

УДК 332.1

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СФЕРЕ ТЕЛЕИНДУСТРИИ

А.Н.Фомина

Филиал ФГУП ВГТРК «Государственная телевизионная
и радиовещательная компания «Брянск»

В статье рассматриваются процессы бизнес-моделирования в сфере телеиндустрии. Под влиянием цифровизации телеиндустрии существенным образом трансформируются структура и содержание деятельности современных телекомпаний, их бизнес-модели и стратегии развития.

Ключевые слова: телевизионная индустрия, цифровые технологии, инновации, стратегии, бизнес-концепция, бизнес-модель.

Цифровая трансформация телеиндустрии привела к изменениям в телевизионном производстве и телевещании, бизнес значительно усложнился, стали разрабатываться новые бизнес-концепции и инновационные бизнес-модели.

Опираясь на научные труды учёных, уточним сущность понятий бизнес-концепция и бизнес-модель.

В.Л. Иваницкий определяет бизнес-концепцию медиаиндустрии как систему «взглядов, подходов, технологий, которая определяет действия предприятия издающего (выпускающего) СМИ для достижения различных целей, среди которых необходимость получения финансового результата остается важнейшей» [6]. Характеризуя природу бизнеса медиаиндустрий ученый уточняет предмет его деятельности - разработка контента и его доставка потребителям. В связи с этим исследователь делает вывод о том, что основой бизнес-концепции масс-медиа является продажа рекламодателям контактов со своей аудиторией. Основываясь на этих концептах будем понимать под бизнес-концепцией телевизионной индустрии систему теоретико-методических подходов, закономерностей, принципов и технологий, направленных на достижение стратегических целей экономического развития телевизионных компаний. Соответственно, основой бизнес-концепции телевещательной индустрии является продажа телеконтента как аудитории, так и рекламодателям.

По мнению медиааналитиков, бизнес-модель это, прежде всего, определенная «форма описания основной экономической деятельности организации, позволяющая менеджменту увидеть ее процессы в контексте рынка в целом, в контексте спроса и конкурентного предложения, в контексте устойчивости и так далее» [4].

Опираясь на исследования учёных [6], бизнес-модель телеиндустрии мы рассматриваем как рабочую модель, построенную на основе соответствующей бизнес-концепции. Здесь уместно уточнить, что понятие «бизнес-модель» большинство ученых соотносит с понятием «бизнес-стратегия». Этой точки зрения будем придерживаться и мы.

В контексте нашей статьи, важно отметить, что бизнес-концепция телевещательной индустрии непосредственно связана с бизнес-проектированием (моделированием).

Анализ существующего опыта и научных исследований свидетельствует о том, что потребность в разработке бизнес-модели может возникать на разных этапах жизнедеятельности организации: и на этапе проектирования бизнеса, и на этапе его трансформации, и на этапе привлечения инвестиции или продажи фирмы.

С нашей точки зрения, бизнес-моделирование в сфере телевизионной индустрии является одним из важных инструментов стратегического и инновационного управления телекомпанией. Бизнес-моделирование позволяет проанализировать и описать конкурентный рынок, потенциальную аудиторию и ее потребности, разобраться в качестве телепродукта и возможности его модификации, понять какие есть возможности для его улучшения, описать все доступные ресурсы, каналы дистрибуции контента, способы обратной связи с аудиторией.

ей, а также выявить источники выручки. В процессе бизнес-моделирования конкретизируются цели бизнеса, а также задачи структурных подразделений и служб телекомпании, что в свою очередь дает возможность четко определить ответственность и количественные и качественные результаты деятельности организации.

Как видим, процесс бизнес-моделирования позволяет прогнозировать развитие телекомпании, выявлять сильные и слабые стороны деятельности, определять угрозы и находить точки роста. Очевидно, что процесс бизнес-моделирования, в конечном счете, позволяет создать прибыльный бизнес, главной целью которого является производство высококачественного телепродукта и его высокая востребованность потенциальными потребителями.

Таким образом, бизнес-моделирование можно рассматривать как набор способов и инструментов для эффективного управления телекомпанией, которые способствуют ее инновационному развитию, привлечению инвестиций и являются залогом ее прибыльности.

По мнению ученых [3] бизнес-моделирование непосредственно связано с развитием инноваций и технологическим прогрессом. Новые технологии, цифровизация требуют инновационных инструментов управления и бизнес-моделирования. Под влиянием динамично развивающейся среды, компании вынуждены постоянно корректировать собственные стратегии и избранные ими бизнес-модели. Разумеется, что от реализуемой бизнес-модели зависит результат деятельности компании, что побуждает менеджмент искать драйверы развития и внедрять инновации в управленческий и производственный процессы.

