САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**КОЗЛОВА Вероника Викторовна**

**Дигитализация медиапроизводства на ТВ в условиях экономической нестабильности**

**Профиль магистратуры – «Медиаменеджмент»**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –

доц., канд. экон. наук,

М. О. Потолокова

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

Секретарь \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ………………………………………….…………….…..…………….3

ГЛАВА I. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

НА ТЕЛЕВИЗИОННУЮ МЕДИА ИНДУСТРИЮ……………………………………………………….………………9

* 1. Основные процессы модификации

современной системы СМИ…………………………………………….9

* 1. Понятия и категории стратегического менеджмента:

анализ внешних и внутренних факторов …………………….………..29

ГЛАВА II. ЭТАПЫ ПЕРЕХОДА НА ЦИФРОВОЕ ВЕЩАНИЕ…………………48

2.1. Зарубежный опыт использования

цифровых технологий телевизионного вещания……………….….…..……..48

2.2. Оцифровка отечественного телевидения:

ретроспектива и современность………………..…….………………………..56

ГЛАВА III. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ДИГИТАЛИЗАЦИИ НА МЕДИАОТРАСЛЬ………………………………………81

3.1. Оценка степени готовности объектов наземного вещания

к переходу на цифровой сигнал…………….…………..……………………..81

3.2. Разработка стратегий поведения региональных

медиакомпаний на рынке………………………………………………….…..91

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………….….………100

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ…….……104

ПРИЛОЖЕНИЕ……………………………………………………………….…….113

**ВВЕДЕНИЕ**

Телевидение за всю историю своего существования претерпевало взлеты и падения интереса со стороны зрительской аудитории. Оно в конце двадцатого века, опираясь на опросы проводимые Фондом общественного мнения, стало главным открытием эпохи, наравне с появлением электричества (отметили 37% респондентов[[1]](#footnote-2)). На протяжении почти тридцати последних лет (от первых разработок и попыток экспериментального вещания до применения новейших цифровых технологий в производстве телевизионного контента), телевидение стало многоканальной и многовещательной индустрией, интегрирующейся в социальную, культурную, политическую и экономическую жизнь. Развитие новых технологий, возможности оцифровки любой информации, появление Интернет-платформ, отразилось на современном этапе жизни телевидения, оно не успевает меняться также быстро, как это делает, например, главный конкурент на информационном рынке - Интернет, но телевидение на сегодняшний день все равно остается одним из главных средств распространения и получения информации в России. По данным «Фонда общественного мнения» - 61% россиян смотрят телевизор каждый день, 13% смотрят редко и только 11% не смотрят вовсе по разным причинам. Интернет аудитория на конец 2016 года составляла 70% от общего числа жителей России[[2]](#footnote-3). При этом каждый год, аудитория пользователей Интернета увеличивается в среднем на 7%, а телевидения – наоборот, падает в среднем на 3%[[3]](#footnote-4).

Главным техническим преобразованием медийного сектора под воздействием новых технологий стал процесс дигитализации (оцифровки сигнала). В телевидении этот процесс запустил цепочку изменений, связанных с переходом с аналогового вещания на цифровое, а также он проложил дорогу к появлению современного интерактивного телевидения и мобильной телефонии. Многие телевизионные программы уже можно смотреть через Интернет с компьютера или телефона. Таким образом, в процессе дигитализации, телевидение объединилось с Интернетом в погоне за новыми технологическими возможностями. Однако, часть пользователей полностью перешла на формат получения информации через Интернет, некоторые современные молодые люди даже отказываются от покупки телевизора, потому что он не удовлетворяет в полной мере их потребности в получении информации. Эта тенденция стала довольно устойчивой и, вероятно, стоит ожидать реорганизации всей телевизионной индустрии, от технической части создания телевизионного контента до работы отдельного медиа предприятия и выбора стратегии функционирования на рынке.

Необходимо пояснить, что кризис конца 2014 – начала 2015 года, заставил россиян массово реализовывать падающий в цене рубль и покупать цифровую технику, которая не успела подняться в цене. С одной стороны кризис экономики плохо отражался на жизни российского общества, но с другой стороны в этом процессе была и положительная черта, если взглянуть на нее со точки зрения телевизионных вещателей и плана перехода России на цифровое вещание. Наличие телевизора гарантирует время от времени его просмотр.

В 2009 году президент В.В. Путин принял Федеральную Целевую Программу «Развитие телерадиовещания в РФ на 2009-2016 год», по которой страна должна была перейти на цифровое вещание с полным отключением аналогового сигнала. Однако, она реализована не в полной мере и сроки реализации Программы продлили до 2018 года. Ни одна страна мира не отклонилась от плана перехода, принятого на конференции в Женеве в 2005 году, что говорит о собственном пути России в процессе перехода на цифровое вещание. На этот процесс влияет как экономическое положение страны, так и некоторые современные особенности функционирования медиа рынка в России.

**Актуальность** данной работы заключается в необходимости исследования регионального медиарынка и рассмотрении возможных стратегий поведения современных телевизионных компаний в условиях перехода страны на цифровое вещание. Острой проблемой такого перехода станет возможность региональных компаний сохранить свои позиции на рынке, учитывая общую экономическую ситуацию в стране, а также привлечь новую аудиторию, которая все чаще выбирает в качестве главного канала получения информации – Интернет.

Дигитализация затронула не только техническую сторону производства телевизионного контента, но и творческую составляющую этого процесса. Цифровая эпоха диктует свои правила относительно способа производства и распространения контента. Большой технологический прорыв совершили конвергентные медиа, которые смогли объединить новые технологии и собственные ресурсы, тем самым закрепив свои позиции на рынке. Для вещателей первого мультикомплекса использование дополнительных технологических платформ финансируется за счет бюджетных средств, однако, даже они вынуждены менять стратегию функционирования как редакционного менеджмента, так и общую стратегию работы компании на рынке. Многие региональные вещатели не успевают за изменениями телевещательного сектора в первую очередь в экономическом плане, они не могут себе позволить дорогостоящие технологические платформы, особенно в ситуации экономической нестабильности в стране и программы полного перехода на цифровое вещание.

Изучение процессов дигитализации телевидения в современных условиях, позволит определить возможные пути развития регионального медиа рынка России и спрогнозировать наиболее удачные стратегии поведения региональных вещателей во-первых, для закрепления их позиций на рынке, во-вторых, для дальнейшего развития их компаний и отрасли в целом. Телевидение сегодня в процессе перестройки собственной системы функционирования и поиске собственной ниши в многообразии каналов получения информации.

**Научная новизна** исследования заключается в комплексном анализе процесса дигитализации и его влияния на рынок телевизионного вещания в России через исторический опыт стран зарубежья и через призму экономических и технологических преобразований в нашей стране. Также, производится анализ контента региональных вещателей «21 кнопки» эфира и даются рекомендации относительно стратегий развития региональных отечественных вещателей в ситуации полного перехода на цифровой формат к 2018 году.

**Объектом исследования** является процесс перехода телевидения России на цифровое вещание в условиях финансовой нестабильности. **Предметом исследования** – возможности и стратегии поведения телевизионных вещателей при полном переходе страны на стандарты цифрового вещания.

**Целью исследования** является разработка стратегий поведения телевизионных вещателей при осуществлении полного перехода на цифровое вещание к 2018 году.

**Задачи исследования:**

1. Рассмотреть феномен дигитализации с точки зрения исторического дискурса.
2. Определить необходимые критерии оценки теории стратегического менеджмента для анализа стратегий медиакомпаний.
3. Выявить положительные и отрицательные стороны Федеральной Целевой Программы «Развитие цифрового телерадиовещания в России на 2009-2015» год, оценить нынешнее состояние реализации данной программы.
4. Объяснить причины продления сроков Целевой Программы до 2018 года.
5. Сравнить полученные теоретические и эмпирические открытые данные компаний с текущим состоянием рынка.
6. Определить возможные стратегии поведения телевизионных компаний на медиарынке.
7. Выборать наиболее предпочтительную стратегию.

**Гипотеза** – полный переход на цифровое вещание в стране ожидается к 2018 году, он даст толчок к развитию отрасли медибизнеса в целом, однако, для телеканалов первого мультикомплекса изменения будут несущественными, а для региональных телеканалов это будет серьезным испытанием, учитывая экономическую ситуацию в стране. В итоге, региональным вещателям потребуется разработка переходной стратегии функционирования в новых условиях.

**Методологическую** базу исследования составляют общенаучные методы сравнительного анализа, системного анализа, синтеза теоретического материала, анализа вторичных данных (открытых источников статистических данных), а также исторического анализа, PEST-анализа и социологического опроса.

**Теоретическая значимость** исследования заключается во всестороннем анализе процессов, происходящих на современном медиарынке, включающие процессы дигитализации, конвергенции, мультимедиатизации и глобализации, а также в комплексном анализе современной медиасреды. **Практическая значимость** работы заключается в возможностях применения полученных данных в деятельности региональных вещателей, а также поможет определить стратегии работы в современных условиях на медиарынке.

**Теоретико-методологической базой** исследования послужили работы отечественных авторов – Солодова В.В., Чумикова А.Н., Беспаловой А.Г., Корниловой Е.А., Вартановой Е.Л., Володиной Е.Е. и рядом зарубежных авторов – Гранта Р., Портера М., Друкера П., Айрис Б. И Бюрген Ж.

Длясоздания **эмпирической базы** исследования были использованы данные отраслевых докладах Роспечати, АКАР, Минкомсвязи, были изучены официальные данные ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть», исследования компании «Онлайн Монитор-2016», а также «Фонда изучения общественного мнения России» и иностранной компании Analysys Mason, которая занимается прогнозированием мирового рынка СМИ.

**Структура работы:** состоитиз введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложения, общим объемом 110 стр. В первой главе дается характеристика всех современных процессов медиарынка, а также необходимые категории стратегического менеджмента, во второй главе описаны этапы перехода на цифровое вещание, дается сравнение пути развития этого феномена на рубежном и отечественном рынках. В третьей главе приводится эмпирическое исследование степени готовности объектов наземного вещания к переходу на цифровой формат, а также произведена разработка стратегий поведения региональных компаний на рынке с результатами социологического опроса телезрителей региональных телеканалов.

**Практическая значимость работы** заключается в рассмотрении возможных стратегий функционирования на современном медиа рынке региональных вещателей и оценке современной ситуации и положения медиаотрасли России в целом при осуществлении полного перехода на цифровое вещание в 2018 году, а также материалы исследования могут быть использованы в образовательном процессе для профессиональной подготовки студентов ВШЖиМК.

**Апробация работы:** результаты исследования апробированыв рамках научной международной конференции «Медиа в современном мире. Молодые исследователи» СПбГУ, а также в рамках выступления на указанной конференции. Часть исследования опубликована в статье «Дигитализация Российского медиапроизводства» в научном журнале «Молодой ученый». Один из региональных телеканалов страны «СТС - Кемерово», использовал результаты диссертационного исследования в практике построения стратегии развития компании.

**На защиту выносятся следующие положения диссертации:**

1) общемировые процессы дигитализации влияют на редакционный менеджмент медиакомпании;

2) путь цифровизации России отличается от пути зарубежных стран;

3) продление сроков реализации Федеральной Целевой Программы «Развитие телевизионного и радиовещания в России» до 2018 года связано с невозможностью запуска части объектов цифрового наземного вещания, которое может иметь последствия для всей медиаотрасли;

4) политическое регулирование цифрового вещания в стране изменит стратегии развития современных региональных медиа компаний, несмотря на создание законопроекта о «21 кнопке» для региональных вещателей, куда войдет всего один телеканал от региона;

5) будущее всей медиа отрасли зависит от скорости перехода на цифровое вещание и использование Интернет-технологий в практике работы телевещателей.

**ГЛАВА I. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ТЕЛЕВИЗИОННУЮ МЕДИА ИНДУСТРИЮ**

* 1. **Основные процессы модификации современной системы СМИ**

Новейшие технические средства прочно входят в жизнь современного общества. Все больше людей во всем мире не представляют свою жизнь без мобильного телефона, компьютера и других технических устройств. Интернет стал частью повседневной жизни, туда переносится работа, развлечения и личная жизнь миллионов людей. Само сознание молодого поколения начинает работать иначе, оно становится «дигитализированным», или иначе - оцифрованным.

Большие объемы информации сокращаются до необходимого минимума, новостные сообщения до кратких анонсов. Этот феномен ученые уже назвали "фрагментарным мышлением" поколения, то есть мышлением обрывочными конструкциями, моделями. Впервые об этом явлении заговорил американский футуролог Э.Тоффлер в 1990 году. Он же ввел термин "блип-культура" (от англ. blip" - "выброс сигнала"), которое обозначает фрагментарное представление информации о мире современными людьми, которые постоянно потребляют большие объёмы информации через аудиовизуальные каналы ее распространения. Он писал: «Мы живем в мире блип-культуры. Вместо длинных «нитей» идей, связанных друг с другом, - «блипы» информации: объявления, команды, обрывки новостей, которые не согласуются со схемами. Новые образы и представления не поддаются классификации – отчасти потому, что они не укладываются в старые категории, отчасти потому, что имеют странную, текучую, бессвязную форму». Автор рассматривал это явление в условиях стремительной информатизации общества и рассматривал перспективы преодоления «массовой культуры»[[4]](#footnote-5).

В отечественной науке похожее по смыслу понятие впервые употребил Ф.И.Гиренок в труде «Клиповое сознание», он ввел термин «клиповое мышление»[[5]](#footnote-6), что по мнению автора соотносится с его американским аналогом. Сам Гиренок Ф.И. считал, что «текст должен быть кратким. Я должен иметь возможность прочитать его между остановками в метро. В нем не должно быть ничего лишнего. Это должно быть концептуальное письмо. Текст должен очаровывать и занимать. Это должно быть произведение литературы. Одна метафорам может быть дороже много страничного эссе»[[6]](#footnote-7).

Таким образом, цифровая эпоха диктует средствам массовой информации какой продукт необходимо производить, в соответствии с запросами новый аудитории, требующей от любого сообщения только суть. В свою очередь, по закону "спроса и предложения" требования современной аудитории формируются на основе развивающихся технологических возможностей средств массовой информации. Ускоряющееся развитие технологий меняет как принцип работы самого журналиста, так и всей медиа отрасли в целом. Современную журналистику часто называют "computer assisted journalism", что в переводе с английского обозначает "журналистика при помощи компьютера". Сегодня, имея безграничные возможности получения информации (Интернет, радио, телевидение, газеты), всё же большим спросом у потребителей пользуются сетевые СМИ. Исследователь Павликова М. пишет, что «Интернет с его возможностями не только не должен помешать существованию журналистики в ее классическом виде, наоборот, он должен способствовать развитию журналистики как навигатора в современном информационном обществе»[[7]](#footnote-8).

До 80-х годов двадцатого века СМИ пользовались печатными и аналоговыми моделями (радио, газеты, телевидение). Сегодня мы имеем дело с цифровыми технологиями, которые оснастили печатный станок Гуттенберга программами графического дизайна и печатью при помощи одного клика, проложив дорогу к «галактике Маркони» - эпохе электронных СМИ[[8]](#footnote-9).

Итальянский социолог У. Эко напротив считал новую цифровую эпоху и, в частности, Интернет – шагом назад, обратно к эпохе печатного станка Гуттенберга[[9]](#footnote-10). По его мнению, в отличие от телевидения, которое дает готовый для восприятию образ, Интернет заставляет человека искать информацию и совершать большее количество действий, что противоречит природе человека, склонную к упрощению. Он предсказывает разделение людей на два условных класса – тех, кто не способен рождать собственные образы и мысли, получая их через экран телевизора и тех, кто способен свободно владеть информацией и получать ее посредством текста через Интернет.

Новые технологии упростили, изменили и ускорили работу радио и ТВ, а также включили аудиторию в открытое информационное пространство. Вместе с этим процессом происходят изменения в привычках и способах потребления информации.

Портативные медиа устройства и носители позволяют не только смотреть картинку или воспринимать звук в хорошем качестве, но и программировать под себя индивидуальный набор интересной для потребителя информации, что в корне меняет привычные паттерны потребления медиа продукта. «Технологии есть общество, и общество не может быть понято или описано без его технологических инструментов»[[10]](#footnote-11). Мануэль Кастельс один из ведущих специалистов по проблемам информационного (постиндустриального) общества. Он описывал изменения, которые принесла научно-техническая революция. По его мнению, информационная эпоха порождает не только глобальное, но и сетевое общество ("network society"). Именно он определил, что ключевым элементом новой эпохи станет обладание информационными технологиями, в частности, возможностями сети Интернет. Он считал, что телевидение играло главную роль ретранслятора массовой информации до появления компьютера. Однако, он критиковал телевидение, называя ее миром «одноправной коммуникации, а не взаимодействия». По его мнению, телевидение не вписывается в культуру новой информационной эпохи: «чтобы освободиться от экрана, телевидению понадобился компьютер»[[11]](#footnote-12). Кастельс М. детально изучает этапы развития Интернета, его восхищает возможность объединения письменных, устных и визуальных способов человеческой коммуникации внутри одного ресурса. Также, он выдвигает предположение о том, что Интернет вовсе не отменяет географические рамки и границы между государствами лишь тем фактом, что пользователи Сети могут находится в одном месте, в едином коммуникационном пространстве. По его мнению, как раз наоборот, аудитория массовой коммуникации никогда более не станет так разрознена и далека друг от друга.

Рассуждая о взаимодействии современных средств массовой информации с аудиторией, профессор Засурский Я.Н. выделяет три основных аспекта:

1) Возможность передать информацию с помощью Интернета и других информационно-коммуникационных технологий;

2) Расширение территорий действия традиционных средств массовой информации благодаря Интернету

3) Создание новых масс-медиа или новых средств массовой информации.[[12]](#footnote-13)

В отношении производства контента тоже происходят существенные изменения. С одной стороной развитие технологий приводит к появлению новых профессий, с другой стороны, к постепенному отмиранию некоторых специальностей. Также, происходит стремительная интеграция профессиональных ролей внутри одной сферы. От современного журналиста требуется не только умение писать, но и навыки монтажа, фотографии и звуковой обработки материала, что приводит к снижению качества его работы.

Современные СМИ являются сращением коммуникационных медиа технологий и цифровых компьютеров. Основными процессами, лежащими в основе модификации современной системы СМИ являются:

* Дигитализация;
* Мультимедиатизация;
* Интерактивность;
* Конвергенция;
* Глобализация;
* Глокализация;
* Демассификация.

Для нашего исследования, глубокое понимание этих процессов лежит в основе дальнейшего изучения заявленной темы, а также однозначное определение и понимание современных процессов внутри системы СМИ влияет на результаты исследования. Далее рассмотрим эти понятия подробнее и дадим им функциональные определения.

Рисунок 1. Схема функционирования современных процессов в системе СМИ

К феномену конвергенции мы вернемся далее, так как для понимания важности исследования нам в первую очередь необходимо объяснить процесс дигитализации, так как он относится непосредственно к теме диссертационного исследования. Важным этапом медиа развития стал процесс дигитализации, то есть перевода содержания СМИ во всех его формах в цифровой формат, понятный и распознаваемый современной техникой.[[13]](#footnote-14) Благодаря процессу дигитализации содержание контента любых СМИ приобретает не просто цифровую форму, а преодолевает традиционные ограничения, обусловленные характером создания и получения информации: текстовой, аудиальной, визуальной. В сети Интернет между каналами распространения и получения информации границы стерты, поэтому конвергентные медиа прочно занимают лидирующие позиции и завоевывают новые аудитории. Интернет, в свою очередь, становится удобной площадкой для создания мультимедийного контента, а потребителю лишь остается выбрать удобный для себя канал получения информации среди наиболее прогрессивных площадок.

С английского, термин "digitalisation" переводится как "оцифровка" или "приведение в цифровую форму". По преобразованиям в обществе, которые приносит дигитализация, точка зрения исследователей из США расходится с мнением европейских коллег. Первые рассматривают это понятие в широком смысле и видят в "дигитализации путь к информационному обществу, дальнейшей глобализации и транснационализации информационных связей на всей планете". В Европе и других регионах мира понятие "дигитализация" связано с "защитой наземного вещания как средства сохранения национально-локальных особенностей и интересов посредством собственных информационных средств"[[14]](#footnote-15).

Зарождение процесса дигитализации исследователи относят к концу двадцатого века, с появлением и развитием спутниковых и кабельных телекоммуникаций, компьютерных сетей, внедрения цифровых технологий в деятельность различных компаний.

Появление цифровых технологий связано с появлением у медиапродуктов некоторых дополнительных характеристик – мультимедийности и интерактивности (рис.1). В связи с этим, многие исследователи, вводят в научный оборот понятие «мультимедиатизация», которое обозначает процесс взаимодействия производителя информации и ее потребителя через различные каналы получения информации и объединения их на одной цифровой платформе.

По мнению Е.Л. Вартановой, мультимедийность – важнейшая особенность, приобретенная СМИ в результате конвергенции текста, звука и изображения, передаваемых одновременно в интерактивном режиме по коаксиальному или волоконно-оптическому кабелю, посредством радиолиний, спутниковых систем или благодаря комбинации этих технологий.[[15]](#footnote-16)

Однако, это понятие чаще всего используется в контексте аудитории сети Интернет и относительно нового понятия «гипертекстуальности» - возможности переходить по дополнительным ссылкам внутри одного документа, тем самым расширяя и углубляя содержание документа. Для аналогового вещания этого понятия не существует, однако, для цифрового вещания в технологий будущего, возможна отсылка к прошлым сюжетам внутри одной и более программ. В широком смысле, для аудитории, интерактивность определяется как многосторонний информационный обмен с пользователями, причем, как с отдельными представителями, так и с аудиторией в целом[[16]](#footnote-17).

По мнению Коноваловой О.Н. «Мультимедиа – это взаимодействие визуальных и аудио эффектов под управлением интерактивного программного обеспечения с использованием современных технических и программных средств, которые объединяют текст, звук, графику, фотографию, видео в одном цифровом представлении»[[17]](#footnote-18). Этот процесс в телевизионной индустрии проиллюстрирован появление интерактивного web-ТВ по технологии IPTV или “видео по запросу”. Пользователь может выбрать любую программу из списка и смотреть ее в удобное для себя время. Благодаря возможности обратной связи такой вид технологии получил название «интерактивное ТВ».

Некоторые исследователи отмечают, что мультимедийная форма подачи информации поддается классификации. Качкаева А.Г., Кирия И.В., Коломеец К.Г. и другие разделяют ее на линейную и нелинейную в издании «Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные», в качестве примера линейной мультимедийной формы подачи информации они выделяют кино, презентации, учебные курсы, различные программы. При такой форме возможно использование всех возможных форм предоставления информации. Примером нелинейной подачи материала может служить цифровое телевидение или чаты в Интернете. Возможность двусторонней коммуникации открывает возможность обмениваться информацией и прокладывает дорогу к интерактивности.

Другую классификацию предлагает Солодов В.В., который рассматривает мультимедиа как совершенно новый тип информационного продукта и рассматривает его через две системные характеристики:

1. Синтетический характер мультимедиа, как комбинация в одном информационном продукте различных типов информации.
2. Интерактивный характер, как возможность создания продукта для индивидуального пользования, то есть персонифицированного выбора среди множества других возможностей[[18]](#footnote-19).

Интерактивность обеспечивает возможность двусторонней модели коммуникации и ставит на первый план запросы аудитории, заставляя СМИ подстраиваться под ту повестку дня, которую определяет для себя каждый конкретный пользователь.

Эта характеристика, присущая процессу модификации всей современной системы СМИ и предусматривает концепцию интерактивного общества, а также является показателем удобства и скорости выхода на связь пользователя сети и обмена мнениями с другими посетителями любой интерактивной платформы[[19]](#footnote-20). По мнению А.Н. Чумиковой инструментами интерактивности можно считать: возвратную форму, блоги, аудио- и видеоподкастинг.

Дигитализация же в свою очередь уравнивает содержание всех средств массовый информации и стирает границы между каналами получения информации для потребителя, прокладывая путь к конвергенции (от лат. «convergere» - приближаться, сходиться). Однако, понятие конвергенции является более широким, чем дигитализация, потому что представляет собой взаимозависимость различных элементов системы в целом. Связь между элементами схемы можно представить как взаимозависимость (рис.1). С одной стороны это слияние технологий, позволяющее различным техническим элементам доставлять информацию пользователю, с другой стороны, в контексте СМИ это объединение радио и телевидения в Интернете, новостной ленты на мобильном телефоне и т.д. Конвергенция позволяет получать равноценных информационные продукты через разные каналы.

По мнению исследователя Кармацкого А.В., конвергенция трансформирует систему СМИ на трех уровнях:

1. Слияние технологий, как совокупность технических носителей для доставки информации пользователям (спутник, кабели);
2. Слияние различных по виду, типу и территориальности средств массовой информации (объединение аудиовизуальных медиа: новостная лента в мобильном телефоне)
3. Слияние рынков (индустрия СМИ объединяется с телекоммуникационным сектором и компьютерными технологиями»[[20]](#footnote-21).

Сближение СМИ привело к появлению общих по содержанию продуктов на разных каналах и появлению новых жанров. Для журналиста феномен конвергенции с одной стороны расширяет рамки и границы одной профессии (один и тот же материал он может предложить газете, радио, телеканалу, новостному сайту), с другой стороны требования к самому журналисту тоже растут. Наличие мультимедийных навыков и способности работать на разных платформах стало обязательным к профессионалу своего дела. Исследователь Аникина М. утверждает, что «сейчас в России в среднем один журналист работает на 1,5 платформах для того, чтобы представить его/ее текст»[[21]](#footnote-22).

Изначально конвергенция предполагала внедрение мультимедийных элементов в текст, однако со временем она начала приобретать новые масштабы. Так, началась работа на специальных цифровых платформах с возможностями внедрения различных типов контента. Сегодня конвергентная среда, помимо уже имеющихся технологических возможностей, включает в себя использование социальных сетей для отбора, получения и распространения информации, а также для взаимодействия с аудиторией СМИ.

Нам стоит понимать конвергенцию как «создание цифрового медиа продукта с помощью интеграции мультимедийных и социальных элементов (текст, фото, инфографика, аудио, видео, гипертекст, блоги, социальные медиа и т.д.) и дистрибуция этих продуктов через большое количество цифровых каналов»[[22]](#footnote-23).

Современные реалии диктуют всем СМИ новые условия, которые ведут в дальнейшем к слиянию рынков. Мы делаем шаг в сторону интеграции с телекоммуникационным и информационно-компьютерным сектором, результатом этого процесс станет новый объединенный рынок, на котором множество компаний будут готовы предложить новый интегрированный продукт.

Следущим процессом, лежащим в основе модификации современной системы СМИ, стал феномен глобализации, которым объясняют общемировую тенденцию к взаимозависимости и открытости. В эпоху интернета с его безграничными возможностями к доступу любой информации, территориальные границы между странами и национальные (между народами) теряют смысл. М.Маклюэн в своей книге «Галактика Гутенберга» в 1962 году уже предсказывал это явление и дал ему название «глобальная деревня»[[23]](#footnote-24). Мгновенная передача информации с одного конца планеты на другой, по мнению Маклюэна, будет происходить со скоростью передачи электричества. Мы уже наблюдаем этот процесс в своей повседневной жизни и общению в социальных сетях. Жизнь в эпоху интернета в представлении автора будет похожей на оцифрованную жизнь деревни, где все люди знают друг друга и могут в любой момент вступить в коммуникацию, несмотря на географическое расстояние между ними. В своих работах он использует термин «information retrieval», которым обозначает «хранилище» в широком смысле, память человечества в сети. Таким образом, только присутствие человека в Интернет может сохраниться в истории "глобальной деревни".

Применимо к теме научной работы, глобализация открывает аудитории доступ ко всей имеющейся информации в мире. Для медиа организаций это безграничность пользовательской аудитории.

Однако, на сегодняшний день нельзя говорит о повсеместности этого феномена в современной жизни. Некоторые регионы России и мира до сих пор не имеют технических возможностей подключиться к глобальной Сети. Критики феномена глобализации отмечают, что в такой ситуации возможен «цифровой разрыв» среди населения даже одной страны. Таким образом, в интернете возможно социальное расслоение, при котором более обеспеченные слои населения смогут позволить себе цифровые новации, в то время как менее обеспеченные граждане могут быть отлучены от «всемирной паутины».

С одной стороны, средства массовой информации стремятся к завоеванию новых рынков и доступу к большему количеству пользовательской аудитории, с другой стороны, многие исследователи отмечают сравнительно новый тренд среди владельцев медиа компании. Это явление получило название «демассификации». В связи с удешевлением распространения и создания информационного продукта, новой целью стала не массовость, а эффективность продукта для аудитории. Современный пользователь, имея переизбыток информации, предпочитает получать только тот продукт, который ему необходим в данный момент. Скорость, простота и доступность стала важным трендом современности. Э.Тоффлер в книге «Третья волна» пишет о необходимости СМИ четко сегменировать свою целевую аудиторию, чтобы конечный пользователь мог получать только ту информацию, которая соответствует его вкусам, запросам и интересам[[24]](#footnote-25). Он же считает демассификацию и конвергенцию главными тенденциями будущего. «Журналист берет интервью у фермера, а его самого снимает фотограф, которого в свою очередь записывают на видеомагнитофон операторы ТВ, и все это становится сюжетом о СМИ в каком-либо журнале»[[25]](#footnote-26).

Процесс глобализации отражается не только в слиянии технологий производства, помогая пользователю обращаться через одно средство связи ко всему информационному пространству мира, тем самым стирая территориальные границы. На современном этапе развития информационного общества отсутствует даже языковой и культурный барьер. Однако, в скором времени научное сообщество заговорило об обратном процессе. Первым американский социолог Робертсон Р. ввел термин «глокализация», которым предложил обозначить обратный процесс глобализации, который иллюстрирует модель концентрации СМИ на локальном уровне. «В широком смысле глокализация – явление мировоззренческого уровня. Оно отражает такой слой мирового сознания, для которого характерно одновременно и отстаивания общинами своей самобытности (локальности) и желание к стиранию предыдущих пространственных границ, укреплению внешних связей. В этом контексте глокализация отражает связь между гомогенизацией, которую несет глобализация, и гетерогенизацией, как проявления локального, специфического, традиционного»[[26]](#footnote-27). Автор предполагает, что определенные медиасегменты со временем будут все больше тяготеть к индивидуализации и глокализации, а некоторые – наоборот, все больше унифицироваться.

Характерным для развития сетевой коммуникации стал процесс демассификации (рис.1) – антоним массовости, иными словами – индивидуализации и свободы выбора информации, который, по мнению исследователей, является следствием процесса глокализации.

В телевидении процесс демассификации связан с появлением кабельного и спутникового телевидения в 1980-1990 годах. Индустриальная революция с ее стремлением к универсализации информации закончилась. Постиндустриальное общество разделилось на отдельные группы со своими интересами и предпочтениями. В ответ на потребности своей аудитории производители предложили на выбор десятки программ на любой вкус. Начали появляться специализированные программы и узко сегментированные (нацеленные на своего потребителя) передачи. Как следствие, аудитория традиционных эфирных сетей и телекомпаний начала существенно сокращаться. Этот тренд мы наблюдаем до сих пор, множество спортивных, музыкальных и новостных телеканалов предлагают потребителю свой продукт, ориентированный на конкретную аудиторию. Такая сегментация рынка тесно связана с рекламным бизнесом и доходами телеканала. Имея лицо идеального покупателя своей продукции, рекламодатель охотнее отдает деньги тем, кто имеет доступ к потребителю товара или услуге.

По мнению Е.Л. Вартановой, Интернет удешевляет распространение и производство контента не только новых СМИ, но и традиционных: «Ни время, необходимое для распространения печатных изданий, ни финансовые ресурсы, на это затрачиваемые, ни пространство, ограничивающее распространение газеты, телевизионного или радиосигнала, не являются более преградами ни для тех, кто создает информацию, ни для тех, кто ее потребляет».[[27]](#footnote-28)

Таким образом, новые тренды в СМИ порождают новые формы потребления медиапродуктов. Еще пять лет назад дневная доля посещений аудитории поисковой системы Яндекс была выше, чем у Первого канала[[28]](#footnote-29). С каждым днем этот разрыв между каналами потребления медиа продуктов растет. Данный феномен обусловлен особенностью цифровой эпохи, который характеризуется переходом части аудитории в Интернет и сокращением времени на просмотр телевизионных программ.

Компания TNS делит всю аудиторию СМИ по половому признаку: мужчины и женщины. И по возрастному, которая в свою очередь делится на младшую (4-14 лет), среднюю (15-24 лет), старшую (25-34 лет), зрелую (35-54 лет) и возрастную (55+ лет).

Так, в первом десятилетии двадцать первого века была замечена тенденция относительно посещаемости аудиторией сети Интернет старшей и зрелой аудитории в утреннее время (с 7 до 9 часов) и вечернее (с 19 до 22 часов), некоторые исследователи назвали это время «прайм-тайм для Интернета». Активность пользователей была связана со временем прихода на работу и просмотром актуальных новостей, и возвращением домой и использованием сети в качестве способа проведения досуга («инфотейнмент» - развлечение новостями).

Но на 2016 год такого четкого временного разделения активности аудитории не стало. Это связано с появлением и развитием мобильного Интернета, который обеспечил доступ к сети в любое время и в любом месте. Также, в 2015-2016 годах обозначился вид медиапотребления через социальные сети. При помощи некоторых платформ появилась возможность получения информации без посещения главной страницы какого-либо медиа, то есть выборка происходит по материалу, а не по изданию. Еще в 2013 году особенностью медиапотребления, например, информационных сайтов был совершенно другим, пользователи выбирали для себя 2-3 информационных ресурса, которые они читали с определенной частотой, для определения повестки дня. В современном мире некоторые СМИ прибегают к новым способам удержания аудитории - при помощи мобильных приложений они могут отправлять пользователю уведомления (или мессенджеры) о событиях и новых опубликованных материалах.

С точки зрения российских исследователей Булгаковой И.Н., Ремизова Д.Г. на этот процесс повлияла «цифровая революция» - появление новых технологических возможностей как со стороны производства информации, так и со стороны аудитории, они выделяют три основных тенденции медиапотребления:

1. потребители предпочитают визуальные виды информации;
2. текстовые сообщения должны состоять не более, чем из 1,5 экранных страниц;
3. СМИ ориентируются не на массового потребителя, а на индивидуального[[29]](#footnote-30).

Применимо к аудитории новых СМИ в сети Интернет А.А. Амзин выделяет основные показатели:

1. площадка или место контакта аудитории и производителя;
2. количество контактов за единицу времени;
3. объем потребляемой информации;
4. время, за которое потребляется информация;
5. технические ограничения, связанные с медиапотреблением[[30]](#footnote-31).

Возможности цифровых технологий должны были увеличить медиапотребление телевизионного контента по всем показателям, и это главная цель производителей информации как с экономической, так с политической стороны. Но сложилась обратная ситуация, часть населения в возрасте от 18 до 34 лет сократила «телесмотрение»[[31]](#footnote-32) или оно перешло из фазы «активного» в «фоновое», благодаря другим каналам получения информации. Профессор Кирия И.В. в своем докладе «Медиа как фаст-фуд» выделил четыре причины, по которым произошла трансформация запросов аудитории:

Информационная перегруженность. Большой поток информации, но ограниченность временного ресурса, заставляет современного человека экономить время и выбирать только те информационные ресурсы, которые удовлетворяют его потребность в получении информации в необходимом объеме.

Обилие «красивой информации». Визуальный способ получения информации является самым быстрым и востребованным в современном мире (появление инфографики, восстановление недостающих фрагментов видео при помощи компьютерных программ).

Мобильность аудитории. Возможность получать информацию по пути на работу или учебу через мобильные средства передачи данных. Современный человек вынужден проводить больше времени вне дома.

Индивидуальные потребности и фрагментация аудитории. Возможность получения информации «по запросу». Получение только той информации, которая интересна данному конкретному индивиду[[32]](#footnote-33).

Также, изучая запросы аудитории, Кирия И.В. выделяет несколько современных тенденций среди потребителей медиа контента:

- сокращение времени потребления аудиторией продуктов СМИ;

- появление медиа в режиме он-лайн с новым принципом подачи информации;

- рост конкуренции со стороны других СМИ[[33]](#footnote-34).

Последний пункт стал особенно важным, так как процесс цифровизации происходит повсеместно и затрагивает все сферы жизни социума. В современных условиях, компании-производители должны удержать имеющуюся аудиторию и привлечь новую, путем разработки стратегических целей и задач компании. Таким образом, современные телекомпании столкнулись с проблемой по двум фронтам, с одной стороны, чтобы удержаться в занятой нише, необходимо совершенствовать свою деятельность на рынке и постоянно бороться с уже имеющимися конкурентами, то есть работать над удержанием своих позиций. С другой стороны, необходимо смотреть в будущее, а оно напрямую связано с развитием новых технологий. Компаниям необходимо следить за внешними изменениями и внедрять новые дорогостоящие технологии в практику медиапроизводства. Также, работа с новыми платформами и технологиями повлекут за собой изменения и в организационной структуре менеджмента СМИ.

Процесс конвергенции, описанный ранее, не только повлиял на труд современного журналиста и способы его работы. Повсеместное использование конвергентных платформ на практике, отразилось и на организации работы медиапредприятий в целом. Исследователь работы новых медиа Дезе М. пишет: «Слияние различных видов деятельности для того, чтобы создать единый медиатекст, - нечто радикально новое для журналистики как она понималась в течение лет или даже столетий».[[34]](#footnote-35) Использование новых технологий с одной стороны упрощает работу журналиста в технологическом и оптимизационном плане, с другой – усложняет из-за невозможности быстрого и качественного обучения редакционных кадров. Однако, новые платформы позволяют ускорить процесс производства медиа продукта и предоставлять пользователям более качественный контент, не исключая использование старых каналов получения информации. Исследователь Вырковский А.В. в статье «Трансформация редакционного менеджмента под влиянием дигитализации» выделяет четыре группы коммуникационных технологических изменений для современного работника конвергентной редакции:

1. «Неопосредованные» каналы. То есть использование методов наблюдения в работе журналиста. Несмотря на низкий уровень доверия к такому каналу получения информации, даже в современном мире он является одним из самых важных. Человеческий фактор все еще играет большую роль в процессе сбора и подготовки информации. Наш век пока не ознаменовался полным исключением работы журналиста в редакции, несмотря на появление различных платформ-агрегаторов, которые способны по ключевым словам написать новость за несколько секунд без участия автора.
2. Вербальные каналы. Здесь автор выделяет телефон как основной канал получения информации для современного репортера. Он отмечает экономию времени и возможности. Эти изменения в важности функций вербальных каналов новых медиа подтвердил Ц. Райх, описав «устойчивое доминирование телефона»[[35]](#footnote-36) в работе конвергентной редакции. Это заявление ставило под вопрос ведущую роль новых медиа в поиске и сборе информации. Однако, современные компьютерные программы (например - Skype) позволяют использовать вербальный канал получения информации дешевле и удобнее. Однако, современные журналисты еще не привыкли использовать все технологические новинки в своей работе, поэтому исследователи М. Мэчилл и М. Бейлер подтверждают важность обычного телефона для поиска информации даже современной редакции, говоря, что «телефон остается самым важным инструментом поиска и обмена информацией»[[36]](#footnote-37).
3. Текстовый канал. Автор разделяет его на две категории: текстовый канал как способ получения информации из электронных источников и вторая категория - переписка. Такой канал получения информации ускоряет свою работу благодаря множеству оцифрованных данных, доступных каждому пользователю сети Интернет. Также, несомненно положительным качеством онлайн платформ является архивирование данных и адресность получателя. Электронное письмо можно восстановить даже после удаления.
4. Конвергентный канал. Распространен в связи с появлением социальных сетей и возможностями использования мультимедийных компонентов (Веб2.0). Одним из минусов получения информации по такому каналу, автор выделяет – ненадежность полученных данных[[37]](#footnote-38). Однако, уже ведутся разработки по устранению этого недостатка. Уже сейчас возобновить доступ к персональной странице пользователя можно только при условии предоставления документа, устанавливающего личность.

Пожалуй, новым каналом является только последний четвертый. На данный момент он используется повсеместно в работе журналистов. Новые технологии продолжают внедряться в работу современных редакций, меняя способы и возможности применения этих четырех каналов.

Исследователь Копылов О.В. отмечает, что «в условиях конвергентной редакции для журналиста расширился диапазон реализации творческих возможностей. Это проявляется в расширении личной "линейки" медиапродуктов, креативном подходе к подаче материала на разных платформах, а также выводе из зоны творчества части рутинных операций»[[38]](#footnote-39). Однако, как мы отметили ранее, развитие новых технологий имеет и негативную сторону для журналистского труда. Так исследователи Витшге Т. и Нигрен Г. сформулировали основные проблемы, с которыми сталкивается современный работник конвергентной редакции:

1) Ужесточение условий ежедневной работы. Как заметил автор, возможности внедрения цифровых технологий, позволяют ускорить процесс производства информационного продукта, и, как следствие, ведут к ускорению труда журналиста. Также, меняются процессы сбора и обработки информации, благодаря новым конвергентным каналам получения информации).

2) Увеличение объемов «мобильной» работы. Автор отмечает, что проникновение «мобильных» форм работы в практику современных компаний проходит не равномерно. Это зависит (в том числе) от технической оснащенности офиса.

3) Требования компаний к навыкам мультизадачности у журналистов (multi-skilling). Здесь подразумевается необходимость выполнять различную по своей природе работу: подготовка материалов для различных мультимедийных платформ.

4) Возможность использования систем управления мультимедийным контентом (content management systems - CMS), их применение в работе журналиста накладывает определенные ограничения и меняет процесс творческой работы журналиста.

5) Ведение борьбы между процессами творчества и форматирования под возможности той или иной платформы, свойственной новым медиа.

6) Ужесточение сроков выполнения работы, усиление контроля точности и проверки информации в материалах.

7) Размещение материалов на онлайн-платформах диктует новые способы работы с текстами, графикой и видео.

8) Активное развитие интерактивной журналистики, спрос со стороны потребителей к пользовательскому контенту, сгенерированному аудиторией самостоятельно (так называемый User Generated Content - UGC).

9) Быстрое развитие новых технологий, требующее своевременного обретения новых навыков, но открывающих широкие возможностей областей применения компетенций.

10) Трудности с определение объема и оплаты труда[[39]](#footnote-40).

Таким образом, по мнению авторов, происходит некоторая потеря контроля журналиста над своей деятельностью. В такой ситуации необходимо более глубокое понимание стратегии медиапредприятия менеджерами и руководителями компаний.

Два исследователя управленческой структуры новых медиа - Сильви Дж. и Гейд П. разделили задачи менеджеров компаний по уровням:

1. Определения ресурсов организации, главным из которых является – время. На этом уровне менеджеры компании должны определить скорость принятия управленческих решений, договориться о времени выхода материалов в эфир и зону ответственности каждого подразделения. Составление планов-графиков по внедрению нового оборудования в работу компании и своевременное обучение кадров.
2. Организация корпоративной культуры медиакомпании. Подразумевает создание продуктивной и активной рабочей среды. Может быть разделение тем по интересам корреспондентов, формирование команды и общих целей сотрудников компании. Вовлечение в деятельность медиакорпорации путем комплекса совместных мероприятий и формирования общего видения стратегии развития компании[[40]](#footnote-41).

Это лишь направления деятельности менеджеров компаний. Внедрение новых технологий повлечет за собой новые модели управления корпорациями. Также, с точки зрения стратегического менеджмента, на каждом новом этапе жизни компании, необходимо корректировать стратегию развития фирмы, потому что те, кто не идет в ногу со временем, может быстро оказаться в прошлом, тем более в такой сфере, как производство информации.

* 1. **Основные понятия и категории стратегического менеджмента**

Современные исследователи называют 21 век - эрой информационного общества, в котором главным и дорогостоящим ресурсом стала информация. Она определяет позицию одной страны относительно других в негласном рейтинге всех государств на международной арене. Отставание в технологическом и информационном плане ведет к отставанию и потери части рычагов управления, а также к неравенству в ситуации раздела и распределении ресурсов.

Именно развитие информационных технологий порождает большое количество новых медиапродуктов и площадок распространения контента. Но, оно одновременно и обостряет отношения конкурентов в сфере медиа, которые появляются на рынке со скоростью роста технических новинок.

Исследователь Панасенко М., изучающий состояние медиаиндустрии под воздействием новых технологий отмечает, что одна из проблем современных медиакомпаний – это низкий уровень «инновационной активности». Многие компании не только не успевают внедрять новые технологии в собственное производство, но и не успевают обучать менеджеров и рядовых сотрудников работе на новых площадках. А если учесть факторы экономического кризиса первой волны (2009 г.) и второй (2014 г.), обвал рублевой валюты и состояние рыночной экономики России, которые повлекли за собой изменения во всех сферах жизни человека, то можно предположить, что еще одним важным фактором низкого уровня инновационной активности можно считать нехватку денежных средств компаний на развитие новых проектов.

В теории стратегического менеджмента любой компании выделяются два основных фактора для анализа среды – внешний и внутренний. Для быстрой интеграции в современную информационную среду, которая имеет тенденцию быстро изменяться, медиакомпаниям необходимо довольно быстро реконфигурировать оба фактора.

Здесь ключевую роль играет менеджер медиакомпании, который сумеет управлять организацией в условиях рынка, то есть в ситуации постоянных изменений внешних факторов среды, минимизирует риски компании и управляет всеми внутренними процессами как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе.

Одной из старейших системных концепций менеджмента компании является теория 7-s, которую разработали в соавторстве Питерс Т., Уотермен Р., Паскаль Р. и Атос Э.[[41]](#footnote-42), которую можно применить к любой компании, в том числе к медиабизнесу. Они выделили семь взаимосвязанных критериев работы компании, которые предполагают изменения по всем пунктам, если изменится хотя бы один из них:

1. стратегия – функционирование компании во внешней среде, совокупность миссии и целей компании на рынке;
2. структура – определение и распределение ролей сотрудниками внутри компании, создание определенной системы подчинения;
3. система – необходимые процессы, протекающие внутри компании по созданию информационного продукта;
4. сотрудники – определение ключевых групп персонала, от которых зависят процессы работы компании;
5. стиль управления – включает культуру организации и микроклимат внутри редакции;
6. квалификация – подразумеваются навыки и компетенции как рядовых сотрудников, так и управляющего персонала;
7. разделение ценностей – каждый сотрудник компании принимает правила организации, в которой он работает.

Первым пунктом авторы теории определяют именно стратегию функционирования компании. И это не случайно, потому что именно определение общей стратегии компании поможет в дальнейшем достигнуть все поставленные цели и задачи предприятия на рынке.

Исследователь Герчиков В.И. дает определение понятию «стратегия», как «долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям»[[42]](#footnote-43).

Концепция исследователей Мескона М., Альберта М. и Хедоури Ф. предполагает, что стратегия – это «детальный и комплексный план, направленный на достижение цели компании». Важным вопросом для исследования стратегий медиа компании, является оценка эффективности их применения. С точки зрения ученых, эффективной реализацией стратегии можно считать «соответствие стратегической цели компании и полученных результатов»[[43]](#footnote-44).

Для оценки эффективности стратегии компании необходимо ввести перечень необходимых критериев, по которым можно провести подобную оценку. С точки зрения исследования, самым сложным процессом станет определение главного показателя эффективности внедрения той или иной стратегии, так как в каждой конкретной ситуации ориентация стратегии нацелена как на долгосрочную перспективу прибыли компании, так и на близлежащие цели, направленные на удержание занятой ниши среди конкурентов.

Методы оценки эффективности компании разделяют на качественные и количественные, выбор того или иного метода определяется степенью достоверности получения результатов. Необходимо учитывать, что любой метод имеет свои недостатки и достоинства, и каждый критерий любого метода можно подвергнуть сомнению с точки зрения оценки эффективности.

Главными угрозами в вопросе оценки эффективности стратегии компании являются:

1. для каждой конкретной организации набор показателей индивидуален;
2. система показателей может выстраиваться только после определения стратегии предприятия;
3. показатели эффективности могут быть некорректными и могут не отвечать реальной картине происходящего на предприятии.

Необходимость создания стратегии компании обусловлена современными условиями жесткой конкуренции, позволяя с одной стороны вести внутренние дела фирмы, с другой – иметь четкую картину (видение) будущего компании на рынке. Хорошая стратегия позволит компании избежать рисков, улучшить управленческую структуру организации, позволит рационально управлять ресурсами и финансовыми потоками на предприятии. Четкое определение стратегических целей и способов их достижения обеспечат успех и процветание компании на современном рынке.

В первую очередь необходимо проанализировать **внутренние факторы** медиакомпании, которые включают в себя определение миссии компании, создание общей идеологии и ценности.

С точки зрения одного из ведущих исследователей менеджмента организаций Питера Друкера, «миссия сосредотачивает внимание организации на конкретных действиях. Благодаря ей создается дисциплинированная, организованная структура. Она одна способна предотвратить самое распространенное дегенеративное заболевание организаций, особенно крупных: распределение всегда недостающих ресурсов между множеством вещей, которые «интересны» или кажутся «прибыльными», вместо того, чтобы сконцентрировать их на очень ограниченном количестве наиболее продуктивных направлений»[[44]](#footnote-45). Миссия компании регулирует круг деятельности организации, позволяя сосредоточиться на главном объекте, для которого работает любая медиакомпания – на потребностях аудитории и возможном прогнозировании потребностей своей целевой группы. Однако, исследователь Грант Р. в своем труде «Современный стратегический анализ» отмечает, что «в мире, где предпочтения потребителей неустойчивы, а идентичность покупателей и технологии их обслуживания постоянно меняются, стратегия, ориентированная на рынок, не в состоянии обеспечить стабильность и постоянство направления в течение хоть сколько-то длительного периода»[[45]](#footnote-46).

Мы привыкли считать, что согласно базовой классической характеристики, целью функционирования любого предприятия является извлечение прибыли. Однако, миссия компании – это не экономическая цель, а скорее смысл ее существования помимо зарабатывания денег. При формулировке миссии многие компании совершают ошибки, «то определенность и четкость приносится в жертву вдохновению. То вдохновение выхолащивается до сухих тезисов. То высказывания построены так запутанно, что использовать их в качестве бизнес-инструментов и тем более донести с их помощью какую-то мысль весьма затруднительно. То, наоборот, фразы упрощают и сжимают до предела, как на постерах, кружках, ковриках для мыши. В долгосрочной перспективе все эти приемы донесения мысли причиняют больше вреда, чем пользы. Сотрудникам и клиентам предлагается слоган, когда им нужно развернутое объяснение»[[46]](#footnote-47).

Исследователь Шамгунов Р.Н. для формирования миссии компании предлагает ответить менеджерам на 5 ключевых вопросов:

1. Что мы делаем? (какой продукт создаем)
2. Для кого? (определяем аудиторию и ее запросы)
3. Где? (учитываем географические особенности региона создания продукта)
4. Как? (с помощью каких производственных мощностей)
5. Что мы будем делать, а что нет? (формирование идеологии)[[47]](#footnote-48)

Последний пункт – формирование идеологии, считается одним из важных элементов построения пирамиды управления медиаорганизацией. Он находится даже над миссией компании и соответствует уровню амбиций руководства фирмы, а также степенью насыщения рынка товарами и услугами конкретной сферы.

Исследователь Григорьева Л.Ю. объясняет идеологию компании как совокупную систему идей, которые объединяют способы извлечения прибыли компанией, принципы управления деятельности, ресурсными возможностями и производственными мощностями компании. Она выделяет три основных компонента построения идеологии, которые принимаются одновременно:

* Идеологии бизнеса (определяют основные принципы ведения предпринимательской деятельности);
* Управленческая идеология (регулирует базовые принципы реализации идей);
* Идеологии отношений (создают общие принципы корпоративной культуры организации) [[48]](#footnote-49) .

Чтобы создать стратегию деятельности медиапредприятия, необходимо определить ресурсы, иными словами – внутренние возможности компании. К первой категории внутренних факторов относятся цели и ценности компании, формирующие направление деятельности компании. Для возможностей реализации миссии и идеологии, необходимо четко обозначить способности ключевых сотрудников и ресурсы (производственные мощности) компании.

При формировании миссии компании Грант Р. предлагает ориентироваться не на потребности аудитории, а на продукт, который может создать та или иная компания, применяя сильные стороны ключевых сотрудников и имеющиеся на предприятии производственные мощности и аппаратуру. Другими словами, применимо к медиакомпаниям, если у телевизионного канала есть необходимое оборудование и программное обеспечения для создания мультимедийного продукта, то это будет сильной стороной компании и будет целесообразно производить качественный продукт на цифровых платформах. Грант Р. предлагал разделить понятия «ресурсы организации» и «способности организации», объясняя первые как «активы производства», а вторые как «то, что фирма может делать»[[49]](#footnote-50). Он разделяет ресурсы на три типа:

* материальные – легко поддаются оценке и учету, у них есть стоимость;
* нематериальные – сложно оценить, но именно они чаще всего являются самыми ценными;
* человеческие – сложность их оценивания состоит в том, что они не могут принадлежать конкретной фирме и вклад сотрудника невозможно оценить ни в каком выражении, кроме денежного вознаграждения.

По его мнению, отдельные ресурсы не могут создать конкурентное преимущество компании, а также здесь важна взаимосвязь всех трех компонентов. К тому же, согласованная работа всех ресурсов предприятия обеспечивает ее организационную способность.

Чтобы проанализировать организационную способность компании, необходимо построить иерархию способностей разного уровня: монофункционального, межфункционального и многофункционального[[50]](#footnote-51). Целью формирования конкурентного преимущества является создание и выпуск на рынок какого-либо продукта быстрее, чем это сделают конкуренты отрасли. Для создания конкурентной стратегии, по мнению Гранта Р., следует опираться на сильные стороны ресурсов компании, а не дорабатывать то, что можно отнести к слабым сторонам по традиционной технологии SWOT-анализа Альберта Хамфри, который заключается в определении «возможностей», «угроз», «сильных» и «слабых» сторон фирмы. Развитие слабых сторон, по мнению Гранта Р. является самым нерациональным и нерентабельным занятием. Он же определил подходы для стратегического роста и развития компании:

1) Сделки слияния и поглощения с другими компаниями, обладающими ценными ресурсами (М&A).

В зарубежной литературе под термином «слияние» (merger) понимается «объединение двух корпораций, в которой выживает только одна из них, а другая прекращает своё существование. При слиянии поглощающая компания принимает активы и обязательства поглощаемой компании.[[51]](#footnote-52) Такую сделку иногда описывают термином «статутное» слияние (statytory merger). «Подчиняющее» слияние (subsidiary merger) предполагает слияние двух компаний, в котором целевая компания становится дочерней или частью дочерней компании материнской компании. Термин «поглощение» (acquisition) предполагает смену основного собственника и приобретение контроля над другой компанией, ее дочерней фирмой или отдельными активами. Поглощение может предполагать такую покупку активов или акций другой фирмы, в результате которой, будучи поглощенной, она продолжит свое существование в качестве дочерней компании-хищника[[52]](#footnote-53).

В соответствии с российским законодательством под слиянием признается «возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ с прекращением последних»[[53]](#footnote-54). В России используемый в мировой практике термин «слияние» определяется как «присоединение» и предполагает «прекращение одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому обществу»[[54]](#footnote-55). Речь идет о ситуации, когда происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц, а права собственности и обязательства передаются тому обществу, к которому они присоединяются.

2) Создание стратегических альянсов.

Подразумевают лишь взаимовыгодный союз двух или нескольких компаний с целью обмена ресурсами на более выгодных условиях друг для друга. В теории стратегического менеджмента описывается следующим образом: «стратегический союз – это кооперативные отношения между фирмами, включающие в себя обмен ресурсами для достижения общих целей»[[55]](#footnote-56). Этот подход иллюстрирует лишь взаимовыгодное партнерство. Но, может стать проблемой в ситуации, когда компания-партнер по количеству и уровню ресурсов ниже, чем та компания, с которой заключалась сделка.

3) Процесс усиления способностей.

Предполагает привлечение дополнительных организаций для помощи компании в деятельности, на которой она не специализируется. Например, консалтинговая компания приглашается для обучения кадров или повышения их компетенций в условиях меняющегося мира.

4) Постоянная модернизация процессов производства продукции.

В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся внешней среды, внутренние процессы компании должны модернизироваться вместе со всем, что происходит за ее пределам, чтобы остаться на рынке.

Анализ любой организационной структуры сводится к созданию иерархии и структуры, способствующей достижению ее целей и решению задач. Для сферы медиа важно определить следующие компоненты структуры организации:

* Ветви делегирования и зоны ответственности каждого сотрудника, как правило в творческом коллективе нет четкой зоны ответственности внутри редакционного отдела;
* Предельный объем выполнения задач сотрудником организации;
* Определение главного в цепи иерархии (тот, кто принимает решения на каждом уровне);
* Осуществление контроля на каждом уровне производства информационного продукта[[56]](#footnote-57).

По типу организации, структура организации делится на: механистическую, органистическую, функциональную, девизиональную, матричную и круговую. Любой из этих типов структуры применим к медиабизнесу. «Структуру организации можно определить просто как совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные задачи, а затем они координируются»[[57]](#footnote-58).

После определения ключевых точек анализа внутренних факторов, перейдем к факторам **внешней среды**. Есть два подхода к изменениям работы организации– эволюционный и революционный. Первый берет начало из биологической научной работы Чарльза Дарвина, второй из концепции развития общества Карла Маркса. Они равноприменимы как политическим, экономическим, технологическим, культурным и социальным процессам внутри организации (предприятия), так и в крупном масштабе, например, страны. С точки зрения эволюционного подхода, компания – участник рынка должна переходить с одной стадии развития на другую постепенно, без скачков показателей и характеристик ее деятельности. С точки зрения революционного подхода – напротив, предполагает рост компании за счет резких скачкообразных показателей ее деятельности. В современных условиях невозможно определить какой из подходов может привести к финансовому и стратегическому успеху компании. Рынок быстро меняется и заставляет некоторые компании принимать быстрые ситуативные решения, которые могут привести либо к кратковременному успеху, либо вывести компанию в лидеры на долгое время.

Однако, с точки зрения классического изучения теории стратегического планирования, процесс плавного перехода от одной стадии к другой является более предсказуемым и позволяет компаниям просчитывать свою деятельность, имея четкие показатели для определения наиболее подходящей стратегии относительно работы компании.

Еще одним важным фактором внешней среды, требующим описания, является процесс конкуренции – «это механизм отбора, в ходе которого, организации, характеристики которых соответствуют требованиям окружающей среды, выживают, а организации, характеристики которых не соответствуют им, устраняются посредством поглощения или ликвидации»[[58]](#footnote-59). Конкуренцию в общем смысле можно разделить на конкуренцию внутри отрасли и конкуренцию между предприятиями одной направленности.

Майкл Портер описывает процесс принятия стратегии в условиях внешних изменений как состояние полной неопределенности, которое «вызывает желание подражать и отклоняться от однозначных решений»[[59]](#footnote-60). В такой ситуации компании стараются предложить новые виды товаров и услуг, пользоваться механизмами снижая стоимость или увеличения функционала своего продукта. По мнению автора, это происходит от неустойчивости позиций компании в условиях глобальных изменений, и не приносит нужных результатов, если эти меры не являются частью стратегии.

Внешняя среда подразумевает наличие в ней конкурентов, аудитории и поставщиков. Главным условием выживания компании на рынке являются ее преимущества среди других компаний конкурентной среды. Однако, все элементы внешней среды, как утверждает М. Портер важны в равной степени. Он разработал теорию «пяти сил», по которой уровень конкуренции зависит от нескольких показателей:

* рыночной власти компании
* рыночной власти аудитории
* угрозы появления новых участников рынка
* угрозы появления товаров-заменителей
* сама отрасль[[60]](#footnote-61)

По мнению М. Портера, смещение в сторону одного из показателей вызывает изменения во всех других. Таким образом, любая стратегия должна постоянно корректироваться и изменяться в соответствии с изменениями внешней среды. «Цель разработчика корпоративной стратегии – найти и занять позицию в отрасли, где компания будет лучше всего защищена от влияния этих сил или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Давление совокупной силы может остро ощущаться всеми соперничающими сторонами, но для того, чтобы справиться с ним, разработчик стратегии должен погрузиться в анализ каждой из сил»[[61]](#footnote-62).

С течением времени сильные и слабые стороны компании тоже меняются и в процессе изменения внешней среды, зачастую происходит именно так, как изменилась аудитория медиа с появлением Интернета.

Для медиабизнеса существуют некоторые особенности, которые отличают его от всех остальных отраслей:

1. большие финансовые затраты на начальном этапе;
2. крупный производственный масштаб компании;
3. ориентация на аудиторию как на способе заработать деньги через рекламный бизнес;
4. финансовые издержки при производстве контента;
5. исторический передел собственности медиабизнеса.

Применимо к медиаотрасли, покупатели и поставщики влияют на конкуренцию в целом на медиарынке. Зачастую самому телеканалу приходится выступать в качестве покупателя, так как производство собственного контента обходится компании очень дорого, но необходимость занять эфирное время вынуждает вещателей закупать у сторонних производителей аудио-визуальных продуктов. Ими могут быть сериалы, ток-шоу, специальные проекты, тематические передачи и т.д.

Любой покупатель хочет приобрести товар по приемлемой для себя цене, руководствуясь здравым смыслом, его качеством и невысокой ценой. Поставщик товаров, напротив, нацелен на увеличение прибыли и старается минимизировать затраты на производство (иногда в ущерб качеству) и увеличить цену на товар. Поставщик контента может влиять на цену в случае, если:

* товар обладает уникальными свойствами, которые невозможно повторить не нарушая закон (авторское, интеллектуальное право);
* этот продукт обладает чертами эксклюзива;

Однако, отбирая контент для вещания, медиаменеджер отталкивается и от цены на такой товар. Не каждая компания может себе позволить купить эксклюзивный и уникальный материал. В отдельных случаях дешевле производить собственный контент или повторять его в свободное эфирное время. С другой стороны, если предлагаемый производителями контент не имеет характеристик, указанных выше, тогда, производители тоже вступают в конкуренцию среди поставщиков товара. Примером может послужить производство сериалов. Многие телеканалы покупают права на трансляцию такого продукта на своем канале, потому что (1) относительно невысокая цена, (2) вещание такого продукта нетрудоемкое и неэнергозатратное, (3) привлекателен для аудитории.

Большая часть эфирных федеральных телеканалов переходит на такой формат сетки вещания, при котором доля контента собственного производства сокращается быстрыми темпами. Доля рынка региональных вещателей пока не определена, так как феномен дигитализации отразится положительно лишь на эфирных вещателях первого и второго мультикомплексов, а единственная «21 кнопка» для региональных вещателей пока транслируется только при помощи кабельного и спутникового платного телевидения, которое доступно не многим в нашей стране.

Региональные вещатели обычно не могут похвастаться большими прибылями. Однако, у них есть необходимость в вещании стороннего контента. Они не имеют возможность закупать дорогостоящий и качественный материал, что приводит, в целом, к низкому качеству продукта, который они транслируют. Но, региональные новости являются наиболее интересными для аудитории соответствующего региона.

Цифровизация телевидения спровоцировала неклассическую ситуацию на рынке. С одной стороны в классической теории медиаэкономики полных товаров-заменителей не существует, однако, большое количество кабельных телеканалов с похожим контентом все-таки становятся близкими конкурентами, становясь практически субститутами. «Товарами-заменителями, заслуживающими особого внимания с точки зрения стратегии, являются те товары, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися в отрасли и производятся отраслью, получающей высокую прибыль»[[62]](#footnote-63).

Для определения стратегии компании необходим подробный анализ внешней и внутренней среды, потому что отраслевая структура влияет на конкуренцию и, как следствие, прибыльность медиакомании, а значит и ее будущее.

При создании стратегии организации авторы Архипов В. М., Попович А. М. предлагают определить их концептуальную и процессуальную части [[63]](#footnote-64).

1. Концептуальная – отображает представление о будущем развитии медиаорганизации. Как раз концептуальная часть включает в себя видение, миссию и цели организации компании.
2. Процессуальная – отображает сеть стратегий, выделенных в отдельные блоки. Содержит как общие стратегии компании на рынке, так и частные, внутри фирмы.

Синтез процессуальной и концептуальной частей формирования стратегии медиапредприятия предполгают лучшее видение ситуации на рынке «сейчас» и позволяет спрогнозировать видение будущее компании «потом», что является важной составляющей стратегии любой компании.

В книге «Современный стратегический анализ» Роберт Грант предполагает проанализировать отраслевую структуру предприятия в двух направлениях:

* по ключевым элементам структуры организации (идентификация ключевых игроков - производителей, покупателей, поставщиков, производителей товаров-субститутов);
* по основным структурным особенностям каждой группы. Это поможет определить характер рыночной конкуренции.

Два автора – Бранденбургер А. и Нейлбафф Б. дополнили теорию Портера М. и предложили схему влияния пяти сил, включив туда комплементарные товары (совокупность товаров и услуг, которые дополняют друг друга и потребляются одновременно), внутриотраслевые конкуренты[[64]](#footnote-65) (определили их отдельной группой). Они впервые предложили модель ведения совместного бизнеса в кооперации, а не противопоставления своей фирмы другим игрокам рынка.

По их мнению, заключение соглашений и альянсов, с применением технологий сделок слияния, способствует увеличению емкости рынка и помогает многим компаниям выжить в условиях меняющегося мира. Они выделили три стратегии подобных объединений:

1. “win-lose” – стратегия, при которой одна компания в результате сделки выигрывает, а другая проигрывает в количестве и качестве получениых ресурсов и взаимообмена информацией;
2. “lose-lose” – стратегия, при которой в результате сделки обе компании оказываются в проигрыше и не имеют никаких положительных сторон объединения ресурсов;
3. “win-win” – самая стратегически верная позиция, для которой в выигрыше находятся обе стороны. Такое объединение приносит выгоду и пользу двум или нескольким компаниям – участникам объединения. Возможна длительное и перспективное сотрудничество.

Портер М. предлагал определить и спрогнозировать движения конкурентов на рынке, применяя схему, состоящую из четырех элементов:

* Определить стратегию конкурента: на этом этапе необходимо понять, каким образом предприятие конкурирует с вами. При этом, необходимо исходить не из официальных данных руководства компании, а из ее реальных действий (инвестиции, новые проекты и т.д.).
* Цели компании: предполагается задать несколько вопросов - соответствуют ли действия компании поставленным целям и позволяют ли они их достичь? Каким образом эти цели могут измениться?

Важным этапом определения целей компании станет ее конкурентное поведение на рынке. Если оно агрессивное, то с большей вероятностью, эта компания выбрала рыночную цель, если же компания действует на рынке не применяя агрессивных рычагов, то можно предположить, что она преследует финансовые средства и выгоды. Однако, одна цель совершенно не отменяет другую.

* Предпосылки: определение важнейших предпосылок относительно роста и развития отрасли и деятельности своей компании в ней.
* Ресурсы: выявление сильных и слабых стороны конкурента по методике SWOT-анализа.

Полученная информация поможет в короткий срок определить положение компании на рынке, ее стратегию и цель для дальнейшего решения о взаимодействии или конкуренции, а также может помочь в формировании собственной цели компании, если она еще не определена. «Стратегия – это не абстрактная вещь, это сильная деловая концепция плюс набор реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию (бизнес-концепцию) к созданию реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время»[[65]](#footnote-66).

Главным конкурентным преимуществом современных медиакомпаний станет применение инноваций, причем не только в техническом плане, но и в плоскости управления медиапредприятием. А ключевым фактором определения конкурентноспособной стратегии компании на рынке – удержание существующих позиций не только на данном этапе жизни медиакомпании, но и в будущем, несмотря на изменения внешних факторов развития отрасли.

**Выводы по главе I**

В первой главе мы рассмотрели основные процессы, лежащие в модификации современной системы СМИ: дигитализация, интерактивность, мультимедийность, конвергенция, глобализация, глокализация, демассификация, а также дали им определения. Для нашего исследования ключевым стало определение «дигитализации» Вартановой Е.Л., которая описала его применительно к медиа, как «процесс перевода всех видов информации (текстовой, аудиальной, визуальной) в цифровую форму, понятную современным компьютером». Феномен дигитализации мы условились в равной мере считать эквивалентом феномена цифровизации.

В этой главе мы объяснили влияние цифровой эпохи на СМИ, аудиторию, общество в целом и на конкретного индивида. Объяснили феномен информационного общества, предпосылки его появления, а также описали значение влияния Интернета на медиаотрасль. Мы пришли к выводу, что с одной стороной развитие технологий приводит к появлению новых профессий, с другой стороны, к постепенному отмиранию некоторых специальностей. Также, происходит стремительная интеграция профессиональных ролей внутри одной сферы. От современного журналиста требуется не только умение писать, но и навыки монтажа, фотографии и звуковой обработки материала, что приводит к снижению качества его работы.

Мы определили, что новые технологии упростили, изменили и ускорили работу ТВ, а также включили аудиторию в открытое информационное пространство. Вместе с этим процессом происходят изменения в привычках и способах потребления информации, появляются новые коммуникативные технологии. Мы определили принципы работы современного журналиста под воздействием новых технологий, выделили круг проблем, с которыми столкнулись современные работники редакций.

Во втором параграфе данной главы мы рассмотрели возможности новых моделей управления медиакомпаниями, определили, что в теории стратегического менеджмента любой компании выделяются два основных фактора для анализа среды – внешний и внутренний, необходимые. Объяснили, что для быстрой интеграции в современную информационную среду, которая имеет тенденцию быстро изменяться, медиакомпаниям необходимо довольно быстро реконфигурировать оба фактора.

Далее мы объяснили важность принятия стратегии компании на рынке и договорились понимать стратегию медиакомпании как детальный и комплексный план, направленный на достижение цели компании как в ближайшей, так и долгосрочной перспективе. Описали влияние дигитализации на анализ внешних и внутренних факторов медиакомпаний.

**ГЛАВА II. ЭТАПЫ ПЕРЕХОДА НА ЦИФРОВОЕ ВЕЩАНИЕ**

* 1. **Зарубежный опыт использования цифровых технологий телевизионного вещания**

Появление телевидения это динамический процесс, детерменированный рядом факторов. Конкретного человека – изобретателя телевидения, не существует, потому что возможность передать аудио-визуальную информацию на определенное расстояние стало возможным благодаря большому количеству других изобретений разных областей наук. Сам феномен появления телевидения обусловлен не только научно-технической революцией, но и развитием экономической, социальной и культурной жизни людей. В истории телевидения можно условно выделить 4 основных этапа:

* разработки и зарождение телевизионного вещания;
* начало регулярного вещания, внедрение нового оборудования;
* становление ТВ главным средством массовой информации;
* новые технологии: кабельное и спутниковое ТВ.

Не будем углубляться в первые два пункта, потому что непосредственно к теме диссертации относятся лишь последние два. Довоенная эпоха становления телевидения была обусловлена рядом сдерживающих факторов. Во-первых – экономический фактор: невозможность массового распространения первых телевизоров. Стоимость одного прибора приравнивалась к цене на небольшой автомобиль. Во-вторых, географический фактор распространения телевизионного сигнала был ограничен небольшой дальностью приемников и способностью передавать дальние сигналы. В-третьих, новые руководители радио компаний, которые были на гребне успеха, не торопились вкладывать финансовые средства в развитие телевещания. И этот фактор можно назвать политическим для нового телебизнеса.

С точки зрения исследования, третий этап становления телевидения, дал первый толчок к развитию всей телеиндустрии. В США в конце 20 века телевизор стал основным каналом распространения информации: «в 1990-е годы 66% опрошенных американцев признавали ТВ своим главным источником новостей. Примерно столько же участников опросов заявили о максимальном доверии к телевидению как к источнику информации по сравнению с другими СМИ. Продолжительность телепросмотров достигла в ряде стран мира от 3 до 5–8 часов в день. Через полвека после начала первых регулярных телепередач мировая аудитория телевидения превысила 3 млрд. человек»[[66]](#footnote-67).

Уже с 90-х годов ученые начали вести разработки стандартов комплексной оцифровки всего телевизионного вещания. Таким образом, по типу вещания, вскоре, телевидение разделилось на аналоговое и цифровое. А по способу доставки информации до абонента на кабельное, спутниковое и эфирное.

Телевидение было на пике своей популярности и завоевало большую долю рынка. По сравнению с аналоговым вещанием, цифровое открывало новые возможности для потребителя: передачу по одному каналу цифрового вещания сразу от 2 до 16 программ, возможность интерактивного вещания, то есть выбора определенных программ для просмотра. Кроме того, цифровое вещание предлагало улучшенное качество изображения, звука, помехоустойчивость сигнала, возможность показа программ других стран, выбор субтитров и др.

Для вещательных компаний, переход на цифровое вещание тоже стал достаточно выгодным и интересным этапом развития отрасли: с одной стороны они сохраняют эфирное бесплатное вещание, а вместе с тем аудиторию и свою долю рынка. С другой стороны для них открываются новые возможности в виде освоения новых моделей бизнеса и способов получения дохода от аудитории. Для правительства интерес к внедрению цифровых технологий заключался в возможности использования имеющегося радиочастотного спектра и возврата аналоговых каналов после повсеместного внедрения цифрового сигнала. Одной из главных целей Европейского Союза стала концепция перехода сферы телевидения на стандарты информационного общества, описанного в Директиве ЕС «Телевидение без границ» еще в 1989 году. Директива пересматривалась несколько раз, потому что необходимо было правовое регулирование и общие правила игры для формирующегося единого коммуникационного рынка.

Для показа программ аналогового стандарта в оцифрованном виде создали несколько стандартов вещания: западноевропейский DVB, японский ISDB, американский ATSC. Их принципиальные отличия друг от друга в следующих характеристиках:

* разные частоты передачи данных;
* среда и методы модуляции цифрового сигнала;
* специфика создания транспортного потока при передаче сигнала;
* алгоритм кодирования (влияет на помехоустойчивость при передачи данных).

Одинаковой характеристикой стандартов цифрового вещания стало кодирование сигнала приемником. Для всех стандартов алгоритм сжатия видеосигнала должен происходить в формате MPEG/MPEG2, что позволяет смотреть телепередачи, транслирующиеся за границей своей страны.

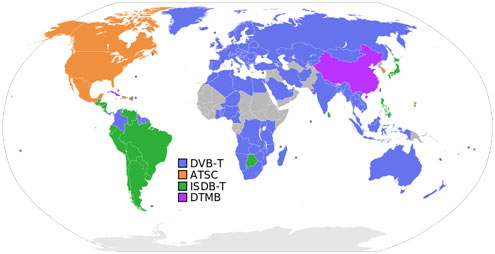


Рисунок.2. Схема распространения форматов ТВ вещания[[67]](#footnote-68)

Западноевропейский формат DVB является самым распространенным (Digital Video Broadcasting), это можно увидеть на карте распространения основных форматов вещания (рис.2). В качестве основного стандарта телевизионного вещания DVB выбрала и Россия, по причине высокой помехоустойчивости и вещания как в стандартном разрешении экрана, так и в высоком разрешении HDTV. Внутри этого формата вещания есть разделения на специальные подформаты: DVB-S (satellite) для спутникового телевидения, DVB-T (Terrestrial) для наземного эфирного телевидения, DVB-C (Cable) для кабельного телевидения, DVB-H (Mobile) для мобильного телевидения.

Американская компания Advanced Television Systems Committee вела разработки собственного формата цифрового ТВ для замены аналогового сигнала NTSC. По образу первого и первым буквам названия компании, новый цифровой стандарт получил название ATSC. И получает распространение только на территории США, Канады и части Кореи. Главным отличием от других цифровых стандартов становится возможность вещания в 18 форматах, из которых треть имеет возможность трансляции в высоком качестве HDTV. Передачу видео обеспечивается сжатием картинки по алгоритму MPEG2/MPEG4 и декодированием сигнала специальными CAM-модулями, аудиосигналы передаются по методу Dolby Digital, тем самым обеспечивая шестиканальный объемный звук.

Японская компания ARIB изобрела и ввела в эксплуатацию стандарт ISDB (Integrated Service Digital Broadcasting). Также разделяется на спутниковое телевидение - ISDB-S, эфирное - ISDB-T, кабельное - ISDB-C и ISDB-H - спутниковое вещание для мобильных устройств.

В Китае используется стандарт DTMB. Неудобство использования этого стандарта был очевидным еще на этапе его создания. DMB существует в двух подформатах –T - эфирное и H - мобильное. Используется на Филиппинах, Шри-Ланке[[68]](#footnote-69).

Американскому населению первым предложили попробовать цифровое вещание через спутниковые системы, необходимо было проверить плетежеспособность населения, спрос на новый продукт и протестировать новое оборудование в работе. Цифровое вещание становилось популярным не только в Америке. В Западной Европе первой перешла на цифровое эфирное вещание Великобритания. Открыли первые мультикомплексы, а эфир английского вещания разделили на 6 мультикомплексов, в каждом из которых было по 9 каналов. Один мультикомплекс полностью отдали BBC, остальные перешли под управление другим каналам. Переход на цифровое вещание предполагал большие финансовые затраты как со стороны производителя (спутниковая система Англии потратила на оцифровку сигнала свыше 1 тыс. фунтов), так и со стороны потребителя. В 1998 году телевизор с функцией цифрового вещания стоил 1 тыс. фунтов. Коробка декодера к аналоговому телеприемнику от 200 до 400 фунтов, что тоже было не дешево. В обществе поднялся вопрос о расслоении населения на информационно бедных и богатых.

Однако, новые технологии со временем удешевляются и страх перехода на цифровое телевещание и стоимости оборудования для осуществления этого перехода, как и в ситуации с появлением первых телевизоров, постепенно ушел.

На сегодняшний день в Англии уже 94% населения страны имеют возможность принимать цифровой сигнал. В Италии государство финансово поддерживает своих граждан при покупке цифровой приставки. С целью стимулирования населения к переходу на новый формат вещания, первым 700 тысячам итальянских покупателей было субсидировано 120 млн. евро на покупку современной цифровой техники. Кроме того, из федерального бюджета страны выделяются деньги на переоборудование передающих систем.

По программе перехода на цифровое вещание в 2010 году Европа и Америка прекратила выдавать лицензию на аналоговые передатчики сигнала, с целью убрать все 1600 аналоговых государственных телестанций. В 2006 году Японская компания SONY Europe – одна из первых компаний производителей цифровой техники, заявила о том, что прекратит производство телевизоров с возможностью приема аналогового сигнала. Однако, учитывая положение некоторых стран (т.е. не имеющих цифрового вещания), будет продаваться техника старого образца, произведенная ранее и способная принимать как аналоговое вещание, так и цифровое. С 2007 года и в США уже перестали продавать технику, не обладающую приемником цифрового сигнала, запретили на государственном уровне. Важным сдерживающим фактором при переходе на полное цифровое вещание стал документ Федеральной комиссии по связи (США) от 1997 года, согласно которому вещательные компании не могут отключить аналоговый сигнал до тех пор, пока 85% потребителей не будут способны принимать цифровой сигнал. Кроме того, в США, где доход на душу населения и процент ВВП выше в целом по стране, было принято решение на государственном уровне, выдавать специальные социальные купоны, которые по стоимости эквивалентны цене на приставку. Таким образом стимулировался переход на цифровое вещание среди местного населения.

К началу 2007 года в Западной Европе покрытие населения по крайней мере одним мультиплексом цифрового наземного вещания было следующим: Финляндия — 99,9% (приравнивалось к полному покрытию), Швеция — 93%, Великобритания — 80% (первые отключили аналоговый сигнал в стране), Испания — 80%, Италия — 70% (субсидировали бюджетные средства для покупки население цифровой техники), Германия — 60%, Нидерланды — 50%, Франция — 50%[[69]](#footnote-70).

Интересно, что именно Франция отставала от остальных стран Европы. Это связано с тем, что некоторые французские телекомпании сдерживали процесс перехода на цифровое вещание искусственно. Они не хотели упускать деньги рекламодателей и терять монополию на рынке. Однако, с появлением новых компаний, предлагающих подключить несколько дополнительных (пусть и платных программ), спрос населения оказался невероятно высоким. Буквально к весне того же года уже 85% хозяйств Франции принимали цифровой сигнал наравне в аналоговым.

Предпосылкой к полному перехожу на цифровое вещание стала конференция 17 июня 2005 года «Женева’06» (Ge-06), в ходе которой 119 стран подписали соглашение о полном переходе на цифровое вещание и внесли свои предложения по реализации этой программы. Причиной полного отказа от аналогового вещания – помехи сигнала. При реализации одновременного вещания в аналоговой и цифровой форме, вторая уступает по силе передаче сигнала и перебивает частоту первой. Таким образом, результатом конференции стало соглашение стран о полном переходе на цифровое вещание и в случае стыка двух видов телесигнала на границах государств, цифровой сигнал будет в приоритете с точки зрения международного права.

Ответственность за реализацию планов-графиков перехода на цифровое вещание всех стран, участвовавших в подписании соглашения, взял на себя Международный союз электросвязи. По их данным, на 2005 год 35% стран-участников полностью отказались от аналогового сигнала, 38% находились в пограничном процессе построения собственной государственной модели перехода на цифровое вещание с планами бюджета и составлением комплексов мероприятий по осуществлению данной программы. Еще 27% были не готовы к реализации программы, но рассматривали возможности принятия правовой базы и финансового регулирования плана-перехода в краткосрочной перспективе.

Англия не только стала первой страной, которая ввела цифровое вещание, но и в 2005 году первая отключила передатчики аналогового сигнала и стала вещать исключительно в цифровом формате DVB-T2. Следом за Великобританией полный отказ от аналогового вещания отказалась Литва.

В 2006 году, согласно договору, на цифровое вещание перешли Люксембург и Нидерланды, годом позже – Андорра, Норвегия, Финляндия, Швейцария и Швеция. Далее (в 2008 году), с небольшим опозданием, отказались от аналогового сигнала Германия, а следом за ней Бельгия. Вместе со всеми оставшимися государствами Европы и Беларуссией, Россия выбрала для себя длинный путь перехода длинной в шесть лет (согласно Федеральной Целевой Программе «Развитие телерадиовещания в России на 2009-2015 год»). Европа смогла осуществить эту программу, но Россия перенесла сроки на 2018 год.

Немного в стороне остались страны с собственным стандартом цифрового вещания. Например, США и изобретенный ими стандарт ATSC. На собственные форматы не влияют правила Международного союза электросвязи, под управлением которых находятся страны, вещающие в стандарте TVB-T. Но несмотря на обособленность от господствующего органа управления, США отключили аналоговое вещание в 2009 году, а освободившийся радиочастотный спектр был приобретен американскими операторами за 20 тысяч долларов.

Китай, пользующийся, как и США, собственным стандартом телевизионного цифрового вещания DTMB отключат аналоговый сигнал к 2016 году, также как Чили и Мексика (стандарт вещания ISDB-T). О последним данным Международного Союза Электросвязи, к 2018 году готовят полное отключение от аналогового вещания Аргентина и Таиланд. А к 2023 году – Бразилия, Куба и Панама.

Каждой стране переход на цифровое вещание был разным, это связано с политикой конкретной страны и выбранной стратегией. Путь цифровизации был непростым для всех стран мира. Одни выбрали для себя национальную стратегию и осуществили переход сразу по всей стране (Испания, Италия, Франция). Другие пошли по пути постепенного перехода на цифровое вещание по регионам (Германия, Россия). Для тех, кто перешел на цифровое вещание по региональной модели, вопрос о дальнейшей работе стоит достаточно остро. Особенно актуален вопрос перехода на цифровое вещание в России. Потому что сроки отключения аналогового сигнала меняются каждые несколько лет.

Опыт зарубежных коллег предполагает не только субсидирование средств в строительство наземных объектов, частичную и полную оплату перестройку всей вещательной системы внутри страны, но и помощь самим вещателям и компаниям, осуществляющим этот переход, а также простым гражданам. Отказ от социальной помощи государства гражданам страны, в которой доход на душу населению довольно низкий, затрудняет переход на цифровое вещание.

Переход на цифровое вещание, в первую очередь, связан с решением технических, экономических, политических и социальных вопросов. Вопрос внедрения цифрового наземного вещания является актуальным, потому что он напрямую связан с перспективами развития всей телевизионной отрасли и будущего телевидения в мире.

**2.2. Оцифровка отечественного телевидения: ретроспектива процесса перехода на цифровое вещание и современность**

Наблюдая процессы, лежащие в основе изменений современной системы СМИ и их основные тенденции на макро уровне, перейдем к более детальному рассмотрению дигитализации телевидения в России. Мы наблюдаем ее в двух плоскостях:

1. передачи и получения сигнала;
2. производства программ и телевизионного контента.

В первом случае мы имеем ввиду замену аналогового сигнала цифровым, что открыло большие перспективы и возможности создания, распространения и получения контента конечным пользователем.

Для осуществления перехода на цифровое вещание Россия выбрала распространенный европейский формат DVB. Польза от такого перехода была очевидной: помехоустойчивость сигнала выше, качество изображения и звука лучше, появились возможности создания интерактивных ТВ-систем, архивирования и записи программ, а также выбора языка вещания. Еще одним неоспоримым плюсом стал факт, что стандарт DVB выбрали большинство европейских стран.

Процесс перехода от аналогового вещания к цифровому в нашей стране косвенно начался с 1993 года, когда Указом Президента РФ №377 «О гарантиях информационной стабильности и требованиях к телерадиовещанию» появился первый нормативно-правовой акт о деятельности телерадиовещания, по которому предлагалось федеральным государственным и территориальным телерадиовещателям, финансируемым из средств федерального бюджета избегать защиты интересов различных политических групп, избегать контроля со стороны власти, противостоять цензуре и не нарушать конституционное право искать, получать и распространять информацию. С точки зрения политического дискурса того времени, этот переход был необходим, потому что Российская Федерация стремилась войти в Совет Европы и корректировала ряд законодательных актов в соответствии с нормами европейского права. Средствам массовой информации тоже было необходимо соответствовать «Конвенции о защите прав человека и основных свобод», которая гарантировала право на свободу получать и распространять информацию без вмешательства со стороны государственных органов. Далее, с развитием цифровых технологий за границей, наша страна тоже решила вести переработку системы телевизионного и радио вещания. Уже в 1999 году коллегия Министерства связи приняла документ «Стратегия перехода от аналогового к цифровому телевизионному вещанию в России», в котором говорилось о новых возможностях вещания в цифровом формате и способах реализации этого перехода. Согласно этому документу, с 2000 по 2005 год цифровые сети должны были полностью обеспечить цифровым сигналом густонаселенные города России (свыше 1 млн. человек), а в 2006 по 2015 – охватить всю страну. Согласно данной стратегии, государство брало на себя функции координатора проекта и обязуется:

* создать необходимые условия для обеспечения всех граждан РФ своевременной и социально значимой информацией;
* сохранить аналоговый сигнал до тех пор, пока не станет возможным полный переход на цифровое вещание;
* определить нормативно-правовую базу для перехода на цифровые технологии (выдача лицензий);
* запланировать сроки и этапы перехода на полную цифровизацию;

Работа над проектом шла быстрыми темпами – появлялись новые компании в секторе бизнеса, строились новые сети и прокладывались кабели, но в законодательном плане оказалась не достаточно активной, лишь в 2009 году В.В. Путин подписал Федеральную целевую программу «Развитие цифрового телерадиовещания в РФ на 2009-2015 годы», входящую сегодня в государственную программу «Информационное общество (2011-2020)[[70]](#footnote-71), хотя разработка проекта началась еще с 2005, но лишь к 2007 году были подготовлены необходимые данные и план мероприятий для принятия программы. В течение двух лет программу редактировали и согласовывали между различными подразделениями власти.

При этом, на сегодняшний день существует другой документ – Указ президента РФ Путина В.В. «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 год»[[71]](#footnote-72) (в дальнейшем – «Стратегия»), опубликованный на официальном интернет-портале правовой информации. Целью создания документа было указание дальнейшего плана работы законодательных и исполнительных подразделений власти. Первыми пунктами новой стратегии стали:

* к 1 октября 2017 года создать перечень показателей, по которым можно определить степень реализации Стратегии развития;
* создать план план реализации Стратегии;
* за 6 предстоящих месяцев, внести изменения во все документы стратегического планирования в соответствии со Стратегией;
* стратегию развития 2008 года признать устаревшей и неактуальной.

Действием данного Указа производится попытка регуляции местного рынка производства техники и программного обеспечения. Отечественным производителям предлагается поддержка со стороны государства, правда, пока только на законотворческом уровне.

Еще одним важным пунктом Указа стал политический курс на обеспечение безопасности информационной среды, так как внедрение новых информационных технологий пока не изучено с точки зрения возможных угроз и попадания вредоносных объектов в Сеть и, как следствие, информационное пространство страны.

Как отметил Леонид Левин (председатель комитета по информационной политике, информационным технологиям и связи Государственной Думы РФ), законодательные механизмы регулирования СМИ нужно совершенствовать вместе с изменениями, происходящими в информационном пространстве и заявил, что «принятие Стратегии позволит ускорить процессы законодательного регулирования в целях наиболее эффективного развития информационного общества до 2030 года»[[72]](#footnote-73).

Руководить реализацией Целевой Целевой Программы «Телерадиовещания в Российской Федерации на 2009-2015 год» взяло на себя Министерство связи и массовых коммуникаций, а полную подготовку и реализацию проекта взяли на себя ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» и ФГУП «Космическая связь». Далее мы детально рассмотрим цели создания данной программы[[73]](#footnote-74):

1. расширение информационного пространства РФ;
2. обеспечение 98 % населения многоканальным вещанием с предоставлением доступа к российским обязательным общедоступным телеканалам и радиочастотам высокого качества;
3. повышение функционирования систем телерадиовещания.

К задачам программы относятся[[74]](#footnote-75):

* модификация всей инфраструктуры государственных сетей вещания;
* переход государственных сетей телерадиовещания на цифровой способ передачи данных;
* передача данных телерадиоканалов через спутник;
* обеспечение регионов России цифровым вещанием;
* обновление сетей радиовещания;
* появление новых видов телевещания, обеспечение возможностей подачи телесигнала высокой четкости;
* создание мобильного ТВ;
* возможности применения элементов интерактивного ТВ.

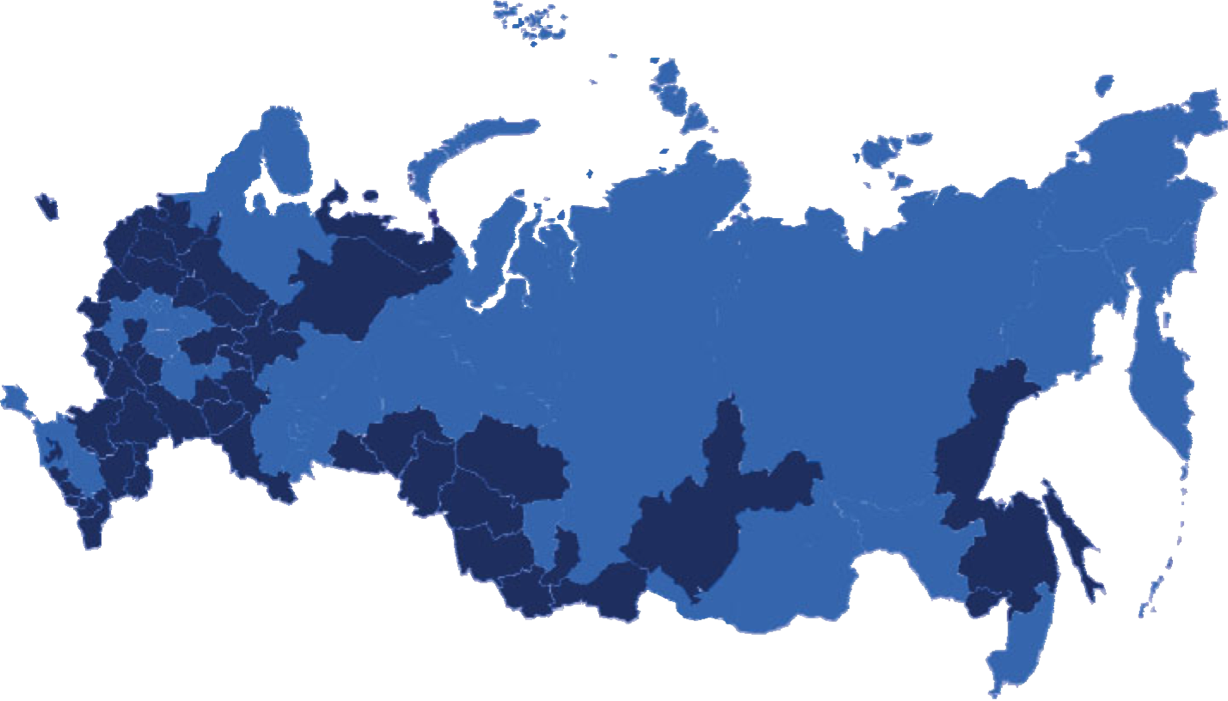
По результатам программы, население России должно быть обеспечено цифровым телевидение на 98% и иметь возможность принимать не менее 20-24 телевизионных каналов в высоком качестве. На протяжении всего срока действия программы, на территории России будет осуществляться как аналоговое, так и цифровое вещание. Понятно, что основной целью Программы является планомерный и полный переход на цифровое вещание от крупных городов к регионам. Федеральная Целевая программа также предполагала вещание российских радио- и телеканалов в зарубежные страны.

Программу планировалось реализовать за 6 лет и условно ее подготовку разделили на два этапа. На первом этапе планировалось создать все необходимые условия для возможности цифровой передачи данных, от проектов необходимой документации и выделения средств из бюджета страны, до проверки каждого объекта, через который будет реализовано вещание. На втором этапе непосредственно переход к действиям: строительство новых объектов или ремонт старых конструкций (затрачено 60,2 млрд. руб.), обеспечение необходимым оборудованием для оцифровки данных (13,6 млрд. руб), создание новых цифровых архивов и системы хранения не оцифрованных данных, создание и запуск спутников для покрытия сигналом отдаленных регионов России (26 млрд. руб)[[75]](#footnote-76).

Самыми ответственными годами для реализации программы стали 2013 и 2014, потому что они ознаменованы появлением первого и второго мультикомплексов вещания. Объединение телеканалов в мультикомплексы было необходимым с технической точки зрения, так как через один цифровой канал обеспечивался показ сразу нескольких телевизионных каналов телезрителям. В первый мультикомплекс вошли 9 телевизионных каналов (изначально 8) и 3 радиоканала: «Первый канал», «Россия 1», «Россия 2», «Россия К», «Россия 24», «НТВ», «Пятый канал», «Карусель», ОТВ, «Радио России», «Радио Маяк», «Вести FM». Эти каналы получили статус обязательных и общедоступных на всей территории Российской Федерации. На построение и функционирование этих теле- и радиоканалов выделялись средства из государственного бюджета страны.

Всего планировалась постройка 4 984 объектов связи, из которых к 2015 году уже были построены 4 027. В 48 регионах нашей страны строительство закончено полностью и технические платформы введены в эксплуатацию. В 54 регионах распространение цифрового сигнала приравнивается к 95% покрытия. Всего субъектов – 83, и на сегодняшний день охват населения цифровым вещанием составляет 50%[[76]](#footnote-77).

На сегодняшний день первый эфирный мультикомплекс телевизионного вещания полностью покрывает всю территорию России.



- Охват сигналом первого мультиплекса

- Полный охват сигналом первого мультиплекса

Рисунок 3. Охват сигналом первого мультикомплекса по итогам 2015 года. Источник: РТРС

Результатом работы Федеральной Целевой Программы стал высокий показатель по ключевому индикатору «доля населения РФ, охваченного цифровым эфирным телерадиооповещением о чрезвычайных ситуациях». Рисунок 3 иллюстрирует полный охват населения страны, приравнивающийся к 91,4% населения[[77]](#footnote-78).

Участникам второго мультикомплекса предлагалось функционировать за счет средств самих телевещателей. Однако, часть затрат на их работу - около 1 млрд. руб. в год оплачивается из бюджета страны. Несмотря на экономически сложную ситуация, желающих попасть во второй мультикомплекс было много. К 2013 году на конкурсной основе во второй мультикомплекс вошли: РЕН ТВ, «ТВ Центр», СТС, «Домашний», «Спас», «Пятница!», «ТВ-3», «Звезда», «Мир», ТНТ и Муз-ТВ. По условиям конкурса были определены следующие параметры входа во второй мультикомплекс:

- время вещания — «ежедневно, круглосуточно»;

- концепция вещания — «свободная»;

- соотношение программ отечественного производства не менее 55 % по отношению к программам зарубежного производства в эфире телеканала.

При помощи возможностей второго мультикомплекса планировалось охватить приграничные регионы России (100 тыс. и более жителей), однако ни один региональный канал не получил доступ ко второму мультикомплексу. Расходы на вещание в населенных пунктах, где численность населения невысокая, брало на себя государство, выделяя средства федерального бюджета. Предполагалось, что не федеральные телеканалы должны самостоятельно оплачивать вещание в своем регионе согласно закону «О связи»[[78]](#footnote-79), чтобы снизить финансовые затраты государства. Абонентам платного кабельного и спутникового вещания доступ к общедоступным каналам первого и второго мультикомплексов предоставляется на бесплатной основе. Однако, по факту, Федеральная Целевая программа обязала операторов платного телевидения транслировать телеканалы двух мультикомплексов бесплатно, что накладывает определенные финансовые затраты на компании, предоставляющие подобные услуги.

Платное телевидение России переживало на тот момент и другие проблемы и трудности:

1. В сегменте спутникового телевидения возникают случаи пиратства. Самодельные тарелки, принимающие сигналы спутника установлены в небольших городах и деревнях. Отследить такой приемник невозможно. Другая возможность доступа – бесплатные нелегальные площадки в сети Интернет.
2. Подключение абонентов к не эфирным операторам из-за невозможности просмотра эфирных программ на своем телеприемнике. Хотя аудитория платных тематических каналов растет.
3. Появление на рынке сервисов нелинейного просмотра контента. Так называемое «видео-по-запросу», обозначающееся аббревиатурой VOD.

По данным отраслевого доклада Роспечати, платное телевидение России по сравнению с европейскими странами очень дешевое. Примерная выручка с одного абонента приравнивается к 151 рублю[[79]](#footnote-80) и в ближайшее время, по прогнозам компании «ТМТ Консалтинг» население страны не будет готово повысить расходы на просмотр телевидения, при наличии бесплатного телевидения (особенного в ситуации, когда ведется подача сигнала аналогового и цифрового формата) и доступа к Интернету.

К 2015 году на российском рынке сформировалась следующая система телевизионного вещания:

Рисунок 4. Схема телевизионного вещания России по технологии доступа

Если ситуация с бесплатным вещанием была ясна, то платное вещание (рис.4) пережило еще один кризис 2015 года. Он ознаменовался появлением нового положения закона «О рекламе», по которому запрещалось размещать рекламные сообщения в эфире платных телеканалов с 1 января 2015 года. Основной бюджет платных кабельных и спутниковых телеканалов, в основном, складывался из средств рекламных кампаний, таким образом, у вещателей было два пути: либо повышать цены на тарифы, либо уходить с рынка. В начале 2015 года многим вещателям пришлось выбрать вторую стратегию.

Разработку федерально-регионального третьего мультикомплекса приостановили по экономическим причинам, по словам Алексея Волина (заместителя главы Минкомсвязи). В него, по мнению Правительственной Комиссии по развитию телерадиовещания в 2010 году должны были войти 4 региональных канала и один федеральный (высокой четкости HDTV). Федеральный должен был вещать на всей территории страны, а четырем региональным необходима была лицензия на вещание в определенных территориальных границах. Каналы третьего мультикомплекса, равно как и каналы второго, должны были определиться в результате конкурсного отбора по следующим критериям:

* вещание – круглосуточное;
* высокая степень интереса аудитории к телеканалу;
* большой объем собственного контента телеканала и/или возможность покупки программ, производимых за рубежом;
* устойчивое финансовое положение телеканала на рынке;
* социальная ориентированность телеканала и наличие такого контента;
* определенная и сформулированная концепция вещания;
* наличие аналогового стандарта вещания.

На вступление в перечень каналов третьего мультикомплекса претендовали следующие каналы: «Дождь», «Пятница!» (на сегодняшний день в составе второго мультикомплекса), «Russia Today», 2х2. Региональные вещатели наделись на попадание в третий мультикомплекс и возлагали на него большие надежды. Однако, к запуску третьего мультикомплекса Россия даже не приступила. Интересно, что в Крыму на базе украинской вещательной системы функционирует третий мультикомплекс телевизионного вещания и передает три программы российского телевидения первого мультикомплекса. Таким образом, в третий мультикомплекс крымского вещательного комплекса входят следующие каналы: «Первый Крымский», «Мир 24», «Че», «Москва 24», «Первый Севастопольский», СТВ, «Крым 24», «Миллет».

Переход на цифровое вещание в формате DVB-T позволил увеличить скорость потока передачи данных в 2-3 раза, и приравнивался в среднем к 22 Мбит/с без потери качества сигнала. На момент перехода России на такой формат вещания, в мире уже начал разрабатываться более скоростной DVB-T2. Он позволял увеличить скорость потока передачи данных еще в два раза, что казалось невозможным даже на момент создания DVB-T, который считался самым современным и не предполагал возможности расширения своих функций. DVB-T2 обеспечивал скорость потока 33 Мбит/с и поддержку формата высокой четкости HD. Кроме этого, новый формат вещания обеспечивает большую площадь покрытия сигналом и дает доступ к различным интернет-порталам.

Переход на новый формат DVB-T2 был не только экономически невыгоден, но и с точки зрения политики он вызывал вопросы как у вещателей, так и у аудитории. Формат DVB-T не охватил еще даже половины населения России на момент появления нового DVB-T2. Некоторые производители техники уже запустили в производство телевизоры, способные поддерживать только формат DVB-T. Аудитория, которая уже приобрела почти сразу устаревшую технику, предложили специальные преобразователи и ресиверы, либо покупку новой более современной техники. Однако, кроме минуса в виде замены приемника, у нового формата были неоспоримые плюсы:

* возможность увеличения количества каналов трансляции данных до 19-20;
* отрывает доступ к передаче дополнительной информации в одном цифровом пакете;
* как следствие – добавление нового режима модуляции сигнала;
* способность вторичного использования одних и тех же эфирных частот;
* более экономичная система передачи данных;
* возможность регулировать безопасность сигнала, доступ к более надежным системам кодирования;
* формат высокой четкости картинки - HD.

Россия немного отставала от Европы и смена формата вещания произошел только один раз, однако новых преобразований население опасалось. Ситуация, с которой столкнулась почти каждая семья при покупке дорогостоящего аппарата и невозможностью использовать его, вызывала вопрос: может быть лучше пождать до лучших времен? Технологии идут вперед, возможность расширения функций и создания новых форматов была вполне реальной. Но, генеральный директор Российской Телевизионной и Радиовещательной Сети – монополиста в области связи, Андрей Романенко убедил аудиторию ТВ в особом докладе и выступлениях с отчетами о работе организации, что «более высокой скорости передачи информации в единице спектра, чем в DVB-T2, быть не может даже теоретически»[[80]](#footnote-81).

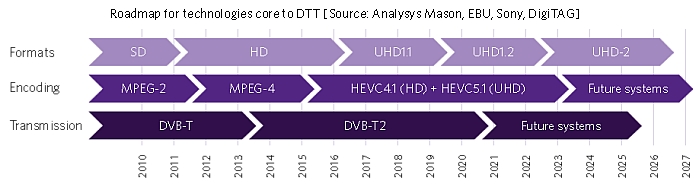


Рисунок 5. Эволюция форматов вещания[[81]](#footnote-82)

Однако, компания Analysys Mason (глобальная консалтинговая и исследовательская компания, специализирующаяся на телекоммуникациях, медийных и цифровых услугах), еще в 2013 году провела исследование, по результатам которого к 2020 году ожидается новая смена формата вещания, обозначенная как «future systems» (рис.5). Но до 2020 года все равно потребность смотреть телевизор у аудитории будет, поэтому чтобы облегчить жизнь населению страны, особенно отдаленных регионов России, где доля проникновения цифрового вещания только набирала обороты или имела несущественный процент охвата, телевизионные вещатели продолжали использовать формат TVB-T до 2013 года, несмотря на ограничение возможностей и неудобство его использования.

Со второго квартала 2013 года медакомпании стали осуществлять подачу сигнала только в формате TVB-T2.

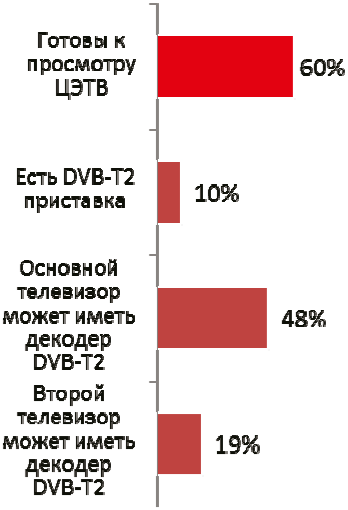


Рисунок 6. Обеспеченность приемным оборудованием для сигнала DVB-T2 в России на 2015 год[[82]](#footnote-83)

Даже на сегодняшний день, процент населения, имеющих необходимую техническую возможность принимать цифровой сигнал (рис.6), по данным Российской Телевизионной и Радиовещательной Сети (РТРС) не высок. Всего 60% населения РФ готовы к цифровому эфирному телевидению.

Для стандарта вещания DVB-T необходимость строительства третьего мультикомплекса вещания была очевидной – ограниченная емкость сети не позволяла вещать большому количеству программ, однако при переходе на DVB-T2 появляются 20 дополнительных каналов свободного доступа. Таким образом, с точки зрения целесообразности подобного решения, создание третьего мультикомплекса не было необходимым. Однако, с точки зрения экономики ситуация выглядит совершенно иначе. Для перехода на формат вещания TVB-T2 требовались расходы в размере 122,5 млрд. руб. (при этом 76 млрд. – финансирование из бюджета страны). Для сравнения, по данным Минкомсвязи, строительство третьего мультикомплекса обошелся бы значительно дешевле – 26 млрд. руб.

Еще одной проблемой, с точки зрения аудитории, как говорилось ранее, является техническая составляющая перехода на новый формат вещания. Государство не предполагало поддержку и помощь населению страны. Пока телевизионное вещание доступно как в аналоговом, как и в цифровом сигнале, согласно пунктам, прописанным в Федеральной Целевой Программе, у потребителей не будет достаточной мотивации по приобретению цифровой техники. По мнению Стыцько В.П. (директора Департамента цифрового ТВ и новых технологий в СМИ Минкосвязи), «единственным стимулом для человека пойти и потратить деньги на приставку, будет только угроза остаться без телевидения вовсе»[[83]](#footnote-84). Он высказал опасения относительно прекращения аналогового вещания в стране даже к 2018 году. Кроме того, уже к 2015 году, лишь 58% населения имеют приемники цифрового сигнала в формате TVB-T2 на основном телевизоре, либо имеют специальную приставку (см.рис.6).

По данным Отраслевого Доклада Роспечати, для стимулирования населения покупать новую цифровую технику, к 2015 году открыли 80 специальных центров консультации населения, целью которых было:

* Информирование граждан о ходе реализации Федеральной Целевой Программы;
* Консультация населения о возможностях подключения цифрового оборудования;
* Сбор информации о проблемах подключения цифрового оборудования и качестве предоставляемых услуг операторами;
* Взаимодействие с региональными СМИ и органами управления для дополнительной информатизации населения региона.

На сегодняшний день, по оценкам специалистов, прирост аудитории, готовой к просмотру цифрового телевидения и в достаточной степени оснащенной приемниками, возможен только после полного отключения аналогового сигнала. Некоторые регионы России уже принимают только цифровой сигнал, это связано с положениями женевского соглашения, по которому Россия обязана отключить аналоговый сигнал к 2015 году для того, чтобы не создавать помехи цифровому сигналу в приграничных государствах.

Для телеканалов второго мультикомплекса продление сроков перехода на цифровое вещание предполагало затраты на вещание в двух форматах. Зона покрытия территории страны вторым мультикомплексом вещания аналогично откладывается на 2018 год. К 2015 году второй мультикомплекс был запущен только в 75 регионах страны, а зона его охвата достигала лишь 65% от общего количества домохозяйств. Жизнеспособность второго мультикомплекса, вещания оказался под вопросом по ряду причин:

* часть каналов стали приносить убытки (это спровоцировано падением рынка рекламы в стране);
* кризис 2014 года отразился на желании аудитории покупать дорогостоящую технику, которая росла в цене с каждым днем, вместе с курсом валют;
* появление на рынке платных телевещательных услуг тематических каналов с интересным и разнообразным контентом;
* возможность получения информации через Интернет.

Часть телеканалов второго мультикомплекса подняла вопрос о выходе из него. При этом, почти четверть вещала на бюджетные деньги (20% от общего числа), остальные ждали помощи государства или разрешения сложившейся ситуации в виде подъема или регуляции рекламного рынка. Петров С. (президент «Медиа-коммуникационного союза») предлагал два пути решения этого вопроса:

* **Выделение субсидий** или целевых грантов для второго мультикомплекса вещания в городах, где число жителей меньше 50 тыс. Такой вариант частично покрывает расходы телевещателей на экономически невыгодные регионы и сохраняет вещание второго мультикомплекса.
* **Прекратить строительство второго мультикомплекса**, предполагающее инвестиции телеканалов в производство собственного контента и переход на новые технологические платформы. Кроме того, удалось бы сохранить вещание в двух форматах (аналоговом и цифровом) в городах, с численностью населения более 100 тыс. человек.

Первый вариант предполагал большие траты как для государства, так и для вещателей. Часть из них все равно бы не смогла финансово обеспечить строительство новых объектов, согласно пунктам Целевой программы, продолжать вещание в двух форматах и создавать собственный контент. Как следствие, прекращение деятельности и вещания во втором мультикомплексе части телеканалов.

Второй вариант предполагал отказ от ранее принятого и запущенного проекта Целевой Программы. В этом случае, репутация государства стояла бы под угрозой. Новые объекты строились и вводились в эксплуатацию, идея информационного равенства уже была в процессе реализации, потрачены бюджетные средства и, конечно, деньги вещателей. Разорение второго мультикомплекса на международной арене тоже снижал статус страны, освобождая частоту вещания для других государств.

Долгое время государство не принимала никаких решений относительно любого из предложенных вариантов решения ситуации со вторым мультикомплексом. Затем, в 2015 году вступили в силу изменения закона «О связи». Согласно которому, платные телевещатели (см.рис.4) в принудительном порядке должны были транслировать программы первого и второго мультикомплекса на бесплатной основе, вместе с пакетом собственных каналов. Также, были внесены поправки к Федеральной Целевой Программе «Развитие телерадиовещания в российской Федерации на 2009-2015 годы» (далее - ФЦП). Согласно новым поправкам:

* продлен срок действия ФЦП до 2018 года;
* активное строительство производственных мощностей второго мультикомплекса вещания;
* удален параграф о вводе в разработку и эксплуатацию третьего мультикомплекса;
* сохранение аналогового сигнала и отказ от полного перехода на полное цифровое вещание до 2018 года;
* государство субсидирует часть средств бюджета обязательным общедоступным каналам на вещание в аналоговой среде до 2018 года. С поправкой – в населенных пунктах, где число жителей менее 100 тыс. человек).

Ситуация со вторым мультикомплексом вещания был частично решен, однако, вопрос с региональными вещателями до сих пор поднимался на совещаниях и различных конференциях по всей стране. Замороженный проект третьего мультикомплекса, куда должны были войти региональные телевещатели, согласно поправкам к ФЦП откладывался как минимум до 2018 года.

На медиафоруме региональных и местных СМИ «Правда и справедливость» в 2016 году, проходили дискуссии о будущем региональных вещателей и медиаотрасли в целом. Одним из докладчиков был Боярский С. (генеральный директор телеканала «Санкт-Петербург»), он предложил создать проект, по которому все региональные вещатели страны будут зафиксированы на 21 кнопке эфирного вещания. Эта идея была одобрена министром связи Никифоровым Н. И президентом России Путиным В.В. Вскоре, были внесены очередные поправки в закон «О связи» и «О средствах массовой информации».

Таким образом, согласно проекту, в каждом регионе России на конкурсной основе будет выбран один телеканал, который станет обязательным для распространения всеми операторами связи (кабельных и спутниковых) на двадцать первой кнопке вещания, наравне с двадцатью общеобязательными для распространения каналами, входящими в состав мультикомплексов.

Изначально в тексте законопроекта указывалось следующее: «обязательный общедоступный телеканал субъекта РФ может выбираться из числа телеканалов, продукция которых содержит не менее 75% телепрограмм собственного производства и трансляция которых осуществляется на территории проживания не менее 50% населения соответствующего субъекта»[[84]](#footnote-85). Первая версия закона вызвала бурную реакцию со стороны региональных вещателей, ни один телеканал не мог похвастаться таким количеством программ собственного производства. Одной из многочисленных трудностей вещателей была и остается - проблема дефицита денежных средств на производство такого количества собственного контента.

В третьем чтении Госдума приняла этот законопроект, с поправками относительно пункта о количестве собственного контента. Он все также остается на уровне 75%, но уже «национальной продукции СМИ», что существенно облегчает жизнь региональным вещателям. По новому закону, на 21 кнопку попадают все 85 каналов вещания по одному от региона.

Совсем недавно, с февраля по март текущего года, Федеральная комиссия по телерадиовещанию провела конкурс среди региональных вещателей, претендующих на вещание на 21 кнопке. Из 85 регионов, только в 72 был выбран канал, который соответствует требованиям комиссии и не противоречит букве нового Закона. В остальных тринадцати субъектах федерации позже конкурс проведут повторно. С 14 марта осуществляется вещание следующих телеканалов 21 кнопки: «Мир Белогорья» (Белгородская область), «Брянская Губерния» (Брянская область), «Губерния 33» (Владимирская область), «ТВ Губерния» (Воронежская область), «Барс плюс» (Ивановская область), «Ника ТВ» (Калужская область), «Русь» (Костромская область), «Сейм» (Курская область), «Липецкое Время» (Липецкая область), «Москва 24» (Москва), «365 Подмосковье»(Московская область), «Первый Областной» (Орловская область), «ТКР» (Рязанская область), «Новый Век» (Тамбовская область), «Тверской проспект - Регион» (Тверская область), «Первый Тульский» (Тульская область), «Первый Ярославский» (Ярославская область), «ШАДР-Инфо» (Курганская область), «ОТВ» (Свердловская область), «Тюменское Время» (Тюменская область), «Югра» (Ханты-Мансийский автономный округ – Югра), «ОТВ» (Челябинская область), «Ямал-Регион» (Ямало-Ненецкий автономный округ), «Ямал-Регион» (Ямало-Ненецкий автономный округ), «Амурское Областное Телевидение» (Амурская область), «Колыма-Плюс» (Магаданская область), «ОТВ-Приморье» (Приморский край), «НВК Саха» (Республика Саха), «ОТВ» (Сахалинская область), «Губерния» (Хабаровский край), «Астрахань 24» (Астраханская область), «Волгоград 24» (Волгоградская область), «Кубань 24» (Краснодарский край), «Крым 24» (Республика Крым), «Дон 24» (Ростовская область), «Правда Севера» (Архангельская область), «Каскад ТВК» (Калининградская область), «ЛОТ-Регион» (Ленинградская область), «ТВ-21» (Мурманская область), «Север» (Ненецкий автономный округ), «Новгородское Областное Телевидение» (Новгородская область), «Юрган» (Республика Коми), «Санкт-Петербург» (Санкт-Петербург), «Девятка» (Кировская область), «Волга» (Нижегородская Область), «Оренбургское Региональное Телевидение (Оренбургская область), «Экспресс» (Пензенская область), «ВЕТТА 24» (Пермский край), «БСТ» (Башкортостан), «ТНВ» (Татарстан), «Самарское Губернское Телевидение» (Самарская область), «Саратов 24» (Саратовская область), «Моя Удмуртия» (Удмуртия), «Репортер» (Ульяновская область), «Национальная телерадиокомпания Чувашии» (Чувашия), «Катунь 24» (Алтайский край), «Альтес» (Забайкальский край), «АИСТ» (Иркутская область), «Кузбасс» (Кемеровская область), «Енисей» (Краснодарский край), «ОТС» (Новосибирская область), «12 канал» (Омская область), «Альтернативное телевидение Бурятии» (Бурятия), «Тува 24» (Тыва), «РТС» (Хакасия), «Томское Время» (Томская область), ВТК « Кабардино-Балкария» (Кабардино-Балкария), «Архыз 24» (Карачаево-Черкессия), «Спутниковое телевидение Дагестана» (Дагестан), НТРК «Ингушетия» (Ингушетия), «СТВ» (Ставропольский край), ЧГТРК «Грозный» (Чечня)[[85]](#footnote-86).

Председатель Народного фронта России и эксперт регионального отделения ОНФ Иркутской области Александра Кашурникова, которая также участвовала в судьбоносном для региональных вещателей форуме «Правда и справедливость – 2016» отметила, что после повсеместного отключения аналогового сигнала в России, региональным каналам будет трудно конкурировать с другими общедоступными телеканалами. Возможность присутствовать на 21 кнопке наравне с федеральными каналами двух мультикомплексов, даже в сетке кабельного вещания, значительно улучшит ситуацию региональных вещателей по стране. «Среди очевидных плюсов для каналов, получивших «21 кнопку», – расширение зоны вещания и сокращение расходов. Победа в конкурсе будет подстегивать телекомпании к улучшению качества вещания – звука, картинки и контента. Учтен и коммерческий интерес – соседство с федеральными каналами во всех кабельных сетях должно привлечь рекламодателей. Но основной задачей авторов законопроекта все же было преодоление неравенства в доступе к информации»[[86]](#footnote-87) – утерждает А. Кашурникова.

**ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ II**

Процессы дигитализации и вопросы перехода ни цифровое телевидение можно разделить на пять сфер: социальная, техническая, нормативно-правовая, экономическая и общественно-политическая. В каждой из этих разделов необходимо выделить основные рекомендации и сделать анализ сферы в формате выводов, основываясь на опыте других стран и на примере своего государства, определить круг вопросов, требующий решений, чтобы в короткие сроки перейти на цифровое вещание и пользоваться благами новых технологий.

Благодаря данным второй главы можно выделить основные рекомендации, относительно социальной, нормативно-правовой, технической, экономической и общественно-политической сфер жизни общества.

В социальной сфере:

1. цифровизация – это новый этап развития телевидения, который не должен стать еще одной проблемой и головной болью граждан, а напротив, призван создавать удобство и простоту использования новых технологий, а также объединить страну в единое информационное пространство;
2. объяснение населению страны социальной значимости всех переходов но новые форматы и финансовых вложений государства в дорогостоящие технологии и проекты;
3. важным и нужным пунктом этой сферы, мы считаем рекомендацию о формировании пакетов программ первого и второго мультикомплекса, куда должны быть включены общенациональные государственные и региональные телеканалы. Двадцать первая кнопка вещания лишь первый шаг на пути решения проблем регионального телевидения;
4. вопрос о приставках, позволяющих вещать в цифровом формате пока лег на плечи гражданам России в полной мере, однако, в качестве рекомендации выносим этот вопрос о государственной поддержке населения страны, имеющих трудное финансовое положение, а также льготным категориям граждан, если говорим об информационном равенстве в стране, сейчас часть населения даже не знает о существовании и реализации подобных программ.

Нормативно правовая сфера подразумевает решение следующих вопросов:

* принятие дополнительных законодательных актов о цифровом вещании, решение проблем случаев пиратства спутниковых вещателей, регуляцию рекламного рынка для платных телевещателей;
* производить более реальный и точный подсчет планов перехода на цифровое вещание;
* создание единых правил лицензирования телевизионных программ;
* создать дополнительны источники информирования населения о программах поддержки цифровым оборудованием отдельных категорий граждан страны;
* создание дополнительных социальных программ поддержки малоимущих слоев населения, с целью создания единого информационного пространства;
* требуются нормативно-правовые акты, регулирующие распределение освобождающихся аналоговых частот, после полного перехода на цифровое вещание.

В технической сфере:

1. при создании планов графиков перехода на цифровое вещание, необходимо учесть географические и климатические условия данного региона, а также технологическую мощность;
2. определить механизмы существования и точные сроки вещания в двух форматах не в целом по стране, а отдельно для каждого региона с учетом особенностей, указанных во втором параграфе второй главы;
3. модернизация всех систем наземного телевизионного вещания, застройка и ввод в эксплуатацию новых объектов согласно срокам реализации Целевой Программы;
4. решить проблему недостатка медиаизмерений на территории РФ для получения более точной статистики по регионам;
5. возможна аренда чужих спутниковых систем, если мы не можем справиться своими силами, либо ускоренное создание новых спутников;
6. регулирование частот аналогового спектра, после полного перехода на цифровое вещание.

Экономическая сфера:

* нормализация экономического состояния в целом рынка страны и в частности – медиарынка;
* создание экономических стимулов для покупки цифрового оборудования телезрителями для расширения границ охвата цифровым сигналом;
* вложение дополнительных средств в развитие новых технологий, через несколько лет, после выхода из кризисного положения страны, эти средства окупятся;
* необходима более ровная «тарифная политика» операторов спутниковой и кабельной сети вещания с точки зрения оплаты гражданами подобных услуг связи;
* поддержка молодых телекомпаний и вещателей на современном рынке, заинтересованных в производстве нового мультимедийного контента, с использованием новых технологий и площадок распространения контента;
* экономические затраты на проведение цифровизации в стране окупятся не скоро, необходимо создание дополнительных источников финансирования различных целевых программ государством и бизнесом для регионов с экономически низким положением в стране.

Общественно-политическая сфера:

1. жесткий законодательный путь перехода на цифровое вещание, с обязательной финансовой поддержкой программ перехода;
2. создание необходимых рыночных условий для информатизации населения страны;
3. обеспечить полную и развитую инфраструктуру НЦТВ;
4. поддерживать развитие мобильного, кабельного, спутникового и интернет-телевидения и вещание в формате HDTV;
5. необходимо определить Концепцию перехода на цифровое вещание и совместить ее со сроками реализации Целевой Программы;
6. при помощи анализа данных, мы определили, что наименее экономически затратным будет путь не повсеместного перехода на цифровое вещание, а поэтапный путь, с отключением части регионов, готовых к переходу полностью на цифровой формат;
7. разработка общего подхода к решению возникающих задач «переходного периода»;
8. разработка программ выдачи лицензий на вещание для новых участников медиарынка и отмены части лицензий на вещание в аналоговых частотных спектрах;
9. важная стратегическая цель – преодолеть «цифровой разрыв» между всеми регионами России и жителями различных разобщенных местностей.

**Глава III. Эмпирическое исследование влияния дигитализации на медиаотрасль**

**3.1. Оценка степени готовности объектов наземного вещания к переходу на цифровой формат вещания**

Переход на цифровое вещание неизбежен и перенесение сроков реализации программы с 2015 года на 2018 все равно вызывает некоторые опасения по поводу возможностей новых сроков. Исследователи Е.Е., Гасс Я.М. и Плосский А.Ю. предложили свой подход по оценке готовности наземных сетей вещания по регионам с указанием точных сроков перехода на цифровое вещание. Ученые доказали, что среди регионов России существует инфраструктурное неравенство. Им удалось применить математический показатель – диаграмму Гантта для определения сроков перехода на цифровое вещание и создать соответствующий индикатор, который был назван «Инфраструктурная готовность сетей наземного цифрового телевидения в субъектах Российской Федерации»[[87]](#footnote-88). Благодаря этому показателю им удалось вычислить взаимозависимость количества затрачиваемых денежных средств и срок реализации программы перехода на цифровое вещание (ФЦП), которое предполагает освобождение радиочастотного ресурса (РЧР) и отключения аналогового вещания. Однако, даже в новой поправке к ФЦП нет точных данных относительно дальнейшего использования освобождающихся к 2018 году частот. Изначально предполагалась перепродажа РЧР радиовещателям.

Согласно положениям «Концепции отключения аналогового телевизионного вещания и перехода к эфирному цифровому телевизионному вещанию в Российской Федерации», разработанной в соответствии с п.4 раздела 2 Протокола совещания Председателя Правительства РФ от 10.07.2012 г. №ДМ-П39-17пр. план отключения аналогового сигнала должен заранее согласовываться с региональными вещателями и утверждаться в Минкомсвязи России.

На сроки отключения аналогового вещания влияют следующие показатели:

* степень проникновения услуг спутникового вещания, с учетом анализа предоставления услуг кабельных операторов;
* уточнения дат ввода в эксплуатацию всех объектов сетей первого и второго мультикомплексов;
* разработка планов мероприятий по проверки готовности всех вводимых объектов;
* определение достаточного количества цифровых приемников в домохозяйствах выбранных региональных субъектов[[88]](#footnote-89).

Для определения готовности сетей наземного цифрового вещания (НЦТВ) в субъекте федерации учеными определяются пять основных факторов влияния, которые могут препятствовать точности измерений:

* недостаточная производственная мощность выбранного региона РФ;
* несоответствующие климатические особенности субъекта;
* географическая зона и ландшафт местности строительных объектов, препятствующие строительству новых объектов или замедляющие темпы строительства;
* политическое регулирование ценообразования в целом по региону;
* высокий уровень конкуренции на рынке субъекта РФ.

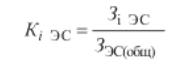
Показатель «Инфраструктурная готовность сетей наземного цифрового телевидения в субъектах Российской Федерации» отображает ход строительства всех элементов инфраструктуры сети НЦТВ с применением экспериментального и расчетно-аналитического методов определения готовности этих элементов. На основе отчета «Осуществление мониторинга реализации мероприятий ФЦП и достижения целевых индикаторов и показателей эффективности реализации программы»[[89]](#footnote-90) производится расчет значений показателя инфраструктурной готовности (ИГ). Формула для расчета выглядит следующим образом:

(1)

где К(эс) – коэффицент значимости элементов сети, отображающий долю объема работ по строительству конкретного объекта сети в общем объеме работ по выполнению всех мероприятий Программы.

К(осв эс) – коэффицент освоения финансовых средств элементов сети НЦТВ.

Долю объема работ по созданию одного элемента сети в общем объеме работ ученые предложили вычислять по формуле:

(2)

где Кi (эс) – коэффицент значимости i-ого элемента сети, Зi (эс) – затраты на создание i-ого элемента сети, З(общ) – все затраты на создание сети НЦТВ.

Для определения Показателя необходимо учесть еще множество других элементов, таким как: стоимость и объем работ по созданию НЦТВ, количество человек для работы на одном объекте строительства и стоимость их труда в чел/час.

Схема функционирования сети наземного цифрового вещания каждого объекта, независимо от региона должна выглядеть так:

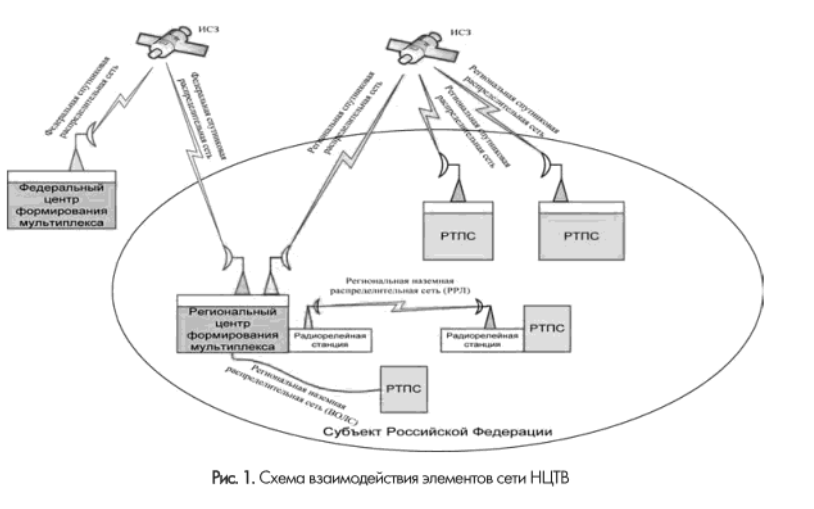


Рис. 7. Схема взаимодействия элементов сети НЦТВ[[90]](#footnote-91)

Поясняя рисунок 7, стоит выделить следующие элементы взаимодействия:

• Федеральный центр формирования мультиплексов (ЦФМ-федеральный);

• Региональный центр формирования мультиплексов (ЦФМ);

• Федеральная распределительной сеть для доставки сигналов НЦТВ (ФРС);

• Региональная распределительной сеть для доставки сигналов НЦТВ (РРС);

• Сеть цифрового вещания 1 -го мультиплекса (НЦТВ-1 мпл);

• Сеть цифрового вещания 2-го мультиплекса (НЦТВ-2 мпл).

Кроме определения элементов, участвующих в создании и взаимодействии сети наземного цифрового вещания, предложены стадии создания каждого элемента сети, по которое можно определить критерии полного входа в эксплуатацию каждого элемента:



*Рисунок 8. Стадии создания элемента сети НЦТВ и критериев их достижения[[91]](#footnote-92)*

В схеме создания объектов сети НЦТВ выделяются 6 основных стадий (рис.8), благодаря реализации которых можно говорить о полном вводе объекта НЦТВ в эксплуатацию.

Благодаря анализу данных и статистическим показателям, а также расчетам по представленным формулам (1) и (2), составим таблицу, позволяющую оценить и спрогнозировать возможности регионов по переходу на цифровой формат вещания с точным указанием на год. Однако, авторы исследования закладывают дополнительное время от полутора лет с момента обеспечения 97,6% покрытия цифровым вещанием первого мультикомплекса, и около года после начала вещания второго мультикомплекса во всех крупных городах России. Это необходимо для проверки всех систем спутниковых и кабельных операторов для полного отключения аналоговых частот.

Как отмечают авторы исследования, еще одним фактором, способным продлить сроки реализации Программы, является техническая оснащенность России в космическом пространстве.

Космический аппарат Экспресс-АМ4 не вышел на орбиту из-за системных неполадок его программирования. Его необходимо было заменить следующим аппаратом, готовящимся к запуску только в следующем году. Экспресс-АМ5 не был готов к столь быстрому запуску, его и следующие по счету Экспресс-АМ6 и АМ7 отложили до полной проверки систем спутникового запуска космических аппаратов подобного типа.

Таблица 1. Возможные сроки отключения аналогового сигнала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Субъект РФ | Очередь строительства сетей НЦТВ | Год отключении аналогового вешания согласно Концепции | Прогнозный год отключения аналогового вещания |
| 1 | Алтайский край | 1 | 2014 | 2015 |
| 2 | Амурская область | 1 | 2016 | 2016 |
| 3 | Еврейская автономная область | 1 | 2014 | 2015 |
| 4 | Забайкальский край | 1 | 2016 | 2018 |
| 5 | Камчатский край | 1 | 2015 | 2016 |
| 6 | Приморский край | 1 | 2014 | 2015 |
| 7 | Республика Алтай | 1 | 2014 | 2015 |
| 8 | Республика Бурятия | 1 | 2016 | 2018 |
| 9 | Республика Тыва | 1 | 2014 | 2015 |
| 10 | Республика Хакасия | 1 | 2015 | 2016 |
| 11 | Сахалинская область | 1 | 2016 | 2016 |
| 12 | Хабаровский край | 1 | 2015 | 2015 |
| 13 | Астраханская область | 2 | 2015 | 2015 |
| 14 | Белгородская область | 2 | 2017 | 2016 |
| 15 | Брянская область | 2 | 2015 | 2015 |
| 16 | Волгоградская область | 2 | 2015 | 2015 |
| 17 | Воронежская область | 2 | 2015 | 2015 |
| 18 | Иркутская область | 2 | 2017 | 2017 |
| 19 | Кабадино-Балкарская Республика | 2 | 2015 | 2015 |
| 20 | Калининградская область | 2 | 2014 | 2016 |
| 21 | Карачаево-Черкесская Республика | 2 | 2015 | 2015 |
| 22 | Краснодарский край | 2 | 2017 | 2017 |
| 23 | Курская область | 2 | 2014 | 2017 |
| 24 | Ленинградская область | 2 | 2014 | 2016 |
| 25 | Мурманская область | 2 | 2015 | 2017 |
| 26 | Оренбургская область | 2 | 2015 | 2015 |
| 27 | Псковская область | 2 | 2015 | 2016 |
| 28 | Республика Адыгея | 2 | 2015 | 2015 |
| 29 | Республика Дагестан | 2 | 2015 | 2016 |
| 30 | Республика Ингушетия | 2 | 2015 | 2016 |
| 31 | Республика Калмыкия | 2 | 2015 | 2016 |
| 32 | Республика Карелия | 2 | 2015 | 2016 |
| 33 | Республика Северная Осетия - Алания | 2 | 2015 | 2015 |
| 34 | Ростовская область | 2 | 2015 | 2015 |
| 35 | Санкт-Петербург | 2 | 2014 | 2015 |
| 36 | Смоленская область | 2 | 2015 | 2015 |
| 37 | Тюменская область | 2 | 2015 | 2016 |
| 38 | Ханты-Мансийский автономный округ - Югра | 2 | 2017 | 2018 |
| 39 | Чеченская Республика | 2 | 2017 | 2016 |
| 40 | Архангельская область | 3 | 2017 | 2018 |
| 41 | Владимирская область | 3 | 2015 | 2017 |
| 42 | Вологодская область | 3 | 2016 | 2016 |
| 43 | Ивановская область | 3 | 2016 | 2019 |
| 44 | Калужская область | 3 | 2016 | 2016 |
| 45 | Кемеровская область | 3 | 2016 | 2017 |
| 46 | Кировская область | 3 | 2016 | 2016 |
| 47 | Костромская область | 3 | 2016 | 2015 |
| 48 | Курганская область | 3 | 2016 | 2017 |
| 49 | Липецкая область | 3 | 2016 | 2015 |
| 50 | Магаданская область | 3 | 2015 | 2017 |
| 51 | Москва | 3 | 2017 | 2019 |
| 52 | Московская область | 3 | 2017 | 2015 |
| 53 | Ненецкий автономный округ | 3 | 2016 | 2016 |
| 54 | Нижегородская область | 3 | 2016 | 2017 |
| 55 | Новгородская область | 3 | 2017 | 2017 |
| 56 | Новосибирская область | 3 | 2017 | 2016 |
| 57 | Омская область | 3 | 2016 | 2018 |
| 58 | Орловская область | 3 | 2017 | 2016 |
| 59 | Пензенская область | 3 | 2017 | 2017 |
| 60 | Пермский край | 3 | 2017 | 2019 |
| 61 | Республика Коми | 3 | 2016 | 2017 |
| 62 | Республика Марий Эл | 3 | 2016 | 2018 |
| 63 | Республика Мордовия | 3 | 2017 | 2018 |
| 64 | Республика Татарстан | 3 | 2017 | 2019 |
| 65 | Рязанская область | 3 | 2016 | 2015 |
| 66 | Самарская область | 3 | 2015 | 2018 |
| 67 | Саратовская область | 3 | 2016 | 2017 |
| 68 | Свердловская область | 3 | 2017 | 2019 |
| 69 | Ставропольский край | 3 | 2017 | 2017 |
| 70 | Тамбовская область | 3 | 2016 | 2017 |
| 71 | Тверская область | 3 | 2016 | 2017 |
| 72 | Томская область | 3 | 2016 | 2017 |
| 73 | Тульская область | 3 | 2017 | 2019 |
| 74 | Удмуртская Республика | 3 | 2017 | 2017 |
| 75 | Ульяновская область | 3 | 2017 | 2016 |
| 76 | Челябинская область | 3 | 2017 | 2016 |
| 77 | Чувашская Республика | 3 | 2016 | 2019 |
| 78 | Ярославская область | 3 | 2016 | 2017 |
| 79 | Красноярский край | 4 | 2017 | 2018 |
| 80 | Республика Башкортостан | 4 | 2017 | 2019 |
| 81 | Республика Саха (Якутия) | 4 | 2017 | 2019 |
| 82 | Чукотский автономный округ | 4 | 2017 | 2019 |
| 83 | Ямало-Ненецкий автономный округ | 4 | 2017 | 2019 |

Благодаря данным Таблицы 1 можно сделать выводы относительно сроков продления Федеральной Целевой Программы до 2018 года, они вполне обоснованы относительно первоначальных планов осуществления первой Федеральной Программы, которая должна была реализоваться к 2015 году. Однако, данные последнего столбца говорят о том, что даже 2018 год для ввода цифрового вещания во всех 84 регионах России - это довольно оптимистичный срок.

Все данные таблицы можно представить в виде диаграммы, которая показывает в процентном соотношении (от общего количества) готовность регионов перейти на цифровое вещание по годам:

Рисунок 11. Диаграмма прогнозного года отключения аналогового сигнала

Согласно данным диаграммы (рис.11) 13% регионов России лишь к 2019 году закончат подготовку необходимых элементов сети НЦТВ. К текущему 2017 году в 19 регионах из 84 должна быть закончена и введена в эксплуатацию вся система наземного вещания. К 2018 добавятся еще 11%. Итого, в настоящий момент 47% (а это почти половина объектов) находятся на стадии строительства и подготовки, или на стадии начального проектирования, подразумевающего подготовку технического задания и вступление в силу договора на проведение проектных работ, согласно данным (рис.10), часть объектов сети НЦТВ могут к 2018 году вступить только на вторую стадию создания элемента сети НЦТВ - положительного (или отрицательного) заключения госэкспертизы на проектную документацию.

Согласно (рис.10), 23% региона к 2018 году будут находиться на начальной стадии эксплуатации сети наземного цифрового вещания. Напомним, что авторы индикатора «Инфраструктурная готовность сетей наземного цифрового телевидения в субъектах Российской Федерации» закладывают еще год-полтора на проверку всех систем вещания. 11% регионов будут находиться на стадии конечного строительства, который предполагает только подписание актов приемки законченного строительством объекта. Соответственно, 13% регионов России будут находиться на начальной стадии строительства или даже конечной стадии проектирования объектов к 2018 году.

Таким образом, прогноз с точки зрения оснащенности технической базы строительства и использовании финансовых средств, выделяемых на реализацию Программы, станет продление сроков действия Программы до 2020 года. Еще одним вариантом цифровизации регионов может быть следующим: 24% регионов не будут отключены от аналогового сигнала, еще в 23% отключение будет происходить в тестовом режиме, в остальных 53% регионов возможно полное отключение аналогового сигнала и переход на цифровой формат вещания.

С точки зрения географического положения регионов, только Ивановская область имеет непосредственное положение, граничащее с территорией других государств. Остальные Республики и области находятся внутри страны, либо в прибрежных районах. По положениям конференции «Женева-06», отключение аналогового сигнала в пограничных районах между государствами является обязательным пунктом соглашения стран, подписавших договор.

* 1. **Разработка стратегий поведения региональных медиакомпаний на рынке**

Процесс цифровизации телевидения в России, как мы уже упоминали во второй главе диссертации, отличается от общемирового пути развития телевидения. На российском вещательном рынке, в связи с процессами перехода на цифровое вещание, сложилась трудная ситуация в двух плоскостях:

* Технологической (которая описана в параграфе 3.1);
* Контентной (предполагающей насыщение эфира телеканала, которое большинство региональных вещателей себе позволить не может).

Даже телеканалы, которым удалось попасть на «21 кнопку» вещания с трудом добиваются показателя насыщения эфирного времени канала 75% «национального продукта СМИ». При этом, для федеральных телеканалов, вошедших во второй мультикомплекс вещания, стояла планка в 55% отечественного контента.

Такая ситуация на рынке, толкает многие компании идти на путь развития через Интернет и выбор стратегии, который условно можно обозначить как «Интернет-стратегия». У многих региональных вещателей нет возможности круглосуточно наполнять эфир программами собственного производства, и даже просто отечественным контентом (вторая поправка к законопроекту о «21 кнопке»), у большинства из них отсутствуют даже перспективы по созданию собственного продукта в таком объеме, а следовательно, и о выходе на 21 кнопку вещания.

По данным компании Mediascope, аудитория Интернет-пользователей на конец 2016 года достигла отметки 87 млн. чел. в возрасте от 12 до 64 лет, что составляет 71%[[92]](#footnote-93) от всего населения Российской Федерации (напомним, что общая численность – 146,5 млн. чел.). Пользователей мобильными устройствами, которые заходили в Интернет, чтобы посмотреть новости – 54% населения и этот показатель растет, что говорит о высокой потребности аудитории в СМИ, которые распространяют свой контент через Интернет.

Эта стратегия все больше набирает силу с возможностью пользоваться мобильными приложениями. Лидерами на рынке подобного контента стала телекомпания «LifeNews», которая создала уникальное в своем роде приложение «LifeCorr», благодаря которому аудитория телеканала вовлечена в процесс изготовления контента для телеканала. Они создали интерактивную платформу обмена данными и контакта с аудиторией телеканала. Таким образом, приложение работает по принципу «win-win», описанному в параграфе 2.2. С одной стороны, телеканал вовлекает пользователей в деятельность канала, получая оперативные видео с мест событий, с другой стороны – зрители сами заинтересованы в том, чтобы заполнять ресурс интересной для них информацией и получать небольшой финансовый дивиденд. Однако, разработка такой платформы является технически дорогим и на этапе создания, а на этапе обслуживания. Не все региональные компании могут позволить себе такую мультимедийную площадку.

Второй возможной стратегией для региональных телевещателей может стать уход в кабельное вещание. У этой стратегии есть неоспоримые плюсы:

* есть возможность программирования сетки вещания («зациклить» вещание собственного контента);
* обходится дешевле, чем эфирное вещание;
* высокое качество обслуживания абонентов;
* доступ к широкой аудитории телезрителей.

Но есть у такой стратегии развития компании свои минусы и недостатки. Кабельный оператор не всегда надежен, для вещателей он становится еще одним дополнительным звеном на пути к своей аудитории. Еще одним слабым звеном может стать недостаточная развитость региона в технологическом плане. Малоразвитый рынок кабельных операторов наблюдается в городах, где готовность к покрытию цифровым сигналом ниже всего. А это 47% Российской Федерации (табл.1).

Следующей стратегией работы региональных телеканалов может стать уход в производство контента для других телеканалов. Эта стратегия наименее выигрышная, потому что она автоматически перебрасывает телевещателя в другую конкурентную среду. Новый рынок с одной стороны открывает перспективы по созданию качественного продукта, но с другой, потеря собственной аудитории может оказаться губительной для компании.

Еще одной возможной стратегией может быть объединение с другими региональными вещателями. Как описано в параграфе 2.2, сделки подобного типа должны быть тщательно продуманы всеми участниками такого альянса. Объединение двух или нескольких компаний иногда может привести к полному поглощению одной компании другой.

Таким образом, у нас получилось выделить 4 основные стратегии развития медиакомпании на рынке:

* Интернет-стратегия;
* Стратегия перехода на кабельное вещание;
* Стратегия перехода в производство контента;
* Стратегия объединение с другими региональными вещателями.

Для обоснования выбора наиболее вероятной стратегии развития региональных телеканалов, было проведено небольшое исследование, по которому мы опросили 87 человек из разных регионов нашей страны, преимущественно в возрасте от 18 до 33 лет. Таблица опроса в Приложении. Молодая аудитория была выбрана не случайно, именно аудитория этого возрастного диапозона респондентов в скором времени определят будущее медиаотрасли и телевизионных вещателей в частности.

В опросе приняли участие следующие города: Санкт-Петербург, Москва, Кемерово, Липецк, Псков, Саратов, Тверь, Тюмень, Новосибирск, Томск и Междуреченск.

География довольно широкая, что позволяет говорить о выборке респондентов, как о достаточной. Все респонденты выразили заинтересованность в опросе и результатах исследования. Временные рамки исследования – апрель и май 2017 года. Они тоже выбраны не случайно, так как информация, полученная в результате исследования будет свежей и актуальной.

Посредством социальных сетей «Вконтакте» и «Facebook» респондентам были высланы бланки со стратегиями функционирования региональных вещателей на рынке. Им предлагалось ранжировать стратегии в порядке убывания от наиболее вероятной, до самой, на их взгляд, невозможной.

Бланк опроса выглядел следующим образом:

Таблица 2. Бланк опроса респондентов относительно наиболее вероятной стратегии поведения региональных телеканалов на рынке

|  |  |
| --- | --- |
| Какие стратегии развития региональных вещателей Вам кажутся наиболее вероятными? | Определите, пожалуйста, в порядке убывания (4 – самая вероятная, 1 - невероятная). |
| Интернет-стратегия |  |
| Кабельное вещание |  |
| Объединение с другими региональными вещателями |  |
| Продакшн (производство и продажа контента другим участникам отрасли) |  |
| \*У меня собственная стратегия, я не смотрю ТВ |  |
| \*У меня свой вариант (предложение) |  |

Опрос был проведен с одной важной целью – выяснить, какие перспективы развития отрасли видит современная аудитория. Помимо четырех стратегий, были дополнительно введены строки, помогающие респонденту мягко уйти от ответа. Первые 5 респондентов выразили желание иметь возможность проявить социальную активность и внести свои предложения.

В ходе исследования результатов опроса выяснилась закономерность между данными таблицы 1 и ответами респондентов. Так, города, в которых сроки отключения аналогового сигнала по прогнозам параграфа 2.2 намечен на более позднее время, респонденты предлагают стратегию перехода в Интернет, как самую наиболее вероятную, присваивая ей отметку 4.

В крупных городах, таких как Санкт-Петербург и Москва, респонденты чаще всего воздерживались от ответа и отмечали графу «У меня собственная стратегия, я не смотрю ТВ».

Города, в которых высокий уровень цифровизации, таких как: Липецк, Псков, Новосибирск, Томск, чаще других предлагали свои теории, среди которых встречались следующие ответы: «новые технологии позволят проецировать любую передачу на часы», «скоро будут на сетчатку глаза прямую трансляцию делать», «для них построят новый мультикомплекс», «телевидение устареет и уйдет, только бабушки смотреть его будут».

Для лучшей наглядности построим график, в котором в процентном соотношении занесены результаты исследования:

Рисунок 10. Мнение зрительской аудитории (18-33 года) относительно стратегий региональных вещателей на медиарынке

Таким образом, аудитория региональных телеканалов видит будущее своих вещателей в Интернете. Изначально, при выявлении этой стратегии, предполагалось получение подобных данных. Однако, в ходе исследования выявилась зависимость между ответами респондентов и особенностью региона, находящемся на определенном этапе цифровизации.

Стратегия перехода на кабельное вещание понравилась 5% респондентов, часть из них отмечала, что часто смотри кабельные каналы, потому что на них есть возможность смотреть только то, что нравится. Некоторые респонденты отмечали высокое качество кабельных каналов, однако, все равно предполагали, что в скором будущем региональные вещатели переместятся с Сеть.

Самый низкий уровень показателей у стратегии объединения с другими вещателями. Видимо, этот путь стратегического развития кажется аудитории наименее привлекательной.

Создание контента для других вещателей находится посередине, однако, рейтинг слишком мал, чтобы рассматривать вариант стратегии развития компании, как уход в продакшн. Стоит отметить, что ни одна из приведенных стратегий не была с показателем – ноль.

Для каждой конкретной компании на региональном рынке стратегия адаптации к условиям изменяющихся внешних факторов будет своя. В качестве рекомендаций, хотелось бы отметить, что необходимо отталкиваться именно от ресурсных мощностей компании при формировании стратегии медиакомпании, а также применяя ее сильные стороны.

Любая из стратегий применима к условиям цифровизации медиасреды и имеет шанс на успех как в репутационном, так и финансовом эквиваленте для компании. Например, производить хороший и качественный контент, а затем продавать его выжившим на рынке региональным компаниям, в ряде случаев может оказаться единственной возможностью предприятия окупать свои издержки на производство и удержаться на плаву в ситуации финансовой нестабильности на рынке. А вещание в Интернете может стать хорошей альтернативой для компаний, которые только начинают свой путь в медиасфере.

На сегодняшний день мы определили, что аудитория ТВ видит путь развития региональных каналов через применение Интернет-стратегии и полным или частичным уходом в Сеть. Таким образом, вещателям стоит вкладывать финансовые средства в развитие именно Интернет-вещания и во внедрение новых мультимедийных платформ в свои производственные процессы.

**Выводе по главе III**

В результате исследования, мы выяснили, что даже перенесение сроков реализации ФЦП с 2015 на 2018 год вызывает опасения относительно точности определения этих сроков. При помощи математической диаграммы Гантта нам удалось доказать, что среди регионов России существует инфраструктурное неравенство, которое в конечном итоге определит сроки отключения аналогового вещания.

Также, нам удалось выявить факторы, влияющие на цифровизацию отечественного эфира:

* степень проникновения услуг спутникового вещания, с учетом анализа предоставления услуг кабельных операторов;
* уточнения дат ввода в эксплуатацию всех объектов сетей первого и второго мультикомплексов;
* разработка планов мероприятий по проверки готовности всех вводимых объектов;
* определение достаточного количества цифровых приемников в домохозяйствах выбранных региональных субъектов.

Мы выяснили, что перед тем, как запустить любой элемент наземного вещания в работу, необходимо пройти все стадии создания и полного ввода в эксплуатацию объектов: проектирования, строительства, ввода в эксплуатацию.

Мы сформировали таблицу, в которой указали год ввода в работу всех элементов наземного вещания, согласно положениям Федеральной Целевой Программы и Планов-графиков получили следующие результаты: прогнозом с точки зрения оснащенности технической базы строительства и использовании финансовых средств, выделяемых на реализацию Программы, станет продление сроков действия Программы до 2020 года. Еще одним вариантом цифровизации регионов может быть следующим: 24% регионов не будут отключены от аналогового сигнала, еще в 23% отключение будет происходить в тестовом режиме, в остальных 53% регионов возможно полное отключение аналогового сигнала и переход на цифровой формат вещания.

В результате комплексного анализа, нам удалось выделить выделить 4 основные стратегии развития медиакомпании на рынке:

* Интернет-стратегия;
* Стратегия перехода на кабельное вещание;
* Стратегия перехода в производство контента;
* Стратегия объединение с другими региональными вещателями.

Особенности каждой были описаны в параграфе 3.2. С целью получения статистических данных, мы провели исследование аудитории телеканалов возраста от 18 до 33 лет. Им была предложена таблица, в которой порядке убывания необходимо было распределить возможные стратегии функционирования на рынке для региональных вещателей.

В ходе исследования результатов опроса выяснилась закономерность между данными таблицы 1 и ответами респондентов. Так, города, в которых сроки отключения аналогового сигнала по прогнозам параграфа 2.2 намечен на более позднее время, респонденты предлагают стратегию перехода в Интернет, как самую наиболее вероятную, присваивая ей отметку 4.

В крупных городах, таких как Санкт-Петербург и Москва, респонденты чаще всего воздерживались от ответа и отмечали графу «У меня собственная стратегия, я не смотрю ТВ».

Отметим, что для каждой конкретной компании на региональном рынке стратегия адаптации к условиям изменяющихся внешних факторов будет своя. В качестве рекомендаций, хотелось бы отметить, что необходимо отталкиваться именно от ресурсных мощностей компании при формировании стратегии медиакомпании, а также применяя ее сильные стороны. Вторым пунктом рекомендаций будет использование ресурсов Интернет для производства и распространения контента региональными СМИ, потому что именно этого ждет аудитория.

**Заключение**

Цифровая эпоха диктует средствам массовой информации какой продукт необходимо производить, в соответствии с запросами новой аудитории, требующей от любого сообщения только суть. Но и средства массовой информации развиваются вместе со своей аудиторией и развитием технологических возможностей. Новые технологии упростили, изменили и ускорили работу телевидения, а также включили аудиторию в открытое информационное пространство. На этапе зарождения новых цифровых платформ, стали появляться процессы, которые в итоге стали основой модификации современной системы СМИ. В ходе выполнения квалификационного исследования, были даны определения процессам: дигитализации, мультимедиатизации, интерактивности, конвергенции, глобализации, глокализации и демассификации. Были описаны механизмы их взаимодействия, а также характер влияния на медиаотрасль. Автором исследования была разработана собственная схема систематизации основных процессов модификации системы СМИ.

На сегодняшний день современные медиа являются продуктом сращения коммуникационных технологий и цифровых компьютеров. Мы описали предпосылки, ставшие важнейшими вехами на пути к идее о глобальном обществе.

Процессы дигитализации и оцифровки информации заложили основу современной идее на уровне государства – о едином цифровом пространстве, описанным в Федеральной Целевой Программе «Развитие телевидения и радиовещания в Российской Федерации». Мы описали суть программы и важность ее принятия для современного медиарынка.

Мы определили, что новые тренды в СМИ порождают новые формы потребления медиапродуктов и разработали три основных тенденции в этом сегменте: потребители предпочитают визуальные виды информации, текстовые сообщения должны состоять не более, чем из 1,5 экранных страниц, ориентация на индивидуального, а не массового потребителя.

В ходе исследования мы описали новую аудиторию СМИ и разделили ее на несколько групп по возрасту. Такая сегментация позволяет определить, для какой из групп процесс дигитализации оказывает наибольшее влияние. С точки зрения использования новых цифровых платформ молодое поколение лидирует, однако, для телевизионного сектора, лидерами остаются возрастные категории (45+).

Дигитализация изменила внешние процессы телевизионного сектора, такие как: способ доставки сигнала, распространения частотного сектора, но в равной мере она оказала большое влияние и на внутреннюю структуру телевизионной редакции, а также редакционный менеджмент. В условиях постоянных перемен внешних факторов среды, медиакомпаниям необходимо успевать реагировать на новые процессы внутри среды и внедрять новые технологии в производство контента. Мы описали внешние сдерживающие факторы для развития медиаотрасли, главными оказались экономические и политические. С точки зрения политики, наша страна взяла курс на цифровизацию, основываясь на опыте иностранных коллег, однако, он не применим к современным российским реалиям.

Мы описали процесс дигитализации телевидения, провели исторический анализ этого явления и разделили условно на 4 этапа: разработки и зарождения телевизионного вещания, начало регулярного вещания, становление ТВ главным средством массовой информации, появление новых технологий кабельного и спутникового ТВ, но единицами анализа выбрали только два последних.

Сравнивая пути развития цифровизации медиаотрасли за рубежом и в России, мы выяснили, что у России свой путь и спешка в вопросе перехода на цифровое вещание с одной стороны необходима, но с другой стороны, страна, обладающая огромными территориями и неустойчивой экономической системой не может пройти путь цифровизации также просто, как европейские страны.

Таким образом, мы выполнили ряд задач, стоящих перед нами в начале исследования. Мы рассмотрели процесс дигитализации с точки зрения исторического дискурса, определили необходимые критерии оценки теории стратегического менеджмента, выявили положительны и отрицательные стороны ряда документов относительно реализации цифрового вещания, основным из которых стала ФЦП «Развитие цифрового телерадиовещания в России на 2016-2018 год». Мы определили, что во всей медиаотрасли, самыми уязвимыми становятся региональные вещатели, так как они не защищены действиями законодательных актов и не имеют финансовую поддержку государства, как телеканалы первого и второго мультикомплексов. В условиях цифровизации им необходимо выбрать правильную стратегию развития компании.

Далее мы объяснили причины продления сроков Программы, сделав анализ готовности сетей наземного вещания, использовав методы сравнительного анализа, системного анализа и анализа вторичных данных. Условно, мы разделили вопросы перехода ни цифровое телевидение на пять сфер: социальная, техническая, нормативно-правовая, экономическая и общественно-политическая. В каждой из этих разделов мы выделили основные рекомендации и сделали анализ сферы в формате выводов, основываясь на опыте других стран и на примере своего государства, определили круг вопросов, требующих решений, чтобы в короткие сроки перейти на цифровое вещание и пользоваться благами новых технологий.

На основе теории из первой главы диссертации, данных второй главы и части анализа третьей, мы предположили, что для региональных вещателей основными возможными стратегиями функционирования на медиарынке в современных условиях станут 4 стратегии:

* интернет-стратегия,
* стратегия перехода на кабельное вещание,
* стратегия перехода в производство контента,
* объединение с другими региональными вещателями.

В третьей главе диссертации мы предположили, что для принятия той или иной стратегии, компании необходимо ориентироваться на мнение потребителей их продукции (контента). Итогом исследования стал социологический опрос аудитории региональных телеканалов, с целью узнать их мнение относительно дальнейшей стратегии функционирования региональных компаний на рынке.

Таким образом, мы достигли всех задач, которые ставили перед собой в начале исследования, также главной задачи исследования – разработка стратегий поведения телевизионных вещателей при осуществлении полного перехода на цифровое вещание.

В начале исследования была выдвинута гипотеза о том, что полный переход на цифровое вещание в стране ожидается к 2018 году, и он даст толчок к развитию отрасли медибизнеса в целом, однако, для телеканалов первого мультикомплекса изменения будут несущественными, а для региональных телеканалов это будет серьезным испытанием, учитывая экономическую ситуацию в стране. В итоге, региональным вещателям потребуется разработка переходной стратегии функционирования в новых условиях.

В целом, можно говорить о том, что данная гипотеза подтверждается, потому что региональным компаниям придется выживать на новом рынке, приспосабливаться к условиям жесткой конкуренции, что наверняка даст толчок к развитию всей отрасли. Однако, существуют сомнения относительно сроков перехода на цифровое вещание к 2018 году.

Анализ показал, что полная оцифровка сетей наземного вещания в стране произойдет к 2020 году. До этого момента у региональных телекомпаний будет лишь одна «21 кнопка», которая дает надежду некоторым региональным вещателям, однако, де-факто, она вещает только в эфире платных кабельных и спутниковых сетей.

Список использованных источников и литературы

Учебная литература:

1. Айрис А., Бюген Ж. Управление медиакомпаниями, М.: 2010. 560 с.
2. Алексеев А.И. и др. Россия регионов: в каком социальном пространстве мы живем? / Независимый институт социальной политики. – М.: Поматур, 2005, 30 с.
3. Алексеева М.И., Вартанова Е.Л. Средства массовой информации России: Учебное пособие для студентов вузов / под ред. Я.Н.Засурского. – М.: Аспект Пресс, 2006. 26 с.
4. Беспалова А.Г., Корнилов Е.А., Короченский А.П., Лучинский Ю.В., Станько А.И. История мировой журналистики. Мск – Ростов-на-Дону: «МарТ», 2003. 280-281 с.
5. Бранденбургер А., Нейлбаф Б. Cooperation. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: «Кейс», 2012. 311 с.
6. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2003.
7. Гиренок Ф.И. Клиповое сознание. – М.:Проспект, 2016. 256 с.
8. Гэри, Хэмел. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. – М. : BestBusinessBooks, 2007. - 361 с.
9. Джей, Р. Малозатратный маркетинг / Р. Джей; пер. с англ. Манвелова Т. – СПб.: Питер, 2003. – 234 с.
10. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы / Р. Джей, Р. Темплар; Пер с англ. Ионова В., Лисицыной А.; Ред. Суворова П. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 673 с.
11. Друкер, Питер Ф. О профессии менеджера.: Пер.с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 320с.
12. Друкер, Питер Ф. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. 219 с.
13. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура (пер.с англ. Под науч.ред. О.И. Шкаратана). – М.: ГУВШЭ, 2000. 29 с.
14. Кириллова Н. Б. Медиаменеджмент как интегрирующая система. — М.: Академический Проект, 2008. 416 c.
15. Коэн, Дэн С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 320 с.
16. Князев А.А. Энциклопедический словарь СМИ. – Бишкек: Издательство КРСУ, 2002.
17. Кристенсен, Клейтон М.. Дилемма инноватора / Клейтон М. Кристенсен; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.
18. [Ламбен Ж.Ж.](http://www.zone-x.ru/dispetchshowpage.asp?group_id=ba425661), [Шулинг И.](http://www.zone-x.ru/dispetchshowpage.asp?group_id=ba425662), [Чумпитас Р.](http://www.zone-x.ru/dispetchshowpage.asp?group_id=ba425663) Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник. СПб.: Питер, Лидер, 2010. 720 с.
19. Маклюэн М. Галактика Гутенберга: становление человека печатающего/ пер. И.О.Тюриной – М.: «Мир», 2005. 421 с.
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2016, 356 с.
21. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Под ред. Л.Ю. Григорьева. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. 692 с.
22. Мур Дж. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего. – М.: Манн,Иванов и Фербер, 2012. 208 с.
23. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. 360 с.
24. Павликова М. Сетевые технологии и журналистика. – М.: АСТ, 2001, – 82 с.
25. Питерс Т., Уотермен Р., Паскаль Р., Атос Э. В поисках совешенства: Уроки самых успешных компаний америки. – М.: Альпина Паблишер, 2006. 145-155 с.
26. Портер, Майкл Э. Конкуренция, обновленное и расширенное издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 592 с.
27. Прахалад К., Кришнан М. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем. – М.: «Сколково», 2012. 70 с.
28. Солодов В.В. Структурная трансформация СМИ: технологические причины и социально-экономические последствия. – М., МГУ, 2004. 56 с.
29. Сборник материалов НАТ представляет. Цифровое ТВ и региональное вещание / НАТ. - М.: Информационно-аналитический центр НАТ, 2010. 96 с.
30. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / М.: Вильямс, 2009. 576 с.
31. Тоффлер Э. Третья волна. М.: Издательство АСТ, 2004. 99 с.
32. Чумикова А.Н. Медиарилейшнз: учеб. Пособие для студ.вузов. М.: Аспект Пресс, 2014. 184 с.
33. Kung Lucy, Strategic Management in the Media, London, Sage, 2008, 54 p.

Диссертации и авторефераты:

1. Довбыш О.С. Анализ факторов, влияющих на региональный медиарынок России : дисс. магистра журналистики ; науч. рук. И.В. Кирия ; НИУ ВШЭ. – Москва, 2011.
2. Коновалова О.Н. Информационно-сетевая экономика и переход России к инновационному типу развития: автореферат. ОмГУ – Омск, 2014.

Копылов О.В. Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции: автореферат. БГТУ – Барнаул, 2015.

Меркурьева Е.А. Стратегии поведения телевизионных вещателей в условиях перехода на цифровое вещание. МГУ. – Москва, 2014.

Журналы и статьи:

1. Володина Е.Е, Плосский А.Ю. Критерии кластерного подхода к перераспределению радиочастотного спектра при внедрении цифрового телевидения // T-Comm: Телекоммуникации и транспорт, №12.
2. Вырковский А.В. Трансформация редакционног менеджмента под влиянием дигитализации//Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Филология. Журналистика. №2 том 16, вып.2, 2016. 203 с.
3. Базарова А.А. Гипертекстуальность как базовая характеристика Интернет-СМИ // Актуальные вопросы филологических наук: материалы Междунар.науч.конф.(г.Чита, ноябрь 2011 г.). – Чита: Издательство «Молодой ученый», 2011. 151-152 с.
4. Новости СМИ – М.: Медиа Хаус, 2016.- № 22 (356). 30 с.
5. Стандарт - М.: ComNews, 2010. - №8 (91). 12 с.
6. Малинин А.В. Особенности девятого // Стандарт. – ComNews. - 2010. - №8 91 с.
7. Малинин А.В. Цифровизация идет согласно графику // Теле-Спутник. – 2010. - №10. 38 с.
8. Теле-Спутник - М.: Телеспутник, 2010 - № 10.
9. Теле-Спутник : журнал. - М.: Телеспутник, 2012 - № 4.
10. МедиаПрофи – М.: МедиаПрофи, 2012. - №10.
11. Лившиц В.Г. О моделях региональных телеканалов // Сборник материалов НАТ представляет. Цифровое ТВ и региональное вещание / НАТ. - М.: Информационно-аналитический центр НАТ, 2010.
12. Эко У. Под Сетью, интервью с Маршаллом Л // Искусство кино. М., 1997 №9. 133 с.
13. Эко У. От Интернета к Гуттенбергу: текст и гипертекст // Интернет. М., 1998. №6-7. 91-92 с.

Аnikina М. Journalism as a profession in the first decades of the 21st century:The Russian context//World of Media. Yearbook of Russian media and journalism studies. M., 2014. 241 p.

Deuze M. Convergence Culture and Media Work // Holt J., Perren A. (eds). Media Industries. History, Theory, and Method. Chichester, West Sussex, 2009. P. 144-156 ; Chan-OlmstedS. Issues in Media Management and Technology // Albarran A., Chan-Olmsted S., Wirth M. (eds). Op. cit. P. 241-274.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.

1. [Ламбен Ж.Ж.](http://www.zone-x.ru/dispetchshowpage.asp?group_id=ba425661), [Шулинг И.](http://www.zone-x.ru/dispetchshowpage.asp?group_id=ba425662), [Чумпитас Р.](http://www.zone-x.ru/dispetchshowpage.asp?group_id=ba425663) Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник. СПб.: Питер, Лидер, 2010. 720 с.

Маклюэн М. Галактика Гутенберга: ста

1. Girenok F. Interview with contemporary Siberian philosopher Fyodor Girenok//Slovo: journal. - London, 2014.-#2. 2-7 р.
2. Makeenko M., Vyrkovsky A. Economic effects of convergence in Russian daily press/ world of media. Yearbook of Russian media and journalism studies. M., 2013.144 р.
3. Reich Z. The roles of communication technology in obtaining news : Staying close to distant sources // SMI. Germany, 642 р.
4. Machill M, Beiler M. Communication and tranformation of new media, //SMI. Germany, 200 р.

Электронные ресурсы:

1. Володина Е.Е., Гасс Я.М., Плосский А.Ю. «Определение сроков внедрения цифрового телевидения в регионах России на основе показателей инфраструктурной готовности» Научная статья по специальности «Экономика и экономические науки» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://m.cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-srokov-vnedreniya-tsifrovogo-televideniya-v-regionah-rossii-na-osnove-pokazateley-infrastrukturnoy-gotovnosti> (Дата обращения 15.04.17).
2. Грант Р. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]. - 5-е изд. - СПб., 2011. – Режим доступа : http://financepro.ru/management/4685-robert-grant-sovremennyjj-strategicheskijj-analiz.html (дата обращения: 21.02.2017).
3. Данные всероссийского центра изучения общественного мнения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://www.wciom.ru

Данные «Фонда изучения общественного мнения России». [Электронный ресурс]. – URL: <http://fom.ru/SMI-i-internet/12824> (Дата обращения 06.03.2017).

1. Данные «Фонда изучения общественного мнения России» [Электронный ресурс]. – URL: <http://fom.ru/SMI-i-internet/11535> (Дата обращения 07.05.2017).
2. Интерактивный атлас телевидения и радио России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nat.ru/?an=atlas> (Дата обращения 07.04.2017)
3. Кармацкий А.В. Сетевые структуры управления как альтернатива иерархическим структурам // Сетевые организационные структуры. Consulting [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://npg.netangels.ru/karmatsky/osu> (Дата обращения 06.05.2017).
4. Краткие результаты исследования российского рынка мобильного интернет-доступа по итогам 2012 года : J’son & Partners Consulting [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://web.json.ru/poleznye_materialy/free_market_watches/analytics/obzor_rossijskogo_rynka_mobilnogo_internet-dostupa_ispolzovanie_mobilnogo_interneta_na_smartfonah_i_planshetnyh_pk> (Дата обращения 18.03.2017).
5. Материалы XVI Международного конгресса НАТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nat-congress.ru/> (Дата обращения 07.05.2017)
6. Материалы расширенного заседания коллегии Минкомсвязи России, 2015 г. [Электронный ресурс]. – аудиофайл .vy2
7. Материалы расширенного заседания коллегии Минкомсвязи России, 2016 г. [Электронный ресурс]. – аудиофайл .vy2
8. Медиа Атлас [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mediaatlas.ru/> (Дата обращения 10.05.2017).
9. Минкомсвязь Росии [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа : <http://minsvyaz.ru/ru/> (Дата обращения 05.04.2017).
10. Романченко А. Если появится новая востребованная услуга, люди потратятся [Электронный ресурс] : официальный сайт НАТ. - Режим доступа: http://nat.ru/?an=int\_page&uid=10069 (дата обращения: 04.03.2012).
11. Северин М., Амзин А. Как новые медиа изменили журналистику. // Вся ли ваша аудитория помещается в телевизоре? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://newmedia2016.digital-books.ru/kniga/osobennosti-mediapotrebleniya/> (дата обращения 06.05.2017).
12. Национальный телевизионный синдикат НТС [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа : <http://www.ntstv.ru/> (Дата обращения 14.04.2017).
13. Отраслевой доклад «Интернет в России. Состояние, тенденции и перспективы развития (2015)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://fapmc.ru/rospechat/activities/reports/2015/internet_in_Russia.html> (Дата обращения 06.04.2017).
14. Интернет в России: динамика проникновения: исследование Фонда «Общественное мнение» // Интернет в России. Состояние, тенденции и перспективы развития (2015) [Электронный ресурс]. (Дата обращения 09.04.2017).
15. Исследование «ОнлайнМонитор 2016» // Интернет в России. Состояние, тенденции и перспективы развития (2016) [Электронный ресурс] (Дата обращения 08.03.2017).
16. Опрос ВЦИОМ // Интернет в России. Состояние, тенденции и перспективы развития (2016) [Электронный ресурс] (Дата обращения 08.04.2017).
17. Индекс развития сетевых технологий за период с 2011 по 2016 годы. // Интернет в России. Состояние, тенденции и перспективы развития (2015) [Электронный ресурс]. (Дата обращения 08.04.2017).
18. Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям за 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.fapmc.ru/magnoliaPublic/rospechat/activities/reports/2011/item4.html (дата обращения: 12.10.2015).
19. Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям за 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://fapmc.ru/rospechat/activities/reports/2012/item4.html (дата обращения: 18.05.2015).
20. Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям за 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://fapmc.ru/rospechat/activities/reports/2013/tv\_in\_Russia.html (Дата обращения 10.04.2013).
21. Отраслевой доклад Роспечати «Телевидение в России в 2015 году: состояние, тенденции и перспективы развития». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.fapmc.ru/mobile/activities/reports/2016/television-in-russia.html> (Дата обращения: 07.04.2017).
22. Российский рекламный ежегодник АКАР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id2151> (Дата обращения: 04.05.2012).
23. СТП Контент [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа : <http://www.stp-content.com/> (Дата обращения 08.04.2017).
24. Теле-Спутник [Электронный ресурс] : официальный сайт журнала. – Режим доступа : http://www.telesputnik.ru/archive/pdf/175/12.pdf (дата обращения: 09.02.2017).
25. ФГУП Российская телевизионная и радиовещательная сеть [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа : <http://www.rtrs.ru/> (Дата обращения 13.04.17).
26. Федеральная целевая программа «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009 - 2015 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://fcp.vpk.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewFcp/View/2010/297/ (дата обращения: 10.02.2017).
27. Федеральная целевая программа «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2016-2018 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru/laws/acts/5/49535657.html> (Дата обращения 06.03.2017).
28. DVB Pro [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа : <http://dvbpro.ru/category/новости/> (Дата обращения 07.03.2017).
29. Анализ эволюции форматов вещания, проведенный компанией Analysys Mason. [http://www.analysysmason.com/About-Us/News/Insight/Economic-value-of-spectrum-Jan2013/#18%20January%202013](http://www.analysysmason.com/About-Us/News/Insight/Economic-value-of-spectrum-Jan2013/" \l "18 January 2013) (Дата обращения 12.05.17).

ПРИЛОЖЕНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Выборка респондентов по городам: | По количеству респондентов: | По возрасту: |
| Санкт-Петербург | 19 | 18-25 |
| Москва | 8 | 23-26 |
| Кемерово | 13 | 19-30 |
| Липецк | 5 | 20-33 |
| Псков | 8 | 28-32 |
| Саратов | 4 | 18-30 |
| Тверь | 6 | 19-30 |
| Тюмень | 3 | 28-33 |
| Новосибирск | 6 | 25-27 |
| Томск | 8 | 26-29 |
| Междуреченск | 2 | 21-22 |
|  | 87 | От 18 до 33 |

1. Данные всероссийского центра изучения общественного мнения. [Электронный ресурс].Режим доступа: [http://www.wciom.ru](http://www.wciom.ru/) (Дата обращения 04.03.17) [↑](#footnote-ref-2)
2. Данные «Фонда изучения общественного мнения России». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://fom.ru/SMI-i-internet/12824> (Дата обращения 04.03.2017). [↑](#footnote-ref-3)
3. Данные «Фонда изучения общественного мнения России». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://fom.ru/SMI-i-internet/11535> (Дата обращения 04.03.2017). [↑](#footnote-ref-4)
4. Тоффлер Э. Третья волна. М.: Издательство АСТ, 2004. - С.99 [↑](#footnote-ref-5)
5. Гиренок Ф.И. Клиповое сознание. - М.:Проспект, 2016. - 256 с. [↑](#footnote-ref-6)
6. Girenok F. Interview with contemporary Siberian philosopher Fyodor Girenok//Slovo: journal.-London,2014.-#2. 2-7 р. [↑](#footnote-ref-7)
7. Павликова М. Сетевые технологии и журналистика. - М., 2001, 82 с. [↑](#footnote-ref-8)
8. Маклюэн М. Галактика Гутенберга: становление человека печатающего/ пер.И.О.Тюриной. – М.- Акад.Проект:Фонд «Мир», 2005. 21 с. [↑](#footnote-ref-9)
9. Эко У. Под Сетью, интервью с Л.Маршаллом// Искусство кино.М., 1997 №9. С.133; Эко У. От Интернета к Гуттенбергу: текст и гипертекст //Интернет. М., 1998. №6-7. 91-92 с. [↑](#footnote-ref-10)
10. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура (пер.с англ. под науч.ред. О.И. Шкаратана). - М.: ГУВШЭ, 2000, 29 с. [↑](#footnote-ref-11)
11. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура.-М.:ГУ-ВШЭ, 2000. 318 с. [↑](#footnote-ref-12)
12. Средства массовой информации России: Учебное пособие для студентов вузов/ М.И. Алексеева, Е.Л. Вартанова и др.; под ред. Я.Н. Засурского. – М.: Аспект Пресс, 2006. 26 с. [↑](#footnote-ref-13)
13. Вартанова Е. Медиаэкономика зарубежных стран: учебное пособие - М.: Аспект Пресс, 2003. 335 с. [↑](#footnote-ref-14)
14. Князев А.А. Энциклопедический словарь СМИ. Бишкек: Издательство КРСУ. 2002. [↑](#footnote-ref-15)
15. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран. – М. Аспект Пресс, 2003. 290 с. [↑](#footnote-ref-16)
16. Базарова А. А. Гипертекстуальность как базовая характеристика интернет-СМИ // Актуальные вопросы филологических наук: материалы Междунар. науч. конф. (г. Чита, ноябрь 2011 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2011. 151-152 с. [↑](#footnote-ref-17)
17. Коновалова О.Н. Информационно-сетевая экономика и переход России к инновационному типу развития: автореферат. ОмГУ: Омск, 2007, 43 с. [↑](#footnote-ref-18)
18. Солодов В.В. Структурная трансформация СМИ: технологические причины и социально-экономические последствия. – М.: МГУ, 2004. С. 56. [↑](#footnote-ref-19)
19. Чумиков А. Н. Медиарилейшнз: учеб. пособие для студ. вузов. М.: Аспект Пресс, 2014. 184 с. [↑](#footnote-ref-20)
20. Кармацкий А.В. Сетевые структуры управления как альтернатива иерархическим структурам//Сетевые организационные структуры. Электронный ресурс. Режим доступа – http//npj.netangels.ru/karmatsky/osu (Дата обращения 08.03.2017). [↑](#footnote-ref-21)
21. Anikina М. Journalism as a profession in the first decades of the 21st century:The Russian context//World of Media. Yearbook of Russian media and journalism studies. M., 2014. 241 p. [↑](#footnote-ref-22)
22. Makeenko M., Vyrkovsky A. Economic effects of convergence in Russian daily press/ world of media. Yearbook of Russian media and journalism studies. M., 2013, 144 p. [↑](#footnote-ref-23)
23. Маклюэн М. Галактика Гутенберга: Сотворение человека печатной культуры. Киев: Ника Центр, 2003, 97 с. [↑](#footnote-ref-24)
24. Тоффлер Э. Третья волна// Средства дальней связи. – Москва: АСТ, 2004. – с.781. [↑](#footnote-ref-25)
25. Там же, 156 с. [↑](#footnote-ref-26)
26. Кармацкий А.В. Сетевые структуры управления как альтернатива иерархическим структурам// Сетевые организационные структуры. [Электронный ресурс]. Режим доступа – http:/npg.netangels.ru/karmatsky/osu (Дата обращения 05.05.2017) [↑](#footnote-ref-27)
27. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран. – М.: Аспект-Пресс, 2003. 291 с. [↑](#footnote-ref-28)
28. Северин М., Амзин А. Как новые медиа изменили журналистику. // Вся ли ваша аудитория помещается в телевизоре? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://newmedia2016.digital-books.ru/kniga/osobennosti-mediapotrebleniya/> (Дата обращения 06.05.2017) [↑](#footnote-ref-29)
29. Булгакова И.Н., Ремизов Д.Г. Сетевая экономика в России: основы формирования и развития//ЦИРЭ: «Проблемы региональной экономики», 2009 - №34. 43 с. [↑](#footnote-ref-30)
30. Северин М., Амзин А. Как новые медиа изменили журналистику. // Вся ли ваша аудитория помещается в телевизоре? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://newmedia2016.digital-books.ru/kniga/osobennosti-mediapotrebleniya/> (дата обращения 06.05.2017) [↑](#footnote-ref-31)
31. там же [↑](#footnote-ref-32)
32. Презентация Кирия И.В. для факультета журналистики МГУ. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/23543/> (дата обращения 06.04.2017) [↑](#footnote-ref-33)
33. там же [↑](#footnote-ref-34)
34. Deuze M. Convergence Culture and Media Work // Holt J., Perren A. (eds). Media Industries. History, Theory, and Method. Chichester, West Sussex, 2009. 144-156 р. [↑](#footnote-ref-35)
35. Reich Z. The roles of communication technology in obtaining news : Staying close to distant sources // SMI. Germany, 642 р. [↑](#footnote-ref-36)
36. Machill M, Beiler M. Communication and tranformation of new media, //SMI. Germany, 200 р. [↑](#footnote-ref-37)
37. Вырковский А.В. Трансформация редакционног менеджмента под влиянием дигитализации//Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Филология. Журналистика. №2 том 16, вып.2, 2016. 203 с. [↑](#footnote-ref-38)
38. Копылов О.В. Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции//автореферат. БГТУ:Барнаул, 2015. 34 с. [↑](#footnote-ref-39)
39. Witschge T., Nygren G. Journalistic Work : A Profession Under Pressure? // Journal of Media Business Studies. 2009. № 6 (1). 37-59 р. [↑](#footnote-ref-40)
40. Sylvie G., Gade P. Changes in News Work : Implications for Newsroom Managers // Journal of Media Business Studies. 2009. № 6 (1). 113-148 р. [↑](#footnote-ref-41)
41. Питерс Т., Уотермен Р., Паскаль Р., Атос Э. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Альпина Паблишер, 2006, 302 с. [↑](#footnote-ref-42)
42. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом. – М.: ГУ-ВШЭ, 2003. 80 с. [↑](#footnote-ref-43)
43. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2016, 356 с. [↑](#footnote-ref-44)
44. Друкер П., Питер Ф. О профессии менеджера. М.: Аспект Пресс, 2014. С. 210. [↑](#footnote-ref-45)
45. Грант Р. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]. - 5-е изд. - СПб., 2011. С. 142. – Режим доступа : http://financepro.ru/management/4685-robert-grant-sovremennyjj -strategicheskijj-analiz.html (Дата обращения: 21.02.2017). [↑](#footnote-ref-46)
46. Невилл Лейк. Практикум по стратегическому планированию. Екатеринбург: Поколение, 2006. 44 с. [↑](#footnote-ref-47)
47. «Энциклопедия маркетинга» статья Шамгунов Р.Н. Миссия и видение компании – можно ли придумать что-то новое? статья Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/m> (Дата обращения 07.04.2017). [↑](#footnote-ref-48)
48. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / под ред. Л.Ю. Григорьева. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. 128 с. [↑](#footnote-ref-49)
49. Грант Р. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]. - 5-е изд. - СПб., 2011. С. 147 – Режим доступа : http://financepro.ru/management/4685-robert-grant-sovremennyjj-strategicheskijj-analiz.html (Дата обращения: 21.02.2017). [↑](#footnote-ref-50)
50. Грант Р. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]. - 5-е изд. - СПб., 2011. с.153 – Режим доступа : http://financepro.ru/management/4685-robert-grant-sovremennyjj-strategicheskijj-analiz.html (Дата обращения: 21.02.2017) [↑](#footnote-ref-51)
51. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. – 3-е/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 21 с. [↑](#footnote-ref-52)
52. Депамфилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы/ Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. 6 с. [↑](#footnote-ref-53)
53. Федеральный Закон N 208-ФЗ от 26 декабря 1995 г. «Об акционерных обществах» Глава 2. Ст. 16 Режим доступа: http://www.consultant.ru/popular/stockcomp/ (дата обращения: 17.02.2017) [↑](#footnote-ref-54)
54. Федеральный Закон N 208-ФЗ от 26 декабря 1995 г. «Об акционерных обществах» Глава 2. Ст. 17

    Режим доступа: http://www.consultant.ru/popular/stockcomp/ (Дата обращения: 17.02.2017) [↑](#footnote-ref-55)
55. Грант Р. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]. - 5-е изд. СПб., 2011. 178 с. Режим доступа : http://financepro.ru/management/4685-robert-grant-sovremennyjj-strategicheskijj-analiz.html (Дата обращения: 21.02.2017) [↑](#footnote-ref-56)
56. Шери Л. Организационная структура основных элементов и принципов построения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/09/21/organizacionnaya-struktura-osnovnye-elementy-i-principy-postroeniya/> (Дата обращения 12.04.17). [↑](#footnote-ref-57)
57. Грант Р. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]. - 5-е изд. - СПб., 2011. С. 197. – Режим доступа : http://financepro.ru/management/4685-robert-grant-sovremennyjj-strategicheskijj-analiz.html (Дата обращения: 21.02.2017). [↑](#footnote-ref-58)
58. Грант Р. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]. - 5-е изд. - СПб., 2011. – С. 312. Режим доступа : http://financepro.ru/management/4685-robert-grant-sovremennyjj-strategicheskijj-analiz.html (Дата обращения: 21.02.2017). [↑](#footnote-ref-59)
59. Портер, Майкл Э. Конкуренция, обновленное и расширенное издание. М.: Аспект Пресс, 2015 С. 95. [↑](#footnote-ref-60)
60. Грант Р. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]. - 5-е изд. - СПб., 2011. – С. 39. Режим доступа : http://financepro.ru/management/4685-robert-grant-sovremennyjj-strategicheskijj-analiz.html (Дата обращения: 21.02.2017). [↑](#footnote-ref-61)
61. Портер, Майкл Э. Конкуренция, обновленное и расширенное издание. М.: Аспект Пресс, 2015. С. 36. [↑](#footnote-ref-62)
62. Грант Р. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]. - 5-е изд. - СПб., 2011. С. 50. – Режим доступа : http://financepro.ru/management/4685-robert-grant-sovremennyjj-strategicheskijj-analiz.html (Дата обращения: 21.02.2017). [↑](#footnote-ref-63)
63. Архипов В. М., Попович А. М. Стратегический менеджмент - М. : ЗАО Экономика, 2005. - 288 с. [↑](#footnote-ref-64)
64. Бранденбургер А., Нейлбаф Б. Cooperation. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: «Кейс», 2012. 311 с. [↑](#footnote-ref-65)
65. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Под ред. Л.Ю. Григорьева. М.: Аспект, с. 21. [↑](#footnote-ref-66)
66. Беспалова А.Г., Корнилов Е.А., Короченский А.П., Лучинский Ю.В., Станько А.И. История мировой журналистики. Мск – Ростов-на-Дону: «МарТ», 2003. 280-281 с. [↑](#footnote-ref-67)
67. Сидоров Н. Общемировая схема распространения форматов вещания. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mediapure.ru/stati/cifrovoe-tv-dvb-t/> ( Дата обращения 12.04.17). [↑](#footnote-ref-68)
68. Распространение цифрового сигнала формата DVB. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://video-sam.ru/digital_tv.html> (Дата обращения 18.04.17). [↑](#footnote-ref-69)
69. Мадаминов Т. Переход на цифровое вещание: Проблемы и пути их решения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://medialaw.asia/book/export/html/3116> (Дата обращения 12.04.2017) [↑](#footnote-ref-70)
70. Официальный сайт Минсвязи России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://minsvyaz.ru/ru/activity/programs/1/> (Дата обращения 02.05.2017). [↑](#footnote-ref-71)
71. Указ президента РФ «О стратегии развития информационного общества в Российской федерации на 2017-2030 год» Режим доступа: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201705100002?index=0&rangeSize=1<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201705100002?index=0&rangeSize=1> (Дата обращения 01.05.17). [↑](#footnote-ref-72)
72. Фонд поддержки независимых региональных и местных СМИ. Режим доступа: <http://pravdaispravedlivost.onf.ru/2017/05/11/eksperty-otmetili-aktualnost-novoj-strategii-razvitiya-informatsionnogo-obshhestva/> (Дата обращения: 11.05.2017). [↑](#footnote-ref-73)
73. Там же [↑](#footnote-ref-74)
74. Федеральная целевая программа "Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009 - 2015 годы" [электронный ресурс]. – Режим доступа : http://fcp.vpk.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewFcp/View/2010/297/ (Дата обращения: 12.12.2016). [↑](#footnote-ref-75)
75. Официальный сайт Минкомсвязи России. Режим доступа: <http://minsvyaz.ru/ru/activity/programs/4/> (Дата обращения: 04.04.2017). [↑](#footnote-ref-76)
76. Отраслевой доклад Роспечати «Телевидение в России в 2015 году: состояние, тенденции и перспективы развития». Режим доступа: <http://www.fapmc.ru/mobile/activities/reports/2016/television-in-russia.html> (Дата обращения: 07.04.2017). [↑](#footnote-ref-77)
77. Отраслевой доклад Роспечати «Телевидение в России в 2015 году: состояние, тенденции и перспективы развития». Режим доступа: <http://www.fapmc.ru/mobile/activities/reports/2016/television-in-russia.html> (Дата обращения: 07.04.2017). [↑](#footnote-ref-78)
78. Электронный фонд нормативно-технической и правовой документации). [Электронный ресурс]. Режим Доступа: [http:// docs.cntd.ru/document/901867280](http://docs.cntd.ru/document/901867280) (Дата обращения 12.04.17). [↑](#footnote-ref-79)
79. Отраслевой доклад Роспечати «Телевидение в России в 2015 году: состояние, тенденции и перспективы развития». Режим доступа: URL: <http://www.fapmc.ru/mobile/activities/reports/2016/television-in-russia.html> (дата обращения: 07.04.2017). [↑](#footnote-ref-80)
80. Официальный сайт Национальной Ассоциации Телерадиовещателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://nat.ru/?an=int\_page&uid=10069 (Дата обращения: 07.12.2016). [↑](#footnote-ref-81)
81. Анализ эволюции форматов вещания, проведенный компанией Analysys Mason. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.analysysmason.com/About-Us/News/Insight/Economic-value-of-spectrum-Jan2013/#18%20January%202013](http://www.analysysmason.com/About-Us/News/Insight/Economic-value-of-spectrum-Jan2013/" \l "18 January 2013) (Дата обращения 15.04.17). [↑](#footnote-ref-82)
82. Отраслевой доклад Роспечати «Телевидение в России в 2015 году: состояние, тенденции и перспективы развития». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fapmc.ru/mobile/activities/reports/2016/television-in-russia.html> (Дата обращения: 07.04.2017). [↑](#footnote-ref-83)
83. Журнал Теле-Спутник [Электронный ресурс] : официальный сайт журнала. – Режим доступа : http://www.telesputnik.ru/archive/pdf/175/12.pdf (Дата обращения: 17.12.2016). [↑](#footnote-ref-84)
84. Законопроект о внесении изменений в статью 32 Закона Российской Федерации «О средствах массовой информации» и статью 46 Федерального закона «О связи». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201607040079> (Дата обращения 12.04.17). [↑](#footnote-ref-85)
85. Законопроект о внесении изменений в статью 32 Закона Российской Федерации «О средствах массовой информации» и статью 46 Федерального закона «О связи». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201607040079> (Дата обращения 12.04.17). [↑](#footnote-ref-86)
86. Фонд поддержки независимых региональных и местных средств массовой информации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pravdaispravedlivost.onf.ru/2017/03/07/kashurnikova-effekt-21-j-knopki-v-polnoj-mere-proyavitsya-posle-perehoda-na-tsifrovoe-televidenie/> (Дата обращения 07.03.17) [↑](#footnote-ref-87)
87. Володина Е.Е., Гасс Я.М., Плосский А.Ю. «Определение сроков внедрения цифрового телевидения в регионах России» Научная статья по специальности «Экономика и экономические науки». [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://m.cyberleninka.ru](https://m.cyberleninka.ru/) (Дата обращения 08.04.17). [↑](#footnote-ref-88)
88. Володина Е.Е., Гасс Я.М., Плосский А.Ю. «Определение сроков внедрения цифрового телевидения в регионах России на основе показателей инфраструктурной готовности» Научная статья по специальности «Экономика и экономические науки». Режим доступа: <https://m.cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-srokov-vnedreniya-tsifrovogo-televideniya-v-regionah-rossii-na-osnove-pokazateley-infrastrukturnoy-gotovnosti> (Дата обращения 08.02.17). [↑](#footnote-ref-89)
89. Официальный сайт Минкосвязи России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://minsvyaz.ru/ru/activity/programs/4/> (дата обращения: 04.04.2017). [↑](#footnote-ref-90)
90. Володина Е.Е., Гасс Я.М., Плосский А.Ю. «Определение сроков внедрения цифрового телевидения в регионах России на основе показателей инфраструктурной готовности» Научная статья по специальности «Экономика и экономические науки». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://m.cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-srokov-vnedreniya-tsifrovogo-televideniya-v-regionah-rossii-na-osnove-pokazateley-infrastrukturnoy-gotovnosti> (Дата обращения 08.04.17). [↑](#footnote-ref-91)
91. Володина Е.Е, Плосский А.Ю. Критерии кластерного подхода к перераспределению радиочастотного спектра при внедрении цифрового телевидения // T-Comm: Телекоммуникации и транспорт, №12. [↑](#footnote-ref-92)
92. Официальный сайт компании Mediascope [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://mediascope.net/press/news/744498/> (Дата обращения 12.05.2017). [↑](#footnote-ref-93)