ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕДИАСТРАТЕГИЙ РОССИЙСКИХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ТЕЛЕКОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ТРАДИЦИОННЫХ СМИ

Е.А. Манскова

Ключевые слова: медиастратегия, цифровое телевидение, региональное телевидение, медиапотребление, новые медиа.

Keywords: media strategy, digital television, regional television, media consumption, new media.

DOI 10.14258/filichel(2021)4-12

Слово «кризис» в определении основных трендов традиционных медиа стало шаблонным для аналитики медиаизмерений рынка и научного дискурса. Появление нового типа медиапотребления, ориентированного на цифровые форматы, и утверждение смартфона как главного инструмента коммуникации заставляют медиаканалы корректировать стратегии продвижения контента, учитывая специфику и форматы новой цифровой реальности. Если для печатных СМИ изменения имели поступательный характер, а потеря аудитории была связана с одним основным фактором — изменением типа медиапотребления, то для электронных медиа, в особенности региональных телестудий, этот процесс был осложнён переходом системы телевещания в России на цифровой формат. Одномоментно десятки студий лишились своего основного канала коммуникации. Среди телекомпаний, вынужденных в короткие сроки поменять медиастратегию, оказался и барнаульский информационный канал «Наши новости». Разработка и апробация концепции ребрендинга и перезапуска канала в формате кабельного вещания 24х7, а также интеграции контента канала на мультимедийной платформе «Толк» холдинга «Сибирская медиагруппа» стали эмпирической базой данного исследования.

Авторы научных работ, посвящённых процессам трансформации регионального вещания едины во мнении о том, что переход на «цифру» завершил процесс тотального подчинения регионального ТВ государству [Дугин, 2019; Каратаев, 2017]. В доступных широкому зрителю первом и втором мультиплексах осталось только вещание региональных филиалов ВГТРК на каналах «Россия-1» и «России-24», 21-е кнопки кабельных сетей уже были заняты региональными телекомпаниями, учредителем которых чаще всего также является государство, эти

же телекомпании стали сетевыми партнёрами ОТВ, получив возможность эфирных «врезок» на 10 канале первого мультиплекса. Коммерческие местные студии, не имеющие договоров с кабельными операторами, потеряли традиционные каналы коммуникации безальтернативно. Так называемый «Закон о 22-ой кнопке» вступил в силу только спустя полтора года после перехода на цифровое вещание.

Однако, анализируя последствия «цифровизации», исследователи отмечают и возможность использования новых технологий для равной конкуренции регионального телевещания с федеральными каналами, которое в старой парадигме функционирования СМИ было невозможно. «В парадигме унификации технологий федеральные и региональные телеканалы становятся в одинаковой мере равнодоступными для зрителя. В таких условиях решающими факторами в борьбе за зрительскую аудиторию становятся качественный контент и грамотное программирование по продвижению эфирного продукта» [Каратаев, 2017]. При этом основу новых медиастратегий должен составить «субъектно-субъектный» тип коммуникации, учитывающий дальнейший тренд персонификации каналов потребления вместо «субъектно-объектного» с ориентацией на массовую аудиторию [Каратаев, 2017]. При новом подходе методы управления медиапроектами на стадии целеполагания требуют детальной социологии: изучения рынка, аудиторного запроса, особенностей медиапотребления потенциальной аудитории.

Медиаизмерения последних лет демонстрировали устойчивую динамику роста потребления контента диджитал и социальных медиа при падении объёмов телесмотрения. Устойчивый рост сохраняют несколько трендов: среднее время, проведённое в интернете, смартфон как основной инструмент потребления контента и переход пользователей из «текстовых» медиа в хостинги и сети, ориентированные на визуальный формат [Digital 2020: Global Digital Overview].

Свои коррективы в структуру медиапотребления на время внесла пандемия. По данным исследовательской компании «Медиаскоп», в апреле 2020 г. жители российских городов с населением более 100 тыс. человек старше четырех лет в среднем смотрели телевизор на 25% дольше (269 минут в день), чем в апреле 2019 г. [Ачкасова, 2020]. Нелояльную аудиторию телевизор сохранил и в мае. При этом «Медиаскоп» традиционно оставляет первое место в структуре информационного потребления в России за телевидением, а высокую долю в рейтингах демонстрируют «местные новости».

Исследование «Медиапотребление в России-2020», проведённое компанией «Делойт», показывает несколько иные данные по итогам

всего года: под влиянием пандемии общий индекс медиаактивности вырос на 23%, но наибольший рост показали Интернет-платформы, а такие медиаканалы, как телевидение и газеты, продолжили терять аудиторию. На первое место исследование ставит потребление новостей через официальные сайты и только на второе — телевидение, при этом доля его аудитории в 2020 г. (88%) стала самым низким показателем за пять лет исследований (94% в 2015 г.), а рост телесмотрения в 28% в 2020 г. продемонстрировала в основном лояльная традиционная для телевидения аудитория 55+ [Медиапотребление в России-2020]. Также по данным исследования, информационный контент в 2020 г. не показал рост, аудитория чаще стала выбирать научно-познавательные программы (+21 п.п.) и сериалы (+5 п.п.), включают телевизор, чтобы посмотреть конкретную программу лишь 24% респондентов, растёт доля потребителей телеконтента по запросу через интернет, со смартфона и компьютера (43, 70 и 65% респондентов соответственно) [Медиапотребление в России-2020]. И здесь мы можем отметить первую проблему перехода к новым медиастратегиям регионального вещания.

1. Исследование аудитории СМИ

Бюджеты небольших телекомпаний ограничены, и менеджмент таких студий редко вкладывает средства в собственные исследования аудитории. Управленческие решения опираются на данные медиаизмерений, демонстрирующие общемировые и общероссийские тенденции. В российских медиаизмерениях телевидение, как демонстрирует приведённая выше статистика, по-прежнему занимает лидирующие позиции. При этом данные по региональному эфирному вещанию дают другую картину. Эти цифры закрытые, компания «Медиаскоп» предоставляет их по договору. Основной заказчик статистики регионального телесмотрения — ВГТРК. Так выглядели рейтинги телекомпаний Алтайского края на начало 2019 г., накануне перехода на цифровой формат: «Вести-Алтай» ГТРК «Алтай» (канал Россия-1) — 6–7% в зависимости от дня недели, телекомпания «Катунь-24» (21-й канал) — 0,5%, городская телекомпания «Наши новости» (сетевые партнёры: «РенТВ», «СТС», с апреля 2019 г. телеканал «Толк») — меньше 0,1%. В абсолютных цифрах «Вести-Алтай» смотрели в среднем 155000 зрителей, «Катунь-24» и «Наши новости» — 11000 и 2500 человек соответственно. На тот же период число подписчиков «Вести-Алтай» в Инстаграме составляло 12600 человек, на YouTube — 19000, число подписчиков «Катунь-24» в Инстаграме и на YouTube насчитывало по 11600 человек, «Наших новостей» — 5200 и 16000 пользователей соответственно. Это ещё раз подтверждает тезис о том, что цифровая эпоха дала региональ-

ному вещанию новые конкурентные возможности, которые в альтернативном коммуникативном пространстве разрушают монополию «федеральной кнопки». С 2019 г. прирост подписчиков у всех трёх телекомпаний в Инстаграме составил почти 290%, на хостинге YouTube — 180%. Однако статистика просмотров YouTube продолжает демонстрировать низкий процент вовлеченности аудитории в контент, что является маркером несоответствия формата и содержания продукта запросам аудитории хостинга.

2. Контент и формат

Механический перенос классического информационного телеформата на интернет-площадки — ещё одна распространённая ошибка в продвижении телевизионного контента на платформах новых медиа. В классическом формате пользователи социальных сетей готовы смотреть проблемные сюжеты на актуальные темы, которые не могут быть потоковыми в телепроизводстве. Жанру репортажа аудитория новых медиа предпочитает титрованные ролики, stream, короткие видео или синхроны, вирусное видео, action-видео, таймлапсы, слоу-мо и т.п. Пример из кейса телеканала «Толк»: сюжет в формате life-to-tape о мастер-классах ремесленников в городском парке. Блогеры вырезали из сюжета короткое интервью с гончаром, которому корреспондент задаёт вопрос, согласен ли он с тем, что женщина — священный сосуд. Фрагмент репортажа за несколько дней стал вирусным видео, набрав миллионы просмотров в разных аккаунтах разных социальных сетей, при этом исходный материал собрал 6019 просмотров[28]. Это типичный пример ошибок в стратегии программирования продвижения контента, его «переупаковки».

При корректировке медиастратегий региональные телекомпании не проводят глобальную перестройку редакционных структур, которую требуют процессы конвергенции. Вместо трансформации редакций для интегрированного мультимедийного производства нового типа контента в состав отделов вводят smm и seo-специалистов, отвечающих за продвижение в социальных сетях и администрирование официального сайта. Однако процесс переформатирования продукта под каждый канал коммуникации захватывает весь производственный цикл от pre-production до post-production. На этапе планирования редактор оценивает альтернативные форматы, корреспондент в процессе производства создаёт уникальный контент отдельно для социальных медиа, отбирает материал для сайта, на этапе pre-

[28] Данные актуальны на 15 марта 2021 г. https://www.youtube.com/watch?v=7LXisLmF6X0.

production выбирает монтажные инфомолекулы для переупаковки. Это требует определённых навыков, компетенций и трудозатрат от всей производственной бригады.

Вторая проблема современного телеформата связана с новым типом медиапотребления. Его главная характеристика — мобильность. «Вынуждена подстраиваться под мобильность пользователя и сама редакция. Отныне важнее скорость передачи новостей, чем авторское мнение, оперативность донесения фактов до потребителя» [Качкаева, 2010, с.46]. Однако современное телевидение, имея в ряду всех СМИ самый сложный процесс производства контента, в реальности новых медиа проигрывает в оперативности. К моменту выхода в эфир главного вечернего выпуска аудитория знает все основные новости дня. Региональные студии всегда отстают от официальных информационных порталов, социальных сетей, пабликов, хостингов. Поэтому при разработке новой медиастратегии стоит учитывать возможность использования концепта «slow news». «Идея медленных новостей состоит не в том, чтобы игнорировать ежедневные оперативные новости…., а в том, чтобы искать скрытые ракурсы тем» [Laufer, 2014, с. 6] Медленные новости предполагают тщательную проверку информации, её проработку, сбор разных мнений, архивных и статистических данных, то есть работу аналитика. Самое сложное во внедрении этого концепта — не объяснить редакции и менеджменту эффективность такой парадигмы, её преимущества перед «гонкой лент», а собрать полный штат репортёров-аналитиков, способных производить не по два коротких информационных сюжета в день, а два-три аналитических специальных репортажа в неделю.

3. Кадровый ресурс

Независимо от форматов и технологий журналистика остаётся творческой деятельностью, в которой замысел, организацию, драматургию нарратива определяет автор. Поэтому трансформация стратегии начинается с трансформации мышления команды. Методология и алгоритмы мультимедиатизации разных типов редакций на сегодняшний день разработаны детально и апробированы, однако на практике первая проблема, с которой сталкиваются при их внедрении, — это невозможность изменить образ мыслей исполнителей, осуществить выход за привычные модели производства. Сопротивление инновациям — типичная реакция любого сотрудника и системы в целом. Поэтому необходима стратегия управления сопротивлением в рамках «традиционного менеджмента вещательного процесса, включающего четыре основные фазы: планирование и программирование, организацию про-

изводственного процесса, реализацию, контроль достижения целей» [Briandana R., Irfan M., 2019].

Ограниченный кадровый ресурс в регионах не позволяет выбрать простое управленческое решение: «уволить всех, набрать новые кадры под новые задачи». Процесс перестройки может занимать месяцы и годы. И в рамках этой трансформации уже от руководства телекомпании потребуется определенный уровень компетенций в сфере проектного менеджмента, способность и готовность быстро реагировать на постоянно меняющийся рынок.

4. Управление проектом

Трансформация медиастратегии, как и любое проектирование, начинается с целеполагания. Зачем вам необходимо сохранить телекомпанию, зачем вам необходимо сделать это на традиционной платформе? Если учредителем является бизнес, вовлечённый в политику, телевизионный формат для него — понятный инструмент влияния на активную часть электората. Однако политические задачи в данном случае будут вступать в противоречие с бизнес-целями. Телевидение в его классическом формате — дорогое предприятие, в регионах со слабой промышленной экономикой неспособное приносить прибыль. Эффективная бизнес-модель предполагает реновацию всей структуры путём оптимизации процессов с приоритетом мультимедийного производства. Противоречия в целеполагании в итоге негативным образом могут влиять на весь процесс трансформации медиастратегии.

Пандемия 2020 г. только усилила кризисные явления в традиционном медиасекторе. Но высокий скачок сделали онлайн сервисы, стриминговые платформы, цифровые экосистемы. Страх при принятии управленческого решения, отказ от постановки инновационных технологических задач, таких как полный отказ от кабельного ТВ в пользу «ТВ в кармане» (приоритет мобильного потребления через приложения, хостинги, социальные медиа), в перспективе будет тормозить дальнейший процесс трансформации регионального телевещания.

5. Экономика

Любые инновации требуют инвестиций. При переходе на новые модели продвижения контента расширяется круг обязанностей исполнителей, необходимо техническое обновление, бюджет, обеспечивающий финансовые риски, связанные с временной потерей рекламодателей в процессе перехода на новые платформы. Ограниченные финансовые возможности региональных студий становятся одним из основных факторов глобального сокращения регионального сегмента медиарынка.

Таким образом, при разработке или корректировке региональными телевизионными студиями медиастратегии необходимо концентрировать внимание на решении пяти блоков задач:

1) финансовое обеспечение проекта;
2) чёткая постановка цели трансформации;
3) обучение команды и разработка алгоритмов управления сопротивлением инновациям;
4) изучение аудиторного запроса, выбор каналов коммуникации;
5) поиск новых форматов, адекватных выбранным платформам, аудиторному запросу и ресурсным возможностям компании.

В условиях наступающей эпохи осознанного потребления в формате диджитал переход от модели СМИ как инструмента массового информирования к нишевой коммуникации с лояльной узкой аудиторией онтологически близок именно региональному рынку медиа, и технологически телекомпании сегодня способны разработать и апробировать рабочие модели новых коммуникативных стратегий. При этом они должны учитывать уровень финансовых вложений на мультимедиатизацию редакции, её кадровый потенциал, особое внимание уделить анализу рынка, выбору платформ продвижения и форматов.

Библиографический список

Ачкасова К. Медиапотребление в новой реальности. Отчёт Медиаскоп. URL: https://mediascope.net/upload/iblock/ffa/Digital%20Brand%20Day%202020.pdf.

Дугин Е.Я. Региональное телевидение в условиях цифровых трансформаций // Журналист. Социальные коммуникации. 2019. №1(33).

Дугин Е.Я. Региональное телевидение: некоторые итоги перехода на цифровое вещание // Журналист. Социальные коммуникации. 2019. №3(35).

Каратаев Р.Ю. Последствия перехода России на цифровое вещание для регионального ТВ // Вестник Костромского государственного университета. 2017. №3.

Медиапотребление в России-2020. Отчёт исследовательского центра компании «Делойт» в России. URL: www2.deloitte.com.

Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А.Г. Качкаевой. М., 2010.

Briandana R., Irfan M. Broadcasting Management: The Strategy of Television Production Configuring for Sustainability in The Digital Era. International Journal of English, Literature and Social Sciences, 2019. 4(6).

Digital 2020: Global Digital Overview.. URL: . https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview.

Laufer P. Slow News: A Manifesto for the Critical News Consumer. Literature Politics & Policy, 2014.

References

Achkasova K. *Mediapotreblenie v novoj real'nosti. Otchjo. t Mediaskop*. [Media consumption in a new reality. MediaScope report]. URL: https://mediascope.net/upload/iblock/ffa/Digital%20Brand%20Day%202020.pdf.

Dugin E.Ja. *Regional'noe televidenie v uslovijah cifrovyh transformacij. Zhurnalist.Social'nye kommunikacii*. [Regional television in the context of digital transformations]. In: *Zhurnalist. Sotsial'nyye kommunikatsii*. [Journalist: Social communications]. 2019. No. 1(33).

Dugin E.Ja. *Regional'noe televidenie: nekotorye itogi perehoda na cifrovoe veshhanie*. [Regional television: some results of the transition to digital broadcasting]. In: *Zhurnalist. Social'nye kommunikacii*. [Journalist. Social communications]. 2019. No. 3. (35).

Karataev R.Ju. *Posledstvija perehoda Rossii na cifrovoe veshhanie dlja regional'nogo TV*. [Consequences of Russia's transition to digital broadcasting for regional TV]. In: *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta*. [Bulletin of the Kostroma State University]. 2017. No. 3.

Mediapotreblenie v Rossii-2020. Otchjot issledovatel'skogo centra kompanii «Delojt» v Rossii. [Media consumption in Russia-2020. Deloitte Russia Research Center Report]. URL: . www2.deloitte.com.

Zhurnalistika i konvergencija: pochemu i kak tradicionnye SMI prevrashhajutsja v mul'timedijnye. [Journalism and Convergence: Why and How Traditional Media Are Turning into Multimedia]. Ed. A.G. Kachkaeva. Moscow, 2010.

Briandana R., Irfan M. B*roadcasting Management: The Strategy of Television Production Configuring for Sustainability in The Digital Era.* [Broadcasting Management: The Strategy of Television Production Configuring for Sustainability in The Digital Era]. International Journal of English, Literature and Social Sciences, 2019. 4(6).

Digital 2020: Global Digital Overview. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview.

Laufer P. *Slow News: A Manifesto for the Critical News Consumer*. Literature Politics & Policy, 2014.