

---

# ЦИФРОВАЯ СРЕДА

---

## Цифровая трансформация российского медиабизнеса в условиях неопределенности

УДК 371      DOI <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2021-4-4-50-59>

Получено 18.10.2021      Доработано после рецензирования 10.11.2021      Принято 01.12.2021

### Дружинин Андрей Михайлович

Канд. филос. наук, ст. науч. сотрудник, ФГБОУ ДПО «Академия медиаиндустрии», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0976-822X>

E-mail: [www-222@yandex.ru](mailto:www-222@yandex.ru)

### АННОТАЦИЯ

Статья носит теоретический характер, все рассуждения строятся на основе качественных методов исследования противоречивых вопросов цифровой трансформации отечественного медиабизнеса. Ключевой особенностью этого процесса признаны условия неопределенности, в рамках которых сегодня действуют субъекты, принимающие решения в данной социально-экономической сфере деятельности. Проанализированы причины, препятствующие внедрению инноваций в медиаиндустрии. Выделены факторы, при которых организация избегает рискованных экспериментов в управлении медиапроизводством.

Сделан вывод о том, что игроки современных медиа вынуждены адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды быстрее, чем их конкуренты, а процесс

адаптации является основой для выработки конкурентного преимущества на рынке. В контексте понимания процессов инфосферы и техносферы в рамках акторно-сетевой теории в немалой степени происходит внедрение в медиапроизводство платформ, технологий и алгоритмов, выполняющих работу наравне с субъектами. Этот процесс вносит существенные поправки в структуры, бизнес-процессы, финансовые модели работы медиаиндустрии. Поиск способов оптимальных изменений – ключевая дилемма для организаций медиабизнеса. С одной стороны, им выгодно эксплуатировать уже имеющиеся возможности, ресурсы и компетенции. А с другой стороны, обновление и адаптация диктуются таким организациям со стороны внешней среды, одновременно увеличивая издержки и риски.

### Ключевые слова

Цифровые медиа, традиционные медиа, медиаменеджмент, управление, адаптация, бизнес-стратегия, бизнес-модель, управление медиа, адаптивное преимущество, конкурентное преимущество

### Для цитирования:

Дружинин А.М. Цифровая трансформация российского медиабизнеса в условиях неопределенности // Цифровая социология. 2021. Т. 4, № 4. С. 50–59.

© Дружинин А.М., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



---

# DIGITAL ENVIRONMENT

---

## Digital transformation of the Russian media business in the face of uncertainty

Received 18.10.2021    Revised 10.11.2021    Accepted 01.12.2021

**Andrey M. Druzhinin**

Cand. Sci. (Philos.), Senior Researcher, Academy of Media Industry, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0976-822X>

E-mail: [www-222@yandex.ru](mailto:www-222@yandex.ru)

### ABSTRACT

The article is of a theoretical nature, and all reasoning is based on qualitative research methods on the controversial issues of the digital transformation of the domestic media business. The conditions of uncertainty, within which the decision-makers in this socio-economic sphere of activity act today, are the key feature of digital transformation process. The reasons, impeding the implementation of innovations in the media industry, have been analysed. The factors, under which the organisation avoids risky experiments in management of media production, have been highlighted.

It has been concluded that modern media players have to adapt to changing environmental conditions faster than their competitors, and the adaptation process is the basis for developing

a competitive advantage in the market. Platforms, technologies and algorithms are implemented into media production, in no small part, in the context of an understanding of the infosphere and technosphere processes within the framework of actor-network theory. They perform work on an equal level with the subjects. This process introduces significant amendments to the structures, business processes, and financial models of the media industry. Finding ways to make the best changes is a key dilemma for media organisations. On the one hand, it is beneficial for them to exploit existing capabilities, resources, and competencies. On the other hand, renewal and adaptation are dictated by such organisations by the external environment, while simultaneously increasing costs and risks.

### Keywords

Digital media, traditional media, media management, adaptation, management, business strategy, business model, media management, adaptive advantage, competitive advantage

### For citation

Druzhinin A.M. (2021) Digital transformation of the Russian media business in the face of uncertainty. *Digital sociology*, vol. 4, no. 4, pp. 50–59. DOI: 10.26425/2658-347X-2021-4-4-50-59

© Druzhinin A.M., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

Цифровые технологии и новые медиа сегодня играют важнейшую роль в общественно-экономической жизни. Во многих аспектах они становятся ключевым фактором социальных изменений и коррекции всех сторон жизни человека. Сегодня сложно уже представить такую сферу нашей действительности, которая не была бы охвачена тем или иным специализированным цифровым интерфейсом. Жизнь протекает одновременно «офлайн» и «онлайн», а виртуальность во многом становится определяющим фактором для планирования различных значимых действий индивидуальных и коллективных субъектов.

