горного университета, 2014. – № 2. – С. 24–31. [↑](#footnote-ref-26)
27. Кирьянов, Е.О. Проблемы формирования финансово-инвестиционной стратегии на промышленных предприятиях России // Международный студенческий научный вестник, 2015. – № 4–2. – С. 281–282. [↑](#footnote-ref-27)
28. Хоминич, И.П. Финансовая стратегия компании. – М.: Российская экономическая академия, 1998. – С. 6. [↑](#footnote-ref-28)
29. Корепанов, Д.В. Формирование финансовой стратегии организации в условиях рынка.– М.: изд-во Рос. акад. гос. службы, 2009. [↑](#footnote-ref-29)
30. Кроликов, М.В. Разработка финансовой стратегии предприятия // Ученые записки Международного банковского института, 2014. – № 10. – С. 127–135. [↑](#footnote-ref-30)
31. Наумова, Л.Ю. Финансовая стратегия экономического развития предприятий // Научно-теоретический журнал Наука и экономика, 2014. – № 2 (34). – С. 134–139. [↑](#footnote-ref-31)
32. Гранди, Т., Ворд К. Финансовая стратегия бизнеса. – М.: Знание, 1996 – 241 с. [↑](#footnote-ref-32)
33. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. – Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 527 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Гениберг, Т.В., Иванова Н.А., Полякова О.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы // Научные записки, 2009. – №4. – С. 44. [↑](#footnote-ref-34)
35. Румянцева, А.В., Теслюк, Л.М. Экономика предприятия: учеб. пособие. – Екатеринбург, 2016. – C. 198 [↑](#footnote-ref-35)
36. Воробьев, А.В. Анализ подхода к разработке финансовой стратегии предприятия, базирующегося на общей управленческой парадигме // Современные технологии управления, 2013. – №12 (36). – С. 15-21. [↑](#footnote-ref-36)
37. Гениберг, Т.В., Иванова Н.А., Полякова О.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы // Научные записки, 2009. – №4. – С. 47. [↑](#footnote-ref-37)
38. Журова, Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия // Дайджест-финансы, 2011. – №3 – С. 17-27. [↑](#footnote-ref-38)
39. Иваницкий В.Л. Трансформация журналистики России в условиях становления отрасли СМИ: автореферат. – М.: МГУ, 2011. – С. 211-224. [↑](#footnote-ref-39)
40. Вартанова, Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: Учеб. пособие/ Е.Л. Вартанова. – М.: Аспект Пресс, 2003. – C. 335 [↑](#footnote-ref-40)
41. Электронный ресурс: URL: https://ru.wikipedia.org/Естественная\_реклама [↑](#footnote-ref-41)
42. <http://www.newsinnovation.com/revenue-opportunities/> [↑](#footnote-ref-42)
43. Электронный ресурс: URL: https://lenta.ru/articles/2013/04/04/decorrespondent/ [↑](#footnote-ref-43)
44. Гуревич, С.М. «Экономика отечественных СМИ»: Учебное пособие для вузов [Текст] / C.М. Гуревич – М.: Аспект Пресс, 2004. – С. 288 [↑](#footnote-ref-44)
45. Овсепян, Р.П. История новейшей отечественной журналистики: учебное пособие / Под редакцией Я.Н. Засурского. – М.: Изд-во МГУ, 1999 [↑](#footnote-ref-45)
46. Тулупов, В.В. Российская региональная журналистика на современном этапе. – Факультет журналистики, Воронежский государственный университет [↑](#footnote-ref-46)
47. Карлова, О.А. Современное информационное пространство России: Три модели медиапродукта // Журналист. Социальные коммуникации. – М., 2011. – № 1. – С. 12-16. [↑](#footnote-ref-47)
48. Антипова, К.М. Специфика региональной интернет-журналистики на примере сетевых изданий Республики Мордовия. – Института языка и коммуникаций МГГУ им. М.А. Шолохова. [↑](#footnote-ref-48)
49. Бешкарев, А.А. Мультимедиа в региональных сетевых СМИ (на примере республики Коми). – Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина [↑](#footnote-ref-49)
50. Е.А. Меркушина, Е.А. Контент региональных сетевых СМИ и проблема «социальной миссии» журналистики. – Тамбовский государственный институт имени Г.Р. Державина [↑](#footnote-ref-50)
51. Таевский, Д.А. Региональные СМИ как зеркало интеллектуальной элиты. – Научно-культурологический сетевой журнал Relga, – №1 [164] – 15.01.2008 [↑](#footnote-ref-51)
52. Соломин, В.Е. Роль региональных сетевых СМИ в отражении общественных событий. – Санкт-Петербургский государственный университет, СПб, 2013 [↑](#footnote-ref-52)
53. Электронный ресурс: URL: <https://www.fontanka.ru/2016/06/06/151/> [↑](#footnote-ref-53)
54. Друкер, П.Ф. Эффективное управление. – М.: АСТ,2004. – С. 115. [↑](#footnote-ref-54)
55. В менеджменте ивент (event) называют событие, организованное для целевой аудитории [↑](#footnote-ref-55)