

4. Гавриш, О. Продати лице. Українські ІТ-стартапи ставлять рекорди за сумами, за які їх купують західні інвестори / О. Гавриш // Новое Время. – 2015.
5. Назаренко, В. Стартапы: сущность и основные составляющие развития / В. Назаренко, Е. Бочкова. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 11. – С. 3946–3950.
6. Наумчук, Ю. Стартапы, вперед, або Силіконова долина: погляд зсередини / Ю. Наумчук, Т. Померанцева, С. Критов // Дзеркало тижня. Україна. – 2012.
7. Ситник, Н. І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми / Н. І. Ситник // Бізнес Інформ. – 2017. – № 8. – С. 89–94.
8. Шевченко, В. Е. Фактчекінг і верифікація в журналістській роботі / В. Е. Шевченко // Образ: науковий журнал. – С. Київ, Суми, 2018. – Вип. 1 (27). – С.140–153.
9. WHAT'S NEW [Електронний ресурс] // MJoy Multimedia. – 2018. – <http://mjoy.ua/?fbclid=IwAR11IGUEeqGcPnW0FmCoKiYKJOy42GVmzpixnqFBdXlGwWmkKRNC-Fv-Uxk4>.

Татьяна Шоломицкая

Белорусский государственный университет (г. Минск, Беларусь)

ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ В БИЗНЕС-МОДЕЛИ МУЛЬТИМЕДИЙНОЙ РЕДАКЦИИ

Анализируются инновационные подходы к формированию ценностных предложений в процессе трансформации бизнес-модели мультимедийной редакции.

Ключевые слова: ценностное предложение; бизнес-модель мультимедийной редакции; трансформация бизнес-модели; монетизация медиа; инновации; медиапредприятие.

В процессе трансформации традиционных редакций в мультимедийные на первый план выходит проблема создания эффективной бизнес-модели. Достижение высоких охватов аудитории в интернете, как оказалось, не гарантирует финансового успеха предприятию СМИ. Даже востребованные у читателей новые медиа испытывают экономические трудности [7]. Столкнувшись с проблемой получения доходов в процессе производства и реализации мультимедийной продукции, СМИ вынуждены экспериментировать в поисках решения.

Осложняет задачу ограниченность ресурсов, которые можно выделить на внедрение изменений, и высокие риски, свойственные инновациям [9]. Двойственная природа продукта СМИ [8, с. 16], общественная значимость результатов деятельности медиакомпаний накладывают дополнительные ограничения на деятельность менеджеров: при трансформации бизнес-модели приходится руководствоваться не только экономическими соображениями.

При переходе к производству мультимедийного продукта и его дистрибуции через интернет редакции чаще всего выбирают либо «охватный» подход (собрать максимум аудитории), либо «нишевый» (сегментировать аудиторию). И тот и другой может сочетаться с традиционными бизнес-моделями – рекламной, производственно-торговой и смешанной. Первый подход подразумевает либо низкую цену продукта (за счет эффекта масштаба производства), либо его бесплатность за счет финансирования извне (государственные дотации, гранты), либо «двойную конверсию» (информация достается читателю бесплатно, но за ее создание платит рекламодатель, он же платит и за доступ к аудитории) [4, с. 16–17]; второй предусматривает высокие цены, компенсирующие издержки, возникающие в процессе создания качественного продукта и высокоуровневого сервиса.

Очевидно, что СМИ, которые ориентируются преимущественно на информационное влияние, будут выбирать «охватный» подход. И государственным, и общественным СМИ не очень подходит модель с ограничением доступа аудитории к информации и такой способ монетизации, как paywall, поскольку это противоречит идее открытости и доступности информации для всех граждан и целям общественно-политического влияния. Коммерческим СМИ не стоит обращаться к аудитории за благотворительными пожертвованиями для развития редакции, в то время как для общественных – это норма.

На выбор бизнес-модели влияет множество других факторов, в том числе этических и правовых. Так, общественные СМИ зачастую не могут использовать чистую рекламную модель из-за угрозы попасть в зависимость от крупных рекламодателей. Коммерческую деятельность таких медиа может сдерживать законодательство.

И хотя бизнес-модели зависят от стратегических целей медиапредприятия, взаимоотношений с аудиторией и регуляторами, особенностей продукта и множества других факторов, делающих их уникальными, они содержат и универсальные элементы, такие как потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры и структура издержек [10, с. 22–23]. Процесс построения бизнес-моделей А. Остервальдер и Ив Пинье называют «дизайном», предлагая творчески переосмысливать экономические составляющие: «Работа дизайнера – расширять границы сознания, создавать новые возможности и в конечном итоге наращивать ценность для потребителя» [10, с. 131]. Этот подход может быть полезен медиаменеджерам: инновационные решения на стыке информации, творчества и технологий позволят им создать экономически успешные СМИ нового поколения [6].

Сегодня читателям нет необходимости платить за доступ к информации: она приходит оперативно по разным каналам – от социальных сетей до мессенджеров. Что касается обеспечения доступа к аудитории для рекламодателей, с этой задачей хорошо справляются агрегаторы новостей и развлекательного контента, поисковые системы и социальные сети. Трансформирующимся редакциям традиционных СМИ следует предложить что-то новое, чтобы не остаться вне развивающегося рынка мультимедиа. На наш взгляд, изменение даже одного из элементов бизнес-модели – ценностных предложений (с последующей трансформацией остальных) – может дать предприятию СМИ новый импульс для развития.

Какие же ценности для читателя могут заключаться в продукте СМИ? Если не информация, то что? Управляющий редактора *Gazeta Wyborcza* Р. Имельский на лекции в белорусском «Пресс-клубе» 16 ноября 2018 г. выразил мнение, что в условиях информационного шума важнейшими ценностями для аудитории становятся функция фильтрации (редакторская работа по отбору материалов) и качество журналистских материалов. В связи с радикальным увеличением количества информации в мире и ограниченными возможностями человека по ее переработке ценность профессионального отбора и верификации данных будет лишь возрастать.

Значимой для читателя становится и минимизация рекламы. Некоторые издания закрывают доступ читателям, установившим в браузерах блокировщики рекламы [3; 12]. Зачастую это приводит к негативным последствиям: аудитория уходит на те ресурсы, где нет таких ограничений. Более продуктивным представляется решение взимать оплату за возможность читать статьи без рекламы, всплывающих окон и т. д., что учитывает интересы и читателя, и редакции [2]. Чистота восприятия, отсутствие информационного шума – это ценность, которая может способствовать увеличению доходов.

Кроме качественного содержания, тщательно отобранного редакторами, проверенного корректорами, соответствующего запросам аудитории, есть иные способы создания ценностных предложений. Один из них – это комфорт медиапотребления, который может включать множество элементов: удобная мобильная версия сайта, специальное приложение, позволяющее получать доступ к статьям и дополнительным материалам, озвучивание текстов для тех, кто предпочитает узнавать новости за рулем, метки и закладки в тексте для тех, кто не может выделить много времени на чтение. Монетизация заключается в оплате за доступ к сервисам, которые делают потребление информации удобным. Редакциям также следует продумать возможности коллаборации с производителями мобильных устройств и приложений, интернет-магазинами и различными сервисами, делающими жизнь проще за счет, например, экономии времени.

Удовольствие от игры также является ценностью в интернет-среде. В марте 2018 года газета Financial Times разработала систему геймификации для подписчиков, в рамках которой каждый прочитавший статью получает оценку полученных знаний. Стремление собрать как можно больше игровых баллов дало положительные результаты: возросли «дочитываемость» статей и глубина просмотра страниц на сайте [5].

Ценностью может стать общение с представителями интеллектуальной элиты («Сноб»), участие в «закрытом клубе», которое дает привилегии в онлайн и офлайн среде: возможность посещать бесплатно либо по специальной цене культурные и бизнес-мероприятия (probuisness.io, Forbes), получать скидки на товары и услуги (Intex-press), влиять на содержание новостей и публиковать собственный контент («Хабр»). По мнению медиафутуролога Р. Терчека, «информацию необходимо «высвободить» из физического плена самого продукта и научиться ее монетизировать» [11].

Медиапредприятие также может генерировать доходы, организовывая семинары, конференции, мастер-классы для читателей, рекламодателей и партнеров либо совместно с ними. В данном случае ценностью становятся знания и впечатления, связи и решение бизнес-задач. Сотни мероприятий в год устраивают The Financial Times и медиахолдинг Gannett, выпускающий USA Today [1]. В Беларуси такой способ монетизации использует портал probusiness.io, сочетая его с размещением рекламы и продажей доступа к аналитическим материалам. Услуги по организации и продвижению мероприятий, в том числе мультимедийными средствами, оказывает и белорусский журнал Where Minsk.

Благодаря новым технологиям у редакций появляется возможность собирать большое количество данных о людях, событиях и явлениях. Сегодня крупные издания собирают большие массивы данных (Big Data) для последнего анализа. Данная информация может представлять ценность как для самих редакций, так и для государственных, частных либо общественных организаций и физических лиц. При соблюдении этических и правовых норм медиапредприятия могут создавать новые виды информационных товаров и услуг (аналитика, консалтинг).

В сфере рекламы ценностью может стать пакетное размещение в печатной и онлайн версии СМИ, высокий уровень клиентского сервиса, а также долгосрочные партнерские проекты, целью которых будет достижение целей заказчика, а не просто обеспечение доступа к аудитории. И это лишь некоторые варианты по формированию ценностей для разных категорий потребителей, которые могут изменить способы монетизации мультимедийных редакций, повысить их доходность.

В зависимости от ценностей, которые заключены в продукте компании, можно построить (разумеется, при тщательной проработке иных элементов)

принципиально новую бизнес-модель. Базирующаяся на преимуществах и недостатках продукта, компании и команды, она станет основанием как для привычных способов монетизации (paywall, краудфандинг, пожертвования, реклама и т. д.), так и для инновационных (продажа лицензий на использование объектов авторского права, совместные покупки, призовые чтения и другое). Особую роль в этом процессе будет играть маркетинг как деятельность по выявлению, изучению и удовлетворению потребностей. Редакциям недостаточно предложить новые ценности, необходимо еще и донести информацию о них до потребителя, помочь выбрать и приобрести продукт, обеспечить его доставку по разным каналам дистрибуции, дополнить качественным сервисом.

Сегодня редакциям традиционных СМИ, работающим над созданием мультимедийной организации и мультимедийного продукта, приходится искать новые способы получения дохода с учетом стратегии предприятия, ситуации на рынке, особенностей взаимодействия с аудиторией и регуляторами. Работая над изменением ценностных предложений, редакция может сформировать уникальную бизнес-модель, которая соединит в себе информацию и сервис, позволит опередить конкурентов и удовлетворить потребности аудитории. В мультимедийной редакции заметно возрастает роль маркетинга. Создание новых ценностей оказывает влияние на все элементы бизнес-модели, при формировании которой следует использовать инновационные подходы.

Библиографические ссылки

1. Амзин, А. А. Как Financial Times и Gannett зарабатывают на конференциях / А. А. Амзин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://themediacenter/2017/09/11/kak-financial-times-i-gannett-zarabatyivayut-na-konferentsiyah/>. – Дата доступа: 28.11.2018.
2. Амзин, А. А. USA Today решила заработать на отключении рекламы в приложении / А. А. Амзин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://themediacenter/2017/10/16/usa-today-reshila-zarabotat-na-otklyuchenii-reklamyi-v-prilozhenii/>. – Дата доступа: 28.11.2018.
3. Блокировка рекламы – это плохо! Или нет? «Медуза» и UC Browser поспорили прямо внутри партнерского материала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://meduza.io/feature/2016/03/28/blokirovka-reklamy-eto-ploho-ili-net>. – Дата доступа: 15.11.18.
4. Гатов, В. Бизнес-модели современных медиа-компаний / В. Гатов // Quo Vadis: что происходит онлайн? Понять, чтобы двигаться вперед: сб. ст. / Институт Fojo. – М.: АНРИ-медиа, 2016 г. – С. 11–24.
5. Делюкин, Е. Financial Times разработала систему геймификации для подписчиков: увеличились дочитываемость и глубина просмотров / Е. Делюкин. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/media/52011-financial-times-razrabotala>

- sistemu-geymifikacii-dlya-podpischikov-uvlechilis-dochityvaemost-i-glubina-prosmotrov. – Дата доступа: 28.11.2018.
6. Залесский, Б. Л. Медийная инноватика: взгляд в будущее / Б. Л. Залесский // *Materialy VIII Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Europejska nauka XXI powieka – 2012» Volume 12. Filologiczne nauki: Przemysl. Nauka i Studia.* – С. 43–51.
 7. Издание Republic оказалось в финансовом кризисе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tvnews.by/press/13242-izdanie-republic-okazalos-v-finansovom-krizise.html>. – Дата доступа: 15.11.2018.
 8. Кирьянова, Л. Г. Экономика средств массовой информации. / Л. Г. Кирьянова. – Томск, 2006. – 128 с.
 9. Марамохина, Е. В. Инновационный риск: понятие, этапы управления / Е. В. Марамохина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/52/6755/>. – Дата доступа: 15.11.2018
 10. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. / А. Остервальдер, Ив Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
 11. Роберт Терчек, медиафутуролог: как построить бизнес в новых реалиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adindex.ru/publication/opinion/media/2018/07/3/172490.phtml>. – Дата доступа: 28.11.2018.
 12. Якупов, С. Блокирование рекламы: почему это серьезно и как с ним борются издания по всему миру / С. Якупов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/media/18777-noadbblock>. – Дата доступа: 15.11.18.