Известно, что финансовый успех компании во многом зависит от коммерциализации инновационных идей и технологических инноваций, от разработки и производства инновационных продуктов, от маркетинговых инноваций. В условиях высококонкурентного рынка, компании должны не только успешно функционировать, но и постоянно развиваться, предлагая потребителям инновационный, качественный продукт, ориентироваться не столько на сегодняшние, сколько на будущие потребности аудитории и своих партнеров. Все это заставляет компании идти на инновационные изменения своих процессов и продуктов, разрабатывать и внедрять новые бизнес-модели, посредством которых возможно коммерциализировать инновационные идеи и прорывные технологии. Как отмечают исследователи, в сфере менеджмента эти тенденции находят свое выражение в различных организационных формах бизнес-процессов (бизнес-группы, интегрированные бизнес-модели, сетевая кооперация между компаниями) [4].

Очевидно, что процесс бизнес-моделирования является инновационной технологией, так как сама бизнес-модель является предметом инновационной активности, ее разработка и внедрение способствуют развитию креативности и творческого потенциала сотрудников, генерации инновационных идей.

Таким образом, бизнес-модель - это набор инструментов для эффективного управления компанией, которые позволяют лучше понимать стоящие перед телекомпанией задачи, совершенствовать редакционные и маркетинговые процедуры, обеспечивать в целом инновационное развитие компании. Важно, что бизнес-модель описывает не только технологию создания ценности, но и показывает как взаимодействуют друг с другом различные структурные подразделения и каков механизм взаимодействия с бизнес-партнерами.

На основании изложенного можно сделать вывод о том, что разработка и реализация бизнес-модели является одной из форм управления инновациями. Важной характеристикой управления инновациями является процесс экстернализации - т.е. преобразование неявных, непроявленных знаний и инновационных идей в явные, проявленные.

Со всей определенностью можно сказать, что инновационные процессы, происходящие в сфере телеиндустрии (конвергенция, мультимедиаизация, цифровая трансформация) оказывают существенное влияние на бизнес-стратегии телекомпаний. Разработка и выявление инновационных бизнес-моделей становится одной из важнейших задач современной телевизионной индустрии. По мнению специалистов, при поиске новых стратегических решений и выборе бизнес-моделей, необходимо, в первую очередь, учитывать основные драйверы цифровой трансформации: развитие цифровых технологий, изменение потребительского

спроса и трансформация конкуренции [8].

На основе проведенного анализа научной литературы можно сделать вывод о том, что в телеиндустрии традиционно существуют три бизнес-модели:

- финансирование через рекламу (реклама);
- потребительское финансирование (подписка);
- смешанное финансирование (реклама + подписка).

Вполне логично, что в условиях цифровой трансформации телевизионные менеджеры разрабатывают инновационные бизнес-стратегии, в которых цифровая стратегия как часть бизнес-модели направлена на выявление и реализацию цифровых преимуществ, позволяющих усилить конкурентные преимущества [2].

Таким образом, опираясь на традиционные бизнес-модели, телевещательная индустрия начинает развивать инновационные бизнес-модели и выявлять основные стратегии повышения их эффективности. В частности, исследователи медиабизнеса считают, что цифровая стратегия, как часть бизнес-модели, позволяет выявлять, формулировать и реализовывать цифровые возможности для усиления конкурентных преимуществ. К тому же следует отметить, что при разработке инновационных бизнес-моделей необходимо, в первую очередь, сосредоточить внимание на ценностях потребителей, на исследовании их потребностей. Данный клиентоориентированный подход позволяет выявить те механизмы прибыли, которые обеспечат конкурентоспособность бизнес-модели «будь то новая система распределения продукта или, возможно, другой производственный подход» [1].

Исходя из проведенного анализа научных работ, необходимо заключить, что для традиционной бизнес-модели телевидения характерно небольшое количество участников: создатели телеконтента, агрегаторы (как правило, сами телевизионные компании), вещатели, пользователи, организации, занимающиеся дистрибуцией контента. В традиционном телевидении пользователям отводится пассивная роль. Под влиянием цифровизации происходит трансформация традиционной бизнес-модели: появляются новые участники телекоммуникационного рынка, в частности, операторы связи, которые интегрируются в традиционную бизнес-модель и инвестируют свои средства в телевидение.

Отметим, что отличительными особенностями инновационных бизнес-моделей цифрового телевидения являются разнообразные устройства и технологии: персональные компьютеры, ТВ-приставки, видеомонофоны, мобильные телефоны, радиомодемы, игровые приставки, широкоформатный доступ в интернет, позволяющий доставлять сигнал до конкретного пользователя.

Анализ инновационных бизнес-моделей современного телевидения свидетельствует о том, что новые технологические средства и информационно-коммуникационные технологии предоставляют пользователю широкие возможности в виде уникальных дополнительных сервисов и различных интерактивных онлайн-инструментов телевидения (записи телетрансляций, видеопрокат, караоке, управление просмотром, родительский контроль и т.д.). Пользователь имеет возможность просматривать программы не только через телевизор, но и посредством планшетов, смартфонов, ноутбуков и других мобильных устройств.

Таким образом, инновационные бизнес-модели цифрового телевидения характеризуются интерактивностью, персонализацией и возможностью потребителей общаться в процессе просмотра телевизионного контента.

Обратим внимание, что при разработке инновационных бизнес-стратегий важно учитывать характерные особенности отраслевого рынка. Медиаэксперты и специалисты в сфере телевидения определяют отечественный рынок телепродукции и смежных услуг как «частно-государственное партнерство». Как пишет А. Доброхотов, на телерынке «тесно переплетаются интересы большой политики, государственной бюрократии, частного бизнеса, профессионального сообщества телевизионщиков, не считая миллионов зрителей» [5]. Автор выделяет четыре вида телевизионного бизнеса: бюджетный, манипулятивный, продюсерский, стратегический. Рассмотрим подробнее эти виды бизнеса.

По мнению А. Доброхотова, сущность бюджетного телебизнеса «заключается в мак-

симальной экономии бюджета телепроекта или целого телеканала, чтобы создать телепродукт минимального качества, а сэкономленные средства поделить между «менеджером» и «заказчиком» [5]. Заказчиком могут выступать как госструктуры, так и частные компании, в том числе, и сами продюсеры частных телеканалов. Заметим, что этот вид телевизионного бизнеса характерен для частных телеканалов, которые ориентируются либо на усредненный вкус и маргинальную зрительскую аудиторию, либо накапливают средства для входа в большой телевизионный бизнес.

Манипулятивный вид телевизионного бизнеса основан на манипулятивных технологиях зарабатывания денег. Одной из таких технологий являются различные виды телевизионной рекламы (прямая, скрытая, спонсорская, контекстная), в том числе и технология «антирекламы», особенно политической.

Продюсерский вид телевизионного бизнеса направлен на внедрение новых телевизионных технологий и повышение качества телевизионного контента. Вполне логично, что такая бизнес-стратегия способствует расширению зрительской аудитории и рассчитана на капитализацию бренда. Несомненно, стратегическая ориентация на высокое качество «продюсерского телевидения» обеспечивает телекомпаниям лидирующие позиции на телевизионном рынке.

Стратегический вид телебизнеса характеризуется разработкой и продвижением стратегических планов развития телекомпаний, направленных на достижение высокого качества индустрии производства и доставки телевизионного контента. Решать эти задачи, учитывая особенности российского телевидения (связи с большой политикой и чиновничьим аппаратом), крайне сложно. Поэтому менеджеры вынуждены проводить гибкую телевизионную политику и идти на компромиссы с органами власти.

Как отмечалось ранее, конвергенция телевидения и Интернета, эволюция технических устройств и изменения форматов потребления видеоконтента приводят всех участников телеиндустрии к необходимости постоянно пересматривать свои бизнес-стратегии. К тому же, внедрение инноваций в одном секторе телеиндустрии стимулирует развитие других секторов. Как отмечают эксперты компании J'son & Partner Consulting, «успех Smart TV стимулирует операторов развивать собственные VoD-сервисы, появление OTT-боксов - совершенствовать DVR-услуги, а развитие мобильных терминалов - оказывать услугу TV Everywhere, позволяющую потреблять видеоконтент в любом удобном человеку месте и на любом экране» [7].

Важно ещё раз подчеркнуть, что при пересмотре бизнес-стратегии необходимо учитывать появление новых игроков на телевизионном рынке.

Так, на рынке операторов сетей (эфирных, кабельных, спутниковых) усиливают все конкурентные преимущества операторы ШПД и мобильной связи; на рынке агрегаторов, наряду с традиционными телевизионными каналами, расширяют свое присутствие альтернативные агрегаторы (Netflix и др.); на рынке STB-приставок появляются инновационные устройства - OTT-приставки и игровые консоли; на рынке платформ наряду с известными платформами Android или Google развиваются новые платформы Smart TV [7].

Обратим внимание, что при пересмотре бизнес стратегий необходимо также учитывать предельные и альтернативные сценарии трансформаций терминалов потребления видеоконтента:

а) предельные сценарии:

- переход от Smart TV к Simple TV;
- «OTT-зация» STB-приставок;
- развитие на мобильных терминалах модели Netflix.

б) альтернативные сценарии:

- вместо Smart TV внедрение VoD-сервисов;
- трансформация DVR в STB-приставках;
- развитие на мобильных терминалах модели TV Everywhere [7].

Практика показывает, что при разработке инновационных бизнес-моделей и бизнес-

проектов необходимо учитывать ресурсные возможности телекомпании:

- наличие инновационной инфраструктуры;
- наличие финансовых ресурсов;
- наличие инвестиционных ресурсов;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- инновационный маркетинговый потенциал;
- креативный менеджмент телекомпании.