Нередко специалисты говорят о том, что сегодня индивиды погружены во множественные цифровые пузыри, за пределами которых остаются различные сферы нашей реальности, которые нам становятся недоступны [Володенков, Артамонова, 2020]. Это одно из самых проблемных последствий цифровизации социума. Кроме этого, темпы роста указанных процессов таковы, что большинство общественных структур сегодня находятся в ситуации нестабильности, быстрой смены ориентиров, их выживание и конкурентоспособность напрямую зависят от способности приспосабливаться к текущей цифровой конъюнктуре. Возникшая в процессе цифровизации искусственная среда отвлекает на себя все больше финансовых, временных, человеческих ресурсов и, порой, становится основным фактором производства, особенно если речь идет о нематериальных результатах экономической деятельности.

Сегодня уже можно говорить о появлении гипертехнологической антропогенной среды, в которой почти все субъекты, как индивидуальные, так и коллективные уже представлены в виде цифрового интерфейса. Усиливаются процессы стандартизации и унификации в производстве различных видов контента: текстов, видеороликов, аудиоподкастов при одновременно возрастающем спросе на новизну и креативность. Эти тренды были спрогнозированы еще М. Кастельсом, который увязывал технологии развития микроэлектроники с растущей потребностью в личной свободой самовыражения, глобализацией капитала и исчезновением границ в постиндустриальную эпоху.

Организации медиабизнеса в этих условиях также оказываются на разных уровнях готовности к изменениям, что в результате определяет их конкурентоспособность в динамично меняющейся виртуальной среде.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ / RESEARCH METHODOLOGY

Природу трансформации медиабизнеса в предлагается рассматривать в этой статье на основе качественных методов исследования сквозь призму кри-

тической теории в социальных науках, основы которой заложены франкфуртской школой (Ю. Хабермас, К. Апель, Т. Адорно). В таком приложении важнейшую роль имеет тот факт, что любое коммуникативное действие – не только передача информации от одного актора к другому – транслирует определенную систему ценностей и моральных установок, относящихся участников взаимодействия к культурной и философской традициям в максимально широком диапазоне. Эти обстоятельства, впрочем, не могут игнорировать особенности современной технокультуры, которые вполне успешно описаны в контексте акторно-сетевой теории Б. Латура и сочетаются с пониманием адаптивных стратегий конкурентной борьбы, заимствованных из теории управленческих решений П. Друкера.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ / STATEMENT OF THE PROBLEM

Цифровая трансформация медиабизнеса – часть глубоких постиндустриальных изменений общества, которые оказывают решающее влияние во всех социальных институтах. Медиаиндустрия – не исключение из этого правила.

На первом этапе видоизменений традиционные медиа использовали цифровые каналы для распространения того же контента, что и в старых каналах, пытаясь найти новые источники доходов. Традиционные медиа трансформировались в цифровые ресурсы разными путями: одни – посредством онлайн-сервисов, другие экспериментировали с факсимильными изданиями и компьютерными досками объявлений, третьи пытались распространять свой контент на компакт-дисках. Многие эксперименты ушли в историю, другие повлияли на форматы, содержание и технические характеристики современных электронных медиа.

Непосредственным следствием для традиционных средств массовой информации (далее – СМИ) является необходимость изменить содержимое, которое они создают. Но это происходит медленно: газеты копируют свои статьи на веб-сайт, телеканалы размещают видеоконтент на хостинговых платформах, правообладатели кино транслируют свои фильмы в онлайн-кинотеатрах. Зачастую «переход к цифре» воспринимается лишь как расширение.

В начале 2000-х гг. с появлением развитых платформ обратной связи формата web 2.0 образовались различные формы группового сотрудничества, дискуссионные форумы, блоги, затем социальные сети, работа которых постоянно усложнялась. Поведение аудитории изменилось благодаря более широкому участию и разговору, гражданской журналистике, краудсорсингам, базам данных и пр. Технологические изменения в медиапроизводстве привели к иной перспективе для бизнеса и профессионалов, классифицируя

как «технологии» многие другие проблемы, помимо компьютеров, оборудования, программного обеспечения. Аудитория, экономика и технология, стали глубоко интегрированными друг в друга системами.

Инновации в этих системах оказывают сильнейшее влияние на медиаспециалистов, которым приходится диверсифицировать свой набор навыков и компетенций. Пишущему корреспонденту приходится снимать фото и видео, оператору и фотокорреспонденту писать короткие заметки. И тот, и другой сегодня вынуждены в той или иной мере реагировать на аудиторию в рамках технологий обратной связи.

Новые медиа претендуют на то, чтобы стать основной парадигмой формирования социальных взаимосвязей. Однако медиаиндустрия оказывает этой парадигме довольно сильное сопротивление. Принятие этой парадигмы ставит под удар традиционные медиа, которые стремятся сохранить свое влияние, производственные особенности и аудиторию, то есть то, что в управленческих науках называют состоянием гомеостаза. Вместе с тем проблемы крупных медиаигроков одновременно дают уникальные шансы отдельным медиаперсонам (как журналистам, так и блогерам), получившим в свое распоряжение прямой доступ к аудитории и среду, где востребовано творчество.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ / LITERATURE REVIEW

Отечественная исследовательская парадигма накопила значительный объем данных и процессах трансформации российского медиабизнеса.

Отраслевые исследования на материале региональных практик еще в нулевые годы рассматривали медиапроизводство как единую систему, в которой действует своя специализация, ниши, целевые аудитории [Демина, 2007]. Около 10 лет назад такая система рассматривалась как конкурентная борьба нескольких моделей управления медиаорганизациями в зависимости от формы собственности и институциональной принадлежности: муниципальные, корпоративные, оппозиционные и бизнес-инвестиционные [Лозовский, 2011].

Выделялись отдельные аспекты формирования медиаиндустрии, фокусируясь на форме собственности СМИ: частное или государственное. При этом отмечалось, что чисто рыночные механизмы управления трансформацией медиа приводят к дегуманизации и перекосам в сторону инвестиционной модели без учета потребностей аудитории [Туганова, 2014]. Однако позднее реальность резко меняется, и исследователи уже вводят сегментирование и фрагментирование как характерные особенности отечественных СМИ [Акатьева, 2016], пытаются выработать подходы к оценке нематериальных активов медиапредприятия [Большева, 2014].

На этом этапе эксперты фиксируют различные переходные формы организации и управления медиа, в рамках которых управленцы пытались оптимизировать процессы посредством объединения в единый холдинг традиционных медиа [Кулиев, 2012]. Одновременно в эти годы анализ научной литературы показывает постоянный рост исследования вопросов медиаэкономики, активно изучается среда масс-медиа, отрасль в целом, однако вопросы внутренней организации медиапроизводства, управления человеческими и нечеловеческими ресурсами значительно отстает от активного взгляда исследователей [Вырковский, 2016]. К этому времени в исследовательский дискурс уже вошла проблематика, связанная с исследованием процессов медиаконвергенции, которые начали определять специфику предлагаемого индустрией продукта [Уразова, 2011]; [Баранова, 2012] и позднее этот аспект рассмотрения сохраняет актуальность и в последнее время [Луцинская, 2021; Молчанова, 2021; Шамина, 2021].

Зарубежные исследователи фиксируют внимание на анализе инновационных и традиционных бизнес-моделей, подчеркивая, что основная задача современной медиаиндустрии – создание новых продуктов и процессов, которые видоизменяют отношения между производителем и потребителем. Отмечается, что подобные изменения – серьезное напряжение сил организации, которая выросла на базе традиционного медиа, работавшего ранее в «устойчивом состоянии» [Mikko, Picard, 2019]. Уделяется внимание активному воздействию политической конъюнктуры на медиаорганизации, работающие в государственных образованиях с гибридными режимами и вынужденные значительную часть ресурсов тратить на политические коммуникации [Bátorfy, Urbán, 2019].

Западноевропейские авторы, тем не менее, озабочены противоречием между запросом аудитории на качественную журналистику и теми бизнес-моделями, которые игнорируют вопросы общественного блага ради увеличения доходов [Evens, 2018]. Необходимо отметить, что левая повестка дня в подобных исследованиях генетически связана с социал-демократическими представлениями о роли СМИ, которые не могут быть рассмотрены исключительно как объект товарно-денежной мены.

Спектр проблематики, затрагиваемой в существующей литературе, как видим, не может игнорировать ценностные аспекты в работе медиаиндустрии. Это обстоятельство предопределяет круг дискуссионных вопросов и отодвигает на второй план некоторые вопросы внутриорганизационной природы трансформации медиа.

## ДИСКУССИЯ: ЦИФРОВАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА В МЕДИАИНДУСТРИИ / DISCUSSION: THE DIGITAL COMPETITIVE ENVIRONMENT IN THE MEDIA INDUSTRY

В период пандемии коронавируса эксперты прогнозировали резкий скачок индустрии медиа и развлечений. В пиковую фазу рынок перешел после нескольких лет стагнации и поиска выхода из тупиковых векторов развития. В результате продажи цифровых продуктов в период карантинных мероприятий подстегнули сферу производства нематериальных медиаактивов, одновременно увлекая за собой и традиционные медиа. Вопреки трендам последних лет, в 2020–2021 гг. время просмотра обычного ТВ увеличилось на 25 %, а продажи контента видеохостингов – на 66 %. Одновременно среди молодежи сохраняется тенденция на отказ от традиционных СМИ в пользу digital-потребления. Сохраняется положительная динамика в развитии рынка социальных сетей. По оценке IAB Russia, в 2020 г. объем рынка Influencer Marketing вырос на 63,6 % и составил 11,1 млрд руб.<sup>1</sup>

На новом этапе цифровые медиа, по-видимому, демонстрируют необходимость дополнять традиционную модель сбора больших аудиторий и продажи рекламы клиентам с использованием платформ на основе подписки и оплаты. Реклама, возможно, является одной из областей медиаиндустрии, которая более глубоко изменилась на цифровых платформах.

Инновационное развитие – процесс, сильно отличающийся от работы по основным компетенциям того или иного игрока медиаиндустрии. Такие игроки сталкиваются с новыми задачами, насущной необходимостью становиться центрами изучения интернет-приложений, мобильных и планшетных «платформ».

Следует подчеркнуть, что идея «платформы» может восприниматься в процессе управления медиа однобоко, если ее понимать исключительно как «каналы» для распространения контента. В этом случае по-прежнему продуктивной выглядит мысль М. Маклюэна о том, что средство само по себе уже есть сообщение. Это значит, что смыслы, передаваемые цифровым способом уже не совсем похожи на примерно те же, но во время трансляции при помощи традиционных СМИ.

Из этого следуют два промежуточных вывода: переход на цифровые медиа влечет за собой новое мышление, и следовательно, новые управленческие стратегии. Кроме того, необходимо понимать изменения с точки зрения пользователей, когда в эпоху фрагментированных СМИ потребители склонны к сегментированию. В результате традиционные медиа сталкиваются с необходимостью создавать новые продукты с новым содержанием. Происходит перераспределение

в пользу компаний, которые не боятся экспериментировать с созданием новых форм подачи информации. Эти компании в свою очередь ищут людей, способных к созданию инновационного контента.

Сегодня многие направления журналистской работы совмещаются с так называемым социальным предпринимательством, то есть деятельностью, направленной на решение общезначимых социальных проблем. Это уже не просто переработка информации, а адаптация способов ведения бизнеса к различным форматам горизонтального взаимодействия между субъектами предпринимательства: людьми, организациями и даже целыми институтами гражданского общества. Возникают гибридные проекты. Например, инициатива Е. Затуливетер «Незавалинка» – вполне успешный кейс, где активистам удалось совместить в одном направлении волонтерское движение, туристическое агентство и медиа как единое целое.

Социальная бизнес-культура связывает людей, которые способны быстро обмениваться информацией, знаниями и идеями, разговаривая и публикуя неофициальный контент [Сочнева и др., 2016]. Социальные предприятия имеют более низкие операционные издержки, более высокую скорость выхода на рынок, улучшают взаимодействие с клиентами и сотрудниками и повышают прибыльность. В мире сетевых взаимодействий источником конкурентного преимущества стали не только финансы и средства производства, но и нематериальные активы, такие как творческая и инновационная работа сотрудников.

Улучшение распределения контента связано с доступом, несколькими каналами распространения и упрощенными транзакциями. Это приводит к улучшению обслуживания аудитории, добавляя более персонализированные элементы, двустороннюю связь и т.д.

Инновации – это новые формы (процедуры или способы действий), способствующие получению социальных или других результатов (не обязательно экономических). Инновации требуют, помимо генерации новых идей (творческого акта), применения этих идей в конкретном контексте, они должны вызывать значительные изменения в сфере взаимодействия основных игроков цифровой экономики, если речь идет о бизнесе или интернет-взаимодействии, если речь идет о достижении общественных благ.

Новые технологии изменили наше общество, но не так радикально, как прогнозировали многие эксперты. Все нововведения не сделали медиапродукцию менее важной для общества. Технологическое воздействие на журналистику идет по трем основным направлениям: мультимедиа, гипертекста и интерактивности. Повествование, сформированное мультимедийной формой, происходит благодаря профессионализму и его личным навыкам для создания контента, изучающего три основных объекта, рассмотренных выше.

<sup>1</sup> Вестник (2021). XIV ежегодная конференция «Медиабизнес». Режим доступа: <https://events.vedomosti.ru/events/media21> (дата обращения: 17.09.2021).

В практическом смысле инновации можно понимать, как создание лучших или более эффективных продуктов, процессов, услуг, технологий или идей, которые стали полезными для общества. Фактически, три актива – гипертекст, интерактивность и мультимедиа – могут считаться разрушительными, поскольку они действительно создали новый рынок и новые отношения с аудиторией. Но есть существенные различия в концепциях, которые производит каждый актив.

Издатели и журналисты неоднократно рассматривали инновации как нечто техническое, непосредственно связанное с экономической выгодой, без какого-либо вмешательства в журналистскую идентичность и отношение профессионалов. Медиабизнесу приходится учитывать, что сегодня аудитория использует компактные гаджеты для просмотра контента в дороге, метро, транспорте. В какой-то мере новая культура расширяет потребительские возможности. В настоящее время каждый решает, какой медиаконтент, как и когда он будет читать, смотреть или слушать. Платформы, создающие такие возможности (Netflix или YouTube), завоевали рынки и уже десятилетие только наращивают свой потенциал.

В некотором роде цифровые медиа заставляют производителей контента повернуться лицом к обществу, для которого они и работают. На первоначальном этапе крупные игроки медиабизнеса рассматривали сеть «Интернет» как возможность максимизировать прибыль, предоставляя свое содержание почти без дополнительных затрат; но они не изучали новые возможности для аудитории. В результате большое количество игрового поля оставалось доступным для новых участников. В мире постоянного потока, в котором все кажется неопределенным и непредсказуемым, в медиа-ландшафте не изменились, по крайней мере, два правила. Во-первых, только талантливые и преданные профессионалы могут создавать хорошее содержание; во-вторых, лучший способ инноваций – понять потребности и требования потребителей: эмпатия фирмы с аудиторией действует как компас, который предотвращает потерю правильного пути.

Социальные медиа (Facebook, Twitter), научили традиционные СМИ гибкости. Цифровой переход приносит с собой более легкие структуры управления, большую гибкость, меньше посредников, более простые операции и конец некоторых сетей физического распространения. Структуры нуждаются в реструктуризации. Современные интернет-компании трансформируются на основе открытости, развивая горизонтальные структуры.

## **ПОНИМАНИЕ И МОДЕЛЬ: МЕДИАБИЗНЕС В КОНТЕКСТЕ АКТОРНО-СЕТЕВОЙ ТЕОРИИ И АДАПТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ / UNDERSTANDING AND MODEL: MEDIA BUSINESS IN THE CONTEXT OF ACTOR-NETWORK THEORY AND ADAPTIVE STRATEGIES**

Появление акторно-сетевой теории связывают с именем Б. Латура, который в рамках современных социально-экономических отношений предложил рассматривать роль субъектов и нематериальных объектов равноправными агентами взаимодействия [Latour, 2014; Latour, 2017]. Эта теория нашла свое отражение в прикладных исследованиях различных социотехнических процессов и практик. В рамках такого подхода люди и не-люди обладают зачастую тождественным функционалом, а результат их деятельности одинаково значим для всех участников взаимодействия. Эвристическая ценность акторно-сетевой теории может быть рассмотрена вполне положительно, так как снимает исследовательскую проблему в приложении виртуальных коммуникаций, где сегодня решающую роль начинают играть боты, алгоритмы, решения слабого искусственного интеллекта, автоматизированные системы продуцирования контента.

Для акторно-сетевой теории каждый элемент (лица, учреждения, материальные артефакты), связанные с технологическими инновациями, является субъектом в процессе его определения: в то время как субъекты человека предлагают определения технологии, материальные субъекты могут ограничить спектр возможных определений собственными ограничениями.

Медиаиндустрию можно рассмотреть, как сложную сеть участников, где все ведут переговоры с/за/против друг друга. На первый взгляд, посредник является сетевым субъектом второстепенной важности, однако на самом деле он оказывает куда большее влияние, чем иные элементы этой структуры. Посредник при должных усилиях способен стать своеобразным узлом перераспределения информации и финансовых ресурсов и тем самым он волен преобразовывать, переводить, искажать и изменять значение или элементы, которые они должны переносить. В условиях цифрового взаимодействия субъекты медиабизнеса (журналисты, продюсеры, редакторы) могут действовать именно как посредники (узлы перераспределения), связывая между собой как реальных пользователей сети, так и ботов, существующих как результат непрерывной работы различных разработок в области искусственного интеллекта. Соотношение между различными сетями взаимодействия, связанных между собой посредством узлов перераспределения создает неопределенное множество «прочтений» или интерпретаций с позиции как акторов-людей, так и акторов, людьми не являющимися.

Необходимость адаптации к миру, где люди, ранее известные как аудитория, не являются только читателями и зрителями, а становятся пользователями, издателями для профессиональных игроков медиабизнеса связана с изменениями как тактики, так и самооценки.

Существуют три аспекта воздействия, которые включают людей в активное медиапространство: мотивация к разделению зоны комфорта, управление цифровыми изменениями и профессиональное выживание в современной медийной экономике. В прошлом журналист мог сосредоточиться лишь на производстве своего продукта: статьи, репортажа, интервью. В современных условиях он вынужден прилагать максимальные усилия для привлечения аудитории посредством технологий краудсорсинга, постоянного обмена с читателем, когда успех напрямую связан со скоростью обратной связи, на которую способен тот или иной работник медиаиндустрии. В результате возникает новая медийная экосистема, которая воздействует на появление и исчезновение информационных поводов, формирует особенности управления всеми процессами, «перепрошивает» представления об автономии медиаиндустрии и профессионализме ее работников.

В результате лица, принимающие в медиаорганизации решения, находятся перед постоянным парадоксальным выбором: отказаться от конвергентных форм создания контента в пользу отработанных и привычных жанров или постоянно экспериментировать и рисковать, создавая рискованные пограничные продукты. Инновационная культура становится разрушительной для традиционных способов подачи информации, однако и новые стратегии не дают гарантий успеха. В таких условиях возрастает роль различных процедур обратной связи с аудиторией, позволяющие подключить к процессу анализа ее предпочтений технологии Data Science. Работающая модель управления медиа, таким образом, должна включать возможность управлять сотрудничеством с аудиторией.

В итоге ключевыми процессами в трансформации медиа-организации становятся: разработка, производство и маркетинг. Соответственно, платформа такого медиа должна создавать условия для совместного творчества. В этих условиях возрастает роль понимания и наблюдения за аудиторией, а накопленный в процессе изучения материал фокусирован на поиск интересных дискуссий, вдохновляющих аудиторию на совместное создание контента.

Модель развития подобных проектов тождественна некоторым направлениям работы социального бизнеса, что заставляет переосмысливать стиль, структуры работы, состав команды, навыки ключевых исполнителей. Эта модель заставляет искать новых некоммерческих участников проекта, зачастую с низкой узнаваемостью, проводить постоянную фрагментацию/дефрагментацию аудитории, визуализировать данные и проч.

Медиаиндустрия продвигается вперед. Это не простое выживание, а переосмысление и изменение роли производства контента в современном обществе. Постепенно меняется и понимание журналистской культуры, легитимности, которые сформировались в обществе за истекшие столетия.

Ответ на вопрос, что такое успешная работа медиаорганизации, на первый взгляд, очевиден. В теории производственный результат связан с ростом производительности, которая на фоне снижения издержек приведет к максимальной прибыли. Эти параметры измеряемы с использованием финансовых коэффициентов на основе ресурсов, таких как рентабельность капитала и оборот активов. Однако практика показывает, что для выживания в конкурентной среде основное среднесрочное и долгосрочное преимущество в медиаиндустрии – это способность меняться быстрее, чем конкуренты, то есть адаптироваться.

Адаптивные стратегии – междисциплинарное понятие, характерное для исследовательских концепций в социологии, экономике, социальной психологии, биологии, информатике, прикладных технических разработках [Петрушкан, 2016; Давыденко, 2007; Вьюгин, 2013; Масаев, Доррер, 2010; Подкуйко, 2018]. Подобные стратегии связаны с выработкой гибких решений, с высокой вероятностью их корректировки и/или отмены.

Для медиаиндустрии способность отраслевой организации адаптироваться является необходимым, но не единственным условием для обеспечения конкурентных преимуществ. Адаптация медиабизнеса к новым условиям требует перенастройки ресурсов, активов, рабочих процедур и компетенций коллектива в целях улучшения их эффективности и конкурентоспособности в достижении новых результатов.

Существует два подхода к рассмотрению адаптивных возможностей той или иной организации. С одной стороны, эволюционная теория, которая рассматривает адаптацию как непрерывный процесс изменений, возникающих случайным образом, а конкурентное преимущество вырабатывается посредством проб и ошибок. Организационная теория, напротив, рассматривает адаптацию как результат рациональной работы и четкого целеполагания.

Различные игроки медиабизнеса формируют смыслы, базовые изменения в отрасли, то есть постоянно видоизменяют основы конкурентного преимущества на рынке, подстегивая таким образом и собственные стратегии для внутреннего развития. Одни участники медиа-рынка заимствуют модели стартапов из высокотехнологичных отраслей, однако другие используют прежние схемы анализа и рационального планирования дальнейших действий. Эти подходы определяют в итоге и смысловое наполнение их медиаплатформ, которое соотносится с их целевой аудиторией и транслируемыми ценностями.

## ВЫВОДЫ / CONCLUSIONS

Цифровая трансформация медиабизнеса в условиях рисков и неопределенностей является сложно измеряемым феноменом, который активно видоизменяется под влиянием многочисленных трендов разного порядка. От глобальных изменений в связи с цифровизацией всех сторон общественно-экономической жизни и макроэкономических процессов эпохи глобализации до внутренних закономерностей, характерных для индустрии медиа, как сферы, направленной на нематериальное производство. Основная задача, решаемая такими организациями – максимально эффективное поведение на рынке и борьба за лидирующие позиции с конкурентами. Для достижения таких результатов современный медиабизнес активно вводит в про-

