

## МЕДИАКОММУНИКАЦИИ И ЖУРНАЛИСТИКА/MEDIA COMMUNICATIONS AND JOURNALISM

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.164.102>

## СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ НА РЫНКЕ СМИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Научная статья

Хлопунова О.В.<sup>1</sup>, Лебединская В.Г.<sup>2,\*</sup><sup>2</sup> ORCID : 0000-0001-8815-0545;<sup>1,2</sup> Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (v.lebedinskaya2012[at]yandