



ДОКУМЕНТ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ |
ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ СМИ

Больше, чем деньги | Переосмысление жизнеспособности СМИ в цифровую эпоху

АВТОРЫ : ПИТЕР ДЭСЕЛЕРС, КАЙЛ ДЖЕЙМС,
РУЛА МИКАЭЛЬ, ЛАУРА ШНАЙДЕР

Этот документ представляет новую модель жизнеспособности СМИ для времени, когда они сталкиваются с большими трудностями, стремясь предоставлять качественную информацию и в то же время держаться на плаву в финансовом плане. Большинство трудностей вызваны переходом на цифровые технологии, который нарушил привычные бизнес-модели и изменил потребительские привычки аудитории. Мы готовы доказать, что необходим более широкий взгляд на жизнеспособность СМИ, который выходит за рамки финансовых вопросов. Наша модель содержит пять измерений – экономика, политика, контент, технологии и общество — и три уровня: медиакомпания, сеть контактов и внешние условия. Эта модель позволяет создать условия для развития более эффективных стратегий и проектов по жизнеспособности СМИ.



Главные проблемы жизнеспособности СМИ Борьба за выживание

Без преувеличения можно сказать, что многие масс-медиа во всем мире столкнулись с необходимостью вести борьбу за выживание. Как обеспечить качественное освещение актуальных событий и при этом не уйти в минус? Как могут медиакомпании нанимать журналистов, платить им зарплату и инвестировать в достоверное освещение событий, если многие едва ли находят средства на аренду и электричество?

Это проблема жизнеспособности СМИ, которую называют по-разному: способность масс-медиа к устойчивому развитию, финансовая устойчивость, эффективность бизнеса или экономическая устойчивость медиакомпаний. Общего понимания проблемы нет, и большинство подходов к ее решению сосредоточены на стратегиях развития бизнеса или других финансовых аспектах. DW Akademie предлагает комплексный подход: жизнеспособность СМИ – это способность медиакомпаний и медиаландшафта создавать журналистский продукт высокого качества и с долгосрочной перспективой.

Это определение предлагает отшагнуть от традиционного взгляда на индивидуальную, инновационную бизнес-модель (именно такое решение часто предлагается для проблемы жизнеспособности СМИ), чтобы изучить более широкую картину, включающую рынки, сеть контактов и собственные издания в отдельности. Основываясь на таком широком угле обзора, мы предлагаем новую модель жизнеспособности СМИ, учитывающую окружение медийного ландшафта в той или иной конкретной стране и включающую пять значимых в этой связи измерений: экономика, политика, контент, технологии и общество. Цель – дать пищу для размышления и, в идеале, отправную точку для более масштабного обсуждения комплексного подхода к этой сложной проблеме.

DW Akademie разработала этот документ совместно с экспертами из медиаиндустрии для специалистов по развитию и руководителей изданий, чтобы побудить их пересмотреть свое представление о жизнеспособности СМИ. При этом особое внимание уделяется небольшим и средним по размеру изданиям из стран с развивающейся или переходной экономикой, главной целью которых может быть не получение прибыли, а больше возможность продолжать работу и способствовать положительным изменениям в обществе.

Жизнеспособность СМИ – это вызов, особенно четко проявляющийся в эпоху перехода на цифровые технологии, которые захлестнули медиаиндустрию, разрушая и создавая одновременно. Цифровые коммуникации открыли медиаландшафт для новых игроков и возможностей, но в то же время положили конец традиционной модели медийного бизнеса. Так, рекламные объявления, основной источник дохода газет, внезапно переместились с их последних полос в интернет. Газетчики ощутили резкое снижение прибыли. Когда рекламодатели переключились на интернет, рынок рекламы в печатных изданиях начал сокращаться, и этот тренд продолжается до сих пор.

Доля рекламы, публикуемой в цифровом формате, выросла с 2001 года примерно в 10 раз. Почти треть общего объема расходов на рекламу приходится на электронные СМИ¹. Это может быть хорошей новостью для изданий, имеющих онлайн-версию, но в то же время на рынке рекламы сложилась сложная ситуация. Роль сектора интернет-рекламы продолжает расти. Здесь доминируют технологические гиганты Google и Facebook, которые в конце 2016 года контролировали в общей сложности почти 60 процентов рынка рекламы в интернете². А создатели контента зачастую получают несравненно меньшую прибыль, чем могло быть, если бы они сами контролировали продажу рекламной площади. В настоящее время их доля составляет всего 30 центов с одного доллара³. Ожидается, что этот тренд затронет страны с переходной экономикой. Именно на них, по прогнозам, будет приходиться в будущем большая доля доходов Google и Facebook. Добавьте к этому еще рост популярности блокирующих программ, которые убирают рекламу с сайтов. Таким образом, СМИ столкнулись с большой проблемой: они больше не могут жить только за счет доходов от рекламы.

Изменение традиционных каналов прибыли в результате цифровой революции стало большой темой в прессе в США и Европе, а для медиакомпаний в странах Юга эта проблема приобрела актуальность уже давно. Исследование Всемирной газетной и новостной ассоциации (World Association of Newspapers and News Publishers) выявило, что для газет в странах с развивающейся демократией, в том числе в Африке к югу от Сахары, переход на получение прибыли через интернет вызвал трудности. Опрос показал, что 36 процентов газет в этих странах не

¹ Падение прибыли газет от рекламы порождает новую волну изменений“ (октябрь 2016 г.), www.wsj.com/articles/plummeting-newspaper-ad-revenue-sparks-new-wave-of-changes-1476955801

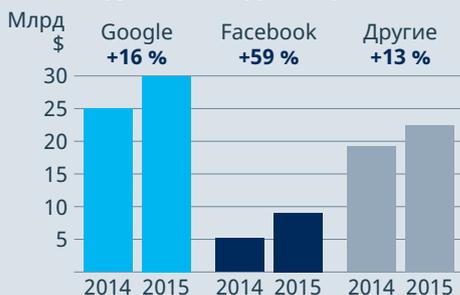
² „Доминирующее положение Google и Facebook в одном графике“ (декабрь 2016 г.), www.visualcapitalist.com/dominance-google-and-facebook-one-chart

³ „The Guardian подал иск против фирмы рекламных технологий Rubicon Project по обвинению в нарушении контракта“ (март 2017 г.), www.thedrum.com/news/2017/03/28/the-guardian-suing-adtech-outfit-rubicon-project-breach-contract

Доминирующее положение Google и Facebook

Google и Facebook контролируют 57.6 % рынка цифровой рекламы, и эта доля продолжает расти.

Рост выручки от цифровой рекламы



Источник: компания по исследованию рынка eMarketer; портал Visual Capitalist, декабрь 2016

имеют доходов от деятельности в интернете⁴.

Трудные времена наступили даже для таких стран с относительно свободным медиаландшафтом, как Намибия (второе место в Африке в рейтинге свободы прессы "Репортеров без границ" за 2018 год). Согласно докладу намибского Института общественно-политических исследований (Institute for Public Policy Research), местные традиционные СМИ находятся в упадке из-за снижения спроса на рекламу и уже упомянутых нами трудностей, связанных с получением прибыли через интернет. В то же время финансовые сложности негативно сказываются на качестве журналистики в целом и могут привести к ограничению свободы СМИ⁵.

Эти изменения означают, что необходимы новые виды бизнес-мышления. К сожалению, их нет во многих странах с переходной экономикой и среди новых участников медиарынка. У многих есть инновационное видение журналистской работы, но не достаёт деловой смекалки, чтобы справиться с новыми проблемами. Так, исследование в четырех странах Латинской Америки выявило, что должность менеджера по продажам есть только в каждом четвертом IT-стартапе, а более, чем в половине IT-стартапов, увеличением прибыли занимается только учредитель⁶.

Попытка угнаться за меняющимися потребительскими привычками

Эпоха интернета и смартфонов также принесла изменение привычек в сфере потребления информации. Телевидение, онлайн-издания и социальные сети значительно вытеснили печатные издания, став основным источником новостей.

Онлайн-контент предлагается зачастую бесплатно. Так что если, например, не так много людей читают бесплатные газеты с новостями, то еще меньшая их часть готова платить за информацию в интернете. Согласно исследованию, проведенному в 2015 году, только около 10 процентов людей во всем мире платят за новости в интернете⁷. И, по всей видимости, все они забросили газеты. Тираж печатных изданий не меняется или снижается в большинстве стран мира, при этом исключением является Азия⁸.

Но интернет-СМИ тоже сталкиваются с проблемами. Цифровой контент доступен в изобилии и в любой момент, в результате привлечь внимание пользователей уже не так просто. Если контент не „цепляет“ сразу, многие переключаются на что-то другое. В связи с этим ряд наблюдателей говорят о снижении качества журналистских публикаций

⁴ Катрин В. Гишеру, „Трудности, с которыми сталкиваются независимые газеты в странах Африки южнее Сахары“ (2014 г.), <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/The%2520Challenges%2520Facing%2520Independent%2520Newspapers%2520in%2520Sub-Saharan%2520Africa.pdf>

⁵ Намибия: Существование традиционных СМИ под угрозой (май 2018 г.), www.namibian.com.na/177207/archive-read/Traditional-media-survival-threatened

⁶ Джанинь Уорнер, Миджал Ястребнер и др., „Переломный момент — последствия, риски и перспективы“. Исследование латиноамериканских электронных СМИ (2017 г.): <http://data.sembramedia.org>

⁷ „Читатели цифровых СМИ не хотят платить за контент все чаще блокируют интернет-рекламу“ (июнь 2015 г.), www.cjr.org/analysis/reuters_digital_news_report.php

⁸ „Тенденции мировой прессы 2017: факты и цифры“ (март 2017 г.), www.wptdatabase.org/world-press-trends-2017-facts-and-figures

и количества достоверной информации, а издатели приходят к выводу, что приковывающие внимание заголовки и фотографии могут принести больше кликов, чем, например, подробный материал о законодательстве в сфере киберпреступности с функцией онлайн-обсуждения.

В то же время СМИ сталкиваются с трудностями, связанными с властными структурами. Во многих странах политика и законодательная система настроены против масс-медиа. Политические деятели или группы могут оказывать давление на медиакомпании, чтобы пресечь критику. Например, вводя ограничения на законодательном уровне или запуская другие инициативы, которые затрудняют работу СМИ или делают ее более рискованной. Малайзийский новостной портал Malaysiakini оказался в поле зрения властей после того, как опубликовал репортаж о финансовом скандале, в который вовлечен Премьер-министр страны. Власти обвинили издание в нарушении закона, запрещающего деятельность, которая «наносит ущерб парламентской демократии»⁹. В Камбодже в 2017 году серьезное англоязычное издание The Cambodia Daily, критически настроенное по отношению к властям, внезапно сократило частоту выхода после того, как правительство страны выставило ему сфабрикованный счет на шесть миллионов долларов.

Правительство и влиятельные бизнес-структуры, иногда работая совместно, могут задействовать и другие рычаги – например, контроль над рынком рекламы, – чтобы заставить молчать неудобные им СМИ. И нередко независимые, критически настроенные издания, зачастую такие, которые не имеют стабильного финансирования, в итоге просто продаются властям. Например, в Гондурасе контроль над медиапространством сконцентрирован в руках шести семей, которые владеют крупными компаниями в других сферах и тесно связаны с властными структурами. Так, гондурасские СМИ могут существовать, не завися от оплачиваемой государством рекламы, но пресекают любые расследования, которые могут навредить режиму и взаимовыгодным отношениям с ним¹⁰. Критика едва ли имеет шанс быть услышанной.

Жизнеспособность СМИ неразрывно связана со свободой слова

Жизнеспособные, критически настроенные СМИ – важный элемент свободы слова и доступа к информации, закрепленных в 19 статье Всеобщей декларации прав человека. Если критические, независимые голоса вынуждены замолчать из-за экономических проблем, политического давления или комбинации разных факторов, это приводит к снижению их объективности и делает невозможным открытую общественную дискуссию. Если издание имеет стабильную финансовую основу, но качество его контента резко падает, то ему не удастся выполнить свою основную миссию. А именно – отслеживать действия правительства, требовать у него объяснений, защищать меньшинства, а также объективно и достоверно освещать события, которые затрагивают все общество. Иными словами, независимая, качественная журналистика зависит от жизнеспособности медиасектора в целом. Та в свою очередь опирается на множество факторов – от средств и инфраструктуры до поддержки аудитории и стратегических альянсов. Те, кто стремится ограничить свободу СМИ и манипулировать общественным мнением, отыскивают в медиасекторе слабые места. Они часть используют экономические средства, чтобы выдвинуть свою повестку дня или ограничить доступ общества к информации. Поэтому независимые СМИ играют важную роль для защиты свободы слова как системы принципов.

Несмотря на то, что описанные выше экономические и политические обстоятельства затруднили работу качественной журналистики, она до сих пор сильно востребована, особенно в странах, где медиасектор не приносит достаточной прибыли¹¹. Поэтому для улучшения работы СМИ необходимо тесно сотрудничать с заинтересованными кругами на всех уровнях общества, чтобы разработать стратегии создания контента, которые повысят жизнеспособность СМИ и обеспечат свободу слова и доступа к информации.

⁹ «Независимый малайзийский новостной портал столкнулся с угрозами и травлей» (декабрь 2016 г.), <https://cpj.org/2016/11/independent-malaysian-news-website-faces-threats-h.php>

¹⁰ Мишель Фостер, «Диктуя свои условия: как владельцы влияют на работу независимых СМИ» (2012 г.): <https://www.cima.ned.org/resource/calling-the-shots-how-ownership-structures-affect-the-independence-of-news-media-2>

¹¹ Джанин Уорнер, Миджал Ястребнер и др., «Переломный момент — последствия, риски и перспективы». Исследование латиноамериканских электронных СМИ (2017 г.): <http://data.sembramedia.org/>

Пример проекта: укрепление сотрудничества в Эквадоре

В сильно поляризованном медиаландшафте Эквадора коренное, по большей части сельское население сталкивается со специфическими трудностями в том, что касается свободы слова и доступа к информации. Независимые радиостанции зарекомендовали себя в качестве источника информации для этнических и других обособленных социальных групп, а также площадки выражения их мнения. Но им до сих трудно получить частоты для вещания, здесь был достигнут незначительный прогресс. Радиостанции сталкиваются с проблемами с финансированием и попытками людей „из вне“ оказать политическое влияние. Чтобы поддержать независимое радиовещание в Эквадоре, DW Akademie начала сотрудничать с национальным объединением „Координатор общественного радио Эквадора“ (CORAPE) и с четырьмя его членами в отдельности. Цель – разработать альтернативные бизнес-модели, чтобы сделать издания жизнеспособными на долгосрочную перспективу и ослабить их зависимость от госфинансирования. Например, эквадорская радиостанция ERPE начала получать прибыль от производства киноа и продажи экологически чистых продуктов. Члены CORAPE также прошли курсы по работе с соцсетями и теперь умеют привлекать внимание молодой аудитории и мотивировать ее на участие в общественной жизни. Радиостанции, с которыми сотрудничает DW Akademie, передают полученные знания и опыт другим членам объединения. Конечная цель заключается в том, чтобы сделать CORAPE экспертным центром, где независимые радиостанции Эквадора, а также общественные объединения, которые еще только планируют основать свое СМИ, могут получить рекомендации по созданию эффективной бизнес-модели. У CORAPE также появилось собственное рекламное агентство для членов объединения. Благодаря нему заключать крупные контракты стало проще, и отдельным станциям не надо тратить силы на поиски рекламодателей.



Созданная DW Akademie модель жизнеспособности СМИ



В центре модели DW Akademie находится аудитория СМИ, получающая достоверную, независимую информацию. Модель расширяет рамки традиционного подхода к устойчивому развитию, при этом в центре внимания оказывается не только индивидуальная бизнес-модель отдельного издания.

3 уровня: медиаорганизации, сеть контактов и внешние условия (в том числе рынки, правовая система, политика и техническое оснащение) – уровни, имеющие значение для жизнеспособности СМИ.

5 измерений: для жизнеспособности необходимо найти устойчивый баланс между такими аспектами, как политика, экономика, общество, технологии и контент.

За рамками финансовых интересов — создание здоровой медийной экосистемы

До сих пор концепции развития масс-медиа предлагали скорее ограниченное представление о жизнеспособности СМИ и подвергались из-за этого критике. Некоторые утверждали, что для улучшения работы СМИ необходим поэтапный подход с поддержкой проектов, отвечающих тенденциям года - например, журналистика данных или инструменты для верификации информации, – без учета комплексных факторов, затрагивающих жизнеспособность в контексте индивидуальной местной специфики. Другие отмечают, что подходы, испробованные в одной стране, можно без труда перенести на остальные государства, несмотря на очень разную экономическую, политическую и общественную ситуацию.

Кроме того, в центре внимания специалистов по развитию СМИ оказались увеличение выручки, создание более эффективных маркетинговых и бизнес-планов, а также монетизация соцсетей. Эти аспекты, без сомнения, важны, но, на наш взгляд, они являются только частью общей картины.

Жизнеспособность означает для СМИ не только рентабельность, особенно в отдаленных от центра населенных пунктах. Это понятие включает также интеграцию издания в местное сообщество, то есть жизнеспособная газета или радиостанция – это средство, которое способствует улучшению жизни общества. Например, общественная радиостанция радиостанция в сельской местности всегда может столкнуться с финансовыми трудностями, но она остается жизнеспособной, так как имеет поддержку в рамках правового пространства, тесные связи с другими радиостанциями, а также является частью системы, участники которой защищают общие интересы. Такая радиостанция получает свой небольшой доход от разнородной группы источников и глубоко укоренилась в местном сообществе, члены которого помогают ей обеспечить свое существование. Станция стала неотъемлемой частью общественной жизни.

Так, более комплексный подход к проблеме жизнеспособности предлагает в случае каждого конкретного издания рассматривать не только его выручку. Этот подход учитывает также медийную экосистему – условия, в которых существует медиасектор той или иной страны.

В здоровой, естественной экосистеме различные растения и животные обеспечены пропитанием и водой, а также обладают качествами, которые им необходимы, чтобы выживать и развиваться в своей среде обитания. Здоровая медийная экосистема точно так же зависит от условий, дающих ей определенные возможности. Это, конечно, и достойная бизнес-модель, но также благоприятная нормативная база, взаимовыгодный рынок рекламы, учебные программы по журналистике, профобъединения, система сбыта, надежная интернет-инфраструктура, доверие со стороны общества и многое другое.

Без этих условий даже самые инновационные бизнес-модели или программы по обучению репортеров не смогут обеспечить медиасектору долгосрочную жизнеспособность. Если власти контролируют большую часть рынка рекламы и лишают отдельные СМИ возможности получать прибыль от ее размещения, то не поможет даже продуманная до мельчайших деталей бизнес-модель. Если получать информацию становится труднее из-за рестриктивного законодательства, то журналисты не смогут эффективно освещать события, даже имея стабильные источники дохода. И если общество теряет доверие к изданию, то его материалы не дойдут до целевой аудитории.

Новая модель жизнеспособности СМИ

Чтобы применить более комплексный подход, который мы упоминали ранее, DW Akademie создала модель жизнеспособности СМИ, выходящую за пределы уровня отдельного издания и его источников дохода.

Наша модель включает пять измерений (экономика, политика, контент, технологии и общество), а также проходящие поперек них уровни медиаландшафта – внешние условия, сеть контактов и медиаорганизации (также известны как мета-, мезо- и микроуровень).

Экономическое измерение подразумевает финансирование и другие экономические аспекты. Стратегии по жизнеспособности СМИ зачастую берут в расчет в первую очередь или исключительно эти факторы. Политическое измерение относится к политической ситуации и правовой системе – как на национальном, так и на местном уровне, – которые сказываются на работе медиасектора.

Это измерение может также включать внутренние механизмы и процессы принятия решения внутри отдельных изданий или структур. Содержательное измерение концентрируется непосредственно на журналистской деятельности и подразумевает как самих сотрудников СМИ, так и создаваемый ими контент. Технологическое измерение включает, прежде всего, (цифровые) способы производства и предоставления информации – от организации рабочего процесса, который поможет снизить расходы, до интернет-доступа аудитории. Наконец, общественное измерение подразумевает аспекты, связанные с аудиторией, например, ее состав и потребности, а также отношение к изданию – уровень доверия и эмоциональной привязанности. Поддержка аудитории может стать для СМИ самым действенным способом защиты от политического давления.

Каждое измерение ни в коем случае не является изолированным аспектом, а, напротив, сильно взаимосвязано с другими. Например, (мета)уровень рынка экономического измерения подразумевает информацию о доходах населения, проанализировав которую можно выяснить, может ли аудитория позволить себе то или иное издание. Таким образом экономический аспект связан с общественным. Другой пример: на общественном (мезо)уровне могут быть созданы маркетинговые объединения, с помощью которых СМИ совместно ищут рекламодателей. Здесь есть связь с технологическим измерением, если говорить о технических средствах, используемых для обмена информацией. Или можно взять проблему отсутствия эффективного бизнес-плана и коррупции среди сотрудников на (микро)уровне отдельного издания. Эти трудности связаны с политическим измерением, учитывающим внутреннюю политику СМИ и методы управления, а так-

же общественным уровнем, так как коррупция негативно сказывается на доверии аудитории и ее стремлению к самоотождествлению с изданием.

Измерения позволяют провести более комплексный анализ условий, в которых работают СМИ, при этом основные подходы и проблемы могут быть соотнесены с одним из пяти аспектов. В результате появляется более полная картина всех факторов, связанных с достижением долгосрочной жизнеспособности.

Ниже мы приведем наиболее яркие (но не все) аспекты и проблемы, связанные с каждым из пяти измерений. Стоит отметить, что некоторые из них могут быть отнесены сразу в несколько измерений.

Пример проекта: Улучшение качества и жизнеспособности СМИ в Украине

Украинская Независимая ассоциация телерадиовещателей (IAB, НАМ), объединяющая более 100 местных и национальных каналов, ощутила острую необходимость в проведении для своих членов курсов по менеджменту, позволяющих достичь устойчивой жизнеспособности изданий. В 2015 году IAB и DW Akademie запустили курсы повышения квалификации для журналистов и медиаменеджеров Media E-School, нацеленные на увеличение финансирования местных изданий и улучшения качества журналистской работы. Концепция смешанного обучения позволяет объединить преимущества электронных и очных курсов. Она также учитывает плотный график сотрудников СМИ, предоставляя им возможность учиться в любое время и в любом месте, что особенно важно для жителей удаленных районов.

Длительная и углубленная программа по медиаменеджменту позволяет получить навыки и знания, которые помогут преобразовать текущую деятельность в прибыльный бизнес. Программа предполагает комплексный подход и отдает ответы на следующие вопросы:

- 1) как разработать и реализовать устойчивую стратегию медиабизнеса;
- 2) как создать, продвинуть и продать контент, а также организовать собственное сообщество пользователей;

- 3) как создать доход, особенно в условиях слабо развитого рынка рекламы, и как сэкономить средства;
- 4) как создать эффективную команду и управлять ею.

Начиная с 2017 года, программа E-School по медиаменеджменту была расширена, и теперь курсы доступны для специалистов из Молдавии и Грузии, которые сталкиваются с похожими проблемами и угрозами. Концепция обучения на практике позволяет медиаменеджерам работать в командах, каждая из которых создает собственный медиапроект, ориентированный на выбранную аудиторию. Медиаменеджеры могут делиться накопленным опытом, находить инновационные решения проблем, связанных с жизнеспособностью СМИ, а также развивать предпринимательский подход к журналистской работе.



Пять основных измерений

ИЗМЕРЕНИЕ АСПЕКТЫ /ПРОБЛЕМЫ (ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ, СВЯЗИ И ПРОБЛЕМЫ ОТДЕЛЬНЫХ ИЗДАНИЙ)

Экономика	<ul style="list-style-type: none">- Уровень дохода в стране и регионе (Может ли целевая аудитория позволить себе издание?)- Уровень конкуренции (Многие конкуренты стремятся сократить количество рекламы.)- Развитие рынка цифровой рекламы (доминирующее положение Google и Facebook) и местного/регионального рынка рекламы (Может ли он оказывать сильную поддержку местным и региональным СМИ?)- Финансовый контроль (Недостаточный контроль может привести ошибкам управления, коррупции и мошенничеству.)- Рынок услуг и продуктов, не связанных со СМИ (дополнительные источники дохода)- Маркетинговые объединения (совместные усилия по поиску рекламодателей или получению разрешений на деятельность)- Платформы для получения дополнительной выручки (микроплатежи за контент или краудфандинг)- Отсутствие эффективного бизнес-плана/стратегии- Отсутствие хорошо развитых деловых навыков и ноу-хау- Разнообразие источников прибыли (экономическая независимость, лишение редакционной независимости и финансовые трудности, вызванные исчезновением единственного источника дохода)
Политика	<ul style="list-style-type: none">- Политика, законы и другие правила, которые открывают медиасектору больше возможностей или, наоборот, затрудняют его работу (например, доступ к информации, цензура, ограничение свободы слова)- Прозрачность структур, контролирующих медиаландшафт- Влияние властей на рынок рекламы или их непосредственный контроль над ним- Законы и правила, касающиеся объединений сотрудников СМИ- Внутренняя политика издания (Насколько она прозрачная, всесторонняя и демократичная?)- Сотрудничество с другими СМИ- Правила, касающиеся разделения редакторского и маркетингового отделов (важно для независимости и ресурса доверия)
Контент	<ul style="list-style-type: none">- Общее соответствие журналистов в стране профессиональным требованиям- Нехватка курсов повышения квалификации для журналистов, а также экспертов и преподавателей- Недостаточные знания об аудитории (отсутствие данных о ней или исследований в этой сфере)- Разнообразие редакционного контента- Пространство для контента и новаторские идеи для формата- Качество контента- Актуальность контента для аудитории- Привлечение и сохранение в команде опытных журналистов- Находимость контента в интернете (оптимизация сайтов для поисковых систем, SEO)

Технологии	<ul style="list-style-type: none"> - Цензура (Используют ли власти технические средства для цензуры контента?) - Интернет-инфраструктура (ее развитость, покрытие интернета в стране и его доступность для населения) - Возможности доставки и качество дорог (доставка прессы в отдаленные районы) - Доступность электронных платежных систем (значение для получения прибыли) - Сеть распространения контента - Разнообразие контента (использование возможностей интернета) - Каналы сбыта - Использование новых технологий - Технические устройства - Обучение работе с новыми технологиями - Желание использовать новые технологии
Общество	<ul style="list-style-type: none"> - Подход к освещению событий (Например, пренебрежение ценностями аудитории может привести к потере ее поддержки и прибыли.) - Инновационная культура (нежелание безуспешно пытаться) - Потребительские привычки (образованность, использование интернета, круг общения) - Уровень доверия масс-медиа как общественному институту - Мнение, что цифровой контент должен быть бесплатным - Контент, созданный пользователями - Участие общества в работе СМИ - Уровень доверия общества к отдельному изданию - Возможность быть рекомендованным другой группе лиц - Самоотождествление/эмоциональная привязанность к изданию - Политическая поддержка изданий (солидарность)

Почему новая модель имеет смысл: что мы рекомендуем

Если анализировать жизнеспособность СМИ с точки зрения, учитывающей только прибыль, то многие издания, которые нуждаются в нашей поддержке, окажутся в проигрыше. Очень важно выходить за рамки финансового и экономического аспектов. Поэтому те, кто занимается развитием СМИ, должны сменить курс. Давайте оставим в стороне дискуссии об устойчивом развитии медиасектора. Для улучшения его работы необходимо рассматривать проблему жизнеспособности СМИ комплексно.