изводственный процесс системы, платформы и алгоритмы, действующие наравне с субъектами индивидуальными и коллективными, происходит, с одной стороны, дегуманизация некоторых сторон медиаиндустрии, а с другой, фиксируется увеличенный спрос на новизну и креатив, который становится возможен в результате высвобождения и перераспределения финансовых ресурсов в пользу человеческого ресурса с высоким потенциалом. Эти процессы в перспективе нуждаются в дальнейшем изучении, привлечении дополнительных способов фиксации фактов эмпирическими методами. Впрочем, рациональные способы изучения указанной проблематики помогают сфокусироваться на ключевых аспектах цифровизации медиаиндустрии.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Акатьева М.Д.* (2016). Сегментирование в печати и медиаиндустрии // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. № 4 (180). С. 26–34.
- Баранова Е.А.* (2012). Как зарабатывать деньги на медиаконвергенции? // Медиа. Информация. Коммуникация. № 1. С. 14–16.
- Большаева С.А., Макишаква А.С.* (2014). Нематериальные активы медиапредприятия в контексте экономики знаний // Известия Уральского федерального университета. Серия 1. Проблемы образования, науки и культуры. Т. 132, № 4. С. 86–93.
- Володенков С.В., Артамонова Ю.Д.* (2020). Информационные капсулы как структурный компонент современной политической интернет-коммуникации // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. № 53. С. 188–196. <https://doi.org/10.17223/1998863x/53/20>
- Вырковский А.В.* (2016). Новые исследовательские задачи в области медиаменеджмента и медиаэкономики России // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. № 6. С. 209–229.
- Вьюгин В.В., Трунов В.Г.* (2013). Адаптивная универсальная торговая стратегия // Информационные процессы. Т. 13, № 4. С. 237–264.
- Давыденко А.С.* (2007). Адаптивная система поддержки принятия решений для реализации стратегии корпорации высокотехнологичных отраслей промышленности // Российский экономический интернет-журнал. № 1. С. 34.
- Демина И.Н.* (2007). Система медиапредприятий: научные основы управления. Монография. Иркутск: Байкальский государственный университет. 272 с.
- Кулев В.С.* (2012). Холдинг как форма организации и управления медиабизнесом // Вопросы теории и практики журналистики. № 2. С. 165–170.
- Латур Б.* (2014). Пересборка социального: введение в акторно-сетевую теорию; пер. с англ. И. Полонской. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. 384 с.
- Латур Б.* (2017). Об акторно-сетевой теории. Некоторые разъяснения, дополненные еще большими усложнениями // Логос. Т. 27, № 1 (116). С. 173–200.
- Лозовский Б.Н.* (2011). Российские СМИ: портфель заказов на модернизацию // Известия Уральского государственного университета: Серия 1. Проблемы образования, науки и культуры. Т. 89, № 2. С. 7–12.
- Лукашенко Д.В.* (2014). Адаптивная стратегия как основа взаимодействия личности с социальной среды // Человеческий капитал. № 7 (67). С. 23–31.
- Луцинская О.В.* (2021). Веб-сайт электронного издания “The New York Times”: медиаконвергенция, креолизация и жанровое своеобразие // Журнал Белорусского государственного университета. Журналистика. Педагогика. № 1. С. 88–96.
- Масаев С.Н., Доррер М.Г.* (2010). Оценка системы управления компанией на основе метода адаптационной корреляции к внешней среде // Проблемы управления. № 3. С. 45–50.
- Молчанова О.И.* (2021). Социально-профессиональный конструкт личности журналиста как результат интеракции в условиях медиаконвергенции // «Телескоп»: журнал социологических и маркетинговых исследований. № 2. С. 110–116. [https://doi.org/10.51692/1994-3776\\_2021\\_2\\_110](https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_2_110)
- Петрушкан К.С., Грицунова С.В.* (2016). Особенности построения адаптивной стратегии управления организацией к изменениям внешней среды // Сборник научных трудов «Модернизация экономических систем: взгляд в будущее (MESLF-2016)», Прага, Чехия, 7–8 ноября 2016 года / под ред. П.А. Неверова, Б.А. Аманжоловой. Прага, Чехия: Sociosféra-CZ. С. 134–135.

Подкуйко К.Ю. (2018). Необходимость применения адаптивной стратегии предприятия в условиях неопределенности и экономической нестабильности // *Материалы Международной научно-практической конференции «Развитие финансовых отношений в период становления цифровой экономики»*, Санкт-Петербург, 1 марта 2018 года / Под науч. ред. А.Ю. Румянцевой. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики. С. 671–674.

Сочнева Е.Н., Багдасарьян И.С., Румянцев М.В., Добрецов Г.Б. (2016). *Социальное предпринимательство: учебное пособие*. Красноярск: Сибирский федеральный университет. 178 с.

Туганова, Э.А. (2014). Модели управления масс-медиа в Республике Татарстан в условиях инновационной экономики // *Вестник Казанского технологического университета*. Т. 17, № 1. С. 344–348.

Уразова С.Л. (2011). Конвергенция как фактор жизнеспособности масс-медиа в цифровой среде. Теоретический аспект // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. № 5-1. С. 287–293.

Шамина О.А. (2021). Разработка стратегии предприятия печатных средств массовой информации в условиях медиаконвергенции // *Журнал правовых и экономических исследований*. № 2. С. 203–205. <https://doi.org/10.26163/GIEF.2021.20.99.031>

Bátorfy A., Urbán Á. (2019). State advertising as an instrument of transformation of the media market in Hungary // *East European Politics*. V. 36, no. 1. Pp. 1–22. <https://doi.org/10.1080/21599165.2019.1662398>

Evens T. (2018). Media economics and transformation in a digital Europe / *Comparative media policy, regulation and governance in Europe : Unpacking the policy cycle*, Eds. L. d’Haenens et al. Bristol: Intellect. Pp. 41–54.

Villi M., Picard R.G. (2019). Transformation and innovation of media business models // *Making Media*. Pp. 121–130. <https://doi.org/10.2307/j.ctvcj305r.11>

## REFERENCES

Akateva M.D. (2016), “Segmentation in the print and media industry”, *Bukhgalterskii uchet v izdatel'stve i poligrafii*, no. 4 (180), pp. 26–34. (In Russian).

Baranova E.A. (2012), “How to make money on media convergence?”, *Media. Information. Communication*, no. 1, pp. 14–16. (In Russian).

Bátorfy A. and Urbán Á. (2019), “State advertising as an instrument of transformation of the media market in Hungary”, *East European Politics*, vol. 36, no. 1, pp. 1–22. <https://doi.org/10.1080/21599165.2019.1662398>

Bolysheva S.A. and Makshakova A.S. (2014), “Intangible assets of media enterprises in the context of the knowledge-based economy”, *Izvestia Ural Federal University. Series 1. Issues in education, science and culture*, vol. 132, no. 4, pp. 86–93. (In Russian).

Davydenko A.S. (2007), “Adaptive decision support system for implementing the strategy of a high-tech corporation”, *Russian economic journal*, no. 1, pp. 34. (In Russian).

Demina I.N. (2007), *Media enterprise system: scientific foundations of management. Monograph*, Baikal State University, Moscow, Russia. (In Russian).

Evens T. (2018), "Media economics and transformation in a digital Europe", *Comparative media policy, regulation and governance in Europe: Unpacking the policy cycle*, EdsL. d’Haenens et al., Intellect, Bristol, US.

Kulev V.S. (2012), “Holding as a form of organization and management of media business”, *Theoretical and Practical Issues of Journalism*, no. 2, pp. 165–170. (In Russian).

Latour B. (2014), *Reassembling the social: An introduction to actor-network theory*, trans. from Eng. by I. Polonskaya, Higher School of Economics Publ. House, Moscow, Russia. (In Russian).

Latour B. (2017), “On actor-network theory. A few clarifications, plus more than a few complications”, *Logos*, vol. 27, no. 1 (116), pp. 173–200. (In Russian).

Lozovsky B.N. (2011), “Russian mass media: brief-case of orders for modernization”, *Izvestia Ural Federal University Journal. Series 1. Issues in education, science and culture*, vol. 89, no. 2, pp. 7–12. (In Russian).

Lukashenko D.V. (2014), “Adaptive strategy as a basis of interaction of a person with social environment”, *Chelovecheskii kapital*, no. 7 (67), pp. 23–31. (In Russian).

Lushchinskaya O.V. (2021), “Online edition “The New York Times”: convergence, creolisation and genre variety”, *Journal of the Belarussian State University. Journalism and Pedagogics*, no. 1, pp. 88–96. (In Russian).

Masaev S.N. and Dorrer M.G. (2010), “Company management system estimation on the basis of adaptive correlation to the environment”, *Control Sciences*, no. 3, pp. 45–50. (In Russian).

Molchanova O.I. (2021), “Social and professional construct of a journalist’s personality as a result of interaction in the context of media convergence”, “*Telescope*”: *Journal of Sociological and Marketing Research*, no. 2, pp. 110–116. (In Russian). [https://doi.org/10.51692/1994-3776\\_2021\\_2\\_110](https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_2_110)

Petrushkan K.S. and Gritsunova S.V. (2016), “Features of building an adaptive organisational management strategy to changes in the external environment”, *Collection of Scientific Papers “Features of building an adaptive organisational management strategy to changes in the external environment”*

*environment (MESLF-2016)*”, Praga, Czech Republic, November 7–8, 2016, eds. P.A. Neverov, and B.A. Amanzholova, Sociosféra-CZ, Praga, Czech Republic, pp. 134–135. (In Russian).

Podkuiko K.Yu. (2018), “Necessity for an adaptive enterprise strategy in the face of uncertainty and economic instability”, *Proceedings of International Scientific and Practical Conference “Developing financial relations in the emerging digital economy”*, Saint Petersburg, March 1, 2018, sc. ed. A.Yu. Rumyantseva, Saint Petersburg University of Management Technology and Economics, St. Petersburg, Russia, pp. 671–674. (In Russian).

Shamina O.A. (2021), “Developing strategy of print media enterprise under media convergence”, *Journal of Legal and Economic Studies*, no. 2, pp. 203–205. (In Russian). <https://doi.org/10.26163/GIEF.2021.20.99.031>

Sochneva E.N., Bagdasaryan I.S., Rumyantsev M.V. and Dobretsov G.B. (2016), *Social entrepreneurship: tutorial*, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia. (In Russian).

Tuganova E.A. (2014), “Models of mass media management in the Republic of Tatarstan in innovation economy”, *Vestnik Kazanskogo Tekhnologicheskogo Universiteta*, vol. 17, no. 1, pp. 344–348. (In Russian).

Urazova S.L. (2011), “Convergence as a factor in the viability of mass media in the digital environment: a theoretical aspect”, *Vestnik NNGU*, no. 5-1, pp. 287–293. (In Russian).

Villi M. and Picard R.G. (2019), *Transformation and innovation of media business models*, Making Media, pp. 121–130. (In Russian). <https://doi.org/10.2307/j.ctvcj305r.11>

Volodenkov S.V. and Artamonova Yu.D. (2020), “Information capsules as a structural component of contemporary political Internet communication”, *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*, no. 53, pp. 188–196. (In Russian). <https://doi.org/10.17223/1998863x/53/20>

Vyrkovsky A.V. (2016), “New research challenges in Russian media management and media economics”, *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10. Zhurnalistsika*, no. 6, pp. 209–229. (In Russian).

Vyugin V.V. and Trunov V.G. (2013), “Adaptive universal trading strategy”, *Information Processes*, vol. 13, no. 4, pp. 237–264. (In Russian).

## TRANSLATION OF FRONT REFERENCES

<sup>1</sup> Vedomosti (2021), XIV Annual Conference “Media Business”. Available at: <https://events.vedomosti.ru/events/media21> (accessed 17.09.2021).