

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

ПРЯНИКОВА Юлия Геннадьевна

**Антикризисный менеджмент медиапредприятия на примере холдинга
«Ньюс Медиа»**

Профиль магистратуры – «Медиаменеджмент»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –
ст.преп, канд. полит. наук,
П.Ю. Гурушкин

Вх. № _____ от _____
Секретарь _____

Санкт-Петербург
2017

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня, во времена политической и экономической нестабильности, высокой инфляции, неустойчивой налоговой системы, недостаточной квалификации менеджеров в нашей стране получает распространение институт банкротства. В подобных условиях большую значимость приобретает антикризисный менеджмент как обширная система методов по диагностике банкротства и принятия управленческих решений при его угрозе, а исследования примеров антикризисного управления становятся особенно актуальными.

Как и любые предприятия, СМИ могут находиться в предкризисном и кризисном состоянии, а, значит, также нуждаются в разработке действенных антикризисных мероприятий. Они основываются на управленческих решениях, имеющих тактический характер и дающих быструю экономическую отдачу для преодоления кризисной ситуации. Однако такое определение антикризисного управления практически не учитывает опережающую и предотвращающую его направленность. Грамотный антикризисный менеджмент подразумевает не только цепочку действий по преодолению кризиса, но также его предупреждение, что существенно расширяет границы практической применимости данного исследования.

Для написания магистерской диссертации мы сконцентрировали внимание на антикризисном управлении холдинга «Ньюс Медиа» – одного из крупнейших медиахолдингов нашей страны. В век монополии глобальных и централизованных корпораций анализ антикризисного менеджмента подобного предприятия особенно актуален. Постепенная утрата телевидением главенствующей позиции среди СМИ и глобальный переход всего вещания в Интернет заставляет медиакомпании экспериментировать и искать новые способы привлечения аудитории. Холдинг «Ньюс Медиа» активно использует

новые форматы вещания, манипулирует контентом и способами его подачи, что вызывает неоднозначную реакцию как у профессионального сообщества, так и у аудитории. Новаторство и экспериментальность проводимой руководством холдинга политики требует своевременного анализа, что также повышает актуальность нашего исследования.

Теоретическая значимость приведенной магистерской работы заключается в определении понятия кризиса и антикризисного менеджмента во всем многообразии с акцентом на современный медиарынок. Практическая полезность исследования связана с рассмотрением антикризисного медиаменеджмента на конкретном примере – медиахолдинге «Ньюс Медиа», чья политика широко обсуждается в профессиональной медиасреде и вызывает различные оценки. Используемые руководством меры и принимаемые решения максимально оперативно отражают запросы аудитории, но не соответствуют веками устоявшейся журналистской практике. Интересно проследить методику подобных решений и попытаться оценить их результаты. Кроме того, анализ антикризисных мероприятий «Ньюс Медиа» может помочь не только в определении секрета грамотного антикризисного медиаменеджмента, но и в понимании современного общества, его информационных запросов и особенностей потребления информации. Описанные в исследовании мероприятия, нацеленные на изменение маркетинговой стратегии и улучшение подачи контента изданий могут помочь расширить и разнообразить инструментарий отечественных медиаменеджеров, найти неожиданные решения проблем и не повторять ошибки коллег. Сделанные заключения могут быть использованы как учеными для последующих исследований в этой сфере, так и медиаменеджерами для выработки стратегии функционирования их СМИ.

Объектом данного исследования является холдинг «Ньюс Медиа» и его опыт антикризисного менеджмента. Предметом исследования – методы антикризисного управления холдингом «Ньюс Медиа».

Целью данной работы является определение понятия и основных методов антикризисного управления медиапредприятием на примере холдинга «Ньюс Медиа». Для достижения поставленной цели мы поставили следующие задачи:

- раскрыть понятие «кризис», его причины и возможные последствия;
- дать определение антикризисному управлению и сформулировать его основные принципы и тактики;
- сузить глобальное понятие антикризисного менеджмента до антикризисного медиаменеджмента в условиях современного медиарынка;
- описать становление и основные принципы менеджмента холдинга «Ньюс Медиа»;
- проанализировать конкретные антикризисные меры, предпринимаемые руководством холдинга «Ньюс Медиа»;
- рассмотреть феномен реформирования СМИ как специфическую антикризисную меру на примере телеканала «Лайф78» и радиостанции «Радио Балтика»;

Теоретическая база исследования включает в себя труды зарубежных авторов М. Портера, Ф. Маккуэйла, П. Друкера, Дж. Брауна, У. Куола, отечественных ученых-экономистов А.Г. Грязновой, В.В. Смирнова, А.Т. Зуба, Е.М. Паниной, В.В. Жарикова, В.А. Кузнецовой, а также медиаисследователей А.С. Пую, Е.Л. Варгановой, В.В. Ворошилова.

Эмпирическая база исследования – контент изданий холдинга «Ньюс Медиа», обзоры и статьи, описывающие деятельность и менеджмент холдинга, данные рейтинга цитируемости «Медиалогия», данные базы СПАРК, техническая документация и отчеты.

Методологическую базу исследования составляют общенаучные методы (анализ и синтез теоретического материала, сравнение) и методы анализа

документов, экспертного интервью, case-study.

Научная новизна исследования определяется тем, что приведенную магистерскую диссертацию можно считать одним из первых детальных анализов менеджмента и оргструктуры холдинга «Ньюс Медиа». Выбор в качестве предмета исследования антикризисных мер, предпринимаемых его руководством существенно повышает своевременность и полезность подобной работы. Рассмотрение в рамках антикризисного управления такого явления, как смена форматов, мало изученного в российском научном поле, также выступает аргументом в пользу научной новизны данной работы.

Стоит также отметить, что к моменту завершения исследования несколько ведущих СМИ холдинга были закрыты, произошла переориентация с традиционных СМИ на рынок новых медиа, что существенно отразилось на оргструктуре «Ньюс Медиа». Тем интереснее и актуальнее рассмотреть антикризисный менеджмент холдинга и попытаться разобраться в причинах такого кардинального изменения оргструктуры медиапредприятия.

Исследовательский вопрос: «Можно ли утверждать, что комплексная антикризисная работа обезопасит предприятие от негативных эндогенных и экзогенных факторов, ведущих к кризису компании?»

Апробация исследования – основные результаты диссертационного исследования апробированы в рамках доклада на международной конференции студентов и аспирантов «Медиа в современном мире. Молодые исследователи» СПбГУ в апреле 2017 года, тезисы доклада опубликованы в сборнике докладов, составленном по итогам конференции, а также нашли отражение в научной статье, опубликованной в 19-ом номере журнала «Молодой ученый».

На защиту выносятся следующие положения:

- Грамотный антикризисный менеджмент – это постоянная профилактика возникновения кризисных ситуаций, преодоление

негативных последствий для организации, а также использование их для повышения эффективности работы предприятия;

- Для медиапредприятий предпочтительнее антикризисная стратегия, направленная на увеличение продаж, создание нового выгодного продукта и повышение качества ранее выпускавшихся товаров;
- Холдинг «Ньюс Медиа» отличается многообразием и вариативностью реализуемых антикризисных мер, среди которых ключевыми являются реформатирование изданий, диверсификацию медиаактивов по разным отраслям медиарынка, оптимизация оргструктуры, дигитализацию и конвергенция контента;
- Закрытие изданий холдинга «Ньюс Медиа» не свидетельствует о неэффективном антикризисном менеджменте медиапредприятия, а связана с рядом причин, которые мы разделили на три группы: внешнеэкономические, социокультурные и внутривнутриполитические.
- Комплексная антикризисная работа не является залогом отсутствия негативных эндогенных и экзогенных факторов, влияющих на работу медиапредприятия, так как есть целый комплекс причин, не связанных напрямую с работой СМИ и ее качественным преобразованием для предупреждения кризиса;

Приведенная магистерская диссертационная работа состоит из содержания, введения, двух глав, шести параграфов, заключения и списка литературы. Во введении обоснована актуальность исследования, сформулирована цель и задачи работы, а также представлена теоритическая, методологическая и эмпирическая базы исследования. В первой главе мы исследуем теоретические аспекты понятий кризис, антикризисный менеджмент, акцентируя внимание на антикризисном управлении на медиапредприятии. Во второй главе мы рассмотрим становление холдинга “Ньюс Медиа”, основные

принципы его менеджмента, на основе которых формируется антикризисная политика, а также уделит особое место феномену реформирования как специфической антикризисной мере. В заключении магистерской диссертации будут сформулированы общие выводы по исследованной проблеме и дан ответ на исследовательский вопрос, поставленный во введении к магистерской диссертации.

Оглавление

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОСМЫСЛЕНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕДИАПРЕДПРИЯТИЕМ	9
1.1. Общие понятия и типология кризисов	9
1.2. Понятие антикризисного менеджмента и его основные принципы	18
1.3. Антикризисный менеджмент на медиапредприятии и его стратегии	29
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ХОЛДИНГА «НЬЮС МЕДИА»	40
2.1. Этапы становления и основные принципы управления холдинга «Ньюс Медиа»	40
2.2. Примеры актуальных антикризисных мер холдинга «Ньюс Медиа»	60
2.3. Переформатирование как специфическая антикризисная мера медиаменеджмента на примере изданий «Лайф78» и «Радио Балтика»	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	104
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	109
Приложение 1.	114
Приложение 2.	117
Приложение 3.	119
Приложение 4.	121
Приложение 5.	129
Приложение 6.	130

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОСМЫСЛЕНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕДИАПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Общие понятия и типология кризисов

В переводе с греческого «кризис» означает «решение», «поворотный пункт» или «исход». Словарь современных понятий и терминов дает определение кризису как «затруднительному, тяжелому положению, острому недостатку, нехватке чего-либо; резкому, крутому перелому».¹ В научной литературе по антикризисному менеджменту кризис определяется как «крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде». В ходе кризиса «оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируются организация производства, перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структура общественного спроса».² М. Реджестер, один из ведущих английских специалистов в области управления кризисами, предлагает более оригинальное определение: «Кризис – это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации».³

В научном поле проблему кризиса традиционно рассматривают с позиции теории цикличности. Согласно ей, существование социально-экономических систем представляет собой циклический процесс, для которого характерна закономерность наступления и разрешения кризисов. Социально-экономическая

¹ Бунимович Н.Т., Макаренко В.А. Словарь современных понятий и терминов. Республика,

² Антикризисное управление. Под ред. Короткова Э.М. М.: Инфра-М, 2003. — 17 с.

³ Гостенина В.И. Социология управления: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб: Питер, 2013. – С. 284.

система, под которой мы можем понимать гражданское общество, хозяйствующий субъект (предприятие), интегрированную структуру бизнеса, имеет две основные тенденции в существовании: функционирование и развитие. Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность системы и ее сущностные характеристики. Развитие — это приобретение нового качества, необходимого для прогрессивных перемен, приспособления к новым условиям среды, которое характеризует изменения в предметах, средствах труда и в самом человеке.⁴ Обновление технологической основы общественного воспроизводства является одной из причин, провоцирующих цикличность, а следовательно, и кризисные явления в функционировании системы. Благополучие не редко сменяется крахом, показатели национального дохода, темпы роста производства, уровень занятости, а также цены и прибыли понижаются. Так, достигается нижняя точка, и опять начинается оживление. Чем выше виток раскручивающейся спирали истории, прогрессивнее этап развития человечества, тем кризисы протекают с разной степенью остроты и их возможными проявлениями.

Существуют различные научные концепции объяснения цикличности экономических кризисов. Карл Маркс полагал, что причины в самой природе капитализма, непосредственно в противоречиях между собственниками средств производства и наемными работниками. П. Самуэльсон отмечает сразу несколько научных концепций: денежную теорию, которая выделяет в качестве причины цикла экспансию банковского кредита; теорию нововведений, объясняющую цикл использованием в производстве важных нововведений (И. А. Шумпетер, Х. Хансен); психологическую теорию, трактующую фазы циклов как следствие пессимистического и оптимистического настроения у людей (А. С. Пигу); теорию недопотребления, согласно которой циклы

⁴ Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление: конспект лекций. <https://www.litmir.me/br/?b=128622>

возникают при слишком большой доле дохода, идущей на сбережения, по сравнению с потреблением (Д. А. Гобсон, Р. Фостер и др.); теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что источником спада может стать в большей степени излишнее, чем малое вложение средств (Ф. Хайек, Л. Мизес и др.); теорию солнечных пятен – погоды, урожая (У. С. Джевонс).

Заслуживает внимания точка зрения ряда отечественных ученых, которые выделяют три этапа в изменении взглядов на экономические циклы. Первый этап охватывает период с начала XVIII в. до середины 1930–х гг. В то время доминировали концепции, утверждающие, что кризисы в экономике или вообще не возникают в условиях рынка (Дж. С. Милль, Ж. Б. Сэй, Д. Рикардо), либо возникают случайно, и рыночная экономика способна самостоятельно их преодолевать (Ж.Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский). Вторым этапом охватывает период с середины 1930–х до середины 1960–х гг. Выделение этого периода связано с исследованиями Дж. М. Кейнса и с его выводом о том, что капиталистический рынок содержит различные виды монополий и может включать разную степень воздействия государства. Третий этап продолжается с середины 1960–х гг. до настоящего времени. В рамках этого периода большое внимание уделяется разграничению внутренних и внешних причин цикличности рыночной экономики. Кроме того, ученые-экономисты пришли к выводу, что государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний, а, наоборот, провоцирует и поддерживает цикличность.

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз. Первая фаза – кризис (спад). На этом этапе происходит сокращение объема производства и деловой активности, падают цены, резко увеличивается количество банкротств, растет безработица. Вторая – депрессия (стагнация). Она представляет собой фазу продолжительностью от 6 месяцев до трех лет адаптации хозяйствующего субъекта к новым условиям, фазу движения

системы к новому равновесию. Третья стадия – оживление, восстановление. Растут инвестиции, цены, объемы выпуска продукции, процентные ставки, снижается безработица. Четвертая – подъем (бум). Это фаза, характеризующаяся активизацией инновационной деятельности, возникновением новых товаров и компаний, резким ростом инвестиций, курсов ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты. Циклы бывают регулярные, повторяющиеся с определенной закономерностью, и нерегулярные – к ним относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Частичный кризис охватывает какую-то одну сферу общественного воспроизводства. Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития системы.⁵

Изучение цикличности общественного воспроизводства является значимым не только для понимания природы экономических кризисов, но и для их предупреждения, смягчения их негативных проявлений, прогнозирования колебаний объемов инвестиций и производства, выработки стратегии государственного регулирования экономики. Так, решение об инвестировании в какую-либо сферу станет более обоснованным и менее рискованным, если будут учитываться повышательные и понижательные волны общественного воспроизводства. Если, по мнению предприятия, следующий период принесет депрессию, они будут стремиться уменьшить инвестиции уже сейчас. Напротив, если они ожидают, что через полгода цены значительно возрастут, они уже сегодня будут торопиться закупать товары, покупать оборудование и расширять строительство. Успех управления экономическими кризисами зависит от своевременных и адекватных действий государственного аппарата,

⁵ Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина Антикризисное управление. <http://www.e-reading.club/book.php?book=99106>

предпринимателей и инвесторов.⁶

Грамотное управление социально-экономической системой предполагает так называемую диагностику антикризисного развития. В широком смысле слова диагностика кризисов в организации — это «совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности».⁷ В узком смысле в определении диагностики могут быть выделены разные аспекты, в зависимости от рассматриваемой проблемы. Так, диагностику можно понимать, и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений параметров системы от первоначально заданных, и как оценку работы организации в изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Среди методов диагностики кризиса в организации выделяют мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, аудит финансового климата в компании, определение рисков, оценку текущего состояния организации и прогнозирование ее возможных состояний в будущем. Инструментами диагностирования кризисного состояния выступают: статистика, моделирование, прогнозирование, эксперимент, экспертиза, маркетинговые исследования и т. д. Выбор инструмента связан с типом кризиса и формой его проявления.⁸

При диагностировании кризиса, необходимо определить его причины. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями

⁶ Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики.

⁷ Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2002.

⁸ Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики.

модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др. Кроме того, причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.⁹ В то же время по мнению многих исследователей, каковы бы ни были явные причины ухудшения финансового состояния, первопричиной любого кризиса в организации является низкий уровень профессионализма менеджмента компании.

Кризисы также разнятся по факторам их проявления — показателям разбалансированности, острых противоречий в системе. К ним можно отнести масштабы, проблематику, остроту, область развития, причины, фазы проявления и возможные последствия кризиса.¹⁰ В отличие от фактора симптом кризиса — это первоначальный признак надвигающейся проблемы, показатель наиболее уязвимых сторон в функционировании системы. Очень важно его распознавать, чтобы своевременно использовать программы антикризисного управления. Затем симптомы проявляются в факторах и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей. Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Потому необходимо различать симптомы и причины, чтобы уметь по

⁹ Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера. Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006. http://www.aup.ru/books/m98/6_1.htm

¹⁰ Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. Антикризисное управление. <http://www.e-reading.club/book.php?book=99106>

симптомам находить истинные причины кризиса и учитывать возможность ложных симптомов.¹¹

Кризисы различаются не только по своим причинам и последствиям, но и по своей сути. Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные – только часть ее. В зависимости от проблематики кризиса можно выделить макро– и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики; микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем. Типология кризисов также подразумевает деление кризисов на экономические, социальные, организационные, психологические, демографические, экологические. Причем разные типы кризисов можно представить как цепочку, в которой разрыв одного звена, т. е. появление фактора, вызывающего кризис одного из типов, тянет за собой возникновение кризисов других типов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия. Это разорения компаний, потеря конкурентных преимуществ и несоответствие между предлагаемым товаром и запросами потребителя, кризисы перепроизводства, падения продаж, неплатежей, противоречия во взаимоотношениях экономических агентов рынка. Основными факторами экономического кризиса являются снижение ВВП, внешнеторгового оборота, падение курсов ценных бумаг, сокращение общего объема промышленного производства, рост уровня инфляции, гиперинфляция, снижение инновационной активности предприятий, рост числа банкротств компаний.

Политические кризисы связаны с острыми противоречиями в политическом устройстве общества, затрагивающими интересы различных

¹¹ Антикризисное управление (Кушнир И.В.) <http://be5.biz/ekonomika/u007/toc.htm>

социальных групп, правящих элит, оппозиционных партий. Политический кризис – это снижение легитимности власти, ее обесценивание в глазах граждан на фоне потери властью способности управления происходящими в обществе процессами. Он выражается в частой смене правящей верхушки, «министерское чехарде», резком обострении социальных конфликтов, трансформирующихся в политические. Острый политический кризис может протекать как: конституционно-правовой (прекращение или ограничение действия Конституции страны); кризис партийной системы (расколом в партиях и главных общественных силах); правительственный кризис (ограничение или невозможность государственно-административного воздействия на граждан страны); внешнеполитический кризис (усиление внешних угроз, войн, падение международного авторитета государства).

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий и столкновении интересов различных социальных групп. Как правило, они являются продолжением экономических кризисов, потому что последние имеют такие социальные проявления, как снижение уровня жизни граждан, сокращение государственных ассигнований на образование и здравоохранение, рост цен на потребительские товары, падение уровня занятости. В результате социального кризиса значительно снижается качество жизни граждан, растет число серьезных заболеваний, ухудшается криминогенная обстановка, начинается «утечка умов», разрушение системы ценностей, в том числе и духовных. Разновидностью социального кризиса является демографический кризис – превышение показателей смертности над показателями рождаемости, негативные миграционные процессы, вызывающие отток квалифицированных специалистов, неблагоприятные изменения в половозрастной структуре населения.

Самым непосредственным образом социальные и демографические кризисы связаны с психологическими кризисами, которые наиболее ярко

проявляются в периоды больших перемен в обществе, в условиях нестабильности и падения уровня жизни людей. Факторы психологического кризиса – это массовые неврозы, неудовлетворенность граждан своим социальным положением, эмоциональная опустошенность, обострение чувств неуверенности, страха, массовый рост числа сердечно-сосудистых и других заболеваний вследствие усиливающейся стрессовой нагрузки, ухудшение социально-психологического климата в обществе (в коллективе предприятия). В бизнесе психологический кризис проявляется, как страх предпринимателей инвестировать в бизнес и производство страны, стремление вывести капиталы из страны.

В организационном устройстве социально-экономической системы также может быть обострение отношений, в результате чего возникают организационные кризисы. Они проявляются в бюрократизации структур, росте числа конфликтов между подразделениями, менеджерами разных уровней управления, хаосе и потере контроля над рядом структурных единиц. Острый организационный кризис ведет к оттоку ресурсов и серьезным проблемам в финансово-хозяйственной деятельности организации, разбалансированности общей системы управления, снижение уровня координирования и интеграции деятельности разных служб вследствие намеренных или ошибочных действий некоторых администраторов.¹²

Кризисы могут протекать явно и легко обнаруживаться, а могут быть малозаметными и идти в скрытой форме. Наиболее опасны системные кризисы. В такой ситуации образуется вереница сложных проблем, решение которых зависит от своевременности их выявления и профессионализма в управлении организацией, муниципальным образованием, государством. Последствиями кризиса разнообразны: последовательная трансформация организации или ее

¹² Антикризисное управление. Под ред. Короткова Э.М. М.: Инфра-М, 2003.

разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса.

Таким образом, мы можем определить кризис, как крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, ведущее к ее трансформации. В типологии кризисов были выделены экономические, политические, социальные, демографические, психологические и организационные кризисы с описанием их причин, ключевых факторов и возможных последствий для страны и отдельного предприятия. Мы рассмотрели кризис с позиции теории цикличности, определив закономерность его наступления в процессе развития любой организации. Однако это не отменяет возможности наступления кризиса в любой момент, а, значит, необходимости постоянного диагностирования его приближения, поиска путей выхода и смягчения последствий. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Это определяется не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма и искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, а также ответственности за предпринятые меры по выходу из кризиса. В следующем параграфе мы детально рассмотрим понятие антикризисного менеджмента, его основные принципы и функции.

1.2. Понятие антикризисного менеджмента и его основные принципы

В настоящее время антикризисное управление является часто используемым термином в экономической жизни России. Одни ученые трактуют его как управление компанией в условиях экономического кризиса страны, другие определяют антикризисное управление в рамках общего менеджмента компании накануне банкротства, третьи подразумевают под

антикризисным управлением деятельность антикризисных управляющих непосредственно в рамках процедуры банкротства, предполагая, что антикризисные меры необходимо осуществлять непосредственно, когда финансовое положение компании уже критическое.¹³

Подобная точка зрения игнорирует диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях и акцентирует внимание на «лечение» возникшего кризиса. Большинство авторов считают неприемлемым такой подход. Так, например, Э. А. Уткин трактует антикризисное управление как «управление, нацеленное на предотвращение вероятных осложнений в рыночной деятельности компании, на обеспечение успешного и стабильного функционирования организации с последующим расширением своей деятельности».¹⁴ Ученый рассматривает антикризисное управление не только как преодоление проблемной ситуации, но и повышение эффективности деятельности предприятия в дальнейшем. З.А. Авдошина считает, что под антикризисным управлением правильно понимать не только комплекс мер по преодолению кризиса, но также попытки его предупреждения: «антикризисное управление — это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса».¹⁵ А. Г. Грязнова в своем определении делает упор на преодоление кризисной ситуации с помощью собственных резервов. По ее мнению, антикризисное управление – это комплексная работа, направленная на устранение или предотвращение неблагоприятных явлений для компании, сохранение и преумножение рыночных позиций благодаря использованию собственных

¹³ Антикризисное управление: Учебное пособие для технических вузов / Крыжановский В.Г., Лапенков В.И., Лютер В.И. и др.; под ред. Минаева Э.С. и Панагушина В.П.. – М.: "Издательство ПРИОР", 2010. – С. 32.

¹⁴ Луньков М.В. Что можно взять с банкрота / М.В. Луньков // Учет. Налоги. Право. – 2009. - № 8. – С. 58.

¹⁵ Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики.

ресурсов и современного потенциала менеджмента.¹⁶ Еще одно простое и вместе с тем очень точное определение дается в учебном пособии по антикризисному управлению организацией под редакцией А. Т. Зуба и Е.М. Паниной: «основной задачей антикризисного управления является принятие своевременных мер, направленных на недопущение возникновения кризисных ситуаций, а в случае если кризис наступил, – минимизацию возможных негативных последствий для организации».¹⁷ Э.М. Коротков в своем определении делает упор на человеческий фактор в антикризисном управлении. По его мнению, осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.¹⁸ В то же время человеческий фактор может выступать источником кризиса. Противоречия и изменение интересов людей влияют на неотвратимость кризисов. С этой позиции антикризисное развитие – это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного, с позиций интересов человека, развития.¹⁹

Таким образом, нам кажется наиболее верным понимание эффективного антикризисного менеджмента как постоянной профилактики возникновения кризисных ситуаций, преодоление негативных последствий для организации, а также использование их для повышения эффективности работы предприятия. Как уже упоминалось выше, опасность кризиса существует в любой момент. В управлении всегда есть риск, так как социально-экономическая система

¹⁶ Антикризисное управление предприятиями и банками: Учебник / Под ред. Смирнова В.С. – М.: Дело, 2011. – С.113

¹⁷ Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – С.4

¹⁸ Антикризисное управление. Под ред. Короткова Э.М. М.: Инфра-М, 2003 – С. 128.

¹⁹ Е. А. Бабушкина, О. Ю.Бирюкова, Л. С. Верещагина. Антикризисное управление. <http://www.e-reading.club/book.php?book=99106>

развивается циклично, меняется соотношение управляемых и неуправляемых процессов, изменяется человек, его потребности и интересы. Значит, управление в определенной мере всегда должно быть антикризисным.

