

## ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ В МЕДИАОЛДИНГ

**Хмелев А. В.**

Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики  
E-mail: ah.04@mail.ru

С учетом текущих процессов в российской экономике компаниям, владеющим изданием или информационным порталом, необходимо искать новые инструменты или формы для дальнейшего существования и успешной конкуренции. Один из методов — это трансформация в медиахолдинг. В данном материале изучается вариант трансформации компании, обладающей одним информационным ресурсом, в медиахолдинг, в структуре которого может функционировать несколько медиаресурсов. В рамках изучения рассмотрены цели подобной трансформации, а также вопросы, касающиеся основных сложностей реализации подобного проекта, такие как внутренние конфликты, последствия преобразования структуры компании.

Также был учтен нюанс трансформации посредством создания ресурсов или приобретения уже существующего.

*Ключевые слова:* медиахолдинг, трансформация, конкуренция, структура

DOI: 10.32324/2412-8945-2021-1-68-73

## FEATURES OF THE TRANSFORMATION PROCESS OF THE COMPANY INTO A MEDIA HOLDING

**Khmelev A. V.**

Siberian State University of Telecommunications and Information Science  
E-mail: ah.04@mail.ru

Taking into account the current processes in the Russian economy, companies that own a publication or information portal need to look for new tools or forms for further existence and successful competition. One of the methods is transformation into a media holding. This article examines the option of transforming a company that has one information resource into a media holding, in the structure of which several media resources can function. The study examines the goals of such a transformation, as well as issues related to the main difficulties of implementing such a project, for example internal conflicts, the consequences of the transformation of the company structure.

The nuance of transformation through the creation of resources or the acquisition of an existing one was also taken into account.

*Keywords:* media holding, transformation, competition, structure

DOI: 10.32324/2412-8945-2021-1-68-73

На сегодняшний день информационный рынок остается одним из самых конкурентных и плотных — это факт. Также признанным является тот факт, что два последних кризиса сильно сказались на данном рынке, сильнее всего на печатных изданиях. Выросли печатные расходы вследствие роста курса валют, увеличилось число электронных однотипных информационных ресурсов конкурентов. Но даже при этих сложностях печатные издания сохраняют свои позиции за счет экономических показателей. Так, некоторые из них могут собрать от 450 тыс. до 10 млн руб. за один выпуск [15]. Для примера можно взять газету «Аргументы и факты на Оби» (Новосибирск): в 2019 г. полоса рекламы стоила 99,6 тыс. руб. Это информационное издание, и по закону «О рекламе» оно не может размещать рекламы больше 45 % от объема. При среднем объеме га-

зеты в 24 полосы, объем рекламы равен 10,8 полос, т. е. доход с одного выпуска 1 076 328 руб., в месяц выходит четыре выпуска, что дает в итоге примерно 4 305 312 руб. поступлений с рекламы.

Но все же в последнее время, согласно официальной статистике, объемы печатной рекламы у российских изданий снижаются, что в совокупности с остальными проблемами стало стимулом для поиска новых форм существования, более конкурентных, учитывающих современные реалии. Одна из таких форм — медиахолдинг. Средства массовой информации в этом контексте рассматриваются многими авторами. Например, В. Тамберг и А. Бодьин в своем труде анализируют плотность информационного рынка, конкуренцию и ее особенности [14, с. 111—112]. А. Н. Мудров, Д. Огилви, Ф. Котлер в своих трудах характеризуют печатные издания как один из информационных каналов, оценивают их как инструмент маркетинговой стратегии, анализируют плюсы и минусы их использования [7 ; 11, с. 53—

57 ; 12]. Есть также работы О. Журавской, Е. Зверевой, Е. Конева, в которых изучаются вопросы полного преобразования печатного средства массовой информации в электронный формат или конкуренции в текущих условиях [3 ; 5 ; 6]. В официальном отчете федерального агентства по печати и массовым коммуникациям есть упоминание отдельных медиахолдингов, а также разбор их деятельности на российском рынке [13]. В целом отсутствует информация о таких важных вопросах, как цели трансформации, внутренняя структура медиахолдинга, и сложности в процессе преобразования.

Если говорить об объективных мотивах трансформации в медиахолдинги, то цели могут быть следующие:

- увеличение денежных (рекламных) поступлений;
- повышение уровня привлекательности для потенциальных клиентов;
- расширение диапазона читательской аудитории;
- усиление позиции на информационном рынке.

Первая цель — увеличение денежных поступлений и третья цель — расширение читательской аудитории взаимосвязаны: трансформация в медиахолдинг проходит в основном посредством создания ряда информационных ресурсов на платформе одной компании или приобретения уже существующих средств массовой информации [15]. У каждого уже существующего информационного ресурса есть свои рекламодатели и читатели [12, с. 7]. Так формируются базы (база рекламодателей и информационная база для распространения тиража по целевой аудитории), поэтому, когда компания выбирает второй путь и приобретает уже существующие издания, она получает в большинстве случаев и все информационные базы, которые были созданы. Также нужно отметить, что у большинства печатных ресурсов есть свои официальные сайты, и при их приобретении компания увеличивает не только печатные доходы (print), но и доходы с электронных ресурсов (digital) [13].

Вторая цель — повышение уровня привлекательности для потенциальных клиентов. В современных условиях компании ищут оптимальный ресурс для каждой своей задачи — есть те, кому нужно узкое и специализированное продвижение, есть компании, которым нужен максимальный охват населения на определенной территории (город, регион). Владея несколькими разноплановыми ресурсами, компания может предложить разные варианты рекламы как по форме (объявление, статья), так по охвату (во всех ресурсах или только в определенных), также компания может добавить электронные услуги (сайт, социальные сети). Можно привести пример журнала «Председатель» (Новосибирск). Данное издание предлагает своим клиентам и печатную рекламу, и продвижение через официальный сайт, и даже создание видеороликов для мероприятий — все

услуги доступны как отдельно, так и в комплексном формате [13].

Четвертая цель — усиление позиции на информационном рынке. Если реализуются первые три цели, то тогда услуги информационного холдинга становятся многогранными, востребованными и обладают большим охватом. Для сильной позиции на рынке необходимо следить за всеми медиаресурсами, в частности за их стабильностью. Если говорить о печатных ресурсах, то необходимо контролировать объем каждого издания, так как статус издания имеет связь с этим показателем, но также необходимо соблюдать и нормы колебания объема между номерами [5]. Так, для группы в социальных сетях (паблика) необходимо соблюдать баланс редакционного и рекламного контента: если второй будет значительно превышать, то начнется отток подписчиков, а ведь именно количественное значение подписчиков определяет привлекательность и популярность такого ресурса. Необходимо понимать, что проявление регулярной нестабильности в показателях может стать причиной, по которой тот или иной ресурс может оказаться в ситуации поглощения. Тим Амблер в своих трудах писал о необходимости ориентироваться на сильных представителей (игроков) рынка и рассматривать слабых как объекты потенциального поглощения [1, с. 124]. Данный тезис подтверждается и сегодня. Так, в 2018 г. компания «Реклама Онлайн» (Новосибирск) проводила открытые лекции в ряде вузов, где рассказывала о себе, о работе в данной компании, о стратегии, часть которой звучала так — «в кризисные времена мы не уходим и не сворачиваем свою деятельность, мы поглощаем слабых конкурентов».

Если же говорить о сложностях трансформации, то можно выделить возникновение внутренних конфликтов и последствия преобразования структуры компании. Уже говорили, что существуют два пути трансформации: посредством создания ряда ресурсов и посредством приобретения уже существующих информационных ресурсов [15]. В каждом из двух путей сложности будут иметь свою форму и тонкости, поэтому следует разбирать оба варианта.

В основе возникновения внутренних конфликтов лежит процесс, когда на базе одной компании начинают функционировать два информационных ресурса с большим количеством схожих элементов (тематика и сфера, форма подачи материала, круг рекламодателей). Так как мы говорим о трансформации, нужно отметить факт наличия уже действующего информационного ресурса, который и выступает в качестве платформы информационного холдинга, и в дальнейшем все создаваемые или приобретаемые ресурсы должны или усиливать основной актив, или, как минимум, не наносить ему вреда. Теперь более детально этот процесс для каждого из путей развития:

1. Есть риск, что при создании нового ресурса на базе компании в целях ее трансформации будут допущены маркетинговые ошибки, или,

проще говоря, руководство возьмет за основу план основного актива (аудитория, распространение, ценовой прайс, форма подачи материала). По существу это один из сценариев «марочного каннибализма», когда новый актив не осваивает новый рынок или сегмент, а существует на том сегменте, где уже есть актив у компании [8, с. 442 ; 17]. Для успешного запуска нового ресурса необходимо определить:

— тематическое направление и сегмент рынка, который возможно занять;

— целевую аудиторию (по ключевым параметрам: возраст, пол, социально-экономический статус);

— потенциальных рекламодателей.

Все эти вопросы решаются в процессе маркетингового анализа, на основе которого и должен формироваться проект будущего ресурса [11 ; 17].

2. Если говорить о приобретении уже существующего актива, выше обозначенный риск возникновения внутренних конфликтов также имеет место быть. Компания приобретает схожий актив — в результате получается, что и аудитория, и рекламодатели одни и те же, это не процесс развития и трансформации, это устранение конкурента посредством поглощения. Но даже при одинаковой тематике и аудитории может быть вариант конструктивного развития. Так, В. Тамбер отмечал следующее: «Например, „Коммерсантъ” и „Ведомости”, несмотря на кажущуюся узость рыночного сегмента и чрезвычайную схожесть темы, эти издания уживаются друг с другом, даже не вступая в конфликты. Если газета „Ведомости” предлагает своим читателям набор относительно „сухой”, объективной информации, то „Коммерсантъ” — информации не менее объективной, но несколько альтернативной официальной точке зрения. „Ведомости” концентрируются только на бизнесе, охватывая достаточно широкий спектр проявлений деловой активности как в стране, так и в мире, подавая информацию сухо, взвешенно и объективно, в то время как „Коммерсантъ” не обходит стороной и культурную жизнь, а все события, которые описывает газета, подаются в более „живой”, „острой”, агрессивной-критической форме». Из этого следует, что ресурсы могут различаться формой подачи материала, а значит, у них с большой долей вероятности могут быть разные клиенты (реklamодатели), ведь каждая компания выбирает ресурс, оптимальный для своих целей, и в том числе по форме подачи материалов. Поэтому нужно отметить важность изучения актива, проведения анализа перед началом переговоров по приобретению.

Преобразование структуры компании — это видоизменение, создание новых должностей или подразделений для решения новых задач. Оно также имеет специфику в зависимости от выбранной стратегии.

1. Если говорить о стратегии приобретения информационных ресурсов, зачастую не только приобретается ресурс, но и трудоустраивается коллектив. Риск при этом заключается в том, что сотрудники имеют наработанные связи с представителями компаний рекламодателей, смена человека — это смена подхода, и, как следствие, риск снижения показателя продаж. Еще одна причина — это оплата труда. Многие из существующих информационных ресурсов практикуют небольшие оклады и сдельные показатели, а также прайсы, расценки не менялись пять, семь или даже десять лет. Если поднимать заработную плату, нужно проводить перерасчет калькуляции и формировать новый прайс, что также может привести к оттоку рекламодателей [15]. В ситуации, когда размер заработной платы не позволяет приглашать новых специалистов высокой квалификации, а размер заработной платы нельзя изменить, компании предпочитают оставить старый штат, который уже давно работает с такой оплатой.

Положительной стороной является и то, что это уже работающее подразделение, которое нужно включить в структуру компании, нет необходимости распределять обязанности, рассказывать о сроках, ценах и скидках, планах продаж и иных рабочих нюансах деятельности.

Отрицательная сторона процесса — вопрос заработной платы. Если в рамках одной компании существует относительно молодой информационный ресурс, возраст ценового прайса которого может быть три-пять лет, естественно, уровень заработной платы (как окладной составляющей, так и сдельной), скорее всего, соответствует текущему времени. Соответственно, когда приобретается и внедряется уже давно существующий информационный ресурс, может все-таки возникнуть вопрос индексации заработной платы до уровня, как в основном активе [10]. Данный вопрос очень сложен и, как выше уже отмечалось, тесно взаимосвязан с калькуляцией себестоимости и прайсом.

2. Если же говорить о стратегии создания ряда информационных ресурсов, есть вариант масштабного преобразования (маловероятный), когда компания одновременно создает и печатный и электронный ресурс, а есть вариант поступательной модификации структуры компании. Ниже будет разобран поступательный вариант (рис. 1—3).

Первый этап — это стабилизация основного актива. Для этого нужно, чтобы значение персонала было максимально приближено к оптимальному, т. е. должно быть три-четыре менеджера по рекламе, два журналиста и два фотографа. Данная схема является простой структурой управления, основной плюс — это то, что для оптимальной деятельности достаточно трех руководителей (главный редактор, выпускающий редактор и руководитель отдела продаж) (рис. 1).

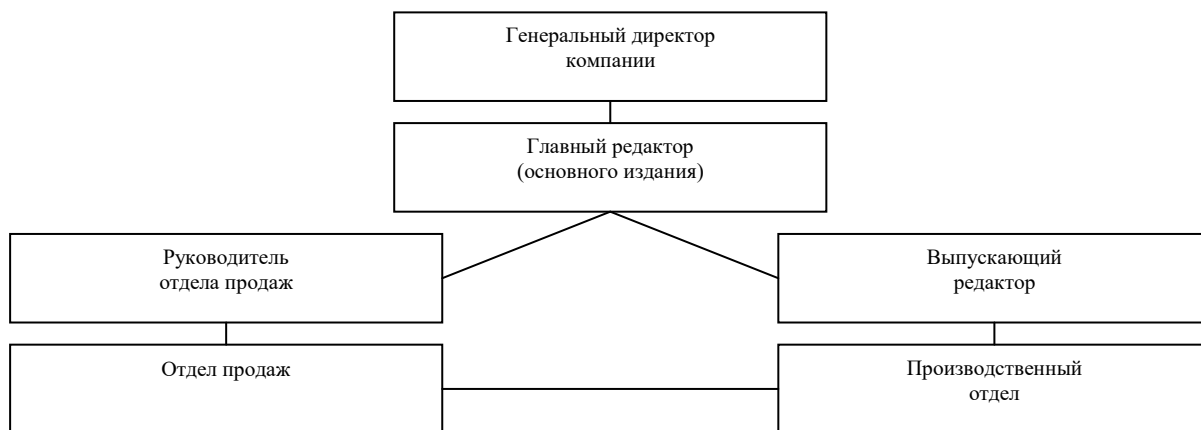


Рис. 1. Первый этап — структура компании с одним ресурсом (изданием)

На втором этапе происходит развитие бренда основного актива. Кроме печатного ресурса (журнал/газета), создаются официальный сайт и информационные площадки в социальных сетях. Данное действие позволяет закрепиться на выбранном сегменте рынка. Также добавляется вариативности, так как теперь компания может предложить печатную и электронную рекламу,

а также продвижение через свою площадку в социальных сетях. В данной структуре добавляется еще один руководитель и отдел электронной рекламы. Технический отдел, так же как и производственный (редакция), связан с отделом продаж, так как теперь компания предлагает кроме печатной рекламы еще и электронную рекламу (рис. 2).

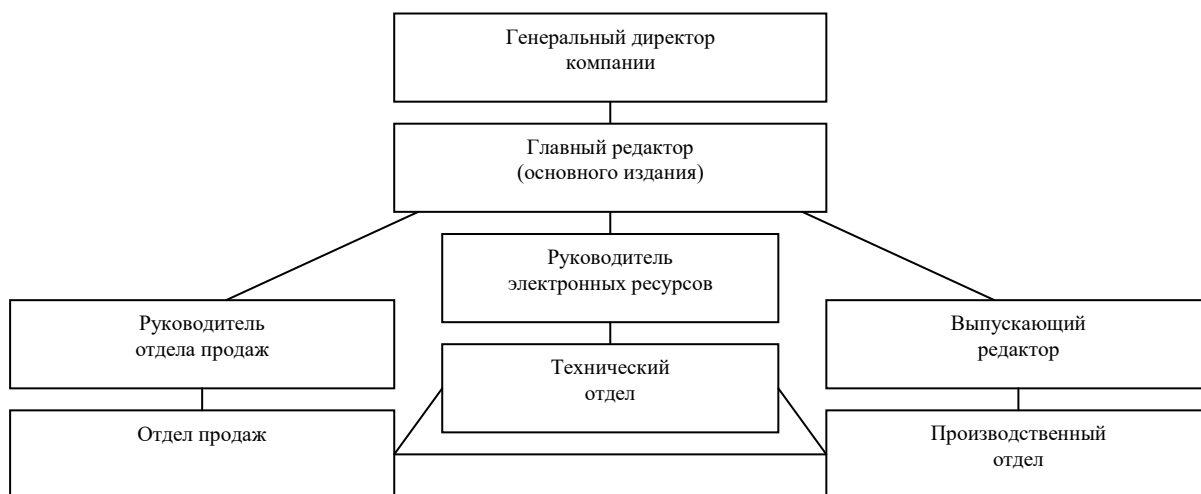


Рис. 2. Второй этап — модификация структуры для управления печатными и электронными ресурсами

На третьем этапе происходит внедрение дополнительных информационных ресурсов. На схеме показано внедрение печатного и электронного ресурсов, так как при приобретении печатного издания его официальный сайт и все с ним связанные работы переходят новому владельцу. Внутри компании происходит деление: есть отдел продаж, который взаимодействует с отделом электронных ресурсов (это обслуживание и наполнение всех электронных ресурсов) и с отделом печатных ресурсов (это печатные издания на базе компании, а также разработка и изготовление печатной продукции, такой как буклеты, листовки, флаеры для мероприятий). Данный отдел тесно взаимодействует и с руководителями

ресурсов, чтобы информировать их о том, какая реклама оплачена, какая нет. Происходит внедрение новых контролирующих единиц в структуру компании, так как требования для печатных медиа и электронных медиа отличаются. Кроме того, необходим контроль за соблюдением «Закона о средствах массовой информации», «Закона о рекламе», за отчетностью перед контролирующими органами. Данная схема отображает наличие двух ресурсов, имеющих печатную и электронную форму, однако необходимо понимать, что в состав медиахолдинга могут входить теле- и радиоресурсы, для которых существуют отдельные требования в законодательстве (рис. 3).



Рис. 3. Третий этап — внедрение дополнительного ресурса

Обозначенные цели важны с точки зрения конкуренции, так как сегодня информационный рынок все еще имеет действительно высокую конкуренцию и плотность. Существование только в печатном формате — это устаревший подход, а полномасштабное преобразование в электронную форму слишком радикально: такие меры могут привести к оттоку старых клиентов. Кроме того, нужно учитывать, что электронная среда на данный момент — это однородная масса информационных ресурсов, где очень редко встречаются электронные средства с уникальным контентом. Процесс трансформации компании от одного медиаресурса к медиахолдингу эффективен, так как наличие нескольких разных ресурсов — это несколько денежных источников, что очень важно в текущий момент времени, когда расходы на печать могут расти, существует необходимость модернизировать офисную технику для успешной

работы и индексировать заработные платы. Все эти проблемы невозможно оперативно решить, владея только одним ресурсом.

