РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРЕССА-2022: ОТ РАЗГОВОРОВ О ХОЛДИНГАХ К БОРЬБЕ ЗА ПОВЕСТКУ

Судя по тому, что в информационной повестке время от времени появляются сообщения на эту тему, перспективы создания холдингов из районной прессы есть. А вот целесообразность таких объединений, как и практически любых других структурных и организационно-правовых преобразований, по моему мнению, на текущий момент отсутствует. Нужны рациональные аргументы, а их нет

Дмитрий Федечкин, медиаэксперт

На эту тему можно поговорить предельно цинично. Зачем власти нужны СМИ? Правильно, транслировать собственную информационную повестку и по возможности полностью купировать или отбить информационную повестку оппонентов. Организационно-правовая форма здесь совершенно ни при чём. Без разницы, чем является редакция: структурной единицей холдинга или отдельным юрлицом.

На первый план выходит содержательная часть: актуальность, оперативность, полнота создаваемых и транслируемых информационных поводов, здесь и сейчас. Да, именно на этой почве и генерируется подавляющее число конфликтов, которые возникают между условными главой и редактором. 80% таких конфликтов построены на трёх проблемах. Первая — желание главы жить со СМИ, как с гипотетическим коммунальным предприятием: по принципу «Я — начальник, ты — дурак».
Вторая — заложенная в руководителях конфликтность и неумение (нежелание) договариваться и искать точки соприкосновения и компромиссы.
Третья — отсутствие профессионального модератора у таких конфликтов. Эту функцию априори должен выполнять пресс-секретарь или иное лицо, которому поручено взаимодействие со СМИ. Однако,

как показывает практика, зачастую эффект от такой модерации прямо противоположный. Пресс-секретари в своём большинстве в таких случаях в одном кабинете ретранслируют агрессивную позицию своего руководителя, а в другом претензии в свой адрес переваливают на СМИ. Вот такой замкнутый круг получается. Только при чём здесь организационно-правовая форма?

Бытует мнение, что создание холдингов повышает управляемость, а значит, эффективность. Но на самом деле это не так. Если какая управляемость и повышается, то только бюрократическая, отчётная. С точки зрения реальной медийной эффективности управляемость в разветвлённом межмуниципальном холдинге, наоборот, падает. Удлинение цепочки согласований, перекладывание ответственности и решений даже по пустяковым вопросам на региональный центр убивает инициативу.
Да, вы можете выиграть в управляемости на тактическом уровне (например, во время сиюминутной избирательной кампании), но проиграете при работе в длинную (хотя не всегда и не всех представителей власти это в действительности волнует).
Ещё хуже, если в тех или иных муниципалитетах есть конкуренция между государственным и частным СМИ. Любое адекватное частное СМИ «холдингонизацию» своего конкурента должно встречать аплодисментами и с плохо скрываемым зубоскальством. Когда твой конкурент в холдинге, ты практически непобедим.
Из любых правил есть исключения. Мне известны два случая, когда создание холдингов можно было поставить в пример. Один из них — в национальной республике, где собственник в лице государства смог поставить на поток формирование и распространение нужной и востребованной информационной повестки. Второй — в регионе, где у власти работали пассионарии, которые относились к медиа как к индустрии и заморачивались её развитием, а не только выжиманием политических соков. Всё это закончилось сразу после того, как сменился губернатор и почистил команду. Ровно как у классического Гумилёва: на смену пассионариев пришли субпассионарии...
Завершая разговор о необходимости создания государственных холдингов, в качестве примера я привёл бы «Комсомольскую правду», которая работает в подавляющем большинстве российских регионов. Однако при наличии несгибаемых редакционных и управленческих стандартов в организационно-правовом плане «КП» проповедует гибкость.
Где-то это филиал, где-то — партнёрство, а где-то — франшиза. А в политической и тем более экономической эффективности «Комсы» сомневаться не приходится. Вопрос, за счёт чего это достигается, — повод для других дискуссий.

