

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

НЕРЕКЛАМНЫЕ МОДЕЛИ ФИНАНСИРОВАНИЯ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ: РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ

Костюкович О.И.

магистр медиакоммуникаций

(Москва, Россия)

kostoleg96@gmail.com

Аннотация:

В настоящее время существуют противоречия между растущей практикой нерекламного финансирования СМИ и отсутствием каких-либо рекомендаций по разработке и внедрению моделей такого финансирования. В данной работе представлен анализ российской практики: классификация моделей, сравнительный анализ, экономическая и имиджевая обоснованность их использования, алгоритмы адаптации к существующей деятельности компаний; рассматривается совокупность нерекламных моделей финансирования СМИ, потенциально реализуемых на российском рынке в современных условиях; определяется возможность их применения на примере медиахолдинга РБК. Результатом анализа являются методические подходы к определению наиболее релевантных нерекламных моделей финансирования, а также дорожная карта их внедрения в деятельность СМИ.

Ключевые слова: культурная индустрия, финансирование культурных индустрий, медиа, финансирование медиа, модель финансирования, нерекламные модели финансирования медиа

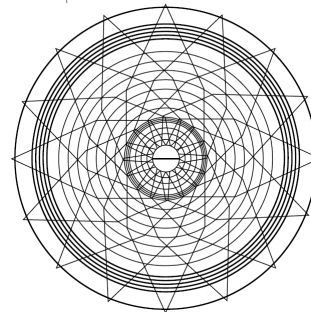
Постановка проблемы

Более полутора веков основой экономики медиаиндустрии было размещение в издании рекламы. В настоящее время к субъектам медиа пришло осознание того, что такая практика становится все более рискованной. Этот риск обуславливается тремя основными причинами: снижением бюджетов на рекламу вследствие глобального экономического кризиса; появлением у рекламодателей прямых каналов коммуникации с аудиторией вследствие дигитализации; укоренившейся связью крупных рекламодателей с крупными медиа, отбрасывающей средних и мелких медиасубъектов на периферию рекламного рынка. Особенно большие изменения происходят в сфере цифровой рекламы, которая является единственным растущим сегментом среди других отраслей (телевидение, радио, пресса). Бюджеты переходят от производителей контента к агрегаторам: 80 %

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*



мировых бюджетов интернет-рекламы забирает дуополия Google-Facebook. Это объясняется тем, что IT-гиганты имеют больше информации о пользователях, и, соответственно, больше инструментов для дистрибуции контента (Мирошниченко, 2018).

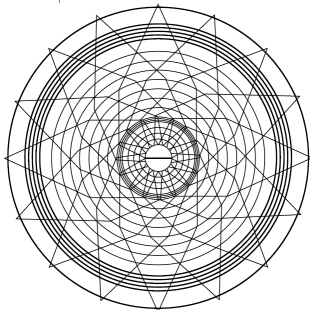
Если же говорить о контенте, то создание его значимых объемов в цифровой среде переходит к свободным авторам («самостоятельным журналистам», блогерам, инфлюенсерам). Более того, используя социальные медиа, сами потребители становятся платформой для рекламы (Мирошниченко, 2018; Пивоваров, 2018). Медиа стоят перед очевидной угрозой стать «слабым звеном» на медиарынке и на рекламном рынке.

За рубежом поиск нерекламных моделей финансирования начался в 2011–2012 годах, когда крупнейшие издания США — The New York Times, Financial Times, The Sun и другие — зафиксировали переход аудитории к интернет-платформам и соответствующее снижение поступлений от рекламы. Сегодня внедрение нерекламных моделей становится трендом, в том числе и в РФ, а их разнообразие увеличивается с каждым годом: плата за контент (paywall), краудфандинг, организация мероприятий, продажа сувенирной продукции и прочее и прочее.

Несмотря на усиленное внимание к данной теме, *степень ее разработанности* в российском научном сообществе невысока. Среди имеющихся публикаций необходимо обратить внимание на статью А. Качкаевой и И. Кирия об основных трендах развития массовых коммуникаций (Качкаева, Кирия, 2012), работу М. Филимонова (с примечательным высказыванием «аудитория уходит туда, где есть информация, но нет рекламы») (Филимонов, 2010, с. 147). Необходимо также упомянуть учебное пособие Е. Вартановой (2005), и современные реалии в нем, естественно, не отражены. Примером детального исследования опыта нерекламного финансирования медиабизнеса является статья Х. Шовага (Sjøvaag, 2015), посвященная *paywall* — самой популярной альтернативе рекламного подхода. Эту же модель применительно к отечественным изданиям анализирует А. Скорик (2018).

Эти и аналогичные работы сформировали некоторые предпосылки для разработки моделей нерекламного финансирования СМИ. Однако без внимания остались следующие аспекты: обзор всех нерекламных способов получения прибыли в медиа; анализ релевантности формы финансирования по отношению к определенному типу медиабизнеса; формирование последовательности процессов разработки и реализации стратегий нерекламных доходов.

Проблема нашего исследования — это противоречие между растущей практикой нерекламного финансирования СМИ и отсутствием каких-либо



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

методических рекомендаций по разработке и внедрению нерекламных моделей финансирования СМИ. Разработка же таких рекомендаций предполагает анализ российской практики: классификацию моделей, сравнительный анализ, экономическую и имиджевую обоснованность их использования, алгоритмы адаптации к существующей деятельности компаний. *Объект* исследования — совокупность нерекламных моделей финансирования СМИ, потенциально реализуемых на российском рынке. *Предмет* исследования — реализуемость нерекламных моделей финансирования СМИ на примере деятельности конкретной медиаструктуры. Наша конечная *цель* — разработать методические рекомендации по определению наиболее релевантных нерекламных моделей финансирования и внедрению их в СМИ. За модельный объект выбран холдинг РБК.

Теоретической основой исследования стала концепция культурных индустрий — Cultural Industries (Hesmondalsh, 2014), модель экономического функционирования медиа, предложенная И. Кирия (2018), линейная модель коммуникации Г. Лассуэла (Lasswell, 1948). Основой для разработки дорожной карты внедрения нового медиапродукта стала работа «Lean, Rapid and Profitable New Product Development» (Cooper & Edgett, 2005). *Эмпирическая база* сформирована на основе внутренней информации медиахолдинга РБК (РБК, 2018; Группа РБК, 2019).

Ограничение: отрасль СМИ характеризуется быстрой изменчивостью, и разработки, основанные на текущей ситуации рынков, спустя небольшой период времени могут потерять актуальность. Тем не менее полученные результаты могут стать полезной базой для дальнейших исследований.

Понятийный аппарат

Основными понятиями, используемыми в нашем исследовании, являются: модель финансирования, культурные индустрии, медиа. В связи с их неоднозначностью дадим некоторые определения и пояснения.

Модель финансирования часто путают с бизнес-моделью, хотя на самом деле это совершенно разные понятия. Наиболее полным выглядит определение модели финансирования, данное И. Кирия: «Модель финансирования — это то, каким образом и откуда берутся деньги на обеспечение расходов медиа» (Кирия, 2018, с. 2). Таким образом, модель финансирования включает в себя (Рисунок 1):

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

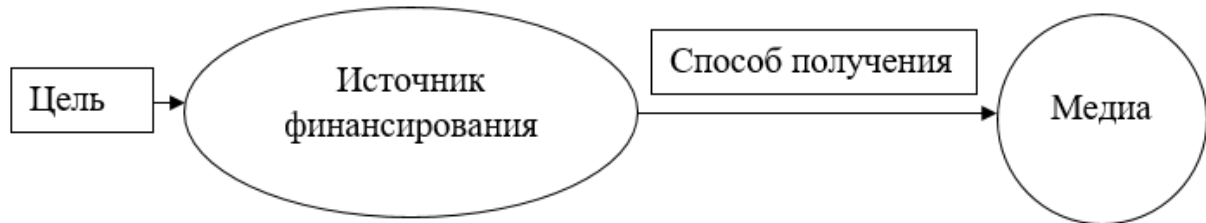
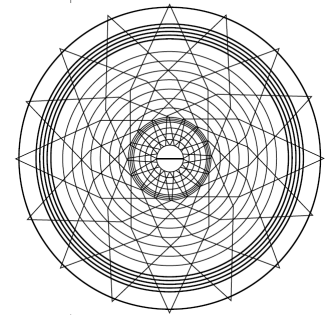


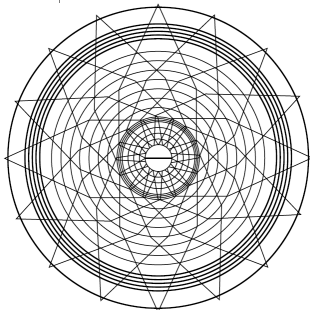
Рисунок 1. Модель финансирования (сост. по: Кирия, 2018, с. 2)

Трудно найти обобщающее описание для культурных индустрий. Если рассматривать культуру как образ жизни, то к культурной индустрии можно отнести все производства и технологии. Но для нашей работы такое понимание чересчур широко. Мы придерживаемся точки зрения Д. Пауэра и А. Скотта, которые относят к культурным индустриям: создание контента (от программного обеспечения до артистической деятельности); производство носителей контента (от химикатов для фотографии до ювелирных украшений); репродукцию контента (печать, телеканалы, интернет-порталы...); дистрибуцию/доставку контента на носители потребителю (передачи эфирного телевидения, интернет-провайдеры, кинотеатры, магазины по продаже книг...) (Power & Scott, 2004).

Перейдем непосредственно к медиа. Слово «медиа» с латинского переводится как посредник, т. е. носитель коммуникации, например, телевизор (Кирия, Новикова, 2017). Медиа, как и коммуникации, могут быть массовыми и не массовыми. Фокус нашего внимания был сосредоточен на массовой коммуникации (коммуникации в обществе), но рассматривалась также коммуникация на уровне фирмы (институциональная) и интергрупповая коммуникация (в локальном сообществе). Поскольку нами анализировалась не техническая сторона коммуникаций, а экономическая, под медиа мы в данной работе понимали не оборудование, доставляющее контент до потребителя, а экономических агентов.

Разработка шаблона для построения модели финансирования культурных индустрий

Такие авторы, как Л. Голдинг и Р. Мёрдок (Golding & Murdock, 2005), М. Бергер (2019), обращают внимание на уникальную особенность бизнеса в культурных индустриях — «двойственность производства». Эти индустрии одновременно производят контент для аудитории и саму аудиторию (объединяя ее вокруг контента), получая возможность коммодификации этой аудитории (предоставление платного доступа к ней). «Покупателями» аудитории являются прежде всего власть и бизнес (рекламодатели). Если для производства контента культурных индустрий



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

подсчет затрат и цены традиционен (обсчет цепочки создания стоимости), то определение цены доступа к аудитории сложнее и отнюдь не всегда основано на затратах.

Мы разделяем точку зрения Голдинга и Мёрдока на базовую причину двойственности культурных индустрий: потребители сегодня физически не могут позволить себе покупку того контента, который необходим даже для их минимального культурного развития и досуга. Для его оплаты у аудитории слишком низкий доход, что подтверждается цифрами по доходам населения России. Но любой социум, вне зависимости от уровня доходов, должен становиться потребителем товаров культурных индустрий. Это возможно в том случае, если источником финансирования культурного производства будут выступать не только сами получатели контента, но и другие акторы.

В качестве одного из таких акторов выступает государство. Д. Хемондалш рассматривает только в качестве основных 3 способа воздействия государства на культурные индустрии (Hesmondalsh, 2014): законодательство, т. е. создание законов, регулирующих экономические, технические и контентные составляющие производства; владение долей капитала с возможностью влияния на решения; иные формы государственного финансирования, например, гранты.

Еще одна «рука помощи» — бизнес. Это рекламодатели, покупающие доступ к потребительским аудиториям, и та часть бизнеса, которая закупает продукт у производителей культурных благ (например, производство корпоративного медиа на аутсорсинге). Часть нагрузки берут на себя спонсоры, которые инвестируют в интеграции с контентом и коллаборации с брендами (например, подарочная карта «Тинькофф Банка» с 1 миллионом рублей на счету в телевизионном шоу «Голос»). Источником финансирования культурной индустрии может также выступать общество. В истории общество брало на себя роль инвестора на двух рынках: телекоммуникаций и телевидения. Однако у финансирования СМИ бизнесом, государством и даже обществом есть негативная сторона: открывается возможность влияния на контент. Итак, в культурные индустрии средства поступают из следующих источников: потребители, рекламодатели, спонсоры, бизнес, государство, общество. На основании базовой информации мы построили общий шаблон модели финансирования (Рисунок 2), с помощью которого вели далее анализ конкретных моделей финансирования.

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

Нерекламные модели финансирования средств массовой информации:
разработка методических подходов

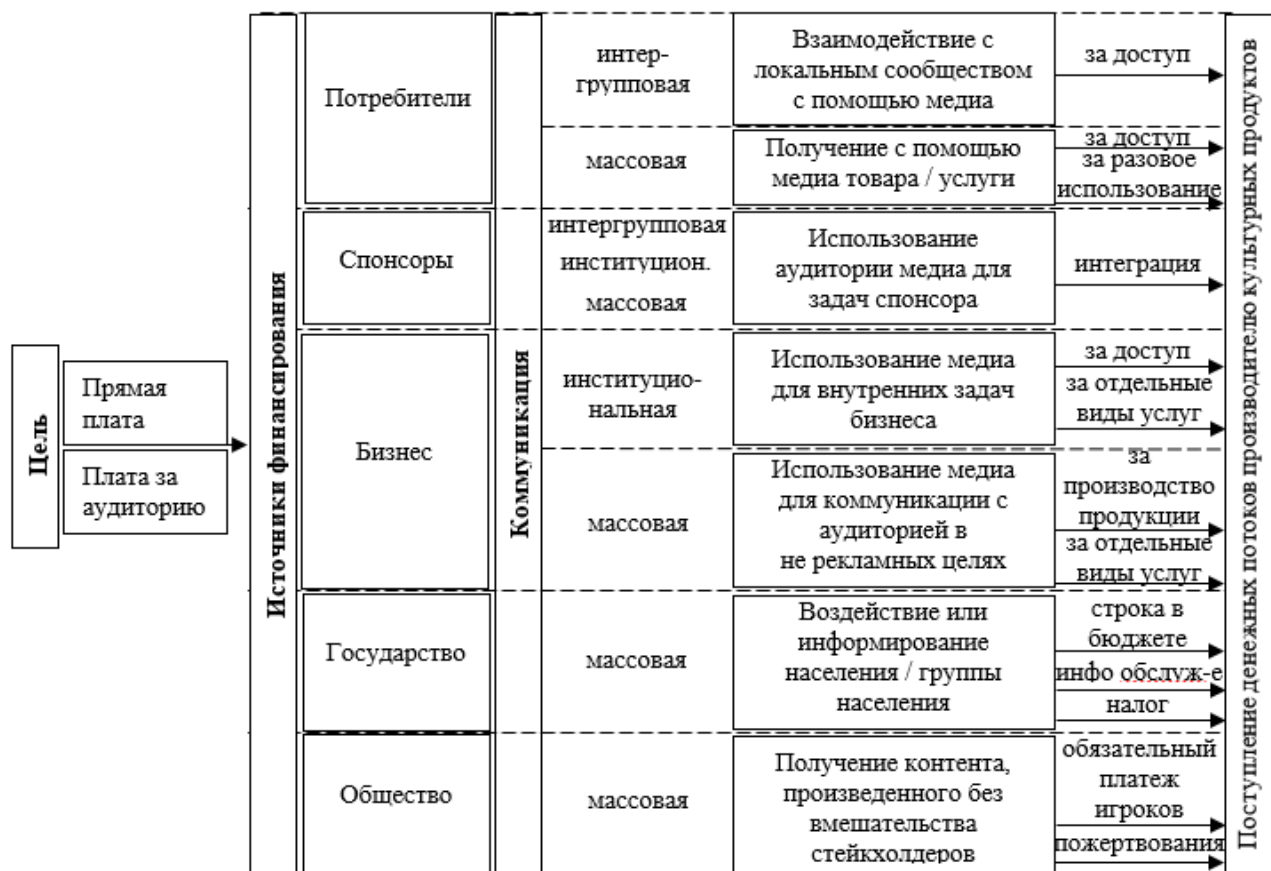
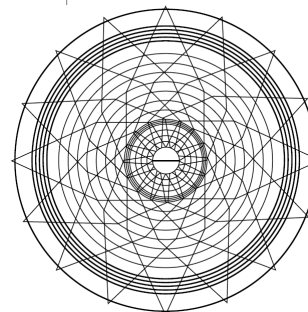
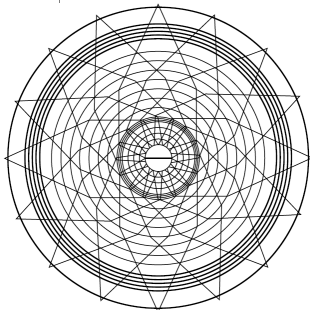


Рисунок 2. Шаблон модели финансирования культурных индустрий (сост. по: Hesmondalsh, 2014, p. 99, 148, 154; Power & Scott, 2004, pp. 33–34; Березин, 2004, с. 174; Picard, 2011, p. 34; McQuail, 2010, p. 18)

Мы не включили рекламодателей в модель, т. к. исследование посвящено нерекламному направлению. Данный шаблон стал основой нашего исследования.

Классические модели финансирования культурных индустрий

К настоящему времени разработано несколько моделей финансирования культурных индустрий. Прежде всего, это 3 классические модели (Гатов, 2016). *Производственно-торговая* — модель, основанная на физической ценности носителя и высокой конкурентоспособности продукта. Эта модель реализуется через продажу пластинок, печатных книг, подписку на сайт научного журнала, доступ в онлайн кинотеатр и пр. *Модель двойной конверсии* — совмещение продажи контента аудитории и продажи бизнесу доступа к этой аудитории. Реализация этой модели: платный журнал с рекламой; кино, снятое на государственный грант, но за просмотр которого в кинотеатре зрители платят и пр. *Общественная модель* подразумевает финансирование обществом (налог или иной инструмент). Она призвана минимизировать влияние рекламы и



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

политической пропаганды. Данная модель была полноценно реализована в Великобритании при создании телеканала BBC. В рамках этой модели может, например, издаваться научный журнал на деньги самого научного сообщества; за счет пожертвований функционировать интернет-портал и т. п.

К вышеописанным моделям стоит добавить еще одну, исторически первую. Это модель «покровителей и ремесленников». Со Средних веков поэты, художники и другие творцы содержались аристократами и церковью (или находились под их покровительством). Финансовое обеспечение талантов позволило развить искусство, несмотря на содержание сверху. Эта модель широко известна и сегодня. Примером может служить Государственная новостная радиостанция, учрежденная Правительством РФ.

Необходимо отметить тот факт, что 4 классические модели смогли охватить все цепочки шаблона модели финансирования (Рисунок 2). Но эти модели концептуальны и предлагают инструментарий для финансирования. Поэтому в исследовании необходимо проанализировать современные модели финансирования культурных индустрий, представляющие из себя конкретные решения монетизации деятельности в этой сфере.

Современные модели финансирования культурных индустрий

Рассмотрим актуальные на сегодня модели финансирования культурных индустрий, являющиеся, в сущности, решениями монетизации в рамках классических моделей.

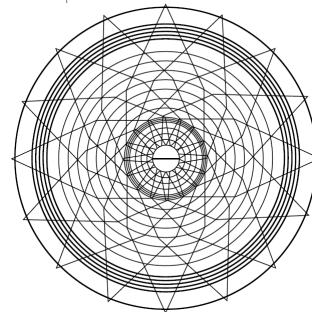
Paywall (подписка) — модель, при которой контент (информационный и развлекательный, текстовый и видео...) в онлайн-среде рассматривается в качестве продукта с ограничением доступа (полностью или частично) без платной подписки. Если сравнивать paywall с классическими моделями финансирования культурных индустрий, подписка очень похожа на производственно-торговую модель.

Среди общих преимуществ всех видов paywall необходимо выделить: 1) мгновенный платеж потребителей за месяц или год вперед; 2) удержание аудитории: пользователь с большей вероятностью будет потреблять контент на постоянной основе, заплатив за него. Среди недостатков наиболее значимыми можно считать: 1) необходимость изначально большого размера аудитории; 2) вероятность несогласия некоторых авторов работать по данной модели; 3) снижение виральности (Редакция vs.ru, 2014); 4) скептическое отношение аудитории к оплате до получения продукта. К модели нужно относиться критически еще и потому, что платный доступ к контенту работает против основного источника дохода — рекламы.

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*



Модель микроплатежей — модель доступа к контенту путем совершения малого платежа, например, с помощью SMS. Чаще всего существует в интеграции с другими моделями финансирования культурных индустрий, поскольку даже при массовой аудитории не способна принести доход, покрывающий производство.

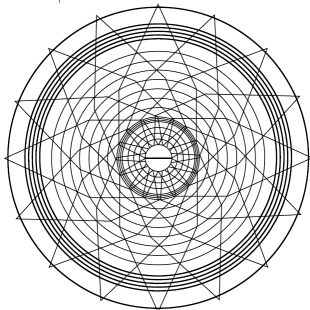
Монетизация социальных медиа — модель публикации материалов в социальных медиа с разделением выручки. Например, Facebook предлагает размещение рекламы в собственном формате Instant Articles: часть рекламного бюджета получает издатель, часть — платформа. По данным компании Mediascope, в 2020 году основной площадкой монетизации в России по ежемесячному охвату является «ВКонтакте», на втором месте — Instagram, на третьем — «Одноклассники», на четвертом — Facebook. Особенно хорошо данная модель укладывается в тенденцию того, что сами пользователи становятся носителями рекламы, о чем мы говорили во введении.

SMS-голосование — интерактивная модель, интегрирующая контент и мобильные сервисы. Особо актуальна в настоящее время при увеличении потребления контента с мобильных телефонов. Направлена на вовлечение потребителей в процесс влияния на контент, что позволяет аудитории становиться участниками проекта в культурной индустрии. Ныне наблюдается снижение интереса к данной модели в связи с развитием онлайн-инструментов.

Сувенирная продукция (мерчендайзинг) — модель, при которой игроки культурных индустрий монетизируют свой бренд посредством производства и продажи брендированных товаров. Потребители готовы покупать сувенирную продукцию, чтобы ассоциировать себя в обществе с приверженцами определенного культурного продукта. Например, школьники, покупающие тетради с обложкой из «Гарри Поттера», выделяют себя в конкретный социум.

Продажа контента дистрибуторам — модель, при которой собственник или производитель контента продает право на показ содержания конечным потребителям. Наиболее часто данная практика встречается в кино- и музыкальной индустриях, однако СМИ также используют эту модель при реализации контента агрегаторам новостей. Модель финансирования в данном случае может работать тремя основными способами: 1) продажа определенного количества показов; 2) комиссия от неограниченного количества показов; 3) продажа авторских прав. Основное преимущество модели заключается в широком охвате аудитории, однако среди недостатков можно выделить противоположный эффект: снижение уникальности.

Media for equity (M4E) — бартерная модель приобретения доли учредительного капитала бизнеса в обмен на рекламный инвентарь. Такая



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

модель может быть интересна быстрорастущим стартапам, которые готовы отдать часть собственного капитала за рекламу, т. к. не могут позволить себе дорогое промо. А приобретение доли игроком культурной индустрии дополняет продуктовый портфель перспективными проектами, которые позволяют монетизировать основную деятельность. Модель можно реализовать двумя путями: обмен медийного инвентаря на часть капитала; увеличение учредительного капитала на сумму, эквивалентную рекламе.

Производство корпоративных медиа — модель изготовления медиа для бизнеса в роли аутсорсингового агента. В 2016 г. печатные и цифровые корпоративные медиа используют 93 % российских компаний.

Доставка контента на другую платформу — модель, обеспечивающая аудиторию контентом на удобной платформе с учетом ее потребностей. Получила наиболее широкое распространение для видеоформатов и в общем смысле называется Video on demand (VOD), т. е. видео по запросу. Из кейсов, не относящихся к видео, примером является доставка контента на электронную почту по критериям интересов пользователя.

Сервисы — модель предоставления дополнительных платных услуг. В общем для бизнеса понимании сервисная модель представляет собой комплексное предложение продукта и связанных с ним услуг, формирующих дополнительную ценность в момент продажи и на протяжении периода использования продукта. Так, объектом продажи является не столько сам продукт, сколько услуги, оказываемые пользователю. Примером могут служить популярные на сегодня стриминговые трансляции.

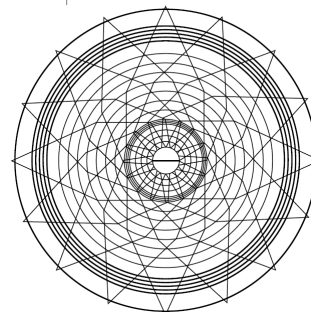
Организация мероприятий — одна из наиболее часто встречающихся моделей нерекламного финансирования в культурных индустриях. Можно выделить несколько нерекламных форматов ивентов: 1) плата зрителей за вход при проведении необычных ивентов под брендом медиакомпания; 2) плата представителей шоу-бизнеса за участие при проведении концертов под брендом компании (разновидность модели «покровителей и ремесленников»); 3) смешанный тип, т. е. поступление денежных средств как от зрителей, так и от участников (по типу «двойной конверсии»); 4) спонсорские мероприятия.

Комьюнити (клуб) — модель, при которой участники платят за резидентство. Для жизнеспособности данного способа финансирования игрок и его аудитория должны обладать важными для потребителей ценностями, складывающимися в сильный бренд. Источники финансирования в лице участников клуба должны четко осознавать, что им дает членство.

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*



Образовательные услуги — модель монетизации опыта и таланта кадров как основных активов в культурных индустриях. Модель основана на ликвидности компетенций специалистов, которые в ряде случаев не полностью загружены и имеют время на дополнительную деятельность. На фоне общего тренда роста дополнительного образования данная модель кажется перспективной.

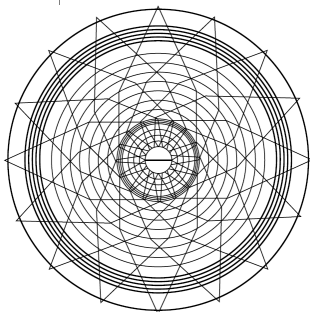
Доступ к архиву — модель монетизации уникального контента, который сохраняется на долгое время после публикации. Основные характеристики — надежность и доступность для извлечения. По такой модели работают музеи и галереи. В сети она близка к модели paywall с ограничением доступа на эксклюзивный контент.

Гранты — модель поддержки социально значимых проектов. Гранты могут быть как государственные (отечественные и зарубежные), так и коммерческие (Шариков, 2012). Как правило, в крупных культурных проектах гранты являются частью общего объема финансирования, поэтому предполагаем, что данный тип монетизации относится к модели двойной конверсии.

Авторские медиа — модель формирования среды для размещения контента свободных авторов, которые готовы платить за «аренду» места в сформировавшемся медиа. Является следствием развития блогеров в онлайн-среде и колумнистов в издательских домах. Чаще всего реализуется по модели двойной конверсии, поскольку жизнеспособность игроков культурных индустрий при финансировании только авторами практически невозможна (за исключением научных журналов).

Краудфандинг (общественное финансирование) — социальная технология коллективного финансирования, основанная на добровольных пожертвованиях или дарениях. Краудфандинг является направлением краудсорсинга, т. е. совместного добровольного участия людей в решении общественно значимых задач. С развитием digital-среды и повышением ее доступности начали появляться новые социально-технические системы, к которым можно отнести краудфандинговые площадки — веб-сайты для анонсирования проектов и сбора средств. Краудфандинг может иметь в своей основе как безвозмездное дарение, так и дарение с последующим вознаграждением. Модель является очень рискованной, если становится постоянной для бизнеса, из-за сильной непредсказуемости инвестирования аудиторией.

Модель благотворительного пожертвования — модель, при которой игрок культурной индустрии предоставляет продукт бесплатно, но часто напоминает о своей безвозмездной миссии и просит при наличии возможности помочь ему денежными ресурсами (Гатов, 2016). В некотором смысле модель похожа на



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

краудфандинг, однако ее суть состоит в том, что при данном финансировании проект уже реализован, вероятнее всего, по иной модели, но для дальнейшей реализации ему требуется инвестиционная помощь других источников. На теоретическом уровне можно предполагать, что модель жизнеспособна исключительно в сочетании с другими моделями.

Продажа клиентских баз данных — модель продажи заинтересованным сторонам данных о пользователях. Модель часто вызывает вопрос законности, однако есть прецеденты проверки соответствия данных сделок закону № 152-ФЗ «О защите персональных данных», согласно которому все, что пользователь сам выкладывает в сеть для публичного доступа, не подпадает под защиту данного закона. Если же речь идет о других персональных данных, то продаже подлежат только те, на которые аудитория дала согласие, например, поставив галочки при регистрации.

Итак, мы рассмотрели основные современные модели финансирования культурных индустрий. Для полноты картины их можно сгруппировать по 4 типам классических моделей, описанным ранее (Таблица 1).

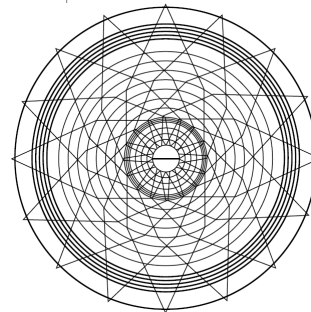
Таблица 1. Современные модели финансирования
(сост. по: Hesmondalsh, 2014, p. 99, 148, 154; Power & Scott, 2004, pp. 33–34;
Березин, 2004, с. 174; Picard, 2011, p. 34; McQuail, 2010, p. 18)

Модель	Производственно-торговая	Двойной конверсии	Общественная	Покровителей и ремесленников
Paywall	+			
Модель микроплатежей	+			
Сувенирная продукция	+			
SMS-голосование	+			
Монетизация социальных медиа	+			
Продажа контента дистрибуторам	+			
Media for equity	+			
Производство корпоративных медиа	+			
Доставка контента на другие платформы	+			
Сервисы	+			
Организация мероприятий	+	+		+
Комьюнити	+	+		+
Образовательные услуги	+	+		
Доступ к архиву	+			+
Гранты		+		
Авторские медиа		+		
Краудфандинг			+	
Благотворительные пожертвования			+	
Продажа клиентских баз данных				+

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*



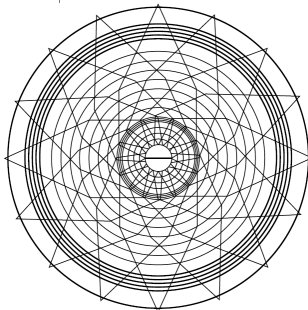
Важно подчеркнуть, что в культурных индустриях существуют также иные способы получения доходов: продажа авторских прав, выручка от биржевой торговли акциями, франшиза, продажа звезд (после «выведения их на орбиту»), сдача в аренду оборудования и помещений и т. д. (Шариков, 2012).

Базовая информация о финансировании культурных индустрий стала основой для разработки методических рекомендаций по определению наиболее релевантных нерекламных моделей финансирования СМИ.

Порядок определения релевантной модели финансирования СМИ

Для выбора стратегии развития СМИ и применения одной из рассмотренных моделей финансирования необходим анализ конкретной медиаорганизации. С этой целью возможно использовать классическую модель стратегического планирования Гарвардской школы бизнеса, предполагающую оценку внутренней и внешней среды организации. Такой анализ позволяет выявить возможности и угрозы, слабые и сильные стороны. Основываясь на таком анализе, можно построить следующий план определения модели финансирования, предназначенной для внедрения в организацию:

- 1) выявление способностей к развитию на основании анализа внутренней среды;
- 2) подбор моделей финансирования (из настоящего исследования), удовлетворяющих 3-м факторам релевантности из внутренней среды: уровням коммуникации, характеру производства и распространения, временной ориентации продуктов;
- 3) отбор выбранных моделей финансирования на соответствие возможностям и угрозам внешней среды (макроуровень, индустриальный уровень, конкурентный анализ);
- 4) создание гипотез о потенциальных источниках финансирования (на основании анализа внешней и внутренней среды) и их описание по 5 факторам релевантности:
 - цели финансирования и соотношение с деятельностью,
 - коммуникационные цели (потребности),
 - временная ориентация продуктов,
 - формы коммуникации,
 - способы платы за продукты;
- 5) сравнение отобранных моделей (п. 3) и потенциальных источников финансирования (п. 4) по 5 факторам релевантности.



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

Предполагаем, что модель можно считать релевантной, если все 5 факторов отобранных моделей и источников финансирования совпадут.

Логика определения модели финансирования выглядит следующим образом: сначала выявляем способности к развитию, основываясь на экономических и управленческих факторах внутренней среды, после этого сужаем пул моделей для дальнейшей проработки с помощью коммуникационных факторов. Далее пробуем имплементировать отобранные модели во внешней среде, вновь опираясь на экономические критерии, после чего финализируем список для анализа с помощью коммуникационных характеристик. Таким образом, мы адаптируем общие стратегические инструменты бизнеса к отрасли СМИ.

Разработка дорожной карты внедрения модели финансирования

Несмотря на то, что акцент работы сделан на определении релевантной модели финансирования, важным аспектом считаем ее дальнейшее внедрение. За основу практических действий мы взяли «дорожную карту» стратегического роста бизнеса, предложенную в работе (Cooper & Edgett, 2005) и модифицировали ее применительно к индустрии СМИ (Рисунок 3).

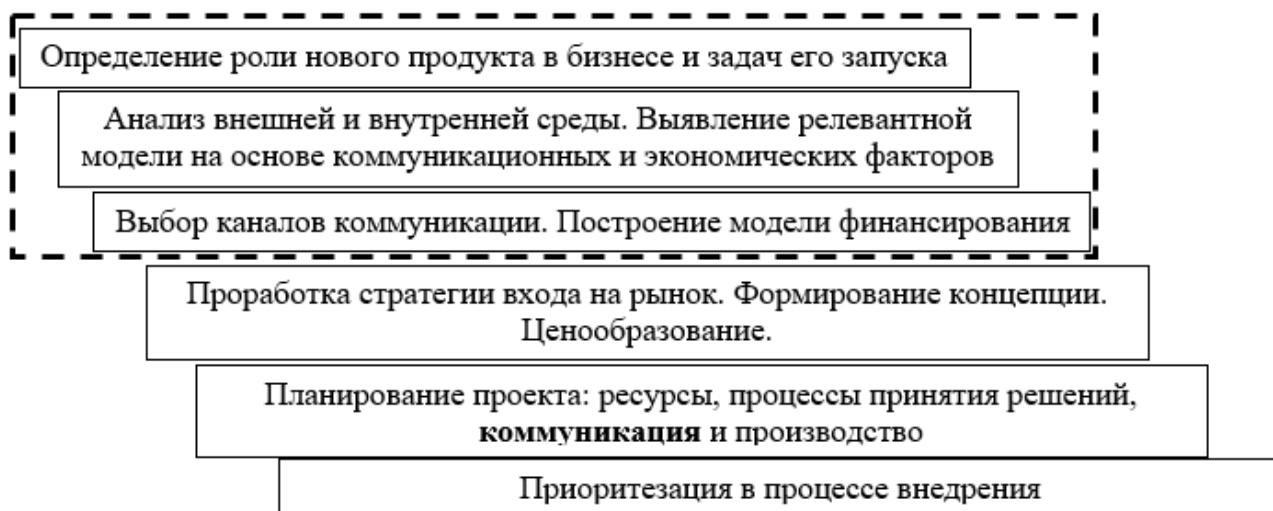


Рисунок 3. Дорожная карта внедрения новой модели финансирования
(сост. по: Cooper & Edgett, 2005, p. 36)

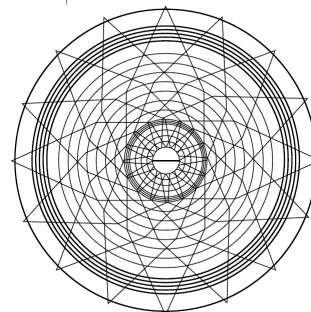
На основе дорожной карты был составлен план исследования внешней и внутренней среды холдинга РБК с целью определения релевантной модели финансирования.

Согласно дорожной карте внедрения модели финансирования в СМИ, мы начали с определения роли нового продукта в бизнесе и задач его запуска.

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

Нерекламные модели финансирования средств массовой информации: разработка методических подходов



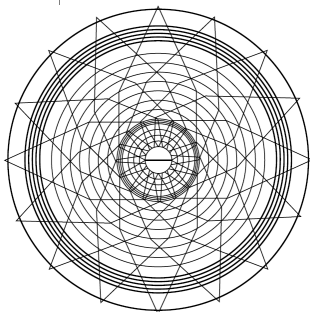
Определение модели финансирования СМИ на основе анализа факторов внутренней и внешней среды (на примере медиахолдинга РБК)

Продуктовый портфель холдинга на момент исследования (2020 г.) был дифференцирован нами по 5 сегментам (Таблица 2).

Таблица 2. Продуктовый портфель медиахолдинга РБК (сост. по: РБК, 2019)

Сегмент	Модель финансирования	Продукты	Временная ориентация коммуникации
B2C информация и сервисы	Рекламная	Телеканал РБК	Кратковременная
		Газета РБК	Кратковременная
		Журнал РБК	Кратковременная
		Сайт rbc.ru	Кратковременная
		Приложение «РБК Главное»	Кратковременная
		РБК Тренды	Временная
		РБК Недвижимость	Кратковременная
		Autonews	Временная и кратковременная
		РБК Стиль	Кратковременная
РБК Спорт	Кратковременная		
B2B информация и сервисы	Paywall	РБК Pro	Временная
	Сервис	РБК Исследования	Временная
	Организация мероприятий	РБК Конференции	Кратковременная
	Сервис	Платформа для инвестиций РБК Quote	Временная
	Доступ к архиву	База данных СМИ public.ru	Временная
Вдохновение от РБК	Организация мероприятий	Премия РБК	Кратковременная
B2B инфраструктура	Не относятся к культурным индустриям	Платформа регистрации доменов и хостингов RU-CENTER	-
Второстепенные активы		Сеть знакомств LovePlanet	

Из таблицы 2 видно, что сегмент «B2C информация и сервисы» реализуется за счет рекламной модели, т. е. компания «продает аудиторию» рекламодателям и предлагает аудитории свободный для нее контент с кратковременной ориентацией (как правило, новостной). Остальные сегменты, в большей части направленные на B2B, работают через прямую плату за контент и другие услуги, представленные продуктовым миксом временной и кратковременной коммуникационной ориентации.



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и амортизации (ЕБИТДА) всего холдинга в 2018 г. составила 1,047 млрд. руб. (Группа РБК, 2019). Рассмотрим данный показатель отдельно по сегментам (Таблица 3).

Таблица 3. ЕБИТДА сегментов группы компаний РБК за 2018 год
(сост. по: Группа РБК, 2019)

Сегмент	ЕБИТДА (млн. руб.)
В2С информация и сервисы	597
В2В информация и сервисы	-26
Вдохновение от РБК	-18
В2В инфраструктура	1068
Второстепенные активы	141
Управленческие расходы	-715
Совокупная ЕБИТДА	1 047

Итак, медийные сегменты «В2В информация и сервисы» и «Вдохновение от РБК» в 2017 и 2018 гг. показали отрицательную ЕБИТДА. «Дойной коровой» деятельности РБК является немедийный продукт RU-CENTER, относящийся к сегменту «В2В инфраструктура». Второстепенные активы также приносят прибыль, повышая общую рентабельность холдинга и генерируя денежные средства. На 2020 г. среди второстепенных активов осталась только сеть знакомств LovePlanet.

Мы рассмотрели продуктовый портфель с точки зрения вклада в выручку различных моделей финансирования в 2018 г. Исследование показало высокую степень зависимости от рекламодателей, что в настоящих условиях является серьезным риском для медиакомпаний.

Если за 100 % взять риск зависимости от всех источников финансирования, то риск зависимости от рекламодателей у РБК будет равен доле выручки от рекламных моделей финансирования, т. е. на 2018 г. это 95,68 %. Соответственно, чтобы уменьшить риск, необходимо уменьшить долю рекламных доходов за счет увеличения нерекламных.

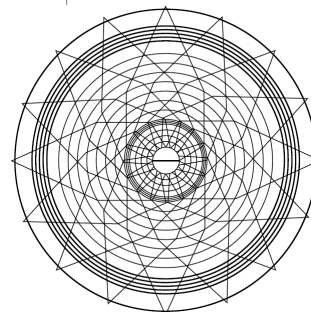
Проанализированная информация позволяет сформулировать задачи новой модели финансирования:

- снижение риска зависимости от рекламодателей;
- увеличение в продуктивном миксе доли некрatkовременного уникального контента, за который аудитория готова платить, с применением побуждающей коммуникации;

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*



- выведение в прибыль сегмента «B2B информация и сервисы» за счет развития продуктов РБК Pro, РБК Исследования, РБК Конференции, РБК Quote и База данных СМИ public.ru и, как следствие, повышение рентабельности группы медиапродуктов;
- формирование эффекта якорения коммуникации с запускающего сегмента B2B на другие;
- дополнение текущего портфеля досуговым и развлекательным контентом для экспансии неохваченных индустрий и усиления мультимедийности холдинга (без размывания деловой концепции бренда).

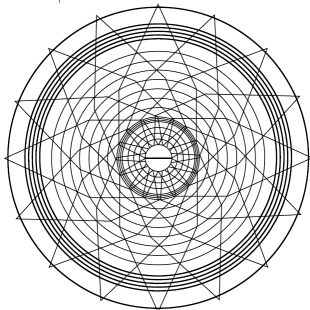
В продолжение анализа внутренней среды холдинга была проведена оценка производственных процессов и ресурсов, направленная на выявление способностей к развитию (точек роста) и на подбор релевантных моделей финансирования.

По мнению руководства, персонал является главным активом холдинга. С одной стороны, это сильная сторона РБК, т. к. именно люди являются источником коммуникационных продуктов. Но, с другой стороны, зависимость фирмы от персонала — это риск. В качестве одной из задач новой модели финансирования можно рассмотреть снижение зависимости от персонала. Были также проанализированы и другие факторы внутренней среды: стратегии, структура холдинга, система управления, навыки производства и распространения контента и пр.

На основании анализа внутренней среды холдинга были подобраны несколько релевантных моделей финансирования нерекламного характера: *media for equity, производство корпоративных медиа, комьюнити (клуб), авторские медиа, продажа клиентских баз данных.*

Далее эти модели финансирования были проанализированы с точки зрения их перспективности для реализации в связи с ситуацией во внешней среде. Анализ внешней среды был поделен на 3 блока: анализ макроуровня внешней среды; анализ индустриального уровня внешней среды; анализ микроуровня внешней среды. Изучались не только политические, экономические, социальные и технологические силы, действующие на культурные индустрии, но и факторы воздействия смежных отраслей.

Сегодня большинство медиапроизводителей фактически находятся под управлением немедийных компаний. На наш взгляд, данные экономические отношения ведут к тому, что с течением времени фирмы, не относящиеся к культурным индустриям, но имеющие медиаактивы, будут имплементировать модели ведения бизнеса из своих индустрий на медиапроизводителей. Данное



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

утверждение мы взяли за основу анализа внешней среды. Общая логика исследования была сформирована по принципу воронки: от анализа макроуровня (PEST-факторы и тенденции смежных индустрий) к анализу индустриального уровня (движущие силы культурных индустрий и обзор зарубежных практик применения нерекламных моделей финансирования), а от него — к анализу микроуровня (обзор отечественных практик применения нерекламных моделей). В свете полученных на этих этапах информации и оценок анализировались модели финансирования, выделенные как перспективные при анализе внутренней среды.

Результатом анализа внешней среды становится вывод о том, что релевантными для внедрения в медиахолдинг РБК являются следующие нерекламные модели финансирования СМИ:

- комьюнити (клуб);
- авторские медиа.

Основываясь на задачах, которые мы выявили в ходе анализа продуктового портфеля медиахолдинга, экспресс-диагностике внутренней среды организации, анализе макро-, индустриального и микроуровней внешней среды, а также на выводах обзора зарубежных практик применения нерекламных моделей финансирования, мы разработали предложение для внедрения новых продуктов в деятельность РБК и построили их модели финансирования с помощью предложенного выше шаблона (Рисунок 2).

Комьюнити (клуб)

Анализ внешней среды показал, что становится реальным перенос собственных ресурсов в другие отрасли из-за влияния основной движущей силы культурных индустрий — кросс-индустриальности. Вывод является одной из предпосылок к росту медиакомпаний. Т.к. клубная модель финансирования объединяет несколько контентных предложений, считаем ее универсальным решением для выхода в новые индустрии. Таким образом, РБК сможет монетизировать существующие коммуникационные продукты и предложить новые досуговые без риска размывания деловой концепции бренда.

Целевая аудитория: предприниматели и топ-менеджеры малого и среднего бизнеса и корпоративные клиенты.

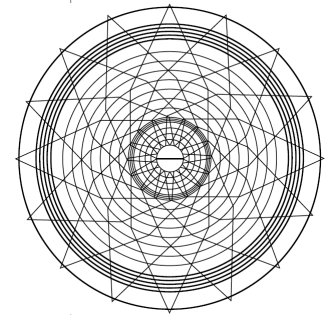
Считаем наиболее перспективным использование следующих предложений в рамках клуба:

- доступ к эксклюзивному, профессиональному и не кратковременному контенту, который потребитель сможет использовать в работе;
- «взвешенные новости»;

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*



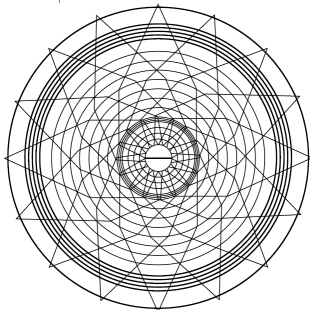
- доступ к деловым и досуговым онлайн- и офлайн-мероприятиям с узкой направленностью;
- доступ к интерактивным деловым и досуговым сервисам (например, кроссворд, который рассматривался в обзоре зарубежных практик);
- статус эксперта для РБК Quote (описание см. в авторских медиа).

Таким образом, у РБК есть возможность создания экосистемы для участников, в рамках которой они на всех этапах жизненного пути смогут решать профессиональные и личные потребности. Задача клуба: создать как можно больше точек соприкосновения с представителем аудитории. Так, выстраивается одновременная ориентация на B2C и B2B.

Особое внимание хотим уделить тренду омниканальности, т. е. переходу из онлайн в офлайн. Решением для клуба являются офлайн-мероприятия и сувенирная продукция, которая идентифицирует участников сообщества в офлайн-среде. В идеале мерчендайз, как и сервисы, должен присутствовать в деловой и личной жизни потребителя. Помимо идентификации, участник клуба таким образом становится бесплатным носителем рекламы бренда РБК. The New York Times даже монетизирует сувенирную продукцию, продавая брендированные майки и бейсболки, сувенирные первые полосы газеты за любой день в истории, а также кастомизированные альбомы первых полос, например, можно собрать в альбом все первые полосы на день рождения.

В основе модели финансирования «комьюнити» для РБК мы видим пакетное предложение услуг. Модель реализуема, исходя из следующих внутренних возможностей:

- высвобождение части персонала после создания продюсерского центра как результат координации редакций;
- мультимедийность;
- высокий уровень использования digital-каналов коммуникации;
- возможность фиксации всего контента для предложения потребителям на протяжении длительного периода после публикации;
- сильный поддерживающий бренд РБК, позволяющий выводить новые продукты на рынок с минимальными инвестициями.



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

Настоящее время является благоприятным для запуска продукта по ряду причин:

- кризис, вызванный пандемией, заставляет предпринимателей и топ-менеджеров искать новые пути развития бизнеса, поэтому аудитория «профи» нуждается в профессиональном и нишевом контенте;
- допускаем поддержание медиапроекта за счет грантов, субсидий и других видов государственного финансирования в рамках Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»;
- снижение доверия к технологическим компаниям обуславливает распространение «закрытых сетей».

В качестве дальнейшего развития предлагаем обратить внимание на:

- использование искусственного интеллекта в исследовании поведения аудитории для ценообразования и рекомендаций контента на примере The Wall Street Journal;
- предоставление бесплатного доступа школьникам старших классов для профильного обучения, которые в будущем смогут стать платной аудиторией, на примере The New York Times.

Авторские медиа

Как отмечали ранее, модель не является жизнеспособной за счет одного только сегмента монетизации. Тем не менее ранее мы описали только один источник финансирования — эксперты в сфере инвестиций, — состоящий из 2-х групп:

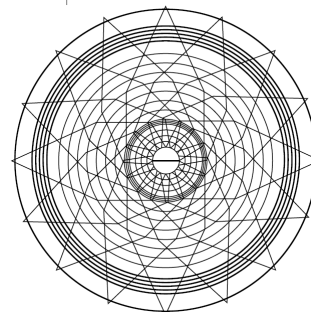
- независимые эксперты и представители инвестиционных компаний, которые могут дать рекомендации и прогнозы для покупки акций новичкам инвестиционного рынка с развернутым объяснением, почему они считают данное решение верным;
- эмитенты акций, которые нуждаются в открытой площадке для объяснения инвесторам, почему необходимо покупать именно их акции.

В ходе нашего исследования модель прошла по всем факторам релевантности, поэтому мы включили ее в список предлагаемых к применению. Поскольку с 1 сегментом (с большей вероятностью) модель будет нерентабельна, считаем реалистичным рассматривать авторские медиа в качестве сервиса РБК Quote, который с помощью ответов экспертов поможет потребителям изучить инвестиционный рынок и выбрать акции для вложения денег.

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*



Так, у РБК появится UGC-контент, рост популярности которого мы подчеркивали в анализе внутренней и внешней среды. В качестве основной движущей силы модели рассматриваем уберизацию, т. е. создание платформы для отношений С2С. Появление новых возможностей является предпосылкой для роста медиакомпания.

Если концепция будет имплементироваться, видим необходимым аккредитацию экспертов, что позволит не превращать платформу в любительскую. Дополнительно предлагаем рассмотреть возможность автоматического присвоения статуса эксперта участниками РБК Pro: таким образом создастся эффект синергии от 2-х продуктов сегмента «B2B информация и сервисы».

Модель реализуема, исходя из следующих внутренних возможностей:

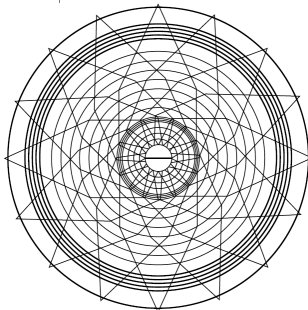
- создание контента с минимальным участием редакции за счет UGC;
- высокий уровень использования digital-каналов коммуникации;
- доверие аудитории с высоким уровнем компетенций;
- опыт в работе с UGC (сервис знакомств LovePlanet).

Настоящее время является благоприятным для запуска сервиса в рамках продукта РБК Quote по следующим причинам:

- наблюдается тренд перехода от вкладов к инвестициям;
- развивается открытая журналистика;
- СМИ стремятся увеличить интерактивность (коммуникация в обе стороны), находясь в рамках глобальной тенденции инфотейнмента;
- повсеместно внедряется геймификация в различные сервисы и программы лояльности;
- появляются потребности в эдьютейнменте.

Таким образом, в совокупности предлагаемые модели финансирования позволяют достичь цели, сформулированной нами в самом начале исследования.

В целом практическая часть работы помогла протестировать план определения модели финансирования для внедрения в организацию и подтвердила работоспособность дорожной карты внедрения нерекламных моделей финансирования.



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

БИБЛИОГРАФИЯ

Бергер, М. Л. (2019). Управление медиа-активами — что производят медиа? [Курс лекций]. НИУ ВШЭ.

Березин, В. М. (2004). Массовая коммуникация: сущность, каналы, действия. РИП-холдинг.

Вартанова, Е. Л. (2005). Медиаэкономика в информационном обществе. Информационное общество, (1), 23–27.

Гатов, В. (2016). Бизнес-модели современных медиа-компаний. Quo Vadis: что происходит онлайн? Понять, чтобы двигаться вперед: сб. ст. (с. 12–25). Институт Fojo, АНРИ-медиа.

Группа РБК. (2019). Консолидированная финансовая отчетность за 2018 год и аудиторское заключение независимого аудитора.

http://pics.v2.rbcholding.ru/rbcholding_pics/media/files/1/17/87967565871081556620068838171.pdf

Качкаева, А. Г., Кирия, И. В. (2012). Долгосрочные тенденции развития сектора массовых коммуникаций. Форсайт, 6(4), 6–18.

Кирия, И. В., Новикова, А. А. (2017). История и теория медиа: учебник для вузов. Изд. дом Высшей школы экономики.

Кирия, И. В. (2018). Экономика медиа: модели финансирования медиа.

Мирошниченко, А. (2018, 12 ноября). Как медиабизнес ищет новую модель монетизации. РБК.

<https://www.rbc.ru/newspaper/2018/11/13/5be56d069a7947bf2702bdd9>

Пивоваров, Р. (2018, 17 декабря). Как локальным издателям адаптироваться к глобальной трансформации [Видео]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=DaDBA3GlgxA>

РБК. (2019). Итоги 2018.

http://report.rbc.group/2018?fbclid=IwAR3DjUC9A3J87mzEOMqyrmx1Dw6VefqpxwMTuvVmrK_1bQr-w-bU6UXEFKE

Редакция vc.ru. (2014, 17 декабря). Монетизация медиа: Три способа заставить читателя платить за контент. vc.ru.

<https://vc.ru/flood/6126-they-pay-for-it>

Скорик, А. Д. (2018). Платный доступ к контенту как альтернатива рекламной бизнес-модели медиа в современной России [Магистерская диссертация, НИУ ВШЭ]. Реестр дипломов НИУ ВШЭ.

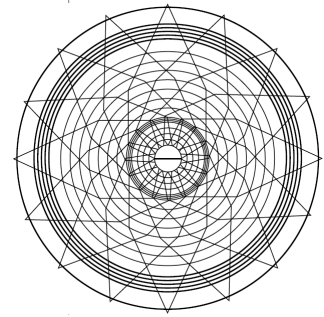
<https://www.hse.ru/edu/vkr/219185323>

Филимонов, М. Г. (2010). Скорость и многоформатность. Объединенная редакция информационного мультимедийного агентства. В А. Г. Качкаева (ред.),

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*



Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные (с. 63–68). Фокус-медиа.

Шарииков, А. В. (2012). Значимость доходов от рекламы среди других источников дохода радиостанций России. Реклама: теория и практика, 53(5), 302–319.

Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2005). Lean, Rapid, and Profitable New Product Development. Product development institute.

Golding, L., Murdock, R. (2005). Common visual and functional architecture for presenting and controlling arbitrary telephone line features.

Hesmondalsh, D. (2014). Cultural Industries. (I. Kushnareva, Trans.). Publishing house Higher school of Economics.

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), The communication of ideas (pp. 37–51). Harper and Row.

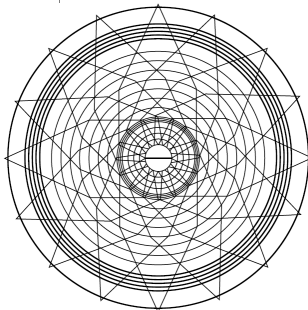
McQuail, D. (2010). McQuail's Mass Communication Theory (6th ed.). SAGE.

Picard, R. (2011). The Economics and Financing of Media Companies (2nd ed.). Fordham University Press.

Power, D., & Scott, A. J. (2004). Cultural Industries and the Production of Culture (1st ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780203392263>

Sjøvaag, H. (2015). Introducing the Paywall: A case study of content changes in three online newspapers. Journalism Practice, 10(3), 304–322.



[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*

NON-ADVERTISING MODELS OF MASS MEDIA FINANCING: METHODOLOGICAL APPROACHES DEVELOPMENT

Kostyukovich O.

Master of Media Communications

(Moscow, Russia)

kostoleg96@gmail.com

Abstract:

In the present time, we see contradictions between the growing practice of non-advertising media financing and the lack of any recommendations for the development and implementation of models to implement such financing. This paper presents an analysis of Russian practice: classification of models, comparative analysis, economic and image validity of their use, algorithms for adaptation to the existing activities of companies. We consider a set of non-advertising models of media financing that are potentially implemented on the Russian market in modern conditions and determine the possibility of their application on the example of the RBC media holding. As a result of analysis we present methodological approaches to determining the most relevant non-advertising financing models, as well as a roadmap for their implementation in the media.

Keywords: cultural industry, financing of cultural industries, media, media financing, financing model, non-advertising media financing models

REFERENCES

Berezin, V. M. (2004). *Massovaya kommunikatsiya: sushchnost', kanaly, deystviya*. RIP-kholding.

Berger, M. L. (2019). *Upravlenie media-aktivami — chto proizvodyat media?* [Lecture course]. NRU HSE.

Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2005). *Lean, Rapid, and Profitable New Product Development*. Product development institute.

Filimonov, M. G. (2010). *Skorost' i mnogoformatnost'. Ob"edinennaya redaktsiya informatsionnogo mul'timediynogo agentstva*. In A. G. Kachkaeva (Ed.), *Zhurnalistsika i konvergentsiya: pochemu i kak traditsionnye SMI prevrashchayutsya v mul'timediynye* (pp. 63–68). Fokus-media.

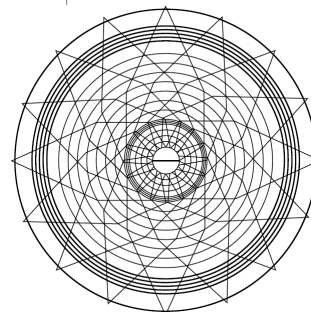
Gatov, V. (2016). *Biznes-modeli sovremennykh media-kompaniy. Quo Vadis: chto proiskhodit onlayn? Ponyat', chtoby dvigat'sya vpered: sb. st.* (pp. 12–25). Institut Fojo, ANRI-media.

Golding, L., Murdock, R. (2005). *Common visual and functional architecture for presenting and controlling arbitrary telephone line features*.

[Научные статьи]

Костюкович О.И.

*Нерекламные модели финансирования
средств массовой информации:
разработка методических подходов*



Gruppa RBC. (2019). Konsolidirovannaya finansovaya otchetnost' za 2018 god i auditorskoe zaklyuchenie nezavisimogo auditora.

http://pics.v2.rbcholding.ru/rbcholding_pics/media/files/1/17/87967565871081556620068838171.pdf

Hesmondalsh, D. (2014). Cultural Industries. (I. Kushnareva, Trans.). Publishing house Higher school of Economics.

Kachkaeva, A. G., Kiriya, I. V. (2012). Dolgosrochnye tendentsii razvitiya sektora massovykh kommunikatsiy. Forsayt, 6(4), 6–18.

Kiriya, I. V., Novikova, A. A. (2017). Istoriya i teoriya media: uchebnik dlya vuzov. Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.

Kiriya, I. V. (2018). Ekonomika media: modeli finansirovaniya media.

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), The communication of ideas (pp. 37–51). Harper and Row.

McQuail, D. (2010). McQuail's Mass Communication Theory (6th ed.). SAGE.

Miroshnichenko, A. (2018, November 12). Kak mediabiznes ishchet novuyu model' monetizatsii. RBC.

<https://www.rbc.ru/newspaper/2018/11/13/5be56d069a7947bf2702bdd9>

Picard, R. (2011). The Economics and Financing of Media Companies (2nd ed.). Fordham University Press.

Pivovarov, R. (2018, December 17). Kak lokal'nym izdatelyam adaptirovat'sya k global'noy transformatsii [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=DaDBA3GlqxA>

Power, D., & Scott, A. J. (2004). Cultural Industries and the Production of Culture (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203392263>

RBC. (2019). Itogi 2018.

http://report.rbc.group/2018?fbclid=IwAR3DjUC9A3J87mzEOMqyrmx1Dw6VefqpxwMTuvVmrK_1bQr-w-bU6UXEFKE

Redaktsiya vc.ru. (2014, December 17). Monetizatsiya media: Tri sposoba zastavit' chitatelya platit' za kontent. vc.ru. <https://vc.ru/flood/6126-they-pay-for-it>

Sharikov, A. V. (2012). Znachimost' dokhodov ot reklamy sredi drugih istochnikov dokhoda radiostantsiy Rossii. Reklama: teoriya i praktika, 53(5), 302–319.

Sjøvaag, H. (2015). Introducing the Paywall: A case study of content changes in three online newspapers. Journalism Practice, 10(3), 304–322.

Skorik, A. D. (2018). Platnyy dostup k kontentu kak al'ternativa reklamnoy biznes-modeli media v sovremennoy Rossii [Master dissertation, NRU HSE]. Reestr diplomov NRU HSE. <https://www.hse.ru/edu/vkr/219185323>

Vartanova, E. L. (2005). Mediaekonomika v informatsionnom obshchestve. Informatsionnoe obshchestvo, (1), 23–27.