Как раз здесь и оказывается полезной новая модель DW Akademie. Предлагая конкретные измерения и аспекты, важные для жизнеспособности СМИ, она делает работу журналистов, медиаменеджеров, доноров и других участников медиасектора более эффективной, целесообразной и

долгосрочной. Модель предлагает структуру для улучшенного подхода к развитию СМИ и стратегий проектов в сфере их жизнеспособности. Она помогает проанализировать и оценить это сложное понятие и получить более детальное представление о недостатках и потенциале отдельных медийных систем. Модель также расширяет кругозор международной дискуссии и, как можно надеяться, способствует общему пониманию проблемы и совместным, межрегиональным усилиям по улучшению работы СМИ.

Более эффективная и всеохватывающая стратегия, чем существующая на данный момент, подразумевает внедрение в проекты по жизнеспособности СМИ метода планомерного развития. Такой метод включает подход с участием многих сторон, в том числе специалистов в области СМИ, местных экспертов и медиаменеджеров. Стратегия должна быть не шаблонной, а разработанной с учетом конкретных местных и региональных условий – в тесном сотрудничестве с местными заинтересованными сторонами.

Пример проекта: совместная работа над контентом в Уганде

Радиосеть Уганды (URN) – это информагентство, предоставляющее новости, тексты, аудиозаписи и фотографии более чем 100 новостным изданиям по всей стране. URN была основана в 2005 году как альтернатива крупным национальным медиакомпаниям. Она обеспечивает экстренными новостями и подробными репортажами небольшие издания, которые не имеют достаточно средств или возможностей для освещения событий, происходящих за пределами их региона или населенного пункта. СМИ могут оформить у URN подписку или покупать ее журналистские материалы по отдельности. URN также проводит курсы для журналистов, в частности из обособленных социальных групп, на такие темы, как новые технологии и журналистская этика. Чтобы расширить охват освещения событий на более отдаленные районы, URN запустила мобильное приложение для Android, предлагающее гражданским журналистам пошаговую инструкцию по созданию материала. Они загружают аудиозаписи, фотографии и тексты по темам, актуальным для местного населения. Материалы появляются в интернете на принадлежащей URN платформе, к которой есть доступ у местных СМИ. Темы репортажей гражданских журналистов очень разные – от общественных и политических событий и качества госуслуг до крупных конфликтов и мелких преступлений. Некоторые из этих материа-

лов о проблемах, с которыми жители Уганды сталкиваются ежедневно, вызвали высокий общественный резонанс и привели к изменениям в обществе.

Эта платформа улучшила жизнеспособность местных радиостанций. Из-за финансовых трудностей многие из них ранее не могли себе позволить репортажи или освещение событий, происходящих на далеком расстоянии от них. Поэтому они обычно передавали те же сообщения, что и остальные станции страны. Но проект с участием гражданских журналистов позволил наполнить эфир местных радиостанций яркими и содержательными историями. И как только они перешли на местный контент, число слушателей стало расти. В ряде случаев это привело к увеличению выручки от рекламы.

Цель URN – распространять новости высокого качества и повысить общие стандарты работы национальных СМИ. URN получает финансирование из различных источников, в их числе членские взносы, гранты и партнерство с DW Akademie и другими организациями по развитию СМИ.



Проблема жизнеспособности СМИ не может быть решена только на уровне одного отдельного издания. Вместо этого необходимо привлечь все заинтересованные стороны, чтобы увидеть более полную картину и оценить состояние медийной экосистемы той или иной страны или региона. После этого партнеры могут заняться стратегическим планированием проектов по созданию для СМИ условий, в которых они смогут существовать или даже успешно развиваться. Сеть контактов издания может улучшить его жизнеспособность, играя роль щита против политического влияния, а также помогая распределять ресурсы и определить потенциал, чтобы оценить все виды источников прибыли.

Наконец, что важно для поддержания жизнеспособности конкретного издания в отдельности? Главный шаг – это расширить подход за рамки изолированного поиска источников дохода. Устойчивая стратегия позволяет найти баланс между различными аспектами жизнеспособности СМИ – экономика, политика, технологии, контент и общество, – чтобы вывести независимые радиостанции, цифровые стартапы, местные газеты и другие издания на более перспективные пути развития.