В реальной практике разработка инновационной бизнес-модели предусматривает последовательность этапов:

- анализ условий для разработки инновационной бизнес-модели;
- разработка конкретной бизнес-модели;
- реализация инновационной бизнес-модели;
- анализ результатов реализации инновационной бизнес-модели;
- оценивание влияния этих результатов на повышение инновационного потенциала компании.

Обобщая изложенное подчеркнем, что цифровая трансформация в сфере телевизионной индустрии приводит к существенным изменениям в деятельности телекомпаний, пересмотру традиционных стратегий и бизнес-моделе

Список литературы

1. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран. М.: Аспект Пресс, 2003
2. Вьюгина Д.М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося медиапотребления // Медиаскоп. - 2016.- Вып. 4. URL: <http://www.mediascope.ru/2233>
3. Гаврилова Т., Алсуфьев А., Янсон А.-С. Современные нотации бизнес-моделей: визуальный тренд // Форсайт.- Т. 8.- №2. -2014. -С. 56-67.)
4. Гатов В. Бизнес-моделирование современных медиа-компаний [Электронный ресурс] URL:<https://www.researchgate.net/publication/303961529>
5. Доброхотов А. О четырех ступенях телевизионного бизнеса. [Электронный ресурс] URL: <http://www.apn.ru/publications/article16999.htm>
6. Иваницкий В.Л. Бизнес-концепция масс-медиа: природа, содержание, стратегии развития // Медиаскоп. 2009. №4 [Электронный ресурс] URL: <http://www.mediascope.ru/бизнес-концепция-масс-медиа-природа-содержание-стратегии-реализации>).
7. Технологии упрощают бизнес-модели монетизации контента / Эволюция терминалов потребления видеоконтента: исследование компании J'son & Partner Consulting [Электронный ресурс] URL: [http://www.teleskop.ru/index.php? \)](http://www.teleskop.ru/index.php?)
8. King H. (2013) What is digital transformation? The Guardian. 21 November. [Электронный ресурс] URL: <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2013/nov/21/digital-transformation>)

Сведения об авторе

Фомина Александра Николаевна - корреспондент службы информационных программ телевидения, филиал ФГУП ВГТРК «Государственная телевизионная и радиовещательная компания «Брянск»»

UDK 332.1

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN THE FIELD OF TELEVISION INDUSTRY

A.N. Fomina

Branch of the federal state unitary enterprise «Russian State Television and Radio Broadcasting Company»,
state television and radio broadcasting company «Bryansk»

The article discusses the processes of business modeling in the field of television industry. Under the influence of digitalization of the TV industry, the structure and content of the activities of modern TV companies, their business models and development strategies are significantly transformed.

Key words: television industry, digital technologies, innovations, strategies, business concept, business model.

References

1. Vartanova E.L. Mediaekonomika zarubezhnyh stran. M.: Aspekt Press, 2003
2. V'yugina D.M. Cifrovye strategii mediabiznesa v usloviyah izmenyayushchegosya mediapotrebleniya // Mediaskop. - 2016.- Vyp. 4. URL: <http://www.mediascope.ru/2233>
3. Gavrilova T., Alsuf'ev A., YAnson A.-S. Sovremennye notacii biznes-modelej: vizual'nyj trend // Forsajt.- T. 8.- №2. -2014. -S. 56-67.)
4. Gatov V. Biznes-modelirovanie sovremennyh media-kompanij [EHlektronnyj resurs] URL:<https://www.researchgate.net/publication/303961529>
5. Dobrohotov A. O chetyrekh stupenyah televizionnogo biznesa. [EHlektronnyj resurs] URL: <http://www.apn.ru/publications/article16999.htm>
6. Ivanickij V.L. Biznes-koncepciya mass-media: priroda, sodержanie, strategii razvitiya // Mediaskop. 2009. №4 [EHlektronnyj resurs] URL: <http://www.mediascope.ru/biznes-koncepciya-mass-media-priroda-soderzhanie-strategii-realizacii>).
7. Tekhnologii uproshchayut biznes-modeli monetizacii kontenta / EHvolyuciya termina-lov potrebleniya videokontenta: issledovanie kompanii J'son & Partner Consulting [EHlektronnyj resurs] URL: [http://www.teleskop.ru/index.php? \)](http://www.teleskop.ru/index.php?)
8. King H. (2013) What is digital transformation? The Guardian. 21 November. [EHlektronnyj resurs] URL: <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2013/nov/21/digital-transformation>)

Author`s information

Fomina A.N. - correspondent of the television news programs service, Branch of the Federal State Unitary Enterprise «Russian State Television and Radio Broadcasting Company», State Television and Radio Broadcasting Company «Bryansk».