ОБ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ФОРМАХ

Другой вопрос, когда внутри одного муниципалитета существует сразу несколько государственных СМИ. Типичный пример, когда в муниципалитете есть государственная газета и учреждённый властью телеканал. В данном конкретном случае разделять эти направления на разные юрлица нецелесообразно, поскольку наличие двух и более юрлиц приводит к скрытой форме конкуренции и дисбалансу в развитии.
Логичнее объединить такие юрлица в одно. Этот тезис равнозначно актуален и для небольшого сельского района, и города-миллионника. И всё равно встаёт вопрос: в какой организационно-правовой форме?
Представители власти зачастую останавливают свой выбор на типичных формах: автономное (АУ), бюджетное (БУ) или казённое (КУ) учреждение. Встречается и экзотика, когда СМИ являются унитарным предприятием и даже структурным подразделением администрации или одного из её управлений. Несомненным преимуществом этих форм является то, что власти довольно хорошо знают, как такие структуры финансировать. Именно это и выходит на первый план при определении организационно-правовых форм.
И опять поднимается актуальность вопроса: вам нужна сиюминутная политическая выгода или механизм, который эффективно будет работать и при вас, и после вас?

С точки зрения бизнеса и экономики СМИ я бы категорически не использовал форму казённого учреждения. Это вообще не про медиа. Также, из-за сильной турбулентности в отечественном законодательстве, неправильно делать ставку на МУПы. Из

представленных наиболее подходящими являются формы автономного и — в отдельных случаях — бюджетного учреждений.
При этом надо отметить, что у всех государственных учреждений есть одна большая проблема: огромная и порой неподъёмная по своим размерам отчётность на фоне абсолютной неповоротливости государственной машины, которая просто-напросто не успевает подстраиваться под тенденции. Например, ведение телеграм-каналов или таргетирование сообщений в социальных сетях по-прежнему остаются в «серой» зоне регулирования, хотя представить без этих направлений современную редакцию давно уже невозможно.

Вместе с тем самой недооценённой организационно-правовой формой для СМИ в России является АНО (автономная некоммерческая организация). Есть целый ряд преимуществ, которые в силу объективных и субъективных СМИ можно получить, используя её. Такое СМИ получает управленческую гибкость, отчётность по своих формам и объёмам существенно меньше и проще. АНО может заявиться на федеральные и негосударственные гранты, расширив тем самым источники своего дохода. Некоммерческая организация может серьёзно расширить свой перечень видов работ — если видит нишу и понимает, как на ней можно заработать. У АНО гибкая управляемость, а значит, высокая скорость в принятии решений.
Ещё один важный фактор, на котором стоит остановиться отдельно. У такого СМИ может быть сбалансированная структура собственников. Система государственных учреждений неумолима: они могут быть либо регионального (ГАУ, ГБУ, ГКУ, ГУП), либо местного (МАУ, МБУ, МКУ, МУП) подчинения.

Когда власть над СМИ в руках мэра — это плохо. Подавляющее число конфликтов между властью и государственными СМИ приходится именно на муниципальные учреждения. А у регионального правительства не всегда в таких случаях есть понимание и полномочия регулировать ситуацию. Обратный пример, когда СМИ переходит в областное подчинение, тоже не идеален. При плохом взаимодействии оно может оторваться от местной повестки в угоду региональной, а в случае конфликтной ситуации с местной властью — привести к созданию открытых и завуалированных конкурентов. Ничто не мешает раздосадованному мэру учредить своё СМИ или предоставить право первой ночи частному изданию, которое контролирует его соратник.

В случае же с АНО учредителями может выступить и региональная, и муниципальная власть. Самая сбалансированная система была создана в Челябинской области, когда в совете АНО (аналог совета директоров) 1/3 голосов принадлежит областной власти, 1/3 — муниципальной, 1/3 — представителям творческого коллектива. Нет, такая система не защищает от конфликтов в принципе. Однако авторитарные непродуманные решения исключены, потому что, для того чтобы их реализовать, должны договориться хотя бы две стороны из трёх.

В целом же при определении эффективных организационно-правовых форм я бы советовал придерживаться такой матрицы:

	АНО	*МАУ (ГАУ)*	*МБУ (ГКУ)*	*МКУ (ГКУ)*	*МУП (ГУП)*
Города с численностью населения более 80 тыс. чел.	+	+	+	-	-
Города с численностью населения менее 80 тыс. чел.	+	+	-	-	-
Депрессивные города, районы с ярко выраженной сельской направленностью	+	-	+	-	—

О СТИМУЛАХ И РАЗВИТИИ

Любое решение в отношении руководителя государственного СМИ (увольнение или продление полномочий) должно приниматься на основе экономических показателей. И учредитель такую открытую и прозрачную систему должен создать.
Именно наличие поставленных и измеримых целей позволяет избежать ловушки «плача Ярославны», когда руководители изданий, не принимающие прогресс, очень умело жалуются на проклятую судьбу и внешние обстоятельства, мешающие газете вернуться на вершину пирамиды информационного влияния.

На протяжении нескольких лет в разных регионах я внедрял систему бизнес-планирования для городских и районных СМИ, построенную на сбалансированных показателях. Несмотря на то что в последние годы мне пришлось сконцентрироваться на связях с общественностью, проект в своих подходах не потерял актуальности. Его можно и нужно дополнить новыми метриками, и всё — есть готовая матрица, которая на основании цифр и фактов покажет: развивается СМИ, топчется на месте или стагнирует.

Система хороша когда её внедряешь в регионе в отношении довольно большого числа СМИ. Можно получить серьёзные аналитические данные. И они покажут, общей или частной тенденцией являются те или иные позитивные или отрицательные тренды. Разработка и внедрение системы бизнес-планирования — это серьёзная и кропотливая работа с данными и индивидуальными особенностями. Решить эту проблему с наскока не получится. Литературы, которую можно прочитать и всё настроить, тоже не существует. Здесь требуется исключительно опыт.

Условный усреднённый задачник для городского и/или районного издания может выглядеть так:

N n/n	Направление	Действие
Печатное издание		
1.	Тираж	Сохранять, развивать (при наличии экономической эффективности)
2.	Корпоративная и социальная подписка	Сохранять, развивать (при наличии экономической эффективности)
3.	Новая визуальная модель	Внедрять
4.	Переход на бесплатное распространение	Анализировать, экспериментировать
5.	Собственная служба доставки	Сохранять, экспериментировать
6.	Реализация печатных спецпроектов	Проактивно экспериментировать
Телевидение (видео)		
1.	Аналоговое вещание	Закрывать, сохранять (при наличии экономической эффективности)
2.	Кабельное вещание	Сохранять
3.	Интернет-вещание (Youtube, ВК, ОК, FB, Instagram, TikTok)	Переходить на потоковое вещание, осваивать тренды, проактивно экспериментировать
4.	Стриминг	Проактивно развивать, экспериментировать
Радиовещание		
1.	FM-вещание	Сохранять, развивать (при наличии экономической эффективности)
2.	Потоковое вещание	Экспериментировать
3.	Подкасты	Проактивно экспериментировать
4.	Стриминг	Проактивно развивать, экспериментировать
Сайт		
1.	Работа в режиме информационного агентства	Сохранять
2.	Контекстное, SEO- и SMM-продвижение	Развивать, экспериментировать
3.	Коллаборации с региональными и федеральными СМИ	Развивать, экспериментировать
4.	Стриминг	Проактивно развивать, экспериментировать
5.	Развитие локальных маркет-плейсов	Проактивно экспериментировать
6.	Проекты paywall	Отказываться
Социальные сети и мессенджеры		
1.	Одноклассники	Активно развивать
2.	ВКонтакте	Сохранять, развивать
3.	Twitter	Отказываться
4.	Livejournal	Отказываться
5.	Мой Мир	Отказываться
6.	Яндекс.Дзен	Сохранять, развивать
7.	Facebook	Сохранять, развивать
8.	TikTok	Активно развивать, экспериментировать
9.	Instagram	Активно развивать, экспериментировать
10.	Telegram	Проактивно развивать
11.	WhatsApp (Viber), в т.ч. чаты	Активно развивать, экспериментировать
12.	Появление новых амбициозных проектов	Активно развивать, экспериментировать
Иные проекты		
1.	SMM на подряде	Активно развивать, экспериментировать
2.	Target на подряде	Активно развивать, экспериментировать
3.	Выращивание инфлюенсеров, в том числе политических	Активно развивать, экспериментировать
4.	Реализация социально значимых проектов под ключ	Активно развивать, экспериментировать
5.	Оформление грантовых заявок для некоммерческих организаций, помощь в реализации проектов	Активно развивать, экспериментировать
6.	Event-мероприятия под ключ	Активно развивать, экспериментировать
7.	Офлайн-сувенирная продукция, мерч	Активно развивать, экспериментировать
8.	Логистика	Развивать

ОБ ОЧЕВИДНЫХ И НЕОЧЕВИДНЫХ ПУТЯХ РАЗВИТИЯ И МОНЕТИЗАЦИИ ГОРОДСКИХ И РАЙОННЫХ МЕДИА

Развитие локальных маркет-плейсов.

Абсолютно недооценённое направление, которым могли бы заниматься СМИ, но почему-то не занялись. В период коронавируса направление маркет-плейсов показало кратный рост, и с моей точки зрения, такие гиганты, как уже упомянутая сегодня «Комсомольская правда», упустили возможность получить от этого направления и аудиторию, и барыш. Имея по умолчанию ежемесячную аудиторию в 66,6 миллиона посещений (данные Similarweb за ноябрь 2021 года), намного проще и эффективнее запустить проект, нежели стартапу с нуля. Увы, мы не увидели ни одного издателя, который на федеральном уровне попытался включиться в эту гонку. Но не всё ещё упущено на уровне региональном. Не надо демонизировать задачу запуска локального маркет-плейса. С технической точки зрения существует достаточное число шаблонов, позволяющих создать и доработать под свою специфику интернет-магазин. Дальнейшая задача — чем его наполнить. Но ведь у СМИ уже есть база рекламодателей, поставленная система работы с местными бизнесменами. У наиболее продвинутых издателей есть своя служба доставки. Полагаю, локальным предпринимателям куда проще войти в состав общей интернет-платформы, чем каждый раз городить что-то своё.

И такой маркет-плейс мог выбрать целевой аудиторией два локальных сегмента: городской/районный (любой товар или услуга) или областной центр (например, поставка фермерской продукции).

Если же созданием собственного маркет-плейса заморачиваться не хочется, то можно получить бонусы от сотрудничества с существующими федеральными игроками (Ozone, Wildberries иже с ними).

У них остро стоит вопрос доставки «последней мили», можно успешно договориться. Всё равно из областного центра вы забираете тираж газеты — хотя бы раз в неделю.

SMM-агентство

Возможности органичного продвижения в социальных сетях практически исчерпаны, поэтому любое здравомыслящее СМИ сегодня активно использует таргетированное продвижение. Эти навыки в редакциях сегодня должны быть хорошо прокачаны. А раз так, то можно их предложить как услугу. Опять-таки предпринимателю проще отдать это направление на аутсорсинг, чем заниматься самому или делегировать его дочке, «потому что у неё есть свой Инстаграм». И на этом можно сегодня хорошо заработать. В идеале же при продвижении сторонней компании вашему СМИ вступать в коллаборацию, тогда эффект от продвижения будет двойным.

Чаты в мессенджерах

Чем слабее проникновение интернета в районе, тем выше шансы для успеха у таких проектов. Есть успешные примеры на Дальнем Востоке, где такие чаты по политической эффективности превзошли не только традиционные СМИ, но и те, что относятся к новым.

Важно правильно выбрать мессенджер. Существует достаточное число исследований, которые показывают, где люди предпочитают WhatsApp, где нравится Viber, а где рулит Telegram.

Чаты необходимо делать профильными. Кроме политически значимого чата можно и нужно создавать сообщества по интересам: объявления, автомобили, мамочки, рыбалка, спорт, ЗОЖ и так далее. Ведение таких сообществ в мессенджерах можно и нужно монетизировать.

Оформление грантовых заявок для некоммерческих организаций

Если вы набили на этом руку, то можете помочь это сделать другим общественным организациям в своём муниципалитете освоить это направление. За какой-то разумный процент или оказание информационных услуг при реализации проекта. Количество структур, раздающих гранты на федеральном и региональном уровнях, увеличивается, направление считается перспективным.

Выращивание инфлюенсеров

Слово сколь противное, столь и многогранное.

К инфлюенсерам можно отнести многих: от школьников, делающих первые шаги в TikTok, до признанных политиков, которые с сетевыми технологиями на «вы». Если вы набили на эффективной работе в интернете руку, вы сможете на этом зарабатывать. Часто бывают что в вашем муниципалитете уже появились инфлюенсеры, которые в той или иной ни-

ше собирают нешуточную аудиторию. Было бы правильным вступить с ними в коллаборацию и реализовывать обоюдовыгодные совместные проекты.
Не забывайте также, что перед любой современной редакцией стоит задача по выращиванию инфлюенсеров из сотрудников своих редакций. Если человек хорошо владеет текстом, то может развивать индивидуальные проекты в Telegram, «Яндекс.Дзен» или Facebook. Если сотрудник освоил видео — добро пожаловать в TikTok, Instagram, Youtube плюс всё это можно переупаковать в аудиоформаты.

Издатель в голове должен держать несколько задач:
1) Издание должно работать на всех популярных площадках масштабно: под своим брендом; под суббрендами, которые не ассоциируются со СМИ напрямую; под личными брендами своих сотрудников; с использованием личных брендов инфлюенсеров, партнёров и лидеров общественных мнений;
2) Производство контента должно быть безотходным и с минимальными затратами на переупаковку использоваться на максимальном количестве таких носителей в максимально возможных форматах. Вы должны держать в голове мультипликационный эффект — 3. Это число — минимальное количество площадок, где должна разместиться единожды созданная единица вашего контента;
3) Затащить максимальную долю от целевой аудитории на какую-то одну площадку сегодня становится задачей, близкой к неосуществимой. Хотите оказывать влияние на информационное пространство, задавать информационную повестку и тон в обсуждениях — ловите пользователей на адекватном числе аккаунтов максимально возможных информационных площадок.
4) Издание должно первым и активно приступать к освоению работы на вновь появляющихся площадках. Да, популярность новодела может носить сиюминутный характер (как в этом году было у Clubhouse), а может и нет (как у TikTok).
Развернёте такую систему — значит, всегда будете востребованы в политической среде.

Логистика
Самое большое моё медийное разочарование последних 10 лет. Взлёт интернет-продаж прогнозировался, ситуация с covid-19 только ускорила его осуществление.
Однако повторюсь: каким бы хорошим ни был товар, его ещё нужно доставить. Доставка рентабельна в крупных городах и нет — когда речь заходит об отдалённых районах или депрессивных городах с небольшой численностью. И редакции со своей службой доставки вполне могли занять ту нишу.
Как и говорил лет восемь назад, ситуация в таком бизнесе может сложиться таким образом, что логистика станет в таких редакциях бизнесом № 1 и в последующем будет дотировать традиционно убыточное в России производство контента. Увы, мне неизвестен ни один пример редакции, которая бы выбрала такой путь развития и получила бы профит. Тем не менее поезд ещё не ушёл и в эту гонку ещё можно вписаться — пока в ваш муниципалитет не зашли сильные федеральные игроки.

О ЗАДАЧАХ, КОТОРЫЕ СТОЯТ ПЕРЕД ВЛАСТЬЮ

Власть, которая является собственником СМИ, должна взять на себя следующий перечень обязательств:
1) Разработать и внедрить систему бизнес-планирования на основании сбалансированных показателей, управлять и принимать решения на её базе;
2) Снимать административные и искусственные барьеры по развитию медийного бизнеса на вверенной территории;
3) Развивать сотрудников и руководителей подведомственных СМИ, обучать новым технологиям и направлениям деятельности; инициировать и поддерживать существующие отраслевые мероприятия и проекты;
4) Вкладываться в техническое и программное оснащение редакций;
5) Не перегибать с администрированием и контролем за информационной повесткой, выстраивать отношения на принципах партнёрства (горизонтальное взаимодействие);
6) Совершенствовать и оптимизировать формы государственной поддержки, переходя к системам грантов и проектного финансирования;
7) Содействовать в кооперации между СМИ, расположенных в разных муниципалитетах, для получения экономического или политического эффекта.

&