Целью антикризисного управления является увеличение эффективности использования ресурсов, максимизация прибыли компании, ритмичное функционирование предприятия за счет высокой финансовой стабильности и своевременного избежания, предупреждения и устранения хозяйственных рисков. Оно призвано обеспечить прочное положение предприятия при наличии экономических, политических и социальных перекосов в стране.²⁰ Таким образом антикризисный менеджмент выполняет ряд важных функций. Во-первых, осуществляет естественный отбор наиболее эффективных предприятий. Во-вторых, реструктурирует производства и собственность на всех уровнях экономики. В-третьих, анализирует состояния макро- и микросреды предприятия. Наконец, осуществляет оздоровление кризисных предприятий и ликвидирует безнадежно неэффективные компании.²¹

Эту функции могут быть успешно реализованы в том случае, если в основе антикризисного управления лежат следующие принципы:

- принцип системности (призван обеспечивать развитие всех сфер деятельности предприятия на основе выявления внутренних резервов);
- принцип обоснованности (вызывает необходимость изучения и сопоставления показателей качества продукции предприятия и конкурентов);
- принцип объективности (предоставляет возможность руководству предприятия принимать управленческие решения, основываясь на учете реальной ситуации рыночной среды);

²⁰ Система антикризисного управления предприятия: важнейшие принципы и этапы.
<http://www.elitarium.ru/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatie-indikator-princip-stadii-monitoring/>

²¹ Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики.

- принцип непрерывности (антикризисное управление непрерывный во времени процесс функционирования всех служб предприятия);
- принцип профессионализма (обеспечивает своевременное принятие правильных экономических решений на основе владения менеджерами различного уровня соответствующим объемом знаний);
- принцип инновационности (означает непрерывный процесс повышения уровня развития предприятия);
- принцип стабильности (зависит от умения прогнозировать ситуации, направленные на избежание или сокращение хозяйственных рисков);
- принцип обязательности (предполагает, что предприятие должно соблюдать законы, постановления, указы, ГОСТы и др.);²²

На эффективность антикризисного управления также влияет ряд факторов, среди которых можно выделить лидерство, искусство управления, корпоративность, научный анализ и мониторинг обстановки, методологию разработки рискованных решений, стратегию и качество антикризисных программ. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью. Искусство управления предполагает способность чутко реагировать на приближение кризиса и управлять предприятием в экстремальных ситуациях. При грамотном антикризисном менеджменте важна диверсификация управления, снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы. Корпоративность — это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-

²² Е.В. Минаева, О.В. Юткина. Антикризисное управление, 2008.

психологических и организационных отношений. В антикризисном управлении она проявляется еще и в усилении неформального управления, мотивации сотрудников, энтузиазме и терпении. Факторы корпоративности, лидерства и искусства управления вместе образуют человеческий фактор, как ведущий в антикризисном управлении. Методология разработки рискованных решений также должна быть создана и освоена, потому что она напрямую влияет на своевременность, конкретность и организационную значимость управленческих решений. Научный анализ обстановки подразумевает прогнозирование тенденций, видение будущего с учетом всех проявлений приближающегося или проходящего кризиса. Значительным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания. Наконец, антикризисный менеджмент всецело зависит от умения оперативно изменять стратегию управления и формулировать новую антикризисную программу, отличающуюся гибкостью и адаптивностью.

Антикризисная стратегия – это план по выведению предприятия из кризисной ситуации или недопущение таковой. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия – первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия. Системный анализ сигналов об изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, предложенный отечественными исследователями позволяет рассматривать в совокупности целый ряд параметров, которые служат индикаторами кризисных явлений. Данная методика является эффективной на этапах раннего диагностирования кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей

деятельности.

Если подобная диагностика указала на возможность возникновения кризисной ситуации, то следующим шагом будет подготовка к ее появлению. Затем выжидание зрелости кризиса для успешного преодоления проблемы сменяется фазой замедления процессов кризисного явления, стабилизации ситуации посредством использования резервов и расчет степени риска. Итогом успешно реализованной стратегии становится последовательный выход из кризиса и устранение его последствий.

Выбор той или иной антикризисной стратегии определяется характером и глубиной кризиса. Чем слабее настоящее положение предприятия, тем более тщательному критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах:

- эффективность текущей стратегии;
- SWOT-анализ деятельности предприятия;
- конкурентоспособность цен и издержек предприятия;
- оценка прочности конкурентной позиции предприятия;

В рамках стратегического антикризисного планирования также могут корректироваться миссии и цели. По итогам выхода из кризисной ситуации, руководство может провозгласить новые убеждения и ценности компании, изменить виды продукции или услуги, которые предприятие будет продавать, переориентироваться на иные рынки сбыта.

В свою очередь, для тактических мероприятий по выходу из экономического кризиса затруднительно разработать универсальную модель: виды тактик очень многочисленны и сильно разнятся в зависимости от отрасли, в которой работает предприятие, его резервов и профессионализма кадрового состава. Среди наиболее популярных и оперативных можно обозначить

снижение расходов, повышение цен на продукцию, закрытие подразделений, сокращение персонала, получение кредитов, уменьшение объемов производства и сбыта продукции. Более долгосрочными и нацеленными, скорее, на предупреждение кризиса, чем его фактическое устранение являются активные маркетинговые исследования, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, укрепление дисциплины и т.д.²³

Тем не менее, универсальным правилом может служить принцип соответствия тактического планирования и выбранной антикризисной стратегии. Если оперативные мероприятия по выходу из экономического кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их практического использования. С методологией распознавания кризиса теснейшим образом связана организация этой работы, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, взаимодействие в системе управления, статус рекомендаций или решений. В процессе развития системы повышается роль человека в стабильном ее развитии, которое означает не устранение кризиса, а предвидение и уверенное и своевременное, и по возможности, безболезненное его разрешение. Так, главенствующую роль в успешной реализации выбранной стратегии играет человеческий фактор, о котором уже упоминалось ранее. Менеджер формулирует окончательный вариант антикризисной стратегии и ее цели, доводит идеи новой стратегии до сотрудников, приводит ресурсы в соответствие с ней, принимает решения по поводу организационной структуры. Последним этапом антикризисного стратегического управления являются

оценка и контроль выполнения стратегии.²⁴

Уровень требований к руководителям, принимающим наиболее важные, стратегические решения, возрастает в геометрической прогрессии. Менеджеру по антикризисному управлению важно иметь системное видение, уметь целиком охватить взглядом ряд взаимосвязанных проблем, которые, к примеру, могут привести организацию к банкротству, или резко ухудшить социальное положение людей.

В российских компаниях антикризисные мероприятия часто сводятся к мерам финансового оздоровления – направленным с одной стороны, на уменьшение всех статей затрат, а с другой — на рост объема продаж и получение соразмерной прибыли. С подобными мерами связано понятие финансовой санации — процедуры, направленной на восстановление платежеспособности предприятия-должника посредством финансовых вливаний. Сам термин «санация» в переводе с латинского означает «оздоровление» или «лечение».²⁵

Однако антикризисное управление предприятиями следует весьма чётко отличать от финансовой санации, так как оно является более сложной деятельностью, чем простое финансовое оздоровление предприятия. Последнее может быть осуществлено путём простого сокращения невыгодных операций, свёртывания нерентабельных видов деятельности, при этом без компенсирования развитием новых, более выгодных производств. В свою очередь, задача антикризисного управления – найти и освоить те новые продукты и процессы, которые способны заменить прежние, сделав деятельность предприятия-банкрота рентабельной, а само предприятие –

²⁴ Е.В. Минаева, О.В. Юткина. Антикризисное управление, 2008.

²⁵ Финансы предприятий: Учебник для вузов/Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др. Под ред. Н.В. Колчиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити. 2002. – С.318.

финансово привлекательным и динамичным.²⁶ Таким образом, решающее значение в построении правильной стратегии антикризисного управления имеет то, на какого рода отдачу ориентируются менеджеры при выборе антикризисных мер.

Антикризисное управление может быть ориентировано на сокращение текущих издержек предприятия и продажу его избыточных активов. Подобный подход к антикризисному управлению способен дать компании быстрые доходы и существенное уменьшение издержек. Однако он может являться главным только в том случае, если не возникает особых проблем с основным и регулярным источником финансового благосостояния и существования предприятия как такового – с продажами его продукции, когда фирма вполне удовлетворена этим объёмом. Другая идеология антикризисного управления сводится к улучшению способности предприятия получать регулярные надёжные доходы от продаж производимого продукта. Для этого может потребоваться как улучшение стратегии маркетинга по уже реализуемой продукции, так и создание нового, более выгодного продукта, повышение качества ранее выпускавшихся товаров или предлагавшихся услуг.²⁷ К приемам, которые могут кардинально изменить существующую систему после реорганизации относятся: использование ноу-хау, позиционирование торговой марки, оптимизация кадровой работы, борьба за качество и т. д.

На наш взгляд, в рамках медиабизнеса более эффективной кажется именно такая стратегия, так как все медиапредприятия функционируют в условиях агрессивного конкурентного рынка. Поэтому если медиапредприятие будет пытаться выходить из кризиса путём простого сокращения текущих

²⁶ Финансовый менеджмент : Учебник / Т.В. Кириченко. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – С. 435

²⁷ Антикризисное управление предприятием : учебное пособие / В.В. Жариков, И.А. Жариков, А.И. Евсейчев. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – С. 28

затрат, уменьшая объём выпуска продукции, оно практически безвозвратно потеряет свою долю рынка. Возвратить её можно будет только с помощью значительных инвестиций в улучшение и продвижение продукта.²⁸ Это также особенно актуально для СМИ, как предприятий, специализирующихся на выпуске товаров-субститутов. Для медиапредприятий, таким образом, экономически предпочтительнее антикризисное управление, нацеленное на увеличение продаж, создание нового, более выгодного продукта и повышение качества ранее выпускавшихся товаров, чем антикризисное управление, сводящееся к простому сокращению издержек и продаже избыточного имущества.

Таким образом, в этом параграфе мы представили целый спектр различных теоретических подходов к антикризисному менеджменту, перечень различных его дефициций и на их основе сформулировали собственное определение антикризисного менеджмента. На наш взгляд, это постоянная профилактика возникновения кризисных ситуаций, преодоление негативных последствий для организации, а также использование их для повышения эффективности работы предприятия. Кроме того, были выделены основные функции, принципы и факторы повышения эффективности антикризисного менеджмента. Среди последних мы особенно подробно рассмотрели факторы лидерства, искусства управления, корпоративности и качества антикризисной стратегии – вместе они образуют человеческий фактор, как ведущий в антикризисном управлении. Менеджер формулирует окончательный вариант антикризисной стратегии и ее цели, объясняет сотрудникам новую концепцию развития предприятия, приводит ресурсы и оргструктуру в соответствие с ней. Анализ факторов выбора антикризисной стратегии и этапов ее разработки показал, что антикризисный менеджмент, во многом, зависит от умения

²⁸ Антикризисное управление предприятием : учебное пособие / В.В. Жариков, И.А. Жариков, А.И. Евсейчев. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – С.31

оперативно изменять стратегию управления и формулировать новую антикризисную программу, отличающуюся гибкостью и адаптивностью. Для медиапредприятий предпочтительнее стратегия, направленная на увеличение продаж, создание нового выгодного продукта и повышение качества ранее выпускавшихся товаров. В следующем параграфе мы подробно остановимся на особенностях антикризисного менеджмента именно на медиапредприятии.

1.3. Антикризисный менеджмент на медиапредприятии и его стратегии

Современные исследователи медиаиндустрии значительное внимание уделяют природе самого института СМИ, на различные и часто противостоящие друг другу экономические и социальные функции медиапредприятий. Политологи считают, что СМИ являются ключевым институтом, формирующим идеологические и мировоззренческие позиции современного человека. Экономисты смещают акцент на СМИ, как на неотъемлемый механизм рыночной экономики, действующий в сфере сбыта и потребления. При этом важнейшим товаром, который производит медиаиндустрия, становится аудитория, «продаваемая» или рекламодателям (в условиях развитых рыночных экономик), или политикам (в условиях авторитарных обществ).

Впервые концепцию «товара» применительно к аудитории вводит американский исследователь Д. Смайт. По существу он заложил теоретические обоснования для медиаэкономики – она «встраивается» в рыночную экономику, не только и не столько создавая специфические идеологические продукты для внедрения их в сознание аудитории, сколько выстраивая массовые и специализированные аудитории для рекламодателей. Процесс превращения

аудитории в товар, придания ей свойств товара, произведенного для купли-продажи называется коммодификацией аудитории и включает медиаиндустрию в капиталистическую рыночную экономику. В этом положении Д. Смайт вступает в некоторое противоречие с представителями Франкфуртской школы, считавшими, что для капиталистической экономики СМИ важны, как производители идеологически концентрированных продуктов. Это объясняется тем, что многие исследователи Франкфуртской школы анализировали СМИ раннего индустриального периода, домонополитического капитализма. В условиях более развитого капиталистического рынка СМИ приобретают и другую роль – управления потребительским спросом, сводя в единую триаду рекламу, маркетинг и массмедиа.²⁹

Мы предлагаем рассматривать менеджмент СМИ как комплексную сферу, включающую в себя процесс принятия решений для обеспечения эффективного функционирования СМИ одновременно и как экономического, и как социального институтов, а также для эффективного функционирования отдельных фирм. Исходя из этого, в управлении СМИ можно выделить два основных направления. Управление СМИ как социальной системой – макроуровень – предполагает деятельность людей, принимающих решения, по достижению желаемого результата деятельности СМИ. Используемые инструменты – это преимущественно законодательная деятельность, включающая законы о свободе слова, антимонопольное регулирование, регулирование доступа к информации и формы выборочной экономической поддержки СМИ. Основная цель такого управления – формирование рамок для информационных потоков внутри общества, встраивающее СМИ в систему институтов государства.

²⁹ Медиаэкономика зарубежных стран: Учеб. пособие. /Елена Варганова. — М.: Аспект Пресс, 2003. <http://evartist.narod.ru/text11/44.htm>

Национальные отличия макроуровней определяют особенности медиаполитики – рамки для социального управления медиаиндустрией. В условиях рыночных демократий, медиаполитика распространяется прежде всего на экономические аспекты деятельности СМИ, преследуя те базовые ценности, которые свойственны данному обществу и данной предпринимательской культуре. Так, в США чрезвычайно актуально понятие рынка, и потому СМИ рассматриваются не столько как социальный институт, сколько как «рынок идей». Поддержание конкуренции на нем это важнейшая задача медиаполитики, т. е. макроуправления СМИ. В Западной Европе, напротив, макроуправление СМИ обращает особое внимание на сохранение социального и культурного значения масс-медиа, и потому практически до конца 1980-х гг. медиаполитика была направлена на поддержание экономической и технологической монополии общественного ТВ.³⁰

В отличие от рыночных демократий наша страна долгое время развивалась в условиях плановой экономики. Это не могло не отражаться на медиаиндустрии, где СМИ выступали идеологическим рупором и существовали вне рынка. В условиях социалистического планового хозяйства масс-медиа были не нацелены на достижение прибыли, а превратились в инструмент тех элит, от которых зависело их экономическое существование. В то же время в условиях рынка СМИ необходимо постоянно стимулировать потребление и спрос потребителей, вступать в симбиоз с рекламодателями, то есть по существу со всеми предприятиями рыночной экономики и влиять на ее развитие.

На микроуровне управление СМИ совпадает с традиционными представлениями о менеджменте как управлении производством с целью

³⁰ Вартанова Е.Л. «Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиаменеджмента». // Журнал «Медиаскоп». Выпуск №1. 2007г. goo.gl/N2MhW3

повышения его эффективности и увеличения прибыли. Однако неверно думать, что не существует различий между управлением медиафирмой и любой другой компанией. Медиапредприятия производят два товара – контент и аудиторию – для реализации на разных рынках (аудитории и рекламодатели), а, значит, они нуждаются в более сложных управленческих подходах, учитывающих специфику двух разных рынков сбыта.³¹

Роберт Пикар, один из наиболее авторитетных медиаэкономистов, обратил особое внимание на анализ взаимоотношений в классическом треугольнике «СМИ – аудитория – рекламодатели». Он сформулировал суть медиарынка: товары представлены на нем содержанием – сочетанием информации, мнений и развлечений, а в качестве услуги выступает доступ к аудитории, который получает рекламодатели благодаря СМИ.³²

В первую очередь менеджеры СМИ обязаны изучать свою аудиторию. С одной стороны, для формирования контента, максимально соответствующего ее запросам. Для этого необходимо иметь проработанный «портрет» потребителя – его информационные нужды, потребности в развлекательном или образовательном контенте, уровень дохода, образ жизни. С другой стороны, предлагая рекламодателям точные и конкретные данные о демографических и потребительских характеристиках своей аудитории, СМИ могут надеяться на экономический успех, так как основная часть средств на деятельность СМИ поступает от рекламодателей. Таким образом, цель менеджмента в медиакомпаниях двойка: удовлетворить аудиторию и рекламодателей.

В современных концепциях управления предприятиями СМИ можно отчетливо выделить две традиции. Первая, англосаксонская, обращает внимание

³¹ Там же.

³² Robert G. Picard. Media Economics. Concepts and Issues. // The SAGE CommText Series. New York. 2002.

на управление денежными потоками и персоналом медиакомпаний. Как подчеркивает известный американский исследователь газетного менеджмента Конрад Финк, «руководитель высшего звена должен быть квалифицированным в двух основных направлениях газетного менеджмента – текущей деятельности и стратегии».³³ Автор многих трудов по менеджменту электронных СМИ Элан Элбаран также обращает внимание на то, что для управленцев СМИ прежде всего важны навыки финансового менеджмента и управления персоналом. Первые – для того, чтобы осуществлять фискальный контроль и достигать финансовых целей, поставленных перед ними владельцами и инвесторами. Вторые обусловлены важностью умения взаимодействовать с персоналом, состоящим из творческих специалистов. Эти положения одинаково универсальны для менеджеров всех медиакомпаний, вне зависимости от сектора, в котором они действуют.³⁴

Однако концепция менеджмента, направленного на достижение коммерческого успеха СМИ, может выпускать из виду качество журналистских материалов и их социально-политические эффекты. Данный подход минимизирует ту значимую роль общественного и культурного института, которую играет пресса в жизни современного общества. Кроме того, он более четко встраивает СМИ в индустрию развлечений, как наиболее привлекательную для рекламодателей. Таким образом, менеджеры СМИ «конструируют аудиторию» для рекламодателей, устанавливая четкую зависимость между ее медиа- и потребительскими вкусами. Несмотря на многообразие конкурирующих источников информации и производителей содержания (медиахолдинги, фрилансеры, продюсерские компании и т.п.), на

³³ Conrad C. Fink. *Strategic Newspaper Management*. // Southern Illinois University Press Carbondale and Edwardsville. 1988.

³⁴ Albarran, Alan B. *Media Economics: Understanding Markets, Industries, and Concepts* (2nd. ed.). // Blackwell. 2002.

журналистском уровне этот подход унифицирует принципы работы с новостями и аналитикой, устраняя из содержания «я» журналиста. Стандартизация контента связана с незаинтересованностью рекламодателя в политически ангажированной журналистике – политические оценки дозируются, исходя из ожиданий аудитории. Не политические силы, а потребительский рынок, с его пристрастиями и стилем жизни диктует содержательные стратегии медиапредприятий. Таким образом, роль СМИ сводится не к производству, а «переупаковке» контента, который в условиях развитых медиарынков существует и вне традиционных медиаканалов.³⁵

Второй подход к управлению СМИ – азиатский и отчасти восточноевропейский – предполагает преимущественное выполнение политического заказа, осуществляемое на похожих принципах «конструирования содержания». В условиях четко сформулированного заказа медиаменеджерам существенно менее важно стремиться к достижению финансовой независимости, так как они могут получать прямое финансирование или косвенные дотации от государства. В таком случае медиапредприятие не ориентируется на финансовый успех, а, значит, не требует от медиаменеджеров значительных навыков в сфере финансового менеджмента, но оставляют за ними ключевые функции управления информационными потоками и человеческими ресурсами. Однако по мере либерализации экономики потребность в таких менеджерах, которые стремятся не только выполнить политический заказ, но добиться финансовых успехов, становится все выше.

Сегодня в условиях кризиса рынка традиционных медиа это требует от медиаменеджеров не только понимания рыночной ситуации, но и создания

³⁵ Варганова Е.Л. «Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиаменеджмента». // Журнал «Медиаскоп». Выпуск №1. 2007. goo.gl/N2MhW3

инновационных рыночных стратегий. Во-первых, руководители медиахолдингов все чаще используют концепцию «вертикальной производственной цепочки». Основываясь на ней, медиакомпании ориентируют свои рыночные стратегии на установление жесткого контроля над ценами, сокращение расходов, кооперацию производственных процессов. Это становится возможным в результате создания многоотраслевых корпораций, которые объединяют производство разных СМИ.³⁶

Во-вторых, медиабизнес, как и другие отрасли экономики, находится под воздействием одной из ключевых экономических тенденций XX в. – отчуждения собственности от управления. Большинство медиапредприятий переходит в собственность акционерных компаний, нанимающих высокооплачиваемых наемных менеджеров. Для последних целью деятельности становится не только увеличение прибыли, но и дальнейшая экспансия медиарынка. Созданные по типу вертикальной интеграции и возглавляемые известными менеджерами основные глобальные медиакорпорации «АОЛ Тайм Уорнер», «Бертельсманн», «Вивенди Юниверсал Виакон», «Ньюс корпорэйшн» многократно увеличили свое присутствие на рынке, показав примеры беспрецедентного для современной экономики роста. Сегодня они занимают доминирующее положение на мировом информационном рынке и входят в список 500 ведущих глобальных корпораций мира, ежегодно составляемый журналом «Форчун».³⁷ Таким образом, рост и расширение воспринимаются сегодня как условие устойчивости на медиарынке и залог успешной репутации наемных топ-менеджеров.

Еще одна популярная рыночная стратегия – диагональный рост, подразумевающий объединение компаний, которые не производят одинаковую

³⁶ Медиаэкономика зарубежных стран: Учеб. пособие. / Елена Варганова. — М.: Аспект Пресс, 2003. <http://evartist.narod.ru/text11/44.htm>

³⁷ The Fortune 2016 Global 500. <http://fortune.com/global500/list>

продукцию и не участвуют в общем производственном процессе. Эта стратегия стала популярной, поскольку ведет к созданию многоотраслевых диверсифицированных корпораций, способных контролировать цены, перераспределять ресурсы внутри корпораций с прибыльных производств в убыточные, привлекать рекламу транснациональных корпораций, заинтересованных в комбинации различных рекламоносителей. В результате этой стратегии создаются национальные конгломераты или транснациональные корпорации, которые владеют, осуществляя контроль, предприятиями разных профилей в одной или нескольких странах.

По мнению одного из ведущих мировых теоретиков массовой коммуникации профессора Дениса Маккуэйл, феномен концентрации СМИ – как транснациональных, так и мультимедиа – является не только выгодной рыночной стратегией, но также выступает последней «фазой коммуникационной революции», которая привела к тому, что в мировой медиаиндустрии доминирует небольшое число крупнейших компаний.³⁸

Глобальные медиакомпаний взаимодействуют между собой, образуя иногда своеобразные картели, покупая или продавая часть акций других крупных медиаигроков, что позволяет перераспределять прибыль, сотрудничать в сфере распределения и продажи продукции. К основным медиапродуктам глобальных компаний относятся телевизионные и радиопрограммы (новостные, аналитические, документальные, спортивные, развлекательные, в том числе телесериалы); фильмы, книги и др.

Стоит также отметить, что в процессе концентрации и монополизации появились новые тенденции. Так, слияния и поглощения стали проходить «по географическому принципу», – например, в каком-либо регионе одна

³⁸ Маккуэйл Д. «Теория массовой коммуникации».
http://www.sociology.vuzlib.su/book_o110.html

монополия захватывает все печатные издания. Другая тенденция касается создания «мультимедийных групп – объединения под рукой одного владельца (индивидуального или коллективного) различных СМИ: газет, журналов, радио, телевидение. Более производственный характер носит кластеризация – процесс создания кластеров – крупных промышленных, территориально-производственных объединений, включающих в себя различные производства, необходимые для выпуска конечного продукта. Кластеризация – еще один объективный процесс в медиаиндустрии, вызванный конвергенцией технологий производства содержания и распространения медиапродуктов, создания общей платформы производства содержания для многочисленных каналов распространения.

Кроме того, средства массовой информации сегодня приобретаются промышленно-финансовыми корпорациями, что позволяет большому бизнесу лоббировать свои интересы при принятии важных государственных решений и формировать общественное мнение в нужном направлении. В последние годы появились транснациональные предприятия СМИ с так называемым «рассеянным» капиталом, когда практически невозможно установить их национальную принадлежность.

Характерным примером экономических процессов и тенденций на современном медиарынке является слияние двух гигантских корпораций – «Виаком» и «Си-би-эс». В новой корпорации оказались известное издательство «Саймон энд Шустер», кабельные сети, радиостанции, киностудии «Голливуда», многочисленные кинотеатры и т.д. Основными конкурентами нового гиганта сейчас являются другие мегакомпании, которые мы упоминали выше – «Уолт Дисней», объединенная компания «Тайм Уорнер АОЛ» и империя Руперта Мердока «Ньюс корпорейшн».