Для вопроса жизнеспособности СМИ нет простого решения. Он скорее становится поводом для расстройства, когда мы сталкиваемся с реальностью. Но то обстоятельство, что журналистика постоянно развивается, настаивает на оптимистичный лад. Динамичная природа журналистики создает пространство для инновационных решений, соответствующих сложившимся условиям подходов и новых поведенческих моделей. Мы должны принять эти изменения и использовать их как возможность. Но есть то, с чем никогда нельзя мириться, – это угрозы свободе слова. Поэтому в условиях меняющихся внешних условий все усилия должны быть сконцентрированы на нахождении партнеров, структур и методов работы, которые окажут журналистам поддержку в выполнении их крайне важной для общества задачи.

Что еще?

- Необходимо исследовать специфические экономические проблемы, с которыми сталкиваются СМИ в отдельных странах, и распространять знания о них¹².

¹² DW Akademie разработала параметры для определения уровня жизнеспособности СМИ, см. “Измерение с деловой точки зрения: параметры для оценки жизнеспособности СМИ” (2016 г.), Шнайдер, Холифилд и Люблински. Более комплексные средства измерения жизнеспособности СМИ находятся на стадии разработки.

Некоторые доклады посвящены опыту журналистских стартапов в странах Юга¹³.

- Важно изучение аудитории. Такой анализ служит „кирпичиком“ для построения общего понимания ситуации на рынке рекламы. Кроме того, если СМИ хотят создать свои собственные сообщества, они должны знать свою аудиторию, ее интересы и потребности. Для изучения аудитории важно применять не только доступные электронные инструменты, но также традиционный метод личного контакта.
- Многие журналисты не обладают предприниматель-

ской жилкой. Содействие ее развитию в рамках образовательных программ – это ключ к созданию комплексного подхода к проблеме жизнеспособности СМИ. Для изданий важно иметь стратегический бизнес-план с самого начала.

- Доверия – это валюта в концепции жизнеспособности СМИ. Оно может быть монетизировано, но является хрупким грузом. Любая эффективная стратегия должна учитывать риски, связанные с доверием аудитории. Активность пользователей играет ключевую роль для устойчивого развития, и над отношениями с ними следует работать.

¹³ Доклад SembraMedia “Переломный момент” (2017 г.); доклад Африканской медийной инициативы (AMI) “Мобильные медиасервисы в африканских газетах к югу от Сахары” (2011 г.); доклад Центра международной поддержки СМИ (СІМА) “Диктуют свои условия” (2012 г.); доклад Института изучения журналистики Reuters “Выживание – это успех: журналистские онлайн-стартапы в Западной Европе” (2012 г.). Содержательный доклад о журналистских стартапах в странах Юга - “Публиковаться за гроши” (2015 г.) Робинзон, Гренан и Шифрин.

Supported by the



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

Благодарности: Авторы благодарят Ванессу Фёлькель и Самуэля Гуммах за ценный вклад в создание этого документа для обсуждения, а также многих других коллег и партнеров за предоставление информации, замечаний и идеи.

Выходные данные

ИЗДАТЕЛЬ

Deutsche Welle
53110 Bonn
Германия

ИЗДАНО

март 2019
© DW Akademie

“Больше, чем деньги. Переосмысление жизнеспособности СМИ в цифровую эпоху” © 2020, Deutsche Welle.

Оригинальный текст: Peter Deselaers, Kyle James, Roula Mikhael, Dr. Laura Schneider “More than money | Rethinking Media Viability in the digital age” (2019), публикация Deutsche Welle. Переводчик и редактор: Olga Mishchenko.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР

Петра Бернер

ИЛЛЮСТРАЦИИ

Visual Capitalist
DW Akademie

АВТОРЫ



Питер Дэселерс
Эксперт по Намибии
DW Akademie
peter.deselaers@dw.com



Кайл Джеймс
Руководитель проекта
DW Akademie
kyle.james@dw.com



Рула Микаэль
Глава фонда Maharat
Foundation
roula.mikhael@maharatfoundation.org



Лаура Шнайдер
Руководитель
юридического отдела
DW Akademie
laura.schneider@dw.com

-  facebook.com/DWakademie
-  [@dw_akademie](https://twitter.com/dw_akademie)
-  dw.com/newsletter-registration
-  dw.com/mediadev

Академия DW – это международный центр развития СМИ, журналистского образования, повышения квалификации и передачи знаний Deutsche Welle. Академия DW занимается реализацией проектов, укрепляющих право на свободу выражения мнений и способствующих свободному доступу к информации, а также дает людям во всем мире возможность принятия самостоятельных решений на основе достоверных фактов и конструктивного диалога.

Академия DW – стратегический партнер Федерального министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ). Академия DW также работает над проектами, финансируемыми министерством иностранных дел ФРГ и Европейским Союзом, - примерно в 50 развивающихся странах и странах с переходной экономикой. доступ к информации.



Made for minds.