В процессе изучения были обозначены два пути трансформации: приобретение существующих ресурсов и создание новых, однако следует помнить, что могут быть и гибридные варианты, когда компания имеет одно средство информации, второе создает, третье приобретает. Подобный процесс сильно зависит от маркетинговых анализов — необходимо изучение рынка (сегмент вхождения нового актива) и потенциальных активов (статистические показатели, динамика деятельности, окупаемость). Необходимо также прорабатывать вопросы интеграции покупаемых активов в структуру компании, рассмотрения разных вариантов решения рисков и сложностей данного процесса.

#### Список литературы

1. Амблер Т. Практический маркетинг : пер. с англ. / под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 1999. 400 с.
2. Браславец Л. А. Социальные сети как средства массовой информации: к постановке проблемы // Вестн. ВГУ. Серия: Филология. Журналистика. 2009. № 1. С. 125—132.
3. Журавская О. Брендинг мужского глянцевого журнала в медийном пространстве // Материалы 17-й международной научно-практической конференции «Журналистика-2015: состояние, проблемы, перспективы» 12—13 ноября. Минск : БГУ, 2015. С. 11—14.
4. Журнал «ПРЕДСЕДАТЕЛЬ» : URL: <https://predsedatelapk.ru/>. (дата обращения: 24.09.2020)
5. Зверева Е. А. Бумажная пресса в условиях цифровизации медиасистемы // Материалы 21-й международной научно-практической конференции «Журналистика-2019: состояние, проблемы, перспективы» 14—15 ноября. Минск : БГУ, 2019. С. 137—141.
6. Конев Е. Прогнозируемые векторы развития зарубежных медиа // Материалы 20-й международной научно-практической конференции «Журналистика-2018: состояние, проблемы, перспективы» 15—16 ноября. Минск : БГУ, 2018. С. 294—297.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. В. Б. Боброва. М. : Прогресс, 1991.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с франц. СПб. : Наука, 1996. 589 с.
9. Медиахолдинг — это... Определение, структура, перечень крупнейших. URL: <https://fb.ru/article/457206/mediaholding-eto-opredelenie-struktura-perechen-krupneyshih> (дата обращения: 04.10.20).
10. Медиа-холдинг. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/276476/%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0> (дата обращения: 04.10.20).
11. Мудров А. Н. Основы рекламы : учеб. 2-е изд. перераб. и доп. М. : Магистр, 2008. 397 с.
12. Огилви Д. Тайны рекламного двора — советы старого рекламиста. М. : Ассоциация работников рекламы, 2005. 61 с.
13. Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития в 2019 году. Отраслевой доклад / под общ. ред. В. В. Григорьева. М. : Федерал. агентство по печати и массовым коммуникациям, 2020. 123 с.
14. Тамберг В., Бадьян А. Бренд. Боевая машина бизнеса. М. : Олимп-Бизнес, 2005. 240 с.

15. Хмелев А. В. Анализ проблем и рисков процесса укрупнения и усиления современных печатных СМИ // Вестн. НГУЭУ. Новосибирск, 2017. № 3. С. 299—310.
16. Хмелев А. В. Возможности нового печатного издания в решении кадровых вопросов в сфере СМИ // Развитие территорий. Новосибирск, 2017. № 2 (8). С. 34—37.
17. Хмелев А. В. Изучения конкуренции, монополий и особенностей информационного рынка печатных СМИ (на примере рынка СМИ города Новосибирска) // «Новая реальность: экономика, менеджмент, социальные коммуникации»: материалы Междунар. науч.-практ. конф. В 2 ч. / под ред. И. В. Архиповой ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Новосиб. гос. пед. ун-т. Новосибирск : Изд-во НГПУ, 2018. Ч. 1. С. 289—293.

#### Bibliography

1. Ambler T. Prakticheskii marketing : per. s angl. / pod obshch. red. Yu.N. Kapturevskogo. Sankt-Peterburg : Piter, 1999. 400 p. (In Russ.)
2. Braslavets L. A. Sotsial'nye seti kak sredstva massovoi informatsii: k postanovke problem. Vestn. VGU. Seriya: Filologiya. Zhurnalistika. 2009. № 1, pp. 125—132.
3. Zhuravskaya O. Brending muzhskogo glyantsevogo zhurnala v mediinom prostranstve. Materialy 17-i mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Zhurnalistika-2015: sostoyanie, problemy, perspektivy» 12—13 noyabrya. Minsk : BGU, 2015, pp. 11—14.
4. Zhurnal «PREDESEDATEL'» : URL: <https://predsedatelap.ru/> (Accessed 24.09.2020).
5. Zvereva E.A. Bumazhnaya pressa v usloviyakh tsifrovizatsii mediasistemy. Materialy 21-i mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferen-tsii «Zhurnalistika-2019: sostoyanie, problemy, perspektivy» 14—15 noyabrya. Minsk : BGU, 2019, pp. 137—141.
6. Konev E. Prognoziруемые векторы razvitiya zarubezhnykh media. Materialy 20-i mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Zhurnalistika-2018: sostoyanie, problemy, perspektivy» 15—16 noyabrya. Minsk : BGU, 2018, pp. 294—297.
7. Kotler F. Osnovy marketinga / per. s angl. V. B. Bobrova. Moscow : Progress, 1991. (In Russ.)
8. Lamben Zh.-Zh. Strategicheskii marketing. Evropeiskaya perspektiva : per. s frants. Sankt-Peterburg : Nauka, 1996. 589 p. (In Russ.)
9. Mediakholding — eto... Opredelenie, struktura, perechen' krupneishikh. URL: <https://fb.ru/article/457206/mediakholding-eto-opredelenie-struktura-perechen-krupneyshih> (Accessed 04.10.20)
10. Media-kholding. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/276476/%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0> (Accessed 04.10.20).
11. Mudrov A.N. Osnovy reklamy : ucheb. 2-e izd. pererab. i dop. Moscow : Magistr, 2008. 397 p.
12. Ogilvi D. Tainy reklamnogo dvora — soveti starogo reklamista. Moscow : Assotsiatsiya rabotnikov reklamy, 2005. 61 p.
13. Rossiiskaya periodicheskaya pechat'. Sostoyanie, tendentsii i perspektivy razvitiya v 2019 godu. Otrasleyei doklad / pod obshch. red. V.V. Grigor'eva. Moscow : Federal. agentstvo po pechati i massovym kommunikatsiyam, 2020. 123 p.
14. Tamberg V., Bad'in A. Brend. Boevaya mashina biznesa. Moscow : Olimp-Biznes, 2005. 240 p.
15. Khmelev A.V. Analiz problem i riskov protsessa ukрупneniya i usileniya sovremennykh pechatnykh SMI. Vestn. NGUEU. Novosibirsk, 2017. № 3, pp. 299—310.
16. Khmelev A.V. Vozmozhnosti novogo pechatnogo izdaniya v reshenii kadrovyykh voprosov v sfere SMI. Razvitie territorii. Novosibirsk, 2017. № 2 (8), pp. 34—37.
17. Khmelev A.V. Izucheniya konkurentssii, monopolii i osobennostei informatsionnogo rynka pechatnykh SMI (na primere rynka SMI goroda Novosibirsk. «Novaya real'nost': ekonomika, menedzhment, sotsial'nye kommunikatsii»: materialy Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. V 2 ch. / pod red. I.V. Arkhipovoi ; M-vo obrazovaniya i nauki RF, Novosib. gos. ped. un-t. Novosibirsk : Publ. NGPU, 2018. Ch. 1, pp. 289—293.

ХМЕЛЕВ Алексей Вячеславович — старший преподаватель кафедры САПР (Системы автоматизированного проектирования), Сибирский государственный университет телекоммуникации и информатики», Новосибирск, Российская Федерация. E-mail: ah.04@mail.ru

Alexey V. KHMELEV — Senior Lecturer, Department of Computer-aided Design Systems, Siberian State University of Telecommunications and Information Science, Novosibirsk, Russian Federation. E-mail: ah.04@mail.ru