В то же время рыночные стратегии на медиарынке не ограничиваются

стратегиями экономического роста. По Майклу Портеру, выделяют еще три основные конкурентные стратегии: минимизация издержек и продаж, производство специализированной продукции и ориентация на конкретный сегмент рынка и определенную целевую группу. Лидерство в минимизации издержек предполагает достижение компанией самых низких издержек производства и реализации продукции за счет низких цен на аналогичный товар. Такая стратегия позволяет завоевать большую долю рынка при усилении конкурентной борьбы. Стратегия лидерства в производстве специализированной продукции означает создание уникального товара в отрасли, то есть, например, нишевого СМИ, не имеющего аналога на рынке. Конкурентная стратегия ориентации на конкретный сегмент рынка или стратегия фокусирования означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей и предоставления им контента, идеально соответствующего их запросам.³⁹

Проанализировав теоретические аспекты антикризисного медиаменеджмента, мы пришли к выводу, что любое СМИ сегодня можно рассматривать как торгово-промышленное предприятие, на которое воздействуют все законы и закономерности экономики. Управление медиафирмой, таким образом, совпадает с традиционными представлениями о менеджменте как управлении производством с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли. Однако неверно думать, что не существует различий между управлением СМИ и любой другой компанией. Особенность медиабизнеса в производстве двух товаров – контент и аудитория, которые реализуются на двух разных рынках (аудитории и рекламодателей), а, значит, он нуждается в более сложных управленческих подходах, учитывающих

³⁹ Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
http://vernikov.ru/media/K2/item_attachments/competitive_strategy.pdf

специфику двух разных рынков сбыта. Кроме того, в соответствии с двумя подходами к медиаменеджменту – англосаксонскому и азиатскому – СМИ могут «продавать» аудиторию и рекламодателям, и политикам, что также влияет на характер управления СМИ. В первом случае содержательные стратегии медиапредприятий определяет потребительский рынок, во втором – политический заказ, который одновременно обеспечивает СМИ экономическое благополучие за счет прямых или косвенных дотаций от государства, а, значит, не требует от медиаменеджеров значительных навыков в сфере финансового менеджмента. В таких внерыночных условиях долгое время существовала отечественная медиаиндустрия, чья деятельность сводилась к реализации политических и идеологических задач, а экономические показатели не имели существенного значения. Однако с либерализацией экономики и изменением политического режима ситуация на медиарынке изменилась, и потребность в грамотном медиаменеджменте и разработке антикризисных рыночных стратегий стала расти. Среди последних нами были названы: создание многоотраслевых корпораций и мультимедийных групп, отчуждение собственности от управления и назначение на руководящие посты высокооплачиваемых наемных менеджеров, экспансия медиарынка в результате слияния и поглощения медиахолдингов. Однако даже могущественные медиакорпорации могут испытывать на себе влияние кризиса и угрозу банкротства. Для того, чтобы избежать негативных последствий и не потерять главенствующее положение на медиарынке топ-менеджерам медиакорпораций необходимо начинать прорабатывать систему антикризисных мер во время формулирования миссии и стратегии предприятия. Затем на основе стратегического менеджмента разрабатывается комплекс антикризисных мер. В следующей главе мы детальнее рассмотрим эту взаимосвязь и проанализируем методы антикризисного менеджмента на конкретном примере.

ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ХОЛДИНГА «НЬЮС МЕДИА»

2.1. Этапы становления и основные принципы управления холдинга «Ньюс Медиа»

Холдинг «Ньюс Медиа» существует с 2001 года. Его основатель Арам Габрелянов прославился как создатель первого в России классического таблоида – еженедельной газеты, издаваемой с 1997 года под названием «Московские ведомости», а затем переименованной в «Жизнь». Формат, дизайн, шрифты и рубрики издания были заимствованы у известного британского таблоида «Сан». В 2004 году газета «Жизнь» вошла в пятерку наиболее популярных отечественных газет.⁴⁰ Успех издания был связан с эксклюзивностью контента, который поставляла редакции сеть оплачиваемых информаторов.⁴¹ К 2005 году «Жизнь» имела филиалы в 52 городах России, а через год тираж издания превысил 2 млн экземпляров.⁴²

В апреле 2001 года Габрелянов учредил ООО «Издательский дом “Жизнь”». Затем в сентябре на базе издательского дома был основан холдинг ОАО «Ньюс Медиа». С августа 2006 года медиахолдинг произвел ребрендинг и стала выпускать помимо еженедельника «Жизнь» (2,3 млн экземпляров)

⁴⁰ Союз издателей «ГИПП». «По данным социологов четверть россиян практически не читает прессу». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://gipp.ru/viewer.php?id=3159>

⁴¹ «При помощи таблоидов государство сигнализирует массам, что элита под контролем». // «Коммерсант». 04.04.2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/876166>

⁴² «Арам Габрелянов, генеральный директор ОАО «Ньюс Медиа»: «В медиа-бизнесе выживают только параноики». // «Саратовские новости». 02.04.2007. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.saratoff.ru/articles/business/0/726>

ежедневную газету «Твой день» (тираж — 180 тыс. экземпляров). В 2007 году «Жизнь» стала лауреатом ежегодной премии «Лидер продаж» в номинации «Коммерческий успех», которая присуждается Ассоциацией распространителей печатной продукции. Лауреат в этой категории определялся по приросту рекламных доходов (газета показала прирост 373,1%) и продаж издания (прирост 27%).⁴³ Положительные показатели незамедлительно привлекли новых инвесторов: в 2007 году 50% минус одна акция «Ньюс Медиа» у Фонда Бориса Федорова за 80 млн долларов приобрел холдинг «Национальная медиа группа» петербургского бизнесмена Юрия Ковальчука.⁴⁴ Контрольный пакет акции остался в руках генерального директора холдинга – Арама Габрелянова.

На деньги, полученные от продажи акций, 1 марта 2008 года Габрелянов запустил новый проект – интернет-портал эксклюзивных видеонюостей «Лайф.ру». По словам Габрелянова, в основе портала лежала концепция собственного оперативного информационного агентства и, одновременно, создания «СМИ 2.0», в котором посетители сайта за деньги могли бы предоставлять собственные видео-материалы.⁴⁵ Эта идея была реализована в уникальном мобильном приложении «ЛайфКорр», скачав которое любой пользователь может сделать фото- или видеорепортаж непосредственно с места важных или интересных событий, очевидцем которых он стал, и получить за него гонорар. В первый год развития приложения холдингом было потрачено около 10 млн рублей на вознаграждения для «гражданских журналистов».⁴⁶

В июне 2008 года, через полгода после запуска «Лайф.ру» занял в

⁴³ ОАО "Ньюс Медиа". // «Коммерсант». 04.04.2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/876370>

⁴⁴ «Ценность жизни». // «Коммерсант». 04.08.2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/991818>

⁴⁵ «При помощи таблоидов государство сигнализирует массам, что элита под контролем». // «Коммерсант». 04.04.2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/876166>

⁴⁶ «LIFENEWS: скачай приложение, стань журналистом» // «Известия». 11.11.2013. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/556884>

российском сегменте интернета седьмое место по популярности, пропустив вперед только поисковые системы и социальные сети.⁴⁷ Затем для облегчения ориентации аудитории в информационных потоках портал «Лайф.ру» был разделен на три части: специализировавшееся на «срочных новостях» агентство «Лайфньюс.ру», сайт «Лайфшоубиз.ру», посвященный новостям шоу-бизнеса, и спортивный сайт «Лайфспорт.ру».⁴⁸ По данным сервиса измерения популярности веб-сайтов «Спайлог», посещаемость «Лайфньюс.ру» в сентябре 2009 года составила 4,2 млн уникальных пользователей.⁴⁹ Популярность у аудитории сопровождался коммерческим успехом – «Ньюс медиа» стал одной из первых компаний в России, которая стала продавать видеоматериалы телеканалам. Первым каналом, заключившим подобное соглашение с компанией Габрелянова, стал НТВ, тогда возглавляемый Владимиром Кулистиковым.⁵⁰ Через год, 1 марта 2010 года «Ньюс медиа» начал выпускать еще одно издание – деловую интернет-газету «Маркер» – первое деловое издание, ориентированное на молодежную аудиторию и отличающееся от прочих подобных изданий эксклюзивностью и оперативностью.⁵¹

В 2011 году Арам Габрелянов стал заместителем генерального директора другого крупного отечественного медиахолдинга «Национальная медиа группа», а затем занял пост председателя совета директоров ОАО «Редакция газеты „Известия“», принадлежащей также «НМГ». Первым решением Габрелянова на новом посту стал переезд редакции из исторического здания с Пушкинской площади, где находилась 85 лет — в офисный центр на

⁴⁷ «Ценность жизни». // «Коммерсант». 04.08.2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/991818>

⁴⁸ «Life.ru закрылся, чтобыделиться на три новых сайта» // «Миртесен». 05.10.2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ruformator.mirtesen.ru/blog/43305314683/Life.ru-zakryilsya,-chtobyi-razdelitsya-na-tri-novuyih-sayta>

⁴⁹ Там же.

⁵⁰ «Жизнь» в телевизоре». // «Ведомости». 20.09.2010. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2010/09/20/zhizn_v_televizore

⁵¹ «Досье. Арам Габрелянов». // «Лента.ру». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lenta.ru/lib/14209842/>

территории завода «Дукс» в промзоне Москвы. Переезд был сопряжён с увольнениями большей части сотрудников (было уволено до 60% персонала) и наймом новых.⁵² Часть журналистов прежнего состава назвала перемены «символическим актом насилия» и пыталась избрать новым главным редактором Сергея Мостовщикова, но после выплат выходных пособий конфликт был улажен.⁵³ Тогда же за Арамом Габреляновым приобрел репутацию агрессивного медиаменеджера, известного своей жесткой кадровой политикой.

В июне 2013 года Арам Габрелянов возглавил еще одно СМИ, входящее в состав «Национальной медиагруппы» – российскую информационную радиостанцию «Русская служба новостей», вещающую в пяти городах: в Москве, Санкт-Петербурге, Ижевске, Саратове и Твери. Через год, по данным информационно-аналитической системы «Медialogия», «Русская служба новостей» возглавила список самых цитируемых радиостанций России.⁵⁴ По данным на март 2016 года рейтинг цитируемости «РСН» оставался самым высоким среди федеральных радиостанций с существенным разрывом между первым и вторым местом.⁵⁵

Осенью 2013 года на базе портала «Лайфньюс» был запущен одноименный телеканал. Инвестиции в его запуск оценивались в \$20–30 млн. Руководил запуском генеральный директор «Лайфньюс» и младший сын Габрелянова Ашот Габрелянов. В интервью «Ленте.ру» он говорил, что хотел

⁵² «Персона:Габрелянов_Арам_Ашотович». // Tadviser. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.tadviser.ru/index.php/Персона:Габрелянов_Арам_Ашотович

⁵³ «Часть редакции реформируемых «Известий» призывает владельцев работать по закону». // «Газета.ру». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.gazeta.ru/news/lenta/2011/06/05/n_1870789.shtml

⁵⁴ Медialogия. Рейтинги СМИ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mlg.ru/ratings/>

⁵⁵ Там же.

«создать четкую ассоциацию бренда «Лайфньюс» с самыми срочными новостями в прямом эфире».⁵⁶

За два года «Лайфньюс» вышел на первое место по цитируемости среди российских телеканалов («Россия 24» — на втором, «Дождь» — на восьмом), а сайт издания – на шестое месте по цитируемости среди российских интернет-СМИ (данные «Медиалогии» за ноябрь 2015 года). Среднесуточный охват телеканала «Лайфньюс» в четвертом квартале 2015 года составил 2,4 млн человек (за тот же период в 2014 году – 1,7 млн человек). Для сравнения, по данным «TNS Россия», среднесуточный охват «России 24» за тот же период составил 12,6 млн человек, а «Дождя» — 200 тыс. человек.⁵⁷ По данным системы «СПАРК», выручка ООО «Айньюс» (основное юридическое лицо «Ньюс Медиа») в 2014 году составила 1,38 млрд руб., чистая прибыль — 14,6 млн руб.⁵⁸

В январе 2015 года под управление холдинга «Ньюс Медиа» перешел петербургский холдинг «Балтийская медиагруппа» после смерти его основателя Олега Руднова. Новым руководством было принято решение о реформатировании ведущих СМИ «Балтийской медиа-группы» – телеканала «100ТВ» и радиостанции «Радио Балтика». Радиостанция «Нева FM» перешла на техническое вещание, газеты «Смена», «Невское время» и «Вечерний Петербург», информагентство «БалтИнфо» были закрыты как коммерчески неэффективные. В результате оптимизации оргструктуры холдинга на петербургском медиарынке появились телеканал «Лайф78» и реформатированная радиостанция «Радио Балтика».⁵⁹

⁵⁶ «Компания: «News Media» // Tadviser. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.tadviser.ru/index.php/Компания:News_Media_\(Ньюс_медиа\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Компания:News_Media_(Ньюс_медиа))

⁵⁷ Там же.

⁵⁸ «Компания: «News Media» // Tadviser. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.tadviser.ru/index.php/Компания:News_Media_\(Ньюс_медиа\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Компания:News_Media_(Ньюс_медиа))

⁵⁹ «Новостная мясорубка»: что ждет БМГ». // «Лениздат.ру». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lenizdat.ru/articles/1127571/>

В мае 2016 года был перезапущен сайт телеканала «ЛайфНьюс». Принятая ранее руководством политика специализации и дифференции изданий («ЛайфНьюс», «ЛайфШоубиз», «ЛайфСпорт») сменилась политикой централизации и медиаконвергенции. Обновленный сайт объединил контент всех изданий холдинга под единым брендом «Лайф» и превратился в самостоятельный информационный портал «Лайф.ру». Сайт телеканала «Лайф78» был ликвидирован – новости и трансляции из Петербурга также стали доступны на портале «Лайф.ру» под специальной вкладкой «#Лайф78». Позднее все новости из региональных корпоративных точек стали генерироваться в подобных вкладках с номером региона и приставкой «Лайф» («#Лайф62», «#Лайф66», «#Лайф84» и др.). На 1 июля 2016 года региональная сеть «Лайфа» насчитывала 24 филиала, в 19 из которых работали журналисты и операторы. Все они совместно с главным офисом в Москве формировали контент портала «Лайф.ру» и телеканала «ЛайфНьюс». Тогда же радиостанция «Русская служба новостей» была переименована в «Лайф #Звук», ее сайт был ликвидирован, а все новости из эфира и видеотрансляция из студии также стала доступна на сайте «Лайф.ру» во вкладке «Лайф #Звук».

На тот момент в число активов компании входили: сайт «Лайф.ру», телеканал «ЛайфНьюс», телеканал «Лайф78», радиостанция «Радио Балтика», журнал «Маркер», газета «Жизнь», газета «Твой день», журнал «Жара». Также в управлении компании находились радиостанция «Лайф #Звук» и газета «Известия».

20 декабря 2016 года радиостанции «Лайф #Звук» и «Радио Балтика» в очередной раз сменили формат и перешли на ретранслирование эфира телеканалов «ЛайфНьюс» и «Лайф78» соответственно. Руководство холдинга назвала это новой концепцией вещания, но фактически радиостанции были превращены в звуковые версии телеканалов, лишившись собственного контента и редакций. Сотрудникам радиостанций было предложено перейти на работу в

редакции телеканалов.⁶⁰

Телеканалы «Лайфньюс» и «Лайф78» также подверглись кардинальным изменениям: с начала 2017 года они отказались от ведущих новостных программ в кадре, а также сократили до минимума количество прямых включений корреспондентов. Таким образом, «Лайфньюс» и его региональный аналог «Лайф78» перешли к модели новостей «Евроньюс» - европейское информационное агентство показывает видео с закадровой озвучкой текста и не указывает авторов материала. «Для людей сейчас, особенно для молодежи, нет особой разницы, кто им читает новости. У молодой аудитории уже не будет такой классической звезды в новостях, какой была и есть для их мам и дедушек та же Екатерина Андреева, они не воспринимают ее таким образом», — прокомментировал очередное реформирование первый заместитель главы холдинга «Ньюс Медиа» Анатолий Сулейманов.⁶¹ В связи с изменением формата было сокращено 30% персонала – в первую очередь это каснулось сотрудников эфира – ведущих, режиссеров, монтажеров.

Тогда же стало известно о намерении медиахолдинга до конца года закрыть практически все филиалы «Лайфа», оставив с 1 января 2017 года лишь две редакции: в Екатеринбурге и Краснодаре. По словам Сулейманова, такое решение было принято в связи с эффективностью этих двух филиалов и качеством новостей, которые они поставляли. Кроме того, с начала 2017 года они стали распространять принадлежащий «Ньюс Медиа» еженедельник «Жизнь», за который сейчас отвечают филиалы в регионах.⁶² В других регионах «Лайф» сохранил только операторов с техникой, которые по необходимости выезжают на место для организации прямой трансляции. Закрытие

⁶⁰ «Радио «Балтика» перейдет на «формат EuroNews» 20 декабря». // ИА «Росбалт». 19.12.2016 <http://www.rosbalt.ru/piter/2016/12/19/1576952.html>

⁶¹ «Телеканал Life откажется от ведущих новостей в кадре в начале 2017 года». <https://vc.ru/n/life-leaders-leave>

⁶² «Телеканал Life закрывает почти все региональные филиалы в пользу работы с внештатными авторами и другими редакциями». <https://vc.ru/n/life-nomoreregions>

региональной сети телеканала руководство медиахолдинга объяснило изменением политики работы издания в регионах, а также с экономическими аспектами.

Специально для работы с региональными журналистами холдинг запустил новый проект «ЛайфЖур» – в одном из интервью Сулейманов назвал его «Убегом для журналистов». С помощью «ЛайфЖура» журналист любого регионального издания может прислать свою тему или материал — анонимно или с упоминанием его имени и даже редакции и получить за это деньги. Минимальная планка выплат составляет около 1,5-2 тысяч рублей. В то же время, по словам замглавы «Ньюс Медиа», некоторые региональные редакции готовы сотрудничать бесплатно — «лишь бы их услышали не только в Саратове, но и в стране».⁶³ Таким образом, к приложению для «гражданских журналистов» «ЛайфКорр» добавилась платформа для профессиональных журналистов, позволившая вывести написание новостных заметок из регионов на аут-сорсинг.

Реструктуризация холдинга, проходившая в декабре 2016 года не коснулась телеканала «Лайф78». Однако уже с первого февраля 2017 года телеканал прекратил самостоятельное вещание – на его частоте вещать федеральный «Лайф», дополненный региональными врезками и бегущей строкой с новостями Петербурга.⁶⁴ Фактически прекращение собственного вещания и сокращение штата редакции «Лайф78» означали, что Петербург лишился негосударственного регионального телевидения. Официальной причиной изменения формата сетки вещания стала нехватка городских новостей для обеспечения круглосуточного информационного вещания. «Так как новостей в самом городе не так много, чтобы хватило на 17 часов вещания, как это было, и картина размывалась за счет всего подряд, люди были вынуждены

⁶³ «Телеканал Life закроет почти все региональные филиалы в пользу работы с внештатными авторами и другими редакциями». <https://vc.ru/n/life-nomoreregions> 29.11.2016

⁶⁴ «Life78 перешел на федеральное вещание». <https://lenizdat.ru/articles/1146624/> 01.02.2017.

ограничивать себя именно питерской повесткой»⁶⁵, — объяснил решение холдинга Анатолий Сулейманов. Резкое изменение структуры вещания из Петербурга привело к очередному серьезному сокращению сотрудников петербургской редакции. На этот раз штат «Лайф78» был уменьшен на 50-55%. По словам Сулейманова, сокращения затронули почти всех сотрудников, работавших на телеканале – из 440 работников, в том числе обслуживающего персонала, в штате осталось около 200 человек. В то же время волна увольнений практически не коснулась редакцию сайта «Лайф» (вкладки «Лайф78»).⁶⁶

Сокращение эфирного времени было сопряжено с постепенным уходом вещания в Интернет. Как уже было сказано выше, при сокращении штата эфирных сотрудников, штат петербургских редакторов сайта «Лайфа» был не тронут, а в дальнейшем даже расширен на одну позицию вместе с отделом SMM-редакторов, занимавшихся продвижением новостей в социальных сетях.⁶⁷ Продюсеры и корреспонденты, которые раньше работали для эфира «Лайф78», стали отрабатывать больше тем для сайта – увеличилось количество публикуемых новостей и собственных материалов: расследований, историй, тестов, подборок. Тогда же «Лайф» стал первым телеканалом Северо-Западного региона, который запустил трансляцию эфира на сайт и в социальные сети, а позднее начал активно развивать формат стримов.⁶⁸ Все это осуществлялось в рамках заявленного Арамом Габреляновым еще в октябре 2016 года курса на переход в Интернет. Медиаменеджер обещал, что в течение трех-пяти лет холдинг «Ньюс Медиа откажется от вещания в кабельных сетях и полностью

⁶⁵ «Петербургский телеканал Life78 меняет формат сетки вещания». <http://tass.ru/obschestvo/3949095> 17.01.2017

⁶⁶ «Life заменит петербургский Life78 на федеральный эфир и сократит местный штат вдвое». 17.01.2017. <https://vc.ru/n/life-nolife78>

⁶⁷ Экспертное интервью с руководителем корпункта «Лайф» в Петербурге Алисой Чекушкиной (экс-редактором сайта «Лайф78») – Приложение 1.

⁶⁸ «Life78 рассказал о планах на развитие в соцсетях». <https://lenizdat.ru/articles/1146636/> 01.02.2017.

перейдёт на интернет-вещание». ⁶⁹

1 мая 2017 года телеканал «Лайф78» прекратил свое существование. ⁷⁰ 16 сотрудников петербургской редакции перешли на работу в корпункт «Лайфа», обеспечивающий наполнение сайта новостями и стримами из Петербурга во вкладке «Лайф78». ⁷¹ При этом после ликвидации «Лайф78» главный редактор петербургского телеканала Светлана Левинтас возглавила федеральный «Лайф». Занимавший ранее эту должность Илья Мелехин стал развивать новый проект – службу креативных стримов «СтримЛайн», юридически не связанную с холдингом «Ньюс Медиа». ⁷²

Оставшийся коллектив телеканала «Лайф78» был переведен под управление медиахолдинга «Национальная медиагруппа» под управление телеканала «Пятый канал». Никто из сотрудников не был сокращен. Сейчас редакция бывшего телеканала отработывает для «Пятого канала» городскую повестку, а также постепенно внедряет новые форматы и технологии. С сентября 2017 года на базе сохранившейся редакции должен заработать новый городской новостной телеканал – в данный момент идет разработка концепции и утверждение бюджета. Судьба радиостанции «Радио Балтика», на частоте которой с 20 декабря 2016 года вещала, как аудио-версия телеканала «Лайф78», остается неизвестной. ⁷³

Параллельно «НьюсМедиа» выступила инвестором нового проекта – агентства «Изюм», которое будет специализироваться на производстве и продаже нативной рекламы. Арам Габрелянов определил новый проект, как

⁶⁹ «Телеканал Life Арама Габрелянова откажется от ТВ-трансляции и перейдёт в интернет в течение трёх-пяти лет». <https://vc.ru/n/life-notv>. 20.10.2016

⁷⁰ «Life78 сменит руководителя и название». 08.04.2017
https://www.dp.ru/a/2017/04/08/Telekanal_Life78_smenit_v

⁷¹ «Габрелянов: Сайт Life78 продолжит работу в Петербурге». 02.05.2017.
<https://lenizdat.ru/articles/1149539/>

⁷² «На телеканале Life назначен новый главный редактор». https://m.rns.online/it-and-media/Natelekanale-Life-naznachen-novii-glavnii-redaktor-2017-04-14/?utm_source=push 14.04.2017

⁷³ «Телеканал Life78 сменит владельца и название». <http://www.fontanka.ru/2017/04/08/043/>

«фабрика эмоционального контента» и «вирусного продукта». Предполагается, что новая компания будет предоставлять клиентам «полный цикл производства эмоционального контента любого типа — от видео до текстов, и, благодаря собственным производственным мощностям, делать это в максимально сжатые сроки». Преимуществами «Изюма» Арам Габрелянов считает полный цикл производства, большие производственные мощности, технологичность, скорость работы, ранний доступ к новостям, широкий тематический охват и возможность создавать контент любых форматов. По его мнению, в нише нативной рекламы «Изюм» станет первооткрывателем.⁷⁴

ООО «Изюм» было зарегистрировано 15 марта 2017 года – генеральным директором агентства стала экс-заместитель главного редактора «Лайфа» Дарина Евтушенко. Арам Габрелянов является соучредителем ООО «Изюм», и ему принадлежит 85% компании. В уставном капитале предприятия миллион рублей: вклад медиаменеджера составил 850 тысяч рублей, Дарины Евтушенко — 150 тысяч рублей.⁷⁵ Первым крупным проектом «Изюма» стало сообщество в социальной сети «ВКонтакте» под названием «Биржа мемов», публикующее наиболее интересные и остроумные мемы (е высказывания, часто в форме картинок, которые имеют устойчивое значение и популярность в сети), придуманные самими подписчиками сообщества. Паблик набирает популярность благодаря вирусному ролику программы «Шоу Дружка», где есть рубрика «Биржа мемов».

Таким образом, по состоянию на май 2017 года в структуру холдинга «Ньюс Медиа» входят таблоиды «Жизнь за всю неделю» и «Твой день», информационный интернет-портал «Лайф.ру», крупнейшее издательство комиксов в России «Бабл Комикс». Генеральный директор холдинга Арам Габрелянов также выступает соучредителем агенства нативной рекламы

⁷⁴<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1342684192479033&set=a.224903884257075.56061.100002123945792&type=3&theater>

⁷⁵ «Габрелянов рассказал об «Изюме». 29.03.2017. <https://lenizdat.ru/articles/1148164/>

«Изюм», первыми проектами которого стали сообщество «ВКонтакте» «Биржа мемов» и вирусная программа «Шоу Дружко». Кроме того, по сведениям СМИ, несмотря на отсутствие юридической связи между структурами Габреялнова и службой креативных стримов «СтримЛайн», последний также является проектом медиаменеджера.

Исходя из выше описанного мы можем выделить ряд характерных черт, отличавших стратегический менеджмент холдинга «Ньюс Медиа» до реструктуризации и фактического ухода с рынка традиционных медиа. Во-первых, ориентация на западные примеры медиакорпораций. В первую очередь, это проявлялось в организационном плане – в попытке создать «мультимедийную группу», в которой представлены все типы СМИ: газеты, журналы, радио, телевидение и Интернет-ресурсы. У печатных изданий существовала широкая региональная сеть распространения в России, а также в странах СНГ, у информационного портала «Лайф.ру» – сеть коррпунктов, обеспечивовавших наполняемость сайта региональными новостями. В содержательном плане также очевидно копирование западных моделей. «Жизнь» – русский вариант британского таблоида «Сан», а телеканалы «Лайфньюс» и «Лайф78», вещавшие в прямом эфире, заимствовали подход у британского канала «Скайньюс», аналогично предоставляющий оперативные видео-эксклюзивы своим зрителям в прямом эфире. Сотрудники «Ньюс Медиа» проходили стажировку в газетах «Сан» и «Ньюс оф зе Ворлд». ⁷⁶ Кроме того, стоит отметить, что обе газеты «Сан» и «Ньюс оф зе Ворлд», а также телеканал «Скайньюс» входят в холдинг «Ньюс Корпорейшн» и принадлежат известному медиамагнату Руперту Мердоку. Успешного медиаменеджера, сумевшего создать корпорацию, владеющую множеством изданий в разных странах мира,

⁷⁶ «При помощи таблоидов государство сигнализирует массам, что элита под контролем» // «Коммерсант». 04.04.2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/876166>

Арам Габрелянов называет одним из своих идеалов.⁷⁷

Во-вторых, глобальными медиакорпорациями «Ньюс медиа» роднило также стремление к экспансии медиарынка – расширению, поглощению других изданий и холдингов с целью завоевания монопольного положения на медиаландшафте. Так, имея в распоряжении семь изданий, Габрелянов на пятилетний срок берет в управление газету «Известия», на неопределенный срок – радиостанцию «Русская служба новостей». Оба издания принадлежали и принадлежат медиахолдингу «Национальная медиагруппа», но в течение определенного срока организационной и кадровой политикой изданий занимался Арам Габрелянов. В январе 2015 года после смерти основателя и одного из собственников «Балтийской медиа-группы» Олега Руднова стало известно о том, что контроль над ресурсами крупнейшего петербургского медиахолдинга было принято передать Араму Габрелянову.

В-третьих, нацеленность руководства холдинга в первую очередь на извлечение коммерческой прибыли. Арам Габрелянов – не журналист, а талантливый медиаменеджер, который с 1990-х годов подчеркивал, что для него «журналистика - это бизнес, а газета – товар». Залогом успеха Габрелянов называл оперативность информации и эмоциональность ее изложения.⁷⁸ Для него неважно позиционирование СМИ как «четвертой власти», просветителя или социализатора общества. Габрелянов никогда не скрывал, что приоритетным в работе для него является извлечение дохода. В предыдущей главе мы уже определили, что товаром медиапредприятия является аудитория, которая потребляет его контент и может быть «продана» рекламодателю. Этим определяется приоритет таблоидов в холдинге «Ньюс Медиа», оперативно

⁷⁷ «Арам Габрелянов, гендиректор компании «Ньюс Медиа»: «Ребрендинг «Жизни» оправдал себя». // Adme. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.adme.ru/tvorchestvo-reklama/aram-gabrelyanov-gendirektor-kompanii-nyus-media-rebranding-zhizni-opravdal-sebya-15034/>

⁷⁸ «Досье. Арам Габрелянов». // «Лента.ру». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lenta.ru/lib/14209842/>

поставляющих эксклюзивы, скандалы и светскую хронику, традиционно интересных для широкой аудитории. Рост тиражей газеты «Жизнь», рейтинги цитируемости радиостанции «РСН» и телеканала «Лайфньюс», количество уникальных посетителей на сайте «Лайф.ру», и как следствие, доходы от рекламодателей на протяжении определенного периода доказывали правильность выбранной стратегии. Арама Габрелянова или «ульяновского Мердока», как его окрестили журналисты, долгое время называли одним из самых успешных медиаменеджеров на российском рынке.

В-четвертых, основными отличительными чертами контента изданий были эксклюзивность и массовость. Эксклюзивность достигалась максимальной оперативностью в работе, сетью оплачиваемых информаторов в различных структурах, телефонным пранком, постоянным поиском историй, собственных новостей для сведения до минимума количества рерайтов и ссылок на другие СМИ. Это должно было сформировать репутацию «Лайфа», как «первого по срочным».

Тем не менее, стратегия работы издания не исчерпывалась моделью традиционного информационного агентства, так как Арам Габрелянов быстро понял, что оперативные сухие факты не так интересны обыкновенному человеку, как эмоциональные, скандальные истории. С этим фактом была связана вторая особенность контента изданий «Ньюс Медиа» – его массовость, которая складывалась по формуле успеха Габрелянова, неоднократно обозначаемая им на планерках как формула идеальной новостной заметки – «стори и эмоция». По мнению медиаменеджера, секрет популярности материала в его эмоциональности, «человеческой истории» за каждой новостью, апелляции к бессознательному интересу человека к низменному, скандальному, шокирующему. Эти характеристики в совокупности делали публикации на сайте «Лайф.ру» интересными и доступными для массовой аудитории.

Здесь также стоит отметить язык, которым были написаны новостные заметки – простой, максимально приближенный к разговорному, с использованием просторечий, Интернет-сленга. ПРИМЕРЫ. Привычный на сайтах других изданий «поиск по ключевым словам» на «Лайфе» был заменен на «поиск по хэштегу». У каждой новости был определенный набор хэштегов – ключевых слов, по которой ее можно было найти или посмотреть подборку всех новостей с таким хэштегом. Это упрощало поиск информации на сайте, организуя его по тому же принципу, что и в привычных для массовой аудитории социальных медиа. Помимо очевидных хэштегов «новости», «происшествия», «преступления», «акции», особой популярностью пользовались хэштеги «ЧЗХ», «жесть», «шок», «вау» также работавшие на массового зрителя.

Традиционный иллюстративный ряд в новостных заметках, включающий в себя фотографии, картинки, шаржи, скетчи, инфографики был дополнен популярными в Интернете «GIF-ками» и мемами. На массовую аудиторию работала и форма подачи информации – помимо коротких новостных заметок и эмоциональных лонгридов («историй») на сайте регулярно публиковались подборки новостей, объединенные по тематике, месту или персонажам, позволяющие вписать новость в определенный контекст. Сегодня подобные подборки очень «кликабельны» и пользуются большой популярностью, так как позволяют в короткие сроки охватить сравнительно большой объем информации в легкой для восприятия форме. Интересно, что иногда «Лайф» публиковал подборки с откровенно негативной или шокирующей информацией. ПРИМЕРЫ про погибших детей. Еще одна излюбленная форма получения информации и одновременного развлечения для массовой аудитории – тесты, регулярно публиковавшиеся на «Лайфе» с привязкой к различным информационным поводам.

С ориентацией на массовую аудиторию связан пятый стратегический принцип работы холдинга «Ньюс Медиа», а именно постоянный мониторинг аудитории и ее потребностей. По мнению Арама Габрелянова, интернет-аудитория сильно отличается от аудитории традиционных таблоидов. Интернет-аудитория намного образованнее и, как следствие, более циничная, ей нужны конкретные доказательства.⁷⁹ Такие рассуждения свидетельствуют об изучении потребителя медиаконтента, сравнении старой и новой целевой аудитории. Если в 2008 году для более легкой ориентации аудитории «Ньюс медиа» разделило интернет-портал «Лайф.ру» на 3 сегмента (новостной «Лайфньюс», спортивный «Лайфспорт» и светский «Лайфшоубиз»), то через 8 лет было принято обратное решение – объединение контента всех изданий холдинга на единой мультимедийной площадке сайта «Лайф.ру». Такое решение, во многом, было связано с изменением потребностей аудитории и повышением конкуренции между онлайн-изданиями. В борьбе за читателя они делают упор на универсальность предлагаемой информации, повышая вероятность увеличения глубины просмотра сайта за счет разнообразной тематики новостей. Кроме того, интеграция всех интернет-ресурсов холдинга на одной площадке произошла в рамках глобальной стратегии перехода в Интернет, намеченная еще в 2007 году. ИНТЕРАКТИВНОСТЬ?

Шестой стратегический принцип работы холдинга «Ньюс Медиа» заключается в использовании новейших технологий для генерирования контента в новых формах медиа. Руководство «Ньюс Медиа» очень внимательно отслеживает последние тенденции в мировом медиабизнесе. Здесь можно вспомнить и создание первого в России классического таблоида «Жизнь», и первого интернет-портала видеонюостей «Лайф.ру», посетители которого могли бы предоставлять собственные материалы и получать за это

⁷⁹ «При помощи таблоидов государство сигнализирует массам, что элита под контролем» // «Коммерсант». 04.04.2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/876166>

деньги. Еще 8 лет назад Арам Габрелянов создал «СМИ 2.0», в процесс создания контента которого была вовлечена аудитория, а затем стал продавать присылаемые видеоматериалы другим каналам. Так появились не имеющие аналогов приложения «ЛайфКорр», благодаря которому за относительно небольшую сумму у телеканала регулярно появлялись эксклюзивные видео, публикации которых существенно увеличивающие количество посетителей сайта «Лайф.ру». Уникальная особенность мобильного приложения заключается в механизме push-уведомлений, которые автоматически рассылаются пользователям, находящимся рядом с событием, в случае если оно может заинтересовать аудиторию канала (местоположение определяется по GPS-координатам, получаемым со смартфона). По словам заместителя генерального директора «Ньюс Медиа» Анатолия Сулейманова, в конце 2015 года года это позволило отказаться от финансовых отношений с агентами и ньюсмейкерами, а также использования какие-либо средства для получения информации кроме пресс-карты. Запуск «ЛайфКорра» он назвал «переходом к гражданской журналистике», когда редакция платит не ньюсмейкерам, а людям, которые присылают материалы через приложение. На тот момент приложение скачали около полумиллиона человек.⁸⁰ На наш взгляд, «ЛайфКорр» также существенно повысил интерактивность «Лайфа», вовлек аудиторию в процесс создания контента, тем самым повысив ее заинтересованность и привлек мотивацию регулярно посещать интернет-ресурс.

Использование новейших технологий нашло отражение не только в генерировании контента, но и в условиях труда в редакции. Телеканалы и радиостанции холдинга «Ньюс Медиа» работали в одних из самых современных и оснащенных студий в Москве и Санкт-Петербурге. По сведениям интернет-газеты «Фонтанка.ру», полученным из системы «СПАРК», стоимость запуска

⁸⁰ «Холдинг Арама Габрелянова перестал выделять деньги на информаторов». // «Журдом». 15.09.2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://jourdom.ru/news/76568>

«Лайфа» составила 1,7 млрд рублей.⁸¹ Запуск московского телеканала «Лайфньюс» руководство оценивало в \$20-30 млн – 650-980 млн рублей, но по курсу 2013 года.

Здесь также можно вспомнить переезд газеты «Известий» из исторического здания на Пушкинской площади в новый опен-спейс на 5-й улице Ямского поля, потому что, по мнению Арама Габрелянова, в старой редакции было «невозможно работать». Кроме того, в медиахолдинге функционирует развитая система поощрений, премий для сотрудников – за оперативную и успешную отработку тем сотрудники регулярно получают денежные вознаграждения. Также есть возможность карьерного роста, мотивирующая журналистов – так, например, в отделе корреспондентов есть несколько ставок: младший корреспондент, корреспондент, обозреватель и специальный корреспондент. При высокой работоспособности и готовности учиться пусть от младшего корреспондента до специального корреспондента мог занять до года, заработная плата также увеличивалась пропорционально должности. При этом корреспондентам давали возможность попробовать себя в роли ведущих, продюсерам в роли корреспондентов, руководство всегда было открыто для диалога и эксперимента. Замотивированные возможностью карьерного роста и увеличением заработной платы сотрудники были готовы работать 6 дней в неделю по 10-12 часов.

Высокая корпоративная культура и сплоченность коллектива определялась следующими факторами: демократичность общения, открытость руководства, готовность к экспериментам, ориентация на молодой коллектив – недостаток опыта, но энергичность и открытость к новым проектам, следование последним трендам, готовность назначать на руководящие должности молодых специалистов – обеспечение лояльности. Большое количество корпоративных мероприятий – совместные выезды, праздники, спортивные мероприятия,

⁸¹ «Life78: чье это было?» <http://www.fontanka.ru/2017/01/20/046/>

фруктовые пятницы, розыгрыши призов. На повышение корпоративной культуры сработало и неприятие «Лайф78» на петербургском медиарынке – отношение к нему как к чужаку привело к сплочению коллектива, сопряженное с ощущением, что коллеги завидуют их оперативности и современности оборудования. 80% коллектива – это приезжие из других регионов, которые не смогли бы сразу устроиться на любом другом телеканале, так как еще не узнали город, его историю, географию, традиции, привычки, особый нрав. «Лайф78» же будучи изначально московским проектом с совершенно не традиционными для Петербурга методами работами с радостью принял всех проезжих. А агрессивность, бестактность, наглость стала своеобразной визитной карточкой холдинга «Ньюс Медиа».

В-седьмых, новые подходы к журналистской работе. С 2009 года в «Ньюс медиа» работают собственные курсы журналистики. Преподает на них как сам Габрелянов, так и другие сотрудники холдинга. При этом обучают новых сотрудников как гуманитарным предметам (история, литература), так и общению с ньюсмейкерами, умению выстраивать отношения с источниками и др.⁸² Холдинг содает собственную команду, работающую по определенным стандартам, заточенным на оперативность и сенсационность. Поиск историй, инфоповодов, завязывание неформальных контактов, формирование собственной базы контактов, придумывание поворотов для собственных новостей – работа на повышение цитируемости. Прямой эфир, прямые включения, стримы. Стоит отметить, что это отражается на работе и других новостных СМИ. С постепенной гегемонией холдинга «Ньюс Медиа» на рынке новостей происходит изменение подходов к журналистской работе. Так, с

⁸² «Газета «Жизнь» научит писать по-желтому. ИД «Ньюс Медиа» создает школу таблоидной журналистики». // «Украинская ассоциация периодической прессы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.uapp.org/pub_pr/7959.html

приходом Арама Габрелянова на петербургский медиарынок корреспонденты канала «Санкт-Петербург» стали выходить в прямой эфир с места событий, а информационное агентство «Росбалт» и интернет-газета «Фонтанка.ру» чаще стали задействовать сеть собственных информаторов, чтобы иметь возможность конкурировать с «Лайф78» в сообщении оперативных новостей.

Еще одна отличительная черта – взвешенная и осторожная политика изданий «Ньюс Медиа» во взаимодействии с властью и критики в ее адрес. Отмечалось, что несмотря на интерес изданий холдинга к острой тематике, Габрелянов наложил запрет на критику президента России, его окружения, а также высших церковных иерархов.⁸³ В частности, издания холдинга с осторожностью освещали такие спорные темы, как появление в Петербурге моста Кадырова, передачи Исаакиевского собора РПЦ, стачки дальнбойщиков и антикоррупционные митинги.

Таким образом, мы рассмотрели основные вехи становления медиахолдинга «Ньюс Медиа», проследив ее путь от небольшого медиахолдинга до медиаимперии, а затем кардинальную реструктуризацию. Мы также выделили десять отличительных принципов организации работы холдинга:

- Ориентация на западные медиакорпорации;
- Стремление к экспансии медиарынка;
- Нацеленность на получение коммерческой прибыли;
- Эксклюзивность и массовость контента, нередко граничащего с «желтой прессой»;
- Постоянный мониторинг потребностей аудитории;
- Использование новейших технологий для генерирования контента в новых формах медиа;

⁸³ «Он кричит». // «Русская жизнь». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rulife.ru/old/mode/article/1092/>

- Самые современные условия труда;
- Высокий уровень корпоративной культуры;
- Формирование новых подходов к журналистской работе;
- Осторожная политика во взаимодействии с властями;

На наш взгляд, совокупность названных выше принципов характеризует стратегический менеджмент холдинга «Ньюс Медиа», на основе которого строился антикризисный менеджмент компании на протяжении последних двух лет. Таким образом, эти десять отличительных характеристик органически связаны с предпринимавшимся руководством медиапредприятия антикризисными мерами, которые мы рассмотрим в следующем параграфе.

2.2. Примеры актуальных антикризисных мер холдинга «Ньюс Медиа»

В данном случае мы будем рассматривать в первую очередь антикризисное управление с точки зрения его превентивной функции – предупреждении каких-либо кризисных явлений уже на стадии формулирования стратегии, подходов к кадровому менеджменту, формировании оргструктуры и разработки маркетинговой концепции товара. Кроме того, мы сконцентрируемся на двух петербургских изданиях холдинга – телеканале «Лайф78» и радиостанции «Радио Балтика», что связано, с одной стороны, с глобальным кризисом, который сейчас переживает петербургский медиарынок, а, с другой стороны, с кризисным состоянием конкретно этих двух изданий, когда они перешли под управление «Ньюс Медиа».

Первой антикризисной мерой медиахолдинга стало рассредоточение активов по разным нишам медиарынка. Главный проект «Ньюс Медиа» – это информационный портал «Лайф.ру», однако параллельно с ним в холдинге

продолжали существовать и развиваться газеты, журналы и радиостанции: газеты «Жизнь», «Твой день», журналы «Маркер», «Жара» и «Бабл», радиостанции «Русская служба новостей» и «Радио Балтика». Кроме того, издания холдинга характеризовались разной направленностью: новостные, деловые, спортивные, желтые. Это позволяло, с одной стороны, рассредоточить финансовые средства по различным нишам рынка и застраховать себя от внутриотраслевого кризиса, а с другой – расширить сферы влияния путем создания продукта для разной целевой аудитории. Расширение целевой аудитории, в свою очередь, делало издания более привлекательными для рекламодателей.

Сегодня, когда холдинг «Ньюс Медиа» утратил статус медиаимперии и практически покинул рынок традиционных медиа, руководство продолжает следовать этому принципу диверсификации медиа активов. Так, «Ньюс Медиа» сохраняет свое основное издание – информационный портал «Лайф.ру», продолжает выпускать первую отечественную газету-таблоид «Жизнь» и журнал комиксов о русских супергероях «Бабл», и наряду с ними инвестирует средства в агентство нативной рекламы «Изюм», запустившее так называемую «Биржу мемов», а также на базе «Лайф.ру» формируется упоминаемая уже нами служба креативных стримов «СтримЛайн».

Таким образом, издания холдинга вновь представлены в различных нишах рынка, формируя контент для разной целевой аудитории. «Ньюс Медиа» сохраняет свое присутствие на рынке новостей благодаря порталу «Лайф.ру». Несмотря на закрытие почти всех региональных корпоративных точек, согласно отчету системы мониторинга медиа «Медialogия» за январь-февраль 2017 года сохраняет первое место сразу в двух рейтингах цитируемости СМИ: «Топ-30 самых цитируемых Интернет-ресурсов в СМИ»⁸⁴ (см. Приложение 5) и «Топ-30

⁸⁴ <http://www.mlg.ru/ratings/media/federal/4677/#internet>

самых цитируемых Интернет-ресурсов в соцмедиа»⁸⁵ (см. Приложение 6). В традиционно прибыльной нише скандальной желтой прессы представлена газета «Жизнь», ориентированная на представителей старшего поколения, пенсионеров, домохозяек, не изменявших каналы получения информации на протяжении последних десяти лет. Однако очевидно, что сегодня процент такой аудитории уменьшается, а для все большего количества россиян основным каналом получения информации становится Интернет. Поэтому для завоевания максимально широкой аудитории холдинг «Ньюс Медиа» не просто ушел в Интернет, но и занял там различные ниши: развлекательный контент в форме креативных стримов без привязки к информационному поводу (портал «СтримЛайн»), одно из самых перспективных современных направлений развития рекламы – производство и продажа нативного контента (продакшн-компания «Изюм»), а также интерактивное производство интернет-мемов на площадке соцсети «ВКонтакте» «Биржа мемов». Сегодня формат мемов пользуется особой популярностью у подростков – именно их пытается привлечь к контенту своих изданий Арам Габрелянов. Таким образом, после глобального изменения оргструктуры холдинга, издания «Ньюс Медиа» продолжают дифференцировать по рынкам, тематике и целевой аудитории. Они представлены как на рынке традиционных, так и новых медиа, а также на рекламном рынке. Отдельные издания генерируют информационный контент, другие – развлекательный.

Антикризисной мерой можно также назвать оптимизацию оргструктуры медиакомпаний. Сразу после поглощения холдингом «Ньюс Медиа» в начале 2015 года петербургского медиахолдинга «Балтийская медиагруппа» руководство «Ньюс Медиа» избавилось от неэффективных и не приносящих прибыль, по их мнению, печатных изданий холдинга – газет «Смена», «Вечерний Петербург» и «Невское время». Три газеты были закрыты несмотря

⁸⁵ <http://www.mlg.ru/ratings/media/federal/4677/#internet>

на свой статус, богатую историю и уважение со стороны профессионального сообщества, что явилось лучшим доказательством подхода Габрелянова к журналистике, как к бизнесу, где все должно работать на коммерческий успех, а не из соображений уважения к истории бренда или благотворительных побуждений к сотрудникам, проработавшим в тех или иных изданиях всю жизнь. Также было принято решение о ликвидации информационного агентства «Балтинфо», что связано с нежеланием внутривхолдинговой конкуренции, которая могла бы возникнуть между информационным агентством и информационным порталом «Лайф.ру». Радиостанция «Нева FM» перешла на техническое вещание, что также связано с желанием избежать гонки между двумя изданиями холдинга – «Нева FM» могла стать конкурентом другой региональной радиостанции, входившей в «БМГ» - «Радио Балтика», которую было решено оставить вместе с телеканалом «100 ТВ», позднее превращенного в региональный аналог телеканала «Лайфньюс» – телеканал «Лайф78».

Передача обратно в ведение «НМГ» газеты «Известия», ранее взятой под контроль на пятилетний срок Арамом Габреляновым, было также связано с неудачной попыткой вписать в общую оргструктуру и найти эффективное применение при глобальном «разделении труда» в холдинге.⁸⁶

Заккрытие региональных филиалов «Лайф.ру» также можно рассматривать как еще один пример оптимизации оргструктуры и реструктуризации холдинга. С 1 января 2017 года 22 из 24 филиалов региональной сети были закрыты, под сокращения попали около 150 человек, в том числе 40 журналистов. Части сотрудников было предложено перейти в московский офис, другие журналисты продолжили работать с «Лайф» при помощи проекта «ЛайфЖур» – специальной платформы, запущенной для сотрудничества с региональными журналистами. В какой степени ее можно охарактеризовать, как «СМИ 3.0», так как она

⁸⁶ «Арам Габрелянов с 1 августа перестанет издавать «Известия». 01.08.2016. <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/07/31/651165-aram-gabrelyanov>

представляет собой обновленную версию «ЛайфКорра», предназначенную для работы с профессиональными корреспондентами, которые присылают через него собственные текст для публикации на сайте «Лайф.ру». При желании это можно сделать с упоминанием не только собственного имени, но и названия редакции, в которой трудится автор текста. Запуск этой системы также можно рассматривать как попытку противостоять кризису, сократив расходы на заработную плату сотрудникам и аренду офисов. По подсчетам Сулейманова, такая централизация позволила сэкономить порядка 1,5-2 млн рублей в месяц.⁸⁷

Ещё одной антикризисной мерой холдинга «Ньюс Медиа» являлась постоянная ротация кадров. Традиционно в середине года штат редакций расширялся, принимал новых сотрудников, на работу приглашались журналисты из других регионов, а затем к концу года 10-20% сотрудников сокращались. С одной стороны, подобная стратегия позволяла постоянно обновлять и омолаживать кадровый состав, а с другой – мотивировать сотрудников на работу в конце года. Кроме того, такая модель в случае неблагоприятной экономической ситуации давала возможность сокращать сотрудников в конце года без выплат компенсаций, так как со всеми заключались срочные годовые договоры, и по желанию руководства с сотрудником могли не заключить новый договор с начало года, что с юридической точки зрения не являлось сокращением.

Еще одной антикризисной мерой медиахолдинга «Ньюс Медиа» стала централизация всех изданий под единым брендом «Лайф». Централизация осуществлялась поэтапно и началась с перезапуска сайта портала видеонюостей «Лайф.ру» и превращения его в мультимедийную платформу для синтеза и публикации конвергентного контента различных изданий холдинга. В первую очередь, исчезла специализация и тематическая дифференциация на

⁸⁷ «Телеканал Life закрывает почти все региональные филиалы в пользу работы с внештатными авторами и другими редакциями». <https://vc.ru/n/life-nomorerregions> 29.11.2016

самом «Лайфе» – утратили самостоятельность издания «Лайфньюс», «ЛайфСпорт», «ЛайфШоубиз». Теперь их новости публиковались в одноименных вкладках на сайте «Лайф.ру». Также был ликвидирован сайт телеканала «Лайф78» – он стал частью федерального «Лайф.ру», а для новостей из Петербурга появилась специальная вкладка #Лайф78. Такое решение было продиктовано большим количеством новостей, поступавших из петербургской редакции и фактически дублировавшихся на сайтах телеканала «Лайф78» и федерального телеканала «Лайфньюс».⁸⁸

Тогда же была завершена интеграция радиостанции «Русская служба новостей» и телеканала «Лайфньюс», в результате которой «РСН» была переименована в «Лайф #Звук», а также появилась одноименная вкладка на сайте «Лайф.ру» для публикации новостей из эфира радиостанции, а также размещения видеотрансляций из студии. В интервью «Лениздат.ру» Габрелянов сразу обозначил идею проекта, как рассчитанного охват всей России, но с центром в Москве под брендом «Лайфа»: «Это мультимедийный проект, который рассчитан на всю страну, с центром в Москве. Мы сейчас в Новосибирске создаем редакцию, там уже работает бригада, следующий город – Екатеринбург». Затем во избежание внутривхолдинговой конкуренции с июля 2016 года заработала объединённая оперативная редакция телеканала «Лайфньюс» и бывшей радиостанции «РСН», включавшая себя продюсеров и райтеров новостей, которые стали именовать себя журналистами «Лайф». Это позволило «Лайфу» не ссылаться на «РСН» или «Лайф #Звук» и повысить собственный индекс цитируемости, тем самым укрепившись на лидирующих позициях в рейтинге цитируемости онлайн-изданий в прессе и социальных медиа. По аналогии с федеральными коллегами «Лайф78» и «Радио Балтика» также создали объединённую редакцию для отработки оперативных тем, что

⁸⁸ Экспертное интервью с руководителем корпункта «Лайф.ру» в Петербурге Алисой Чекушкиной. См. Приложение 1.

также позволило «Лайфу» избежать конкуренции с «Радио Балтика» в рамках петербургской городской повестки, не дублировать звонки в различные ведомства, структуры для получения информации, перестать ссылаться на «Радио Балтика» и также повысить индекс цитируемости. Таким образом, произошла централизация контента основных изданий холдинга на одной онлайн-площадки и, во многом, высокие показатели Индекса цитируемости «Лайфа» и его лидирующие позиции в рейтингах упоминаемости в СМИ и соцсетях – результат коллективной работы.

Тогда же телеканал «Лайф78» и «Радио Балтика», находившиеся во владении ООО «ТВ КУПОЛ» перешли под контроль другого юридического лица – ООО «Медиаконтент», непосредственно управлявшего московским «Лайфом». Кроме того, усилился обмен сотрудниками между петербургской и московской редакциями: участились командировки, лучших корреспондентов и ведущих петербургских редакций стали приглашать на работу в Москву. Завершилась централизация в феврале, когда телеканал «Лайф78» перешёл на федеральное вещание с короткими вставками новостей из Петербурга. В то же время последний этап централизации можно также рассматривать как подготовку к ликвидации «Лайф78» как самостоятельного бренда, которая состоялась 1 мая 2017 года.

Курс на централизацию холдинга также проявился в кадровой политике холдинга: руководителями поглощаемых «Ньюс Медиа» изданий и новых проектов назначались и назначаются сотрудники «Лайфа», проверенные в работе и лояльные руководству медиапредприятия. Так, после присоединения «БМГ» реформатированные «Лайф78» и «Радио Балтика» возглавили сотрудники московских редакций: ответственным за запуск «Лайф78» был назначен сначала московский журналист, заместитель Габрелянова Владислав Вдовин, затем из-за конфликта с руководством он был отстранен, а на посту главного редактора его сменил другой московский журналист Илья Мелехин.

Позднее, он был назначен главным редактором федерального «Лайфа». «Радио Балтика» возглавил Антон Толстов, руководитель петербургского корпункта «РСН», который был ликвидирован с присоединением к холдингу изданий БМГ. Недавно запущенные новые проекты также возглавили бывшие сотрудники «Лайфа». «Стримлайном» руководит бывший главный редактор «Лайфа» Илья Мелехин, который когда-то развивал «Лайф78», «ИЗЮМом» – бывший заместитель Габрелянова Дарина Евтушенко, «Биржу Мемов» курирует ранее работавший ведущим «Лайфньюс» Лев Шагинян. Таким образом, в независимости от направленности и специфики издания менеджеры холдинга предпочитают назначать на руководящие посты людей, имеющих опыт работы на «Лайфе».

Как уже говорилось ранее, после перехода холдинга «БМГ» под контроль «Ньюс Медиа» телеканал «100ТВ» и радио «Радио Балтика» продолжили работу, но новым руководством было принято решение об их реформатировании. «100ТВ» был реформатирован в «Лайф78» – городской аналог федерального канала «Лайфньюс», а радио «Радио Балтика» сменила музыкально-развлекательный формат на информационный. В центре внимания двух реформатированных СМИ была оперативная городская повестка, локальные проблемы и заявления петербургских ньюсмейкеров, мировые и федеральные новости освещались только с поворотом на город и с точки зрения их возможного влияния на жизнь петербуржцев. Смена форматов была призвана повысить эффективность и прибыльность петербургских СМИ, а также стала первой пробой запуска аналога федерального «Лайфньюс» на региональном уровне.

На наш взгляд, реформатирование проекта должно быть рассмотрено именно в рамках антикризисного управления и обозначено в качестве предпочтительной антикризисной меры, предпринимаемой руководством холдинга «Ньюс Медиа». Смена форматов СМИ, входящих в «БМГ», была

связана с необходимостью их модернизации и желанием предложить петербуржцам уникальный продукт. Именно вещание в прямом эфире, не имеющее аналогов на петербургском медиарынке, стало основным конкурентным преимуществом обновленных СМИ. Не более 10% от суточного вещания на «Лайф78» и «Радио Балтика» осуществлялось в записи и, как правило, было связано с определенным информационным поводом, невозможностью проведения той или иной программы или интервью с гостем в прямом эфире, или в случае экстренной ситуации.⁸⁹

Новый формат вещания делал упор на оперативность публикуемых новостей, доминирование фактов над аналитикой, визуального ряда над информационным сопровождением. Все эти особенности вещания были новы и экспериментальны для петербургской аудитории, что должно было повысить, с одной стороны, ее интерес к предлагаемому контенту, а, с другой стороны, доверие к информации, передаваемой в режиме реального времени и без каких-либо фильтров. Таким образом, целью переформатирования «100ТВ» и «Радио Балтика» были формирование конкурентного преимущества изданий и увеличение их аудитории, что должно было явиться залогом конкурентноспособности на петербургском медиарынке и привлекательности для рекламодателей, что, может быть рассмотрено как идеальная формула превентивной функции антикризисного медиаменеджмента.

Однако запуск изданий «БМГ» в новом формате было не единственным переформатированием за время их двухлетнего существования. Руководством было осуществлено еще три смены формата телеканала «Лайф78», разных по масштабу, но повлекших за собой серьезные качественные изменения вещания. Так, весной 2016 года, менее, чем через полгода после запуска канала, было принято решение о ликвидации самостоятельной редакции утреннего вещания и

⁸⁹ Экспертное интервью с главным редактором «Радио Балтика» Антоном Толстовым. См. Приложение 4.

такого формата, как «брэкфаст-шоу». Утренний эфир стал заполняться новостями по принципу организации остального эфира, но утренние новости характеризовались более легкой направленностью. В декабре 2016 года «Лайф78» перешел на так называемый формат вещания «Евроньюс», отказавшись от ведущих в кадре и сократив до минимума количество прямых включений корреспондентов. «Радио Балтика» в свою очередь стала ретранслятором, аудио-версией телеканала, без редакции и собственного контента. Затем с 1 февраля 2017 года телеканал «Лайф78» переходит на федеральное вещание с короткими вставками новостей из Петербурга, фактически превращаясь в региональный корпункт «Лайфа». Тогда же появляется такой формат вещания как «стрим» – длительная прямая трансляция события или процесса, не требующая в обязательном порядке комментирования со стороны ведущего или корреспондента.⁹⁰ В формате стримов подается то, что не попадает в эфир переформатированного канала. Так канал работает вплоть до своей ликвидации 1 мая 2017 года. Позднее мы остановимся более подробно на переформатировании как специфической антикризисной мере в медиаменеджменте холдинга «Ньюс Медиа» и рассмотрим результаты ее реализации на примере «Лайф78» и «Радио Балтика». Стоит отметить, что менялся формат не только петербургских изданий холдинга. Правильнее будет сказать, что он менялся в соответствии с переформатированием федеральных изданий. Так, переход «Лайф78» на формат вещания «Евроньюс» был проведен после перехода федерального «Лайфа» на подобный формат, а превращение «Радио Балтика» в ретранслятор регионального телеканала после аналогичной трансформации «Лайф #Звук» в аудио-версию федерального телеканала.

Смена формата была невозможна без дигитализации и конвергенции контента, которые мы также рассматриваем в качестве антикризисных мер, так

⁹⁰ Экспертное интервью с шеф-продюсером информационного портала «Лайф.ру» Татьяной Денесюк. См. Приложение 3.

как таким образом руководство «Ньюс Медиа» пыталось спастись от надвигающегося кризиса в телевидении из-за постепенного ухода зрителей в Интернет. Арам Габрелянов одним из первых среди отечественных медиаменеджеров осознал наступление кризиса традиционных СМИ. И если о кризисе на рынке печатных изданий, падении количества слушателей радиостанций и медиаисследователи, и журналисты говорят уже давно, то телевидение до последнего времени рассматривалось, как перспективное и прибыльное направление на медиарынке. Тем не менее, его популярность стала уменьшаться пропорционально распространению Интернета в нашей стране. В особенности, это касается молодого поколения, которое все чаще заявляет, что не смотрит телевизор.

Арам Габрелянов оперативно отреагировал на эти тенденции и еще в 2007 году объявил о глобальной антикризисной стратегии перехода в Интернет, которую он успешно реализует до сих пор. Очевидно, что Интернет пока не может быть единственным источником получения информации, но умелое сочетание традиционных и новых медиа может уменьшить риск кризиса и падение рейтингов СМИ. Из этих соображений Арам Габрелянов в мае 2016 года перезапустил сайт «Лайф.ру», превратив его в мощную платформу для распространения конвергентного контента. На сайте публиковались не только эксклюзивные видеосюжеты и короткие новостные заметки, но и лонгриды, истории с большим количеством фотографий, инфографики, анимации, в качестве иллюстраций использовались популярные в сети гифки и мемы. При этом, как неоднократно отмечал Арам Габрелянов, после перезапуска сайт перестал выполнять функцию дублирования телевизионного контента для его просмотра онлайн. Обновленный сайт стал доминировать над каналом – не все сюжеты из телеэфира попадали на сайт, редакция последнего отбирала только самое актуальное, то, что было связано с оперативной новостной повесткой, комментарии и мнения весомых экспертов. В основном, из эфира брались

прямые включения, то, что происходит здесь и сейчас.⁹¹ «Телевидение умерло. Никто больше не ждет новостей до девяти вечера. Вы думаете, что вы работаете на ТВ, а его нет уже. Вы работаете на Лайфе», – заявлял Габрелянов на планерке петербургской редакции 11 мая 2016 года. Тогда же медиаменеджер обещал, что зарплата сотрудников будет зависеть от количества «лайков» и «репостов» их новостей в соц.сетях. Фиксированной прямой зависимости все-таки установлено не было, но авторы наиболее популярных и «расшариваемых» в соцсетях материалов получали денежное вознаграждение. Результаты перезапуска сайта и изменения подходов к формированию контента с целью привлечения новой аудитории отразились в двухкратном увеличении уникальных посетителей сайта «Лайф78» с 1,6 млн до 3,2 млн с января 2016 по январь 2017. Тогда, как у интернет-газеты «Фонтанка.ру», традиционным лидером среди петербургских онлайн-изданий, этот показатель снизился с 3,2 млн уникальных посетителей в январе 2016 года до 2,7 млн в январе 2017 года. Изменение количества уникальных посетителей на сайте «Лайф78» в период с июля по декабрь 2016 года представлены на рис.1, для наглядности они сравниваются с показателем другого онлайн-ресурса – газеты «Фонтанка.ру».

Фонтанка:	#LIFE78:
Июль: 2,958,871	Июль: 2,360,754
Август: 3,039,564	Август: 1,918,086
Сентябрь: 2,797,005	Сентябрь: 1,918,318
Октябрь: 2,797,005	Октябрь: 1,674,467
Ноябрь: 2,782,300	Ноябрь: 3,083,864
Декабрь: 3,202,625	Декабрь: 3,430,485
Январь: 2,944,965	Январь: 3,241,827

#LIFE78 показывает стабильный рост количества посетителей сайта и прирост аудитории – это люди которые остаются с нами и постоянно читают наши новости.

Рис.1

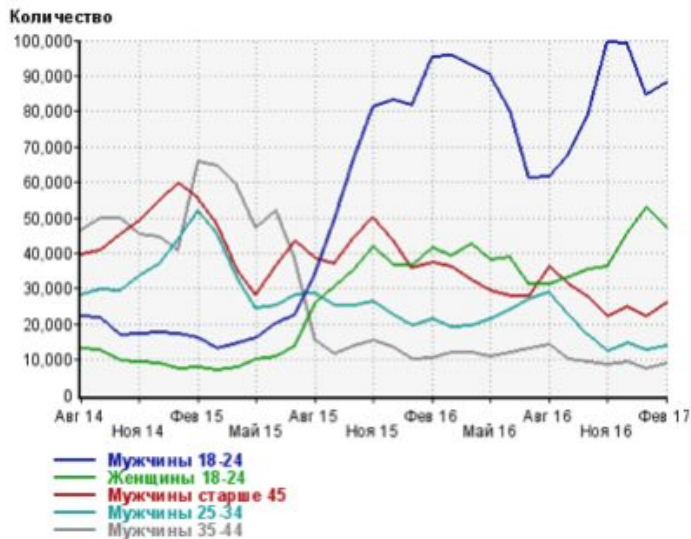
⁹¹ Экспертное интервью с руководителем корпункта «Лайф.ру» в Петербурге с Алисой Чекушкиной. См. Приложение 1.

Кроме того, успешно была реализована концепция омоложения целевой аудитории сайта – так, по статистике, представленной на рис.2, самой активной возрастной категорией среди посетителей сайта стали люди в возраст от 24 до 34 лет.

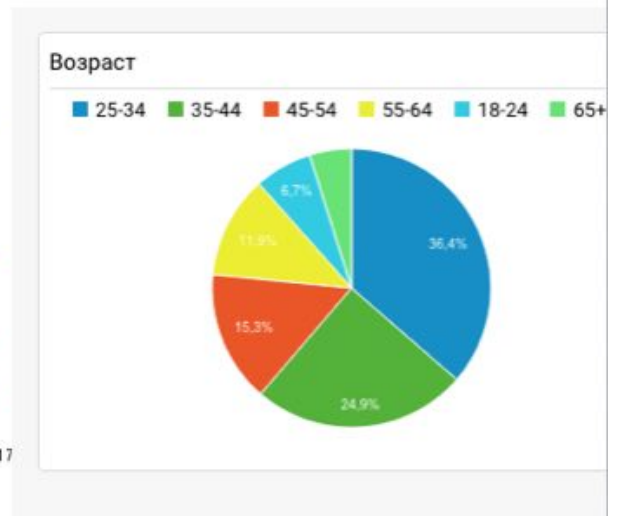
Фонтанка:

#LIFE78

LIFE78 более привлекателен для пользователей закончивших университеты, молодых или уже опытных специалистов, чем для школьников. Именно эта, самая активная часть общества возрастом с 24 до 34 лет (36%) наиболее часто читает наши ресурсы в интернете и социальных сетях:



11% - м/ж в возрасте от 24 до 34
8% - м/ж в возрасте от 35 до 44
14% - м/ж в старше 45



36% - м/ж в возрасте от 24 до 34
5% - м/ж в возрасте от 35 - 44
15% - м/ж старше 45

Рис.2

Следующим этапом в реализации глобальной антикризисной стратегии «ухода в Интернет» после дигитализации и конвергенции контента на единой онлайн-площадке стало расширение интернет-аудитории посредством продвижение контента «Лайф78» в социальных сетях. Так, в феврале 2017 года

в очередной раз сменив формат вещания и серьезно сократив объемы регионального вещания, редакция «Лайф78» первой в Северо-Западном регионе запустила трансляции эфира в социальных сетях. С начала года были запущены трансляции эфиров в сообществах телеканала во всех популярных социальных сетях, функционирующих на территории нашей страны – «ВКонтакте», «Фейсбуке», а также в «Одноклассниках». Анализ социально-демографических, а также поло-возрастных характеристик пользователей, зарегистрированных в «Одноклассниках», опроверг распространенное мнение, что эта социальная сеть наиболее популярна среди представителей старшего поколения. Так, самыми активными пользователями «Одноклассников» стали люди в возрасте от 25 до 34 лет.⁹² Учитывая подобные данные, руководство холдинга приняло решение запустить трансляцию и в «Одноклассниках». Кроме того, трансляция эфира стала также доступна в популярном сегодня мессенджере «Телеграм».

Помимо трансляций эфира в сообществах изданий в соцсетях руководством холдинга «Ньюс Медиа» был запущен и стал активно развиваться еще один уже упомянутый ранее экспериментальный формат стримов. Новая форма вещания позволила продолжить освещать городскую повестку, несмотря на сокращение количества региональных новостей в телеэфире. Кроме того, стрим повысил оперативность распространения информации и позволил аудитории одновременно следить за тем или иным действием с нескольких точек или локаций прямо в ленте своего профиля в той или иной соцсети. Так, одним из стримов, набравших наибольшее количество просмотров, стал стрим поисков пропавшего мальчика из Коммунара – поиски длились почти две недели, и все это время «Лайф78» стримил поисковую операцию, которая велась одновременно в нескольких местах, и каждый день количество просмотров росло. Еще одна серия стримов, которая по очевидным причинам

⁹² «60% россиян оказались регулярными пользователями социальных сетей». 24.01.2017.
<http://www.interfax.ru/russia/546721>

собрала большое количество просмотров, была связана с терактами в петербургском метро. После подтверждения информации о взрыве на перегоне между станциями метро «Технологический институт» и «Сенная площадь» съемочные группы отправились на место происшествия и стримили все происходящее у входа в вестибюль станций метрополитена, у больниц, куда отправляли пострадавших, обращения первых лиц города к петербуржцам, акции памяти, которые проводились в центре города, возложения цветов. Стримы из разных локаций вместе формировали целостную картинку у зрителя, а также сэкономили его время для поиска информации или видео-трансляций на сайтах СМИ.

Выше описанные стримы можно отнести к группе информационных, новостных, так как они четко связаны с информационным поводом и в основе имеют новость. Поэтому большой интерес аудитории отчасти объясняется их информационная ценностью. По мнению SMM-редактора «Лайф78» Дениса Балина, подписчиков больше всего привлекали стримы масштабных информационных событий с негативной окраской, катастроф, трагедий. Шеф-продюсер федерального «Лайф» Татьяна Денесюк выделяет также интерактивность как основное достоинство стрима – частичная вовлечённость зрителя с, так как с ним возможен диалог со стороны как героя, так и корреспондента, или игра, если это интерактив. Другими словами, зритель может не только наблюдать, но иногда участвовать в стриме. Так, в обязанности корреспондента, стримившего то или иное событие, входило отвечать на вопросы, задаваемые подписчиками сообщества в комментариях к стриму. Фактически создавалась прямая связь между журналистом, находящимся на месте и являющимся источником информации, и человеком, как ее конечным потребителем, ликвидируя промежуточные звенья.

Однако, позднее, редакцией «Лайф78» было принято решение уйти от обязательной привязки стрима к информационному поводу. Так, появились

креативные стримы – они могли иметь чисто познавательный или развлекательный характер. Познавательные стримы были призваны рассказать и показать зрителю то, что он, возможно, никогда бы не увидел собственными глазами – выпекание хлеба в пекарнях хлебозавода, изготовление восковых фигур, утреннюю подготовку гейши, уборку в Эрмитаже. Они тоже могли быть связаны тем или иным инфоповодом – днем хлеба, юбилеем музея Тьюссо или открытием выставки Фриды Кало, но здесь привязка было не столько к новостям, сколько к памятным датам и могла быть символической. Во втором типе креативных стримов – развлекательных – особую важность приобретал именно визуальный ряд, картинка доминировала над закадровым комментарием, иногда информационная составляющая могла вообще отсутствовать. Примерами подобных стримов могут служить панорамные съемки с последнего этажа «Лахта-центра», выступления танцевальных коллективов, автомобильные флешмобы, снятые с quadro-коптера. Визуальный ряд этих стримов, направленный на привлечение внимания аудитории, манипулирующий ее подсознательным интересом к яркой картинке, роднит развлекательные стримы с видео-роликами, популярными в сети. Часто в формате развлекательных стримов подавались различные социальные эксперименты, акции, эпотирующие публику. Эту группу стримов можно сравнить с вирусными видео-роликами, которые также очень популярны в Интернете. Таким образом, условно стримы можно поделить на две группы:

- 1) информационные – имеющие четкую привязку к информационному поводу или транслирующие действие, которое само по себе уже является новостью;
- 2) креативные – не имеющие четкой связи с информационным поводом или новостью;

Последнюю группу, в свою очередь, можно разделить на две подгруппы:

- познавательные – направленные на демонстрацию какого-то необычного процесса изнутри, визуализацию действия, ранее не доступного для глаза широких масс;
- развлекательные – стримы, где акцент смещается на привлекающую внимание картинку, запоминающийся видеоряд, апеллирующий к подсознанию человека;

Дифференциация стримов по информационной и тематической направленности позволила, реализовать с их помощью сразу несколько задач – оперативное освещение все важных событий городской повестки в видео-формате, «не выходя из соцсетей», а, с другой стороны, предоставить подписчикам сообществ «Лайфа» и «Лайф78» совершенно новый и уникальный для отечественных медиа контент, который подавался в привычной для Интернет-пользователей форме. Опробовав формат стримов и увидев положительный результат в форме большого количества просмотров редакция также стала запускать так называемые вирусные ролики, призванные привлечь внимание пользователей сети, а затем заманить их за подробностями на сайт издания. Вместе с тем руководство «Лайфа» отмечает, что популярность стрима ограничена настоящим временем, так как сейчас этот формат потерял уникальность и активно используется всеми медиа, а также стримить сегодня могут абсолютно все пользователи соцсетей.⁹³

Для повышения популярности «Лайф78» среди пользователей сети, а это в первую очередь, молодежь, редакция издания решила переориентироваться с известных ньюсмекеров, на более популярных в Интернете видео-блоггеров – именно они стали основными гостями студии «Лайф78» с февраля по май 2017 года. Однако, по мнению SMM-редактора «Лайф78» Дениса Балина, это было неверным решением, так как основная масса подписчиков сообщества

⁹³ Экспертное интервью с руководителем проекта «Лайф78» Алисой Чекушкиной. См. Приложение 1.

«ВКонтакте» – это женщины от 30 до 45 лет. «Такая аудитория охотнее воспринимала не интернет-знаменитостей, а более стандартных персонажей типа Михаила Боярского».

Для продвижения новостей в соцсетях и увеличения количества их цитируемости в Интернете руководство холдинга в феврале 2017 года в очередной раз модернизировала сайт издания, дополнив перечень возможных текстовых элементов новостной заметки так называемыми «карточками», где в сжатой форме (1-2 предложения) была представлена основная информация, цифры или яркая цитата из новости. «Карточка» явилась самым удобным форматом для распространения информации в социальных сетях – при «расшаривании» новости стандартная форма «заголовок новости + ссылка» дополнялся «карточкой», что привлекало внимание к новости, а также уже при поверхностном «пролистывании ленты» давало первичную информацию о новости или лонгриде, что экономило время читателя и повышало вероятность его вступления в группу «Лайфа» или «Лайф78» в той или иной соцсети. Еще одной новой и легкой для восприятия формой подачи новости стал так называемый ролик «БК» (ролик «без корреспондента») – короткий ролик, представляющий собой визуализацию новости посредством видео со вставками коротких информативных предложений-подписей к видеоряду. Этот формат сегодня наиболее распространен для подачи новостей на сайте «Лайфа».

Развитие сообществ «Лайф78» в соцсетях повлияло и на внутреннюю оргструктуру штата издания. При сокращении сотрудников, обеспечивающих эфир телеканала: эфирных бригад, режиссеров, ведущих, корреспондентов и операторов, был расширен штат SMM-редакторов. Количество сотрудников SMM-отдела увеличилось с двух до шести человек. Руководство также выделило дополнительные средства на таргеттинг в социальных сетях, но в виду высокой затратности отказалось от этой идеи и решило наращивать

количество подписчиков только за счет контента.⁹⁴

Помимо сообществ в социальных сетях, у «Лайф78» появился собственный канал в популярном сегодня мессенджере «Телеграм». Однако, если в группах в соцсетях размещался весь поток новостей, опубликованных на сайте, то в «Телеграм» попадали только самые важные новости. Политика увеличения присутствия «Лайфа» в новых медиа коснулась и приложение для обмена фотографиями и видеозаписями – «Инстаграм». Стоит отметить, что изначально в аккаунте «Лайф78» публиковались фотографии и видеозаписи «закулисной жизни» канала – сделанные во время работы редакции в студии или на выезде, неформальные фото сотрудников из редакции и во время корпоративных мероприятий. Это позволяло подписчикам узнавать чуть больше о телеведущих и корреспондентах, о внутрeredакционной жизни и сократить психологическую дистанцию между аудиторией и журналистами. Однако с переходом на федеральное вещание и сокращение вещания из петербургской студии эта концепция стала неактуальной. С февраля 2017 года в «Инстаграме» «Лайф78» также стали публиковаться новости – анонсы городских мероприятий, прогноз погоды, информация о памятных датах для Петербурга, которые всегда иллюстрировались фотографиями красивых городских видов. Однако, на наш взгляд, из всех концепций по продвижению аккаунтов «Лайф78» в соцсетях и мессенджерах стиль ведения «Инстаграме» телеканала кажется самым слабым из-за неоригинальности.

Основным и самым главным локомотивом «Лайф78» в соцсетях было его сообщество в «Вконтакте» – после ликвидации бренда «Лайф78» оно получило название «Лайф| Питер решает» и на 1 мая 2017 года насчитывало 155 012 подписчиков. Для сравнения группа телеканала «Пятый канал» насчитывает 82 870 подписчиков, а паблик телеканала «Санкт-Петербург» – 32 859

⁹⁴ Экспертное интервью с руководителем проекта «Лайф78» Алисой Чекушкиной. См. Приложение 1.

подписчиков, что почти в пять раз меньше количества подписчиков сообщества «Лайф78». При этом стоит отметить серьезный прирост подписчиков сообщества за последние четыре месяца проводимой холдингом политики продвижения социальных сетей. За все время вещания телеканала сообщество «Лайф78» «ВКонтакте» выросло с 25 тысяч (которые были у группы «100ТВ») до 155 тысяч подписчиков, за первый год выросло в четыре раза. С 1 февраля по 1 мая 2017 года количество подписчиков увеличилось с 129 тысяч до 153 тысяч.⁹⁵

Таким образом, мы видим, что на последнем этапе реализации стратегии «ухода в Интернет» руководством медиахолдинга было принято решение о конкретизации сегмента сети, в котором они намерены развиваться, а именно в формате новых медиа – соцсетях. Опрос «Левада-центра», проведенный в декабре 2016 года, показал, что социальными сетями пользуются 60% россиян – за год количество пользователей увеличилось на 6% и продолжает расти.⁹⁶ Это значит, что социальные сети сегодня можно рассматривать как идеальную площадку для размещения информации для максимально широкого круга лиц, а присутствие и умение развивать сообщества изданий в социальных сетях являются обязательными для успешного функционирования СМИ и избежания кризиса падение интереса. На наш взгляд, эта антикризисная мера была с успехом реализована холдингом «Ньюс Медиа», сумевшего создать разветвленную сеть сообществ в социальных сетях, постоянно обновлявших контент с удачно подобранным фото и видео-рядом и грамотной политикой мотивации читателя для перехода на сайт «Лайфа».

Однако превентивных антикризисных мер не всегда бывает достаточно. Наряду с ними холдинг «Ньюс Медиа» используют и классический метод сокращения издержек, описанный нами в теоретической части исследования.

⁹⁵ Экспертное интервью с SMM-редактором «Лайф78». См. Приложение 3.

⁹⁶ <http://www.levada.ru/2017/01/24/obshhenie-v-sotssetyah/>

Так, выше нами были описаны две волны сокращений штата петербургских изданий холдинга, повлекших увольнение более половины сотрудников редакций, а также ликвидации целой сети региональных филиалов федерального «Лайфа»

Таким образом, можно сделать вывод, что у холдинга «Ньюс Медиа» развития система антикризисных мер как превентивного, так и saniрующего характера. Большинство мер направлены на освоение нового и более выгодного продукта, а также улучшение качества уже реализуемой продукции, мониторинг предпочтений потребителя, техническое оснащение и инновацию студий и «производственных цехов». С одной стороны, рост охвата изданий, лидирующие позиции в рейтингах цитируемости, увеличение количества уникальных посетителей и показателя глубины просмотров на интернет-порталах, рост количества «просмотров», «лайков» и «репостов» служат доказательством правильности выбора и эффективности проводимых антикризисных процедур. С другой стороны, сокращение штата изданий и их конечная ликвидация может служить доказательством обратного. В следующем параграфе мы детально рассмотрим, на наш взгляд, основную антикризисную меру холдинга «Ньюс Медиа», которая была реализована на изданиях, в последствии ликвидированных руководством медиапредприятия, и попытаемся разрешить это противоречие.

2.3. Переформатирование как специфическая антикризисная мера медиаменеджмента на примере изданий «Лайф78» и «Радио Балтика»

В этом параграфе нам бы хотелось более детально рассмотреть феномен переформатирования как специфической антикризисной мерой в медиаменеджменте. Мы уже говорили выше, что сегодня можно говорить о

кризисе на рынке традиционных медиа и, в особенности, в последнее время это коснулось телевидения, которое долгое время сохраняло лидирующие позиции в гонке за аудиторию с другими типами СМИ и так стремительно проиграло Интернету. Таким образом, телеканалы оказались в ситуации кризиса, и одним из путей выхода из него стало переформатирование – уход от привычного вещания и традиционных методов подачи информации к новым экспериментальным форматам.

После поглощения холдингом «Ньюс Медиа» в январе 2015 года петербургской медиаимперии Олега Руднова и оптимизации ее оргструктуры Арам Габрелянов принял решение сохранить только два издания петербургского медиахолдинга – телеканал «100ТВ» и радиостанцию «Радио Балтика». По данным исследовательской компании TNS Russia, с 1 по 30 июня 2015 года (последний месяц полноценного вещания «100ТВ») рейтинг канала составлял 0,4%, доля аудитории 2,7%, а охват - 682,9 тыс. человек.⁹⁷ Показатели рейтинга и охвата аудитории изданий свидетельствовали о том, что СМИ в момент их перехода под управление «Ньюс Медиа» находились в кризисном состоянии и нуждались в модернизации и оптимизации контента для привлечения новой аудитории. По словам Габрелянова, еще на стадии переговоров будущего управляющего уведомили о плачевном финансовом положении компании и необходимости вывести группу на самоокупаемость. Сам медиаменеджер связывал кризисное положение, в котором оказались региональные издания с кризисом в стране, в целом, отразившимся и на частной, и на государственной прессе, и оптимистично обещал улучшить положение СМИ в «БМГ».⁹⁸ Своей задачей он ставил создание прибыльного мощного регионального холдинга с ведущим информационным телеканалом на петербургском медиарынке. По мнению гендиректора «АЖУРа» Андрея

⁹⁷ <http://www.interfax-russia.ru/NorthWest/news.asp?id=672196&sec=1671>

⁹⁸ Вишневый сад Руднова в руках Габрелянова. <https://lenizdat.ru/articles/1126397/>

Константинова, в сложившейся экономической ситуации, когда рынок СМИ переживал не лучшие времена, назначение энергичного, эффективного и талантливое медиаменеджера вроде Габрелянова была весьма логично. К моменту назначения он уже зарекомендовал себя в качестве яркого деятеля на ландшафте российского медиабизнеса, известного своей жесткой кадровой политикой и одиозным стилем общения с подчиненными. Так, в 2012 году в интернете была популярна аудиозапись с планерки, на которой он весьма невежливо отчитал подчиненных за опечатку. Таким образом, жесткий управленец со столичной скоростью и агрессивным подходом к работе должен был устроить масштабную “встряску” на петербургском медиарынке.

Основными конкурентами телеканала “100ТВ” были региональный телеканал “Санкт-Петербург” и федеральный канал с центром вещания из Петербурга “Пятый канал”. Последний с 2009 года сократил до минимума количество региональных новостей, предложив аудитории федеральную и даже мировую повестку, а также ток-шоу и кинопоказы. Роль основного городского информационного телеканала играл консервативный, проправительственный, ориентированный на аудиторию 50+ канал “Санкт-Петербург”, и задачей Габрелянова было создать канал, максимально не похожий на него. На тот момент основным проектом медиаменеджера был федеральный телеканал “ЛайфНьюс”, имевший неоднозначную репутацию в профессиональных кругах, но пользовавшийся популярностью у широкой аудитории, благодаря новым подходам к работе – вещанию в прямом эфире и активном задействовании в работе новых технологий. Кроме того, как мы уже отмечали выше, руководством “Ньюс Медиа” была начата централизация холдинга под одним брендом – “Лайф” – поэтому логичным и стратегически верным было решение превратить телеканал “100ТВ” в региональный аналог “ЛайфНьюс” – телеканал “Лайф78”. Новый канал запустил круглосуточное информационное вещание в прямом эфире, в центре которого была только городская повестка, локальные

новости и местная проблематика. Федеральная повестка могла попасть в эфир, только если она была связана с городом или влияла на жизнь петербуржцев.

Основным конкурентным преимуществом нового канала стало круглосуточное вещание в прямом эфире – уникальное в своем роде для петербургского медиарынка. Вещание строилось на прямых включениях корреспондентов, трансляции происходящего на месте событий в режиме реального времени без какой-либо аналитики, записных программ или ток-шоу. Отличительной чертой «Лайф78» по аналогии с федеральными примером была сугубо информационная направленность – бесконечный поток эксклюзивных и оперативных, срочных новостей. Благодаря широкой сети информаторов, телефонному пранку и самой современной технике «Лайф78» удавалось первыми получать информацию о происшествиях и оперативно доносить ее до горожан. Второй важной особенностью была визуализация происходящего в режиме реального времени, без каких-либо фильтров или монтажа, что существенно повышало доверие к информации со стороны аудитории. Это стало возможно благодаря высокклассному оборудованию, оснащению студии и автоматизированной системе передачи видео от оператора в редакцию, стоивших холдингу несколько сотен миллионов рублей.

Однако вскоре стала выявляться основной недостаток нового формата – нехватка новостей для постоянного обновления эфира. «Лайф78» опирался на опыт «Лайфньюс», но в эфире последнего звучали как федеральные, так и мировые новости – обеспечивать же 24-часовой прямой эфир только локальными новостями оказалось очень сложно. Это привело к размыванию контента, появлению большого количества мелких новостей без выраженной общественной значимости, а также большого количества новостей, связанных с происшествиями и криминалом. Для разнообразия эфира через два месяца после запуска к выпускам новостей и сюжетам добавился такой специфический формат, как «барка» – углубленное ТВ-обозрение какой-либо темы с

видеорядом на плазме. Очередным изменением в формате вещания стало ликвидация самостоятельной редакции утреннего вещания и такого формата, как «брэкфаст-шоу» в связи с низкой популярностью и конфликтами редактора утреннего шоу с руководством канала.

В заданном формате канал проработал чуть больше полугода, а затем снова подвергся масштабному реформатированию. В декабре 2016 года «Лайф78» перешел на так называемый формат вещания «Евроныйос», отказавшись от ведущих в кадре и сократив до минимума количество прямых включений корреспондентов. От «красивой студии» Life78 тоже решили отказаться, кроме того, было объявлено о сокращении штата и переходе на формат сюжетов без ведущих в кадре. Заместитель главного редактора телеканала Константин Придыбайло объяснил в своем блоге: все это продиктовано только стремлением «избавиться от балласта» и «избавить радиослушателя и телезрителя от лишней работы — копать в этом огромном инфопотоке». Студия, по его мнению, не нужна, потому что поступающей информации «слишком много» и ее некогда обрабатывать таким способом.⁹⁹

Однако в 2017 году оказалось, что информации, наоборот, не хватает. Топ-менеджмент холдинга принял решение отказаться от идеи телеканала с исключительно местными новостями, которую хвалил два года назад Габрелянов. «Лайф78» стал ретранслировать контент «Лайфныйос», разбавляя это региональными врезками. «Так как новостей в самом городе не так много, чтобы хватило на 17 часов вещания, как это было, и картина размывалась за счет всего подряд, люди были вынуждены ограничивать себя именно питерской повесткой»¹⁰⁰, — такова официальная позиция заместителя гендиректора холдинга «Ньюс Медиа» Анатолия Сулейманова. Четкого объема вещания из Петербурга установлено не было – хронометраж выпусков новостей

⁹⁹ <http://blog.pridybaylo.by/tochki-nad-yo-life78-i-radio-baltika/>

¹⁰⁰ «Петербургский телеканал Life78 меняет формат сетки вещания». <http://tass.ru/obschestvo/3949095>

зависел от насыщенности городской повестки и мог быть и 30 минут, и 15 минут, и 4 минуты. В остальное время на этой частоте вещал федеральный «Лайф». Тогда же появляется такой формат вещания как «стрим» - прямая трансляция на сайт и соцсети. В формате стримов подается то, что не попадает в эфир переформатированного канала. Так канал работает вплоть до своей ликвидации 1 мая 2017 года.

Таким образом, за полтора года работы телеканал «Лайф78» четыре раза масштабно менял формат. На наш взгляд, только первая самая масштабная смена формата и превращение телеканала «100 ТВ» в «Лайф78» может быть рассмотрена как попытка преодоления кризиса посредством поиска новых форм вещания, так как последующие три переформатирования были связаны не столько с отраслевым кризисом телевидения, сколько с внутренними финансовыми проблемами холдинга и могут быть, скорее, определены как этапы постепенной ликвидации бренда телеканала «Лайф78», сокращения регионального вещания и сотрудников редакции. Вместе с тем стоит отметить, что эти переформатирования были связаны с отрицательным результатом первого и самого важного качественного переформатирования. За год работы телеканалу «Лайф78» не удалось не только превзойти рейтинги «100ТВ», но даже донать его показатели. рейтинг телеканала в декабре 2016 года составил 0,1%, а доля — 0,7%. Суточный охват аудитории достиг отметки 748,4 тысячи человек. В то же время показатели «100ТВ» в декабре 2014 года были выше: рейтинг — 0,4%, доля — 2,2%, а среднесуточный охват аудитории — 802 тысячи человек. Как следует из данных Mediascore, показатели «100ТВ» и ранее были выше, чем у «Лайф78». В то же время другой городской телеканал «Санкт-Петербург» за этот же период показал рейтинг 0,1%, долю — 0,6%, охват аудитории — 446,6 тыс. человек.¹⁰¹ Таким образом, несмотря на то, что

¹⁰¹ «Петербургский телеканал Life78 за время работы не смог превзойти по популярности «100ТВ». <http://www.rosbalt.ru/piter/2017/01/18/1584167.html>

охват аудитории у “Лайф78” почти в два раза выше, чем у канала “Санкт-Петербург”, выигравшего конкурс на “21-ую кнопку”, он так и не смог увеличить аудиторию “100ТВ”.

На наш взгляд, негативный результат переформатирования “100ТВ” в “Лайф78” вызван рядом причин. Во-первых, формат круглосуточного информационного вещания в прямом эфире оправдан и конкурентноспособен только в рамках федеральной или мировой повестки, потому что региональных новостей недостаточно для постоянного заполнения и обновления эфира. Подобный формат вещания в рамках локальной повестки привел, с одной стороны, к однообразности вещания, где “крутились одни и те же новости, как в барабане”, а, с другой стороны, предопределили негативную направленность новостей – в виду отсутствия других новостей телеканал был вынужден освещать сводку происшествий. Такова и официальная позиция руководства холдинга “Ньюс Медиа” о причинах перехода “Лайф78” на федеральное вещание с региональными врезками, озвученная Анатолием Сулеймановым и процитированная нами ранее, и мнение другого медиаменеджера, бывшего гендиректора телеканала «Санкт-Петербург», депутата ГосДумы Сергея Боярского. По словам депутата, он изначально сомневался, что в информационной повестке Санкт-Петербурга найдется место круглосуточному информационному вещанию, так как «у нас в городе не хватает новостных событий для существования такого формата». По мнению Боярского, формат каналов «100 ТВ» и «Санкт-Петербург», предполагающий новости и тематические передачи, был более оправдан.¹⁰²

Первая причина, таким образом, актуальна для любого региона в виду ограниченности количества местных новостей. Вторая причина неэффективности выбранного Габреляновым формата связана конкретно с

¹⁰² «Боярский о Life78: Акционеры решили, что игра не стоит свеч». <https://lenizdat.ru/articles/1148165/>

ментально-культурной спецификой Петербурга. Будучи мегаполисом, он гораздо консервативнее Москвы, и это, несмотря на близость к Европе, роднит город, скорее, с провинцией, чем со столицей. В Петербурге особая культура потребления информации – более размеренная, предпочитающая потоку необработанных новостей аналитику и экспертное мнение. Кроме того, петербуржцам не близка агрессивная, скандальная и бестактная манера добычи информации, принятая в холдинге “Ньюс Медиа”. Оперативность в получении информации для аудитории не является таким приоритетом в работе СМИ, ради которого стоит нарушать этику и вести себя аморально. Ухудшение репутации “Лайф78” на медиaprостранстве Петербурга также произошло из-за частых ошибок, опечаток, непроверенных фактов, возникавших в огромном потоке новостей. Особенно петербуржцы болезненно переносят опечатки и ошибки в ударениях в названиях городских достопримечательностей, улиц, фамилий известных петербуржцев.

В-третьих, необходимо учитывать социально-демографическую структуру населения Петербурга, где в последние двадцать лет преобладают студенты и пенсионеры. Для пенсионеров формат круглосуточного информационного вещания местных новостей может быть интересен, но сложен для восприятия. Кроме того, в силу возраста они привыкли к традиционным формам подачи информации и невосприимчивы к новым форматам и конвергенции контента. Студенты, в свою очередь, исходя из взятого Габреляновым курса на омолаживание целевой аудитории, должны были выступать основным потребителем нового контента. Однако большинство студентов, обучающихся в Петербурге, приехали из других регионов и не заинтересованы в локальных петербургских новостях. Кроме того, в целом, следует отметить их низкий интерес к новостной повестке и на фоне общей аполитичности и падения доверия к СМИ. Главный редактор нового городского телеканала, который появится на частоте “Лайф78”, Андрей Радин также указал в качестве основных

причин неэффективности реформирования, реализованного медиахолдингом “Ньюс Медиа”, маловостребованность круглосуточного информационного канала в Петербурге, а также его ориентированность на молодежь. По его словам, в городе живёт 1,2 — 1,5 миллиона людей пенсионного возраста, и они не будут смотреть телевизор с такой подачей.¹⁰³ Учитывая культурный код петербуржцев и демографический состав населения города, новый канал на частоте “Лайф78”, который планируют запустить осенью 2017 года, будет вещать для аудитории 50+. Об этом сообщил Андрей Радин во время первого собрания с творческим коллективом 2 мая, сразу после передачи телеканала под управление менеджмента “Пятого канала”.

В-четвертых, стратегически неверным было решение руководства полностью обновить команду телеканала. На петербургском медиарынке в виду затянувшегося отраслевого кризиса редко появляются новые проекты — медиaprостранство города отличается закрытостью и консервативностью, большую роль играют доверительные отношения, связи, установленные между журналистами и ньюсмейкерами. Новая команда приезжих журналистов подобной базы контактов не имела, а ньюсмейкеры с подозрением отнеслись к новому коллективу. Так, некоторые известные петербуржцы давали комментарий “Лайф78” только через продюсеров “Радио Балтика”, потому знали бренд “Балтика” как старейший в медиaprостранстве Петербурга.

Избранная стратегия назначения руководителями отделов новой редакции “москвичей”, на наш взгляд, тоже является управленческой ошибкой медиахолдинга. Очевидно, что имея за плечами опыт запуска и развития телеканала “Лайфньюс”, столичные руководители должны были продемонстрировать новые подходы к освещению событий, обучить команду

¹⁰³ «Радин рассказал, какое телевидение нужно Петербургу». <https://lenizdat.ru/articles/1149619/>

работе с оборудованием, но затем уступить место петербуржцам, знакомым со спецификой города, его историей. Из-за подобных неверных управленческих решений у “Лайф78” сформировался образ “чужака” на городском медиaprостранстве, что привело к повышению корпоративной культуры и усилению командного духа редакции, но отрицательно сказалось на условиях работы и взаимодействии с экспертами и ньюсмейкерами.

Таким образом, мы выделили четыре причины неэффективности реформирования телеканала “100ТВ” в “Лайф78” – нехватка новостей региональной повестки для обеспечения круглосуточного вещания в прямом эфире, социально-демографическая структура населения Петербурга, культурный код горожан, которые определенным образом влияют на модель потребления информации аудиторией и, наконец, ошибочная кадровая политика – избранная стратегии назначения московских сотрудников в на руководящие посты в петербургской редакции. Однако важно отметить, что отрицательный результат смены формата на примере телеканала “Лайф78” не отменяет эффективность этой меры в рамках антикризисного управления медиапредприятием и связан не с ошибочностью выбранного метода, а его неверной реализацией в части выбора формата. Тем интереснее проследить реформирование и его результаты на примере другого петербургского издания, также перешедшего в управление Арама Габрелянова в январе 2015 года – старейшей независимой радиостанции Петербурга “Радио Балтика”.

До перехода под контроль холдинга «Ньюс Медиа» сложно было четко определить формат радиостанции «Радио Балтика», так как за годы существования СМИ он ни раз менялся с музыкального на информационный и обратно, при этом редакция не отказывалась ни от информационной службы, ни от музыкальной составляющей. По словам бывшего выпускающего редактора на «Радио Балтика» и главного редактора радиостанции после реформирования Антона Толстова, слабость формата «Радио Балтика» до

переформатирования заключалась в том, что он был размыт – то ли информационно-музыкальный, то ли музыкально-информационный.¹⁰⁴

В Приложении 2 представлена сетка вещания «Радио Балтика», актуальная на январь 2015 года. Она сформировалась в 2011 году и практически не поменялась до конца января 2015 года. С февраля начался подготовительный процесс переформатирования, а с мая в эфире играла только музыка, так как большинство сотрудников перешли в новую редакцию и вещали в новом формате в тестовом режиме.

Исходя из этого схематичного представления сетки вещания радиостанции «Балтика» за январь 2015 года, можно сделать ряд выводов. Во-первых, несмотря на то, что основу контента радиостанции составляла музыка, информационная составляющая была представлена не только короткими информационными выпусками в начале каждого часа, но и различными рубриками, информационными вставками и оперативными сообщениями от слушателей. Во-вторых, часовая информационно-аналитическая программа, в середине которой был итоговый 15-минутный выпуск новостей – свидетельство того, что у радиостанции была собственная профессиональная информационная служба. В некоторых случаях объем информации даже мог превышать 20% от общего эфира. В-третьих, ежедневные выпуски рубрики «Народные новости» в прямом эфире – доказательство того, что новый информационный формат не возник случайно, но был подготовлен предыдущей работой радиостанции.

12 октября 2015 года «Радио Балтика» было переформатировано в информационную радиостанцию с 15-часовым вещанием в прямом эфире. Балтийскую нерпу на логотипе сменило изображение микрофона, а обновленный слоган радиостанции звучал, как: «Радио Балтика. Море новостей». В фокусе обновленной радиостанции было оперативное отражение только городской повестки – репортажи, сводки погоды, информация о

¹⁰⁴ Экспертное интервью с Антоном Толстовым. Приложение 1.

ситуации на дорогах. Федеральные или мировые новости попадали в эфир радиостанции только через призму города. В информационно-аналитических и аналитических программах также обсуждались наиболее острые городские темы с участием местных экспертов и известных петербуржцев. Таким образом, новое руководство поставило перед собой четкие принципы формирования контента, определявшего формат.

Целью переформатирования стало желание сделать из радиостанции успешный бизнес-проект, который бы с одной стороны, оперативно снабжал петербуржцев важными новостями, а с другой – приносил прибыль руководству. По мнению редактора радиостанции, основной причиной, почему люди выбирают ту или иную радиостанцию, является узкое форматирование, ориентация на узкий сегмент рынка. Целевой аудиторией радиостанции были петербуржцы в возрасте 25-45 лет, желающие оперативно получать всю необходимую информацию о том, что происходит в их городе из радиоприемника в автомобиле или через мобильное устройство.

В Приложении 2 представлена сетка вещания “Радио Балтика” после смены формата, актуальная на декабрь 2015 года и глобально не менявшаяся вплоть до закрытия радиостанции. В структуре вещания СМИ:

- пять часовых информационных каналов (“Море новостей”)
- утреннее информационное шоу (“Аврора. Утро на Балтике”)
- семь часовых аналитических программ: дискуссия с экспертами в студии не на информационную тему (“Ленсовет”); юридическая (“Качаем права”), экономическая (“Свободное плавание”); обсуждение новостей стран-соседей Северной Европы и Прибалтики (“Окно в Европу”); программа-портрет с известным гостем (“Крупная рыба”); автотематика (“Машинное отделение”), спортивная (“Спортивный интерес”)
- информационно-аналитическая программа с гостем в студии (“Пять углов”)

- круглый стол на обсуждаемую городскую тему (“Час-пик”)
- информационно-аналитическая программа (“Земля”)
- четыре 10-минутных сообщения о ситуации на дорогах, поступаемые от слушателей (“Тихий ход”)
- пять голосований в эфире по актуальным вопросам

Исходя из описания новой структуры вещания радио «Балтика» можно сделать следующие выводы. Во-первых, радиостанция не только постоянно сообщала слушателям оперативные городские новости, но и предлагала широкий выбор информационно-аналитических и аналитических программ, касающихся всех важных сфер жизни города. Во-вторых, большинство вопросов обсуждались в эфире с известными людьми и экспертами Петербурга. В-третьих, большое внимание уделялось интерактивности – для связи с ведущими слушатели могли воспользоваться любым каналом связи, а также поучаствовать в голосовании на актуальную тему во время каждого информационного канала. В-четвертых, стоит отметить оригинальные названия программ, как правило, связанные с Петербургом, Балтийским морем, водной тематикой. Все эти факторы доказывают четкую определенность формата обновленной «Радио Балтика», где все, начиная от названия программ и заканчивая приглашаемыми в студию экспертами, связано с Петербургом и пропущено через призму города. Глядя на сетку вещания радиостанции, очевиден информационный формат радиостанции с узким сегментированием в виде локальной повестки.

Мы представим наглядно структуру вещания радиостанции до и после реформатирования на диаграммах (рис 3. и рис. 4) ниже.

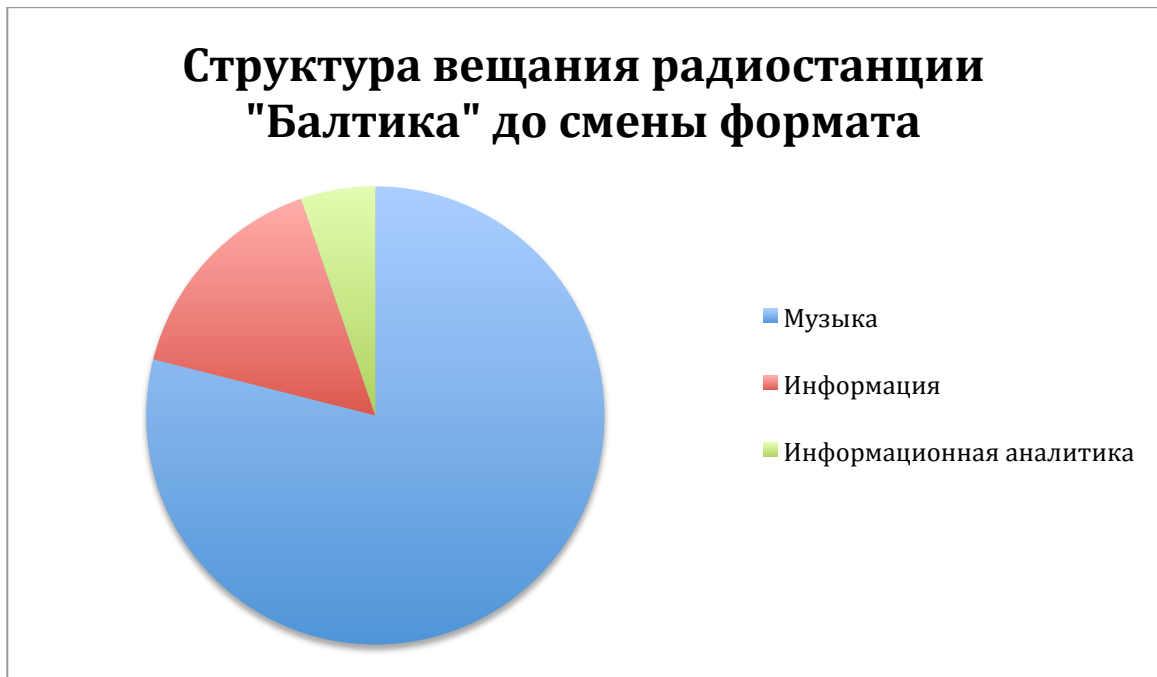


Рис.3



Рис.4

Глядя на диаграммы, становится очевидно, что музыкально-информационный формат радиостанции сменился на информационный. Доля музыки от общего эфира уменьшилась в 40 раз, а доля информации увеличилась в три раза. В почти четыре раза больше на радиостанции стало информационно-

аналитических программ, а также появились аналитические программы, которые ранее не были представлены.

Основные принципы организации медиапроизводства и формирования контента на «Радио Балтика» до и после смены формата наглядно представить в форме сравнительной таблицы.

	Радиостанция «Балтика» до смены формата (2011-2015)	Радиостанция «Балтика» после смены формата (с 12 октября 2015)
Формат	не четко определен: музыкально- информационный/ информационно- музыкальный	информационный
Целевая аудитория	четко определен только возраст – старше 35 лет	активные петербуржцы 25-45 лет с высшим образованием и средним достатком
Принципы формирования контента	отсутствие четких принципов в связи с отсутствием единой редакционной политики	оперативная городская повестка
Процентное соотношение информации и музыки	80% - музыка, 20% - информация	98% - информация, 2% - музыка

Специфика новостей	Работа «по следам», подтверждение новостей, о которых сообщили другие СМИ	Ориентация на «свои» новости, поиск новых поворотов, экспертов для уже известной информации
Конкуренция	Большая	Нет
Средняя посещаемость / просмотры сайта радиостанции	300 просмотров/день	15-20 тысяч просмотров/день
Доходы от рекламы	Низкие	Рост доходов от рекламы на 70%
Финансовое состояние	Убыточное - существование за счет дополнительного финансирования	Выход на самоокупаемость был предусмотрен на октябрь 2016 года

Таким образом, основными конкурентными преимуществами переформатированной «Радио Балтика» стали локальная городская повестка, вещание в прямом эфире, высокая интерактивность и творческий коллектив, который отличали грамотность и отличное знание города, его проблем и традиций. На момент переформатирования «Радио Балтика» сегмент городских локальных СМИ не был представлен ни одной радиостанцией, то есть «Радио Балтика» предлагала уникальный продукт на медиарынке нашего города и фактически не имела конкурентов. Кроме того, помимо информационного вещания в эфире радиостанции были представлены различные аналитические и тематические программы, что застраховало СМИ от кризиса нехватки новостей

для обеспечения эфира – проблемы описанного нами выше телеканала «Лайф78».

Интерактивность радиостанции заключалась в постоянном контакте ведущих со слушателями: для аудитории работали все современные средства коммуникации с прямым эфиром. Помимо эфира, радиостанция осуществляла аудио- и видеотрансляцию на официальном сайте baltika.fm, а также публиковала новости и информационные сюжеты во всех крупнейших социальных сетях Интернета. Кроме того, во всех тематических программах выходного дня регулярно устраивались розыгрыши призов для слушателей, что повышало интерес аудитории к эфиру, усиливало мотивацию участвовать в диалоге с ведущими и формировало привычку к прослушиванию тех или иных программ.

Стоит также отметить, что в отличие от «100ТВ», «Радио Балтика» сумела избежать переименования и сохранить «балтийский бренд» - уважаемый и узнаваемый на петербургском медиапространстве. Фактически «Радио Балтика» стала единственным наследником Балтийской медиаимперии Олега Руднова, что позволило ей сохранить репутацию и преемственность форматов. Как мы уже отмечали выше, окончательная смена формата на информационный была продиктована не только решением нового руководства, но и исторически обязательным присутствием информационной составляющей в контенте «Радио Балтика». Петербургский бренд и его историю также поддерживал коллектив, который, в отличие от редакции «Лайф78», состоял из сотрудников старой «Радио Балтика» и коррпункта «Русской службы новостей» – журналистов, хорошо разбирающихся в городской повестке и особенностях менталитета петербуржцев.

Через год после реформатирования в октябре 2015 года (смены музыкально-информационного формата на чисто информационный) объём аудитории «Радио Балтика» вырос на два пункта. Увеличение произошло без

рекламной кампании, то есть только за счёт интереса к программному продукту.

Охват информационных радиостанций в Санкт-Петербурге¹⁰⁵:

№	СМИ	2016 год	2015 год
1	Вести FM	16,7	
2	Радио России	16,4	
3	Эхо Москвы	15,3	
4	Радио Балтика	12,9	10,9
5	Бизнес FM	11,2	
6	Радио Петербург	10,9	

Основным достижением «Радио Балтика» за год вещания в новом формате стало третье место по цитируемости в Петербурге среди всех СМИ города. При этом радиостанция оказалась единственным из лидеров, освещавшим только городские новости. Однако на новостной контент издания ссылались крупнейшие российские и иностранные СМИ (РЕН, Первый канал, НТВ, RT, Gazeta.ru, Lenta.ru, BBC, РИА, Коммерсантъ, Fontanka.ru, Vesti.ru, Говорит Москва, БизнесFM, Российская газета, Комсомольская Правда, РБК и другие)

¹⁰⁵ Данные исследовательской компании TNS/Медиаскоп за сентябрь-ноябрь 2016 года в сравнении с аналогичным показателем Reach Weekly 12+ в 2015 году.

До переформатирования в октябре 2015 года радиостанция занимала 15-е место в этом рейтинге, то есть ИЦ радиостанции повысился на 12 пункт – рекордный показатель в семерке лидеров.

ТОП-25 самых цитируемых СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области за 2016 год¹⁰⁶

№	Переменение	СМИ	Категория	ИЦ
1	+1	Fontanka.ru	Интернет	6 342,56
2	-1	Росбалт	Информагентство	2 849,05
3	+12	Радио Балтика	Радио	1 361,10
4	-1	FlashNord	Информагентство	1 031,43
5	-1	Life78	ТВ	1 019,60
6	-1	47news.ru	Интернет	701,21

¹⁰⁶ Данные исследовательской компании Медиалогия за 3 квартал 2016 года.
<http://www.mlg.ru/ratings/media/regional/4626/>

7	0	Петербургск ий дневник	Газета	418,68
---	---	---------------------------	--------	--------

Кроме того, «Радио Балтика» завоевало одну из лидирующих позиций среди самых цитируемых радиостанций в соцмедиа в России (соцсети, блоги). В рейтинге она стала единственной региональной радиостанцией в рейтинге, все остальные - общенациональные.

ТОП-8 самых цитируемых в соцмедиа радиостанций за 2016 год¹⁰⁷

№	Радиостанция	Количество гиперссылок
1	Радио Свобода	2 314 626
2	Эхо Москвы	1 632 636
3	Bussiness FM	273 872
4	Говорит Москва	227 186
5	Голос Америки	227 009
6	Вести FM	122 909
7	Коммерсант FM	93 696
8	Радио Балтика	44 468

Рост количества рекламных контрактов после перезапуска в октябре составил 70% по сравнению с 2015 годом. Наиболее крупные рекламодатели: Audi, Mercedes, Фазтон, Стокманн, ЮниКредит, Тинькофф, ЮИТ, AliExpress, ФортГрупп, Корпрайс и другие крупные компании в сфере недвижимости, медицинских услуг.

Увеличение охвата аудитории, рост индекса цитируемости, лидирующие

¹⁰⁷ СМИ в соцмедиа 2016. <http://www.mlg.ru/ratings/socmedia/media/121/>

позиции в рейтингах упоминаемости в СМИ и соцмедиа – доказательства успешного реформирования «Радио Балтика» и начала выхода радиостанции из кризисной ситуации. Однако несмотря на успешно предпринятую антикризисную меру и качественное улучшение работы в декабре 2016 года «Радио Балтика» в очередной раз сменило формат, став ретранслятором телеканала «Лайф78» и перестав существовать, как самостоятельное СМИ. Изначально руководство холдинга в комментариях говорило о том, что это не связано с кризисом или недостатком финансов, а очередной поиск нового формата в попытках отвечать современным запросам аудитории. Однако последующая ликвидация бренда «Лайф78» заставила усомниться в этой версии и попытаться выделить ряд причин закрытия изданий и фактической ликвидацией всей «БМГ» за два года.

Рассмотренные выше антикризисные меры холдинга “Ньюс Медиа” позволяют сделать вывод о вариативности и многообразии антикризисного менеджмента, предпринятого руководством медиапредприятия. Топ-менеджмент холдинга реализовывал антикризисные мероприятия как превентивного, так и санирующего характера. К первым можно отнести диверсификацию медиактивов по разным отраслям медиарынка, оптимизацию оргструктуры, централизацию изданий холдинга под единым брендом, дигитализацию и конвергенцию контента в рамках стратегии перехода в Интернет и продвижения контента в социальных медиа и, наконец, реформирование как основную антикризисную меру, ни раз предпринятую руководством “Ньюс Медиа”. К антикризисным мерам санирующего характера можно отнести несколько волн сокращений штата редакций, закрытие региональных филиалов федеральных СМИ и непосредственно ликвидацию изданий холдинга. Многие из этих мер оказали положительное влияние на работу СМИ и качественно преобразили ее, что привело к повышению рейтингов и увеличению аудитории медиа – это мы подробно описали на

примере переформатированной “Радио Балтика” и перезапущенного сайта “Лайф.ру” и его подразделения “#Лайф78”. Тем не менее, 1 мая 2017 года телеканал “Лайф78” был ликвидирован, на его частоте начнет вещание другой канал, “Радио Балтика” перешла в режим технического вещания, ее судьба остается неизвестной. Таким образом, за два года Арам Габрелянов фактически уничтожил крупнейший петербургский холдинг “Балтийская медиа-группа”. Однако проанализированные нами антикризисные меры не свидетельствуют о низком уровне антикризисных компетенций руководителей холдинга. На наш взгляд, закрытие изданий холдинга свидетельствует не о неэффективном антикризисном менеджменте медиапредприятия, а связаны с рядом причин, которые мы условно предлагаем разделить на три группы:

- внешнеэкономические;
- социокультурные;
- внутривполитические;

Внешнеэкономические причины продиктованы общеэкономической ситуацией в стране, затянувшейся стагнацией всех отраслей экономики, которая не может не отражаться и на медиарынке. В особенности это касается регионального вещания, где сроки выхода на самоокупаемость измеряются годами, а, значит, неразумно требовать от только что запущенных СМИ прибыли спустя менее двух лет. В какой-то степени работа СМИ всегда связана со срочными проектами, развитие которых не всегда связано с их качественным содержанием, а с финансовыми возможностями их владельцев. Как уже было указано ранее, стоимость запуска телеканала “Лайф78” оценивается в более 1,5 млрд рублей – сумму, не сравнимую с объемом рекламного рынка в Петербурге. Из этого можно сделать вывод, что акционеры холдинга изначально не рассчитывали на скорое получение прибыли или даже выход на самоокупаемость. Для дальнейшего развития проекта необходимы были субсидии, но планы учредителей изменились, и они приняли решение о

ликвидации изданий, не вдаваясь в подробности первых результатов от реализованных антикризисных мер. По сведениям некоторых СМИ, также имел место конфликт между акционерами и Арамом Габреляновым, в результате которого и было принято решение о переводе канала на частоте “Лайф78” из под управления “Ньюс Медиа” под контроль другому крупному российскому холдингу – “Национальной медиа-группе”.

Комплекс социокультурных причин связан еще с одним внешним фактором, влияющим на работу СМИ – обществом, его характеристиками и культурой потребления информации. Команда Арама Габрелянова агрессивно вторглась в закрытый, консервативный, годами формировавшийся петербургский медиарынок и не получила поддержки ни от профессионального сообщества, ни от аудитории. Это было вызвано специфической ментальностью петербуржцев – низким интересом к новостям, скандалам и происшествиям, которые были в фокусе вещания телеканала “Лайф78”. Отрицательную роль сыграла и плохая репутация канала, сформировавшаяся в связи с агрессивным, неэтичными подходами к журналистской работе, принятыми на “Лайфе”, ошибками в истории и географии города, незнанием традиций и устоев. Кроме того, ориентированный на молодую целевую аудиторию, активных пользователей соцсетей и новых медиа, “Лайф78” не учел социально-демографическую структуру населения, высокую долю пенсионеров, которым подобный формат вещания был не актуален. Таким образом, телеканал так и не смог найти свою целевую аудиторию – молодое поколение не было заинтересовано в бесконечном потоке новостей, большая часть из которых была негативного характера, а старшее и более консервативное не привыкло к такой подаче информации. Наконец, последней и главной проблемой в комплексе социокультурных причин стала маловостребованность круглосуточного информационного вещания в связи с нехваткой региональных новостей для обновления эфира. Он быстро стал однообразным и потерял остроту в связи с

освещением мелких, малозначимых новостей в отсутствие масштабных городских сенсаций.

Наконец, внутривидовые причины связаны с изменением взглядов самого Арама Габрелянова на развитие холдинга. Его последние управленческие решения наглядно демонстрирует утрату интереса к традиционным СМИ – медиаменеджер больше не заинтересован в том, чтобы вывести их из кризиса и превратить в прибыльный проект. Приоритеты в холдинге “Ньюс Медиа” сместились в сторону рынка новых медиа. Медиаменеджер завершил заявленную еще десять лет назад стратегию перехода в Интернет и теперь является полноценным игроком на рынке сетевых экспериментов – о чем говорят проекты “Стримлайн”, “ИЗЮМ” и “Биржа мемов”, по сути уже не являющиеся СМИ в привычном понимании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В приведенной магистерской диссертации мы рассмотрели антикризисный менеджмент медиапредприятия на примере отечественного холдинга «Ньюс Медиа». Для анализа актуальных антикризисных мер, проводимых руководством медиафирмы, нами были рассмотрены различные теоретические подходы к понятию и природе кризиса, в результате обзора которых мы определили кризис, как крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, ведущее к ее трансформации. Мы рассмотрели кризис с позиции теории цикличности, определив закономерность его наступления в процессе развития любой организации. Однако это не отменяет возможности наступления кризиса в любой момент, а, значит, необходимости постоянного диагностирования его приближения, поиска путей выхода и смягчения последствий. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Это определяется не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис или обострять его.

Мы представили целый спектр различных теоретических подходов к антикризисному менеджменту, перечень различных его дефициций и на их основе сформулировали собственное определение антикризисного менеджмента. На наш взгляд, это постоянная профилактика возникновения кризисных ситуаций, преодоление негативных последствий для организации, а также использование их для повышения эффективности работы предприятия. Кроме того, были выделены основные функции, принципы и факторы повышения эффективности антикризисного менеджмента. Среди последних мы особенно подробно рассмотрели факторы лидерства, искусства управления, корпоративности и качества антикризисной стратегии – они образуют человеческий фактор, как ведущий в антикризисном управлении. Менеджер

формулирует окончательный вариант антикризисной стратегии и ее цели, объясняет сотрудникам новую концепцию развития предприятия, приводит ресурсы и оргструктуру в соответствие с ней. Анализ факторов выбора антикризисной стратегии и этапов ее разработки показал, что антикризисный менеджмент, во многом, зависит от умения оперативно изменять стратегию управления и формулировать новую антикризисную программу, отличающуюся гибкостью и адаптивностью. Для медиапредприятий предпочтительнее стратегия, направленная на увеличение продаж, создание нового выгодного продукта и повышение качества ранее выпускавшихся товаров.

Несмотря на то, что любое СМИ сегодня можно рассматривать как торгово-промышленное предприятие, на которое воздействуют все законы и закономерности экономики, неправильно думать, что не существует различий между управлением СМИ и любой другой компанией. Особенность медиабизнеса в производстве двух товаров – контент и аудитория, которые реализуются на двух разных рынках (аудитории и рекламодателей), а, значит, он нуждается в более сложных управленческих подходах, учитывающих специфику двух разных рынков сбыта. Кроме того, в соответствии с двумя подходами к медиаменеджменту – англосаксонскому и азиатскому – СМИ могут «продавать» аудиторию и рекламодателям, и политикам, что также влияет на характер управления СМИ. С либерализацией экономики и изменением политического режима ситуация на медиарынке изменилась, и потребность в грамотном медиаменеджменте и разработке антикризисных рыночных стратегий стала расти. Среди последних нами были выделены: создание многоотраслевых корпораций и мультимедийных групп, отчуждение собственности от управления и назначение на руководящие посты высокооплачиваемых наемных менеджеров, экспансия медиарынка в результате слияния и поглощения медиахолдингов. Однако даже могущественные

медиакорпорации могут испытывать на себе влияние кризиса и угрозу банкротства. Для того, чтобы избежать негативных последствий и не потерять главенствующее положение на медиарынке топ-менеджерам медиакорпораций необходимо начинать прорабатывать систему антикризисных мер во время формулирования миссии и стратегии предприятия. Затем на основе стратегического менеджмента разрабатывается комплекс антикризисных мер.

Мы проследили этапы становления медиахолдинга «Ньюс Медиа» и отметили десять стратегических принципов управления медиапредприятием, среди которых в качестве ключевых мы выделили ориентацию на западные медиакорпорации; стремление к экспансии медиарынка; нацеленность на получение коммерческой прибыли; эксклюзивность и массовость контента изданий холдинга; новейшие технологии для генерирования контента в новых формах медиа и высокий уровень корпоративной культуры. На основе этих стратегических принципов строился антикризисный менеджмент холдинга в последние два года и в особенности отразился на управлении петербургскими изданиями холдинга «Лайф78» и «Радио Балтика». На их примере мы проследили реализацию и результаты основной антикризисной меры холдинга – реформатирования. В результате исследования мы пришли к выводу о неэффективности реформатирования телеканала «100ТВ» в «Лайф78», что объяснили четырьмя причинами – нехваткой новостей региональной повестки для обеспечения круглосуточного вещания в прямом эфире, социально-демографической структурой населения Петербурга, культурным кодом горожан, который определенным образом влияет на модель потребления информации аудиторией и, наконец, ошибочной кадровой политикой.

Однако важно отметить, что отрицательный результат смены формата на примере телеканала «Лайф78» не отменяет эффективность этой меры в рамках антикризисного управления медиапредприятием и связан не с ошибочностью

выбранного метода, а его неверной реализацией в части выбора формата. Это наглядно отражено в положительных результатах смены формата «Радио Балтика», в результате которой был изменен характер вещания, преимуществами которого стали оперативность, локальность и интерактивность, но при этом сохранен уважаемый бренд и преемственность форматов.

Помимо переформатирования нами был проанализирован целый комплекс антикризисных мероприятий холдинга как превентивного, так и saniрующего характера. К первым можно отнести диверсификацию медиактивов по разным отраслям медиарынка, оптимизацию оргструктуры, централизацию изданий холдинга под единым брендом, дигитализацию и конвергенцию контента в рамках стратегии перехода в Интернет и продвижения контента в социальных медиа и, наконец, переформатирование как основную антикризисную меру, ни раз предпринятую руководством «Ньюс Медиа». К антикризисным мерам saniрующего характера можно отнести несколько волн сокращений штата редакций, закрытие региональных филиалов федеральных СМИ и непосредственно ликвидацию изданий холдинга. Многие из этих мер оказали положительное влияние на работу СМИ и качественно преобразили ее, что привело к повышению рейтингов и увеличению аудитории медиа. Однако затем руководство холдинга приняло решение о кардинальной реструктуризации холдинга и ликвидации переформатированных изданий.

На наш взгляд, закрытие изданий холдинга свидетельствует не о неэффективном антикризисном менеджменте медиапредприятия, а связаны с рядом причин, которые мы условно предлагаем разделить на три группы: внешнеэкономические, социокультурные и внутривполитические.

Внеэкономические причины продиктованы общеэкономической ситуацией в стране, затянувшейся стагнацией всех отраслей экономики, которая не может не отражаться и на медиарынке. Комплекс социокультурных причин

связан еще с одним внешним фактором, влияющим на работу СМИ – обществом, его характеристиками и культурой потребления информации. Команда Арама Габрелянова не учла специфику петербургского медиарынка и психологию горожан. Кроме того, ориентированный на молодую целевую аудиторию, активных пользователей соцсетей и новых медиа, «Лайф78» не учел социально-демографическую структуру населения, высокую долю пенсионеров, которым подобный формат вещания был не актуален. Таким образом, телеканал так и не смог найти свою целевую аудиторию – молодое поколение не было заинтересовано в бесконечном потоке новостей, большая часть из которых была негативного характера, а старшее и более консервативное не привыкло к такой подаче информации. Внутриполитические причины связаны с изменением взглядов самого Арама Габрелянова на развитие холдинга. Приоритеты в холдинге «Ньюс Медиа» сместились в сторону рынка новых медиа. С этой точки зрения, ликвидация петербургских изданий не выглядит как провал бизнес-проекта «Ньюс Медиа», а вполне логичное управленческое решение, принятое исходя из изменения концепции развития холдинга.

Таким образом, с одной стороны, можно сделать вывод об отсутствии прямой зависимости между эффективностью антикризисных мер и наступлением кризиса для медиапредприятия. Нельзя с уверенностью утверждать, что комплексная антикризисная работа обезопасит предприятие от негативных эндогенных и экзогенных последствий, так как есть целый комплекс причин, не связанных напрямую с работой СМИ и ее качественным преобразованием для предупреждения кризиса. Кроме того, важно учитывать, что закрытие СМИ – не всегда свидетельствует о провале антикризисного менеджмента. Возможно, это этап в более глобальной антикризисной стратегии, где пешка, которую стоит уступить, чтобы выиграть игру.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**Список литературы**

1. Айрис А., Бюген Ж. Управление медиакомпаниями, М.: 2010. 560 с.
2. Авдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. М.: ВЛАДОС, 1994. 425 с.
3. Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. М.: Аспект Пресс, 2006. 526 с.
4. 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.
5. Антикризисное управление: Учебное пособие для технических вузов / Крыжановский В.Г., Лапенков В.И., Лютер В.И. и др.; под ред. Минаева Э.С. и Панагушина В.П.. – М.: "Издательство ПРИОР", 2010. 565 с.
6. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. М.И Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 227 с.
7. Балдин К.В., Быстрое О.Ф., Рукосуев А.В., Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие. – 283 с.
8. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. В.А. Баринов -М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2007. – 120 с.
9. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С.. Антикризисное управление. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 322 с.
- 10.Беляев С.Г., Кошкин В.И. Теория и практика антикризисного управления: учебник / под. ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: Закон и право,

ЮНИТИ, 2007. – 135 с.

11. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2002.
12. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. СПб: Ника-Центр, 2004.
13. Бочаров В. В. Финансовый анализ. СПб: Питер, 2002. – 335 с.
14. Варганова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2003.
15. Гиренок Ф.И. Клиповое сознание. – М.: Проспект, 2016. – 256 с.
16. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013.
17. 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.
18. Друкер, Питер Ф. О профессии менеджера.: Пер.с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 320с.
19. Друкер, Питер Ф. Классические работы по менеджменту. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. - 219 с.
20. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура (пер.с англ. Под науч.ред. О.И. Шкаратана). – М.: ГУВШЭ, 2000. - 29 с.
21. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров: Пер. со швед. М.: Дело, 1996. – 383 с.
22. Кириллова Н. Б. Медиаменеджмент как интегрирующая система. — М.: Академический Проект, 2008. - 416 с.
23. Князев А.А. Энциклопедический словарь СМИ. – Бишкек: Издательство КРСУ, 2002.
24. Коротков Э.М. Антикризисное управление : учебник . Коротков Э.М., – М. : ИНФРА-М, 2008. – 432 с.
25. Корпоративное управление: Владельцы, директора и наемные ра

- ботники, акционерные общества / Под ред. Марека Хесселя. М.: □ Джон Уайли энд Санз, 1996.
26. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. В.Л Лунев,- М. : ЗАО «Финпресс», 2007. – 205 с.
27. Маклюэн М. Галактика Гутенберга: становление человека печатающего/ пер. И.О.Тюриной – М.: «Мир», 2005. - 421 с.
28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2016. - 356 с.
29. Е.В. Минаева, О.В. Юткина. Антикризисное управление, 2008.
30. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Под ред. Л.Ю. Григорьева. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 692 с.
31. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. 360 с.
32. Павликова М. Сетевые технологии и журналистика. – М.: АСТ, 2001. – 82 с.
33. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / М.: Вильямс, 2009. 576 с.
34. Гоффлер Э. Третья волна. М.: Издательство АСТ, 2004. 99 с.
35. Финансы предприятий: Учебник для вузов/Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др. Под ред. Н.В. Колчиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити. 2002. – С.318.
36. Чумикова А.Н. Медиарилейшнз: учеб. Пособие для студ.вузов. М.: Аспект Пресс, 2014. 184 с.
37. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1996.
38. Albarran, Alan B. Media Economics: Understanding Markets, Industries, and Concepts (2nd. ed.). // Blackwell. 2002.
39. Conrad C. Fink. Strategic Newspaper Management. // Southern Illinois University Press Carbondale and Edwardsville. 1988

40. Robert G. Picard. Media Economics. Concepts and Issues. // The SAGE CommText Series. New York. 2002.

Электронные ресурсы

41. Онлайн-версия портала “Лайф.ру” URL: <https://life.ru>
42. “Лениздат. Ру”. URL: <https://lenizdat.ru>
43. Онлайн-версия портала “Лента. Ру” URL: <https://lenta.ru>
44. Онлайн-версия портала “Медуза. Ио” URL: <https://meduza.io>
45. Онлайн-версия газеты “Газета. Ру” URL: <https://www.gazeta.ru>
46. Онлайн-версия журнала “Деловой Петербург” URL: <https://www.dp.ru>
47. Онлайн-ресурс “РБК” URL: <http://www.rbc.ru>
48. Онлайн-ресурс “Фонтанка.ру” URL: <http://www.fontanka.ru>
49. Онлайн-ресурс “ВК.ру” URL: <https://vc.ru>
50. Онлайн-ресурс “Знак.ком” URL: <https://www.znak.com>
51. Опрос ВЦИОМ // Интернет в России. Состояние, тенденции и перспективы развития (2016) [Электронный ресурс] (Дата обращения 08.04.2017)
52. Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям за 2015 г. URL: <http://www.fapmc.ru/magnoliaPublic/rospechat/activities/reports/2011/item4.html> (дата обращения: 12.10.2015).
53. Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям за 2015 г. URL: <http://fapmc.ru/rospechat/activities/reports/2012/item4.html>
54. Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям за 2015 г. URL: http://fapmc.ru/rospechat/activities/reports/2013/tv_in_Russia.html

55. Отраслевой доклад Роспечати «Телевидение в России в 2015 году: состояние, тенденции и перспективы развития». URL: <http://www.fapmc.ru/mobile/activities/reports/2016/television-in-russia.html>

Приложение 1.

Экспертное интервью с руководителем корпункта информационного портала «Лайф.ру» в Петербурге, бывшим главредом сайта «Лайф78» Алисой Чекушкиной

– В чем причина перезапуска сайта «Лайф.ру» и создания единой площадки для публикации новостей разных изданий медиахолдинга?

А.Ч.: Были две площадки, которые по сути дела дублировали друг друга. Большинство новостей, которые выходили на отдельном сайте «Лайф78», в дальнейшем дублировались на федеральном сайте, поэтому было решено, что нет никакого смысла писать одни и те же новости для двух сайтов и можно все это объединить на одном. Была выделена отдельно вкладка «#Лайф78» именно под наш регион. Так как у нас было много новостей, работал целый телеканал, то для нас выделили отдельную вкладку.

– Когда сайт стал дозвонять над телеканалом?

А.Ч.: Сайт дозвонял над телеканалом практически всегда, потому что у нас в холдинге всегда было приоритетным Интернет-направление, а не эфирная история.

– По какому признаку отбирались материалы для сайта из эфира?

А.Ч.: Материалы из эфира отбирались по своей актуальности. В эфире было много барок на тему условно дня открытых дверей где-нибудь, международного дня чего-нибудь. Мы брали из эфира только то, что было связано с оперативной новостной повесткой, какие-то мнения весомых экспертов. В основном, из эфира брались прямые включения, то, что происходит здесь и сейчас.

– Можно ли сказать, что постепенно «Лайф» (и «Лайф78», в частности) стал уходить от новостей к лонгридам, тестам и другим развлекательным материалам?

А.Ч.: Можно сказать, что было такой период, когда мы постепенно стали уходить в сторону креатива, переходить к лонгридам, тестам и развлекательным материалам, но это история просуществовала где-то полгода, и сейчас мы больше возвращаемся к новостной повестке. Лонгридов без инфоповода больше нет. Это также связано с тем, что это трудозатратно и дорогостояще, потому что хороший стоящий лонгрид – это недельная командировка куда-то. Поэтому после нового года отдел лонгридов вообще перестал существовать на «Лайфе».

– Правда ли, что волна сокращений зимой 2017 года, связанная с кардинальным изменением структуры вещания «Лайф78», не затронула редакцию сайта, а затем был расширен штат SMM-редакторов, выделялись дополнительные средства на продвижение соцсетей?

А.Ч.: Да, верно, редакция сайта была сохранена в полном составе, а в феврале был расширен штат SMM-редакторов, потому что мы поняли, что будущее журналистики не столько за Интернетом, сколько за соцсетями. Деньги на продвижение соцсетей были выделены один раз, именно адресно, чтобы посмотреть, насколько таргеттинг оправдывает себя. Оказалось, что в Питере – это очень дорогая история. Если цена за подписчика, в среднем по России, 2,5-3 руб., то Петербург – очень дорогой город в этом смысле, поэтому протестировали на «ВКонтакте» и «Фейсбуке» и отказались от идеи вкладывания денег и решили, что будем органически наращивать подписчиков за счет контента.

– Что такое «карточка» и зачем был введен подобный формат подачи новости?

А.Ч.: Это новый текстовый элемент новостной заметки – наиболее

востребованный формат для расшаривания новостей.

– Сейчас все большую популярность набирает формат стримов – это будущее «Лайфа»? И вообще будущее журналистики?

А.Ч.: Я бы не сказала, потому что сейчас стримят везде. Я бы сказала, что будущее журналистики – это соцсети. Стрим хорош, если он с места событий, связан опять же с новостной повесткой и там что-то происходит, а не где все мучительно ждут непонятно чего, как, к сожалению часто бывает. Но опять же говорю, так как сейчас стримы может делать практически любой человек, просто используя соцсети, то это история, скорее, сегодняшнего дня. Она может через полгода уйти так же, как и Periscope, и будет что-то другое. А самый востребованный сейчас формат – это бк, ролик без корреспондента. Это наглядно, понятно, динамично, и их не могут делать все подряд. Это самая легковоспринимаемая подача новости.

Приложение 2.

Экспертное интервью с шеф-продюсером информационного портала «Лайф.ру»
Татьяной Денесюк

- Что такое стрим, и когда этот формат был запущен на «Лайфе»?

Т.Н.: Простым языком, стрим - это длительная трансляция события или процесса, не требующая в обязательном порядке комментирования со стороны ведущего или корреспондента. Важная особенность стрима: частичная вовлечённость зрителя в этот процесс, так как с ним возможен диалог со стороны как героя, так и корреспондента, или например игра, если это интерактив, и тд. Другими словами, зритель может не только наблюдать, но иногда участвовать в стриме. На лайфе стримы появились в конце декабря – начале января, но в активную фазу вошли к февралю.

- На какие виды можно разделить стримы?

Т.Н.: Условно их можно поделить на информационные и креативные, но я бы еще детализировала и поделила бы на:

- Информационно-оперативные – событие, которое произошло прямо сейчас в стране и мире, и от того, кто первый из конкурентов покажет данный процесс, тот получит успешный стрим и нужный трафик.
- Информационно-календарные – событие, которое запланировано заранее каким-то человеком или организацией и представляет интерес для общества.
- Информационно-значимые – это текущие тренды, которые на пике заинтересованности зрителей и идеальный вариант для “окартинивания”, если до этого момента об этом можно было только прочитать.

- Креативные – исключительно придуманные и хорошо спродюсированные стримы.
- Креативно-информационные: креатив в рамках новостного события. Креативно-интерактивные: полная вовлечённость зрителя, участие в стриме, возможность что-то получить от участия.

- Какие стримы набирают самое большое количество просмотров? В чем вообще секрет “смотрибельного” стрима?

Т.Н.: Самое больше количество набирает либо стрим новостного события, которое имеет значение в данную минуту для большого охвата интернет-аудитории. Например, взрывы в метро. Креативные стримы также могут набрать не меньше. Секрет хорошего стрима в том, чтобы показать то, что тренде или может им стать. В интересной картинке, обязательном действии и завершенности. Хороший пример: “весеннее спорт-лото”, когда на яйца в инкубаторе нанесли цифры и показывали зрителю до вылупления. У зрителей проснулся азарт, они сидели, ждали и ставили между собой ставки, какое будет первым.

- Стримы - это будущее журналистики?

Т.Н.: Скорее, настоящее, с учётом, как интернет-издания и телеканалы используют этот ресурс. О будущем можно было говорить, когда рванул в обществе Periscope ,а сейчас стримы – это настоящее.

- Можно ли сказать, что стримы привлекли новую аудиторию на «Лайф»?

Т.Н.: Несомненно. Если раньше приходили только люди, рассчитывающие в большей степени на оперативные новости,то сейчас зрители могут получить совершенно разный и нестандартный для старого «Лайфа» контент.

Приложение 3.

Экспертное интервью с SMM-редактором сообществ «Лайф78» в социальных сетях Денисом Балиным

– Как изменилось количество подписчиков у группы «Лайф78» «ВКонтакте» за первый год работы? С 1 февраля по 1 мая 2017 года? За все время вещания телеканала? В «Фейсбуке» и «Одноклассниках» соответственно?

Д.Б.: За все время вещания телеканала сообщество «Лайф78» «ВКонтакте» выросло с 25 тысяч (которые были у группы «100ТВ») до 155 тысяч подписчиков, за первый год выросло в четыре раза. С 1 февраля по 1 мая 2017 года с 129 тысяч до 153 тысяч. «Фейсбук» – с нуля до 5000 подписчиков, «Одноклассники» – с нуля до 2100 подписчиков.

– Какую роль сыграли стримы для привлечения подписчиков? Какие стримы тебе казались наиболее выигрышными и смотрибельными?

Д.Б.: Мы первыми в своем регионе начали использовать прямые трансляции, сначала прямой эфир с ТВ, потом с места событий. Прямые трансляции – главный SMM-тренд 2017 года. В конце 2016 года мало, кто имел возможность проводить стримы, и мы активно пользовались, проводя больше трансляций, чем федеральный «Лайф». Больше всего смотрят стримы с разных мест трагедий, людей всегда такие вещи привлекают. После терактов в метро, прирост в группе составил порядка 10 тысяч человек всего за три дня.

– Привлекли ли молодую аудиторию интервью с видеоблогерами? Как изменение политики в отношении гостей отразилось на сообществе?

Д.Б.: Блогеры уровня ютуба большей частью вызывали негативные отзывы подписчиков, а сами “звездные” гости никак не привлекали нам молодую аудиторию. Это было пагубно и не перспективно. Хотя стоит отметить, что частично наш Ютуб-канал был “прокачен” благодаря блогерам, правда, у нас смешное количество подписчиков. Аудитория более охотнее воспринимала не Интернет-знаменитостей, а более стандартных персонажей типа Михаила Боярского. Надо понимать, что основная масса подписчиков сообщества «Лайф78» «ВКонтакте» были женщины от 30 до 45. Вряд ли им были интересны разные видео-блогеры.

– Зачем было создано ещё одно сообщество «Лайф78| Не новости»?

Д.Б.: Под развлекательный контент.

Приложение 4.

Экспертное интервью с главным редактором «Радио Балтика» Антоном Толстовым (от 15.12.2015)

-Какова была специфика контента на радиостанции «Балтика» до смены формата? По каким принципам он формировался?

АТ: Радио «Балтика» существует с 1990 года. Изначально это была первая некоммерческая радиостанция, которая была создана Олегом Рудновым со сподвижниками. Это была одна из самых популярных радиостанций, она зачастую задавала тренды – там работали известные люди, диджеи. Точнее, они становились там очень известными. Это характерно для 90-х годов – стали появляться первые радиостанции в FM-диапазоне, и к ним сразу же было приковано очень большое внимание. Радиостанция была, в первую очередь, информационной. Она запомнилась всем во время путча, когда даже слушатели защищали их баррикадами, так как боялись, что придут пучисты, закроют радио и будут транслировать свое мнение. Балтика пыталась давать и ту, и другую сторону. Затем, учитывая все тренды, становилась все музыкальнее, но все равно много внимания уделялось новостям, информации, народным новостям (сообщениям от горожан). В 2000-х станций становилось все больше, конкуренция росла, и то руководство не могло оперативно отреагировать на изменения. Радиостанция была только русскоязычной, потом добавляла иностранную музыку, потом убавляла, программы какие-то новые добавлялись, все время формат менялся. Но пик успеха радиостанции пришелся на 90-е. В 2000-х популярность уже была значительно меньше. В первую очередь это связано с конкуренцией. Видимо, с тем, что руководство не могло быстро отреагировать или вообще не могло отреагировать на изменения на медиарынке, а последние несколько лет станция была фактически заброшена,

была где-то на 20-х позициях в рейтинге радиостанций. В какой-то момент, примерно в 2005 году, опять решили возродить информационную радиостанцию: больше информации добавили, сделали утреннюю программу информационной. Однако к особому успеху это не привело, потому что было непонятно, какая это станция. То ли информационно-музыкальная, то ли музыкально-информационная. А слушатель хочет четко понимать, что он услышит на радиостанции. Либо он включает на новости, либо он слушает музыку. У «Балтики» всегда было сложно с форматами. Были очень сомнительные песни, слабо конкурентный формат, и его слабость была в том, что он был очень размыт. Тогда даже целевую аудиторию не могли точно определить, сходились только на том, что она старше 35 лет. Все это продолжалось последние месяцы до реформатирования, которое произошло в октябре.

-На каких принципах формировалась информационная составляющая контента до смены формата?

АТ: После того, когда в очередной раз сменилось руководство, станция опять превратилась из информационной в музыкальную. Seriously сократили бюджет, но даже для такой низко рейтинговой станции штат информационной службы оставался большим: были и младшие редакторы, и корреспонденты, и выпускающие редакторы, куча ведущих, отдельные спортивные трансляции. После объединения с радиостанцией «Нева» у них был общий информационный блок. Узнавали что-то, звонили, подтверждали, но ни не делали «своих» новостей. Существовала рубрика «народные новости»: например, какая-нибудь кошка застряла на дереве или в подвале. В общем, какие-то мелочи, которые на самом деле людям неинтересны, а реакции на какие-то важные события не было. Фактически станция не управлялась, не было четкой редакционной политики, она совершенно никак не окупалась: было очень мало рекламы,

слабый рекламный отдел. «Балтика» тогда не была бизнес-проектом, потому что видя такие рейтинги, такие доходы от рекламы, логично было бы оставить в лучшем случае 3 диджеев, чтобы хотя бы выйти в ноль или незначительный минус.

-В чем тогда был смысл существования радиостанции в таком формате?

АТ: Я не знаю. Потому что так сложилось. Радиостанция существовала за счет дополнительного финансирования.

-Каким было процентное соотношение музыки и новостей?

АТ: Перед реформатированием остался один выпуск новостей в час и вечерняя информационно-аналитическая программа «Окно в город», остальное все музыка. «Окно в город» напоминало наши сегодняшние информационные каналы: эксперт по телефону или эксперт в студии, какие-то темы, но опять же была проблема в том, что зачастую брали темы не совсем про город, федеральные. Городская радиостанция должна все-таки говорить о городских новостях в первую очередь, и любые новости она должна, даже федеральные, пропускать через городскую призму. Все, что ближе к нам, всегда интереснее. Важно, что происходит в соседней парадной или на соседней улице, чем то, что происходит в Москве, Сирии или Турции. На старой «Балтике» не было такого понимания, не было четкой редакционной политики. Если тогда спросить у слушателей: «что такое радио Балтика?» Они сказали бы: «Это программа по заявкам, это музыка и это новости». Но что за новости, они никогда не сказали бы, потому что это были просто новости, которые должны быть в начале часа, и более ничего. Это нельзя было назвать полноценной информационной службой. Это скорее, была работа «по следам». В процентном соотношении, это было 10-15% информации, а остальное музыка, плюс часовая информационно-аналитическая программа с понедельника по пятницу.

-Что было в эфире во время переформатирования?

АТ: Там сначала оставили только новости, а программы убрали, а уже перед запуском там было только музыка, потому что основная часть сотрудников перешла на новую «Балтику». В августе новый коллектив стал учиться в редакции «РСН» (федеральная информационная радиостанция «Русская служба новостей»*), у которой до перезапуска «Балтики» был информационный отдел в Петербурге.

-Какие цели ставило для себя руководство, решаясь на смену формата?

АТ: После смерти Олега Руднов в январе этого года некоторое время решали, кому перейдет станция вместе со всем холдингом. Тогда Арам Габрелянов взял радиостанцию под свое крыло, и уже с февраля начался процесс подготовки к переформатированию. Фактически уже в апреле-мае начали поиск сотрудников. Стали ставить сроки перезапуска – сначала 1 июня, потом август, сентябрь, в итоге октябрь. Как Арам Габрелянов говорил в интервью, что он специально ставил такие сроки, чтобы люди активнее и оперативнее подходили к этому процессу. Кроме того, новое руководство провело полное техническое переоснащение, была построена полностью новая студия, мы ничего не использовали из старого оборудования. Главная цель – это создание бизнес-проекта, в основе которого городские новости и ничего больше.

-Какова специфика контента на обновленной «Радио Балтика»?

АТ: Специфика контента определяется очень просто – городские новости. Мы настраиваем человека на то, что здесь человек узнает все самые важные городские новости, потому что люди живут в этом городе, они видят, что происходит здесь. Едет человек в автомобиле и не понимает, почему здесь

раньше не было пробки, а сейчас она есть. Он включает «Радио Балтика», и ему говорят, что авария какая-то, или прорвало трубу, поэтому движение перекрыто – это касается его лично. Сирия человека не касается никак. Нам кажется, что это интересно, потому что мы смотрим, как правило, новости на федеральных каналах. Всегда и везде собственные новости и свои собственные радиостанции популярнее. Мы отработываем все темы с разворотом на город, и мы должны приучить слушателя к этому. Такой радиостанции здесь больше нет. Мы приучаем слушателя к тому, что слушатель включает радио «Балтика» и узнает все, что происходит важное в городе. Если мы будем добавлять туда Сирию, то это будет размытие, и потом зачем? С учетом многообразия любой может включить федеральную станцию РСН, «Эхо Москвы» и узнать федеральную повестку. Здесь вопрос узкого форматирования, потому что сейчас конкуренция из-за большого количества радиостанций. Информационные станции должны быть разными – каждый выбирает для себя. Слушатели гораздо больше, информативнее узнают о конфликте в Сирии на РСН, потому что там его освещают это со своей федеральной точки зрения. Однако мы можем вывести своих экспертов и говорить о Сирии, но через призму города. Всегда есть варианты, как привязать это к нашему городу. С учетом такого количества радиостанций узкое форматирование становится главной причиной, почему люди нас выбирают. Человек настраивается на эту волну, чтобы узнать в первую очередь городские новости, и он будет включаться, потому что а) аналогов нет; б) точка входа. «Радио Балтика» - это точка входа, то есть слушатель подключается к нашей радиостанции, и потом уже узнает через экономиста, юриста, как проблемы, которые существуют во всем мире, в стране отразятся на нем.

-Для чего сегодня в эфире музыкальная составляющая?

АТ: Это небольшой перерыв, это создание настроения, это порой какой-то юмор. Просто небольшое переключение внимания. Но, безусловно, это не главное.

-Есть ли уже какие-то статистические исследования? Сравнения аудиторных показателей до и после смены формата?

АТ: Еще нет никаких исследований, потому что подобные исследования занимают очень долго времени. И они, как правило, даются минимум за месяц. Октябрь мы не считаем, потому что это середина месяца, нам интересен ноябрь, но ноября пока нет – он будет позже. Да и обращать на эти исследования пока не стоит, потому что произошло переформатирование, но мы об этом открыто не сообщали. У нас не было и нет наружной рекламы или рекламы в каких-то СМИ. Мы делаем новости, новая аудитория благодаря сарафанному радио подключается, на наши новости ссылаются другие СМИ. Кому интересны новости, тот замечает, что радио «Балтика» изменилась. Life78 на нас часто ссылается и в эфире, и на сайте – это своеобразная реклама. Однако это реклама нашей работой. Сейчас можно смело сказать по сайту: на старой Балтике было около 300 посещений в день, даже не посещений, а 300 просмотров. Сейчас количество просмотров возросло в несколько десятков раз. В среднем 15-20 тысяч просмотров в день, но это зависит от событий: когда произошло крушение самолета количество просмотров доходило до 80-100 тысяч. Однако в любом случае аудитория радиостанции гораздо больше, чем количество посетителей сайта. Кроме того, не все новости, которые есть на сайте попадают в эфир. Нужно, чтобы прошел как минимум год, чтобы объективно сравнивать, и если еще добавить серьезные вложения в рекламу.

-Могут ли потенциально в повестку «Радио Балтика» попасть федеральные новости?

АТ: Нет, так как наша задача – делать собственные новости, а мы не сможем делать собственные федеральные новости. Мы это не сможем, нам это не нужно, и для этого совершенно другой ресурс должен быть. Наша задача – не сослаться на коллег или подтвердить уже ранее известную информацию, а самим найти новость или разработать то, что есть, но с новым поворотом. Мы делаем все на своем городском уровне и своими силами.

-Почему новое руководство решило переформатировать радиостанцию, а не просто закрыть одну и создать другую?

АТ: Руководство решило оставить «Балтику», так как это все-таки узнаваемый бренд, первая некоммерческая независимая радиостанция. Петербуржцы знают, что такое «Балтика». Другой вопрос, что они ее не слушают, и наша задача изменить это. Люди 30-45 лет примерно помнят, что было на радио «Балтика» в 90-х, и это в некотором смысле возвращение к изначальному формату. Но тогда она все-таки не была полностью информационной, музыка также присутствовала. Наше отличие, что она полностью информационная. Это опять же связано с узким форматированием. Сейчас конкурентов на городском уровне у нас нет. Те, включения, которые делают городские редакции федералов – это маленькие сегменты, с сегментами можно сравнивать, но это все тоже будет очень условно.

-Какова стоимость рекламы на радио «Балтика»?

АТ: Стоимость рекламы варьируется от 1200 до 1800 рублей за один 30-секундный ролик в зависимости от сегмента. На старой «Балтике» цена была примерно такая же, но в следующем году с притоком рекламодателей планируем повышать. За три месяца к нам обратилось на почти 20% больше рекламодателей, чем на старой «Балтике» за 9 месяцев. Радио сегодня может приносить доход. Если мы хотим зарабатывать, мы должны ориентироваться на

интересы слушателей. Сегодня городская повестка наиболее востребована в условиях многообразия федеральных радиостанций и полного отсутствия локальных.

-Насколько эффективным руководство считает проведенное реформирование? Насколько приблизились к изначальным целям?

АТ: Реформированную радиостанцию «Радио Балтика» нужно рассматривать как бизнес-проект. Любое СМИ должно быть бизнес-проектом – это диктует внутреннюю работу. Мы работаем на широкую аудиторию от 25 до 45 лет – активные люди, как правило, с высшим образованием, средним достатком. Арам Габрелянов недавно говорил, что оценивает работу как успешную: сейчас заключаются первые контракты с рекламодателями, у нас появляется коммерческая реклама, со стороны пиар-служб различных компаний поступает много заявок на поддержку. Сейчас радиостанция раскручивается, привлекает новую аудиторию. В следующем году планируется также наружная реклама. В любом случае надо как минимум год отвести на то, чтобы делать какие-то хотя бы предварительные выводы. Сейчас нам надо наработать определенный профессиональный уровень, постепенно вводить рекламу, приучать слушателей к городским новостям.

Приложение 5.

Топ-30 самых цитируемых Интернет-ресурсов в СМИ за первый квартал 2017 г.

Интернет-ресурс	ИЦ в СМИ
1. Life.ru	3 040,97
2. Gazeta.ru	2 467,10
3. Rbc.ru	2 317,76
4. Lenta.ru	2 296,98
5. Fontanka.ru	933,07
6. Kp.ru	518,89
7. Mosregtoday.ru	507,24
8. Dni.ru	399,42
9. Meduza.io	375,99
10. Vesti.ru	308,91

Приложение 6.

Топ-30 самых цитируемых Интернет-ресурсов в соцмедиа за первый квартал 2017 г.

Интернет-ресурс	Гиперссылки в соцмедиа
1. Life.ru	1 861 642
2. Lenta.ru	1 116 354
3. Meduza.io	961 332
4. Rbc.ru	936 211
5. Gazeta.ru	655 042
6. Bbc.com/russian	500 036
7. Republic.ru	471 458
8. Znak.com	401 761
9. Daily.afisha.ru	327 683
10. Navalny.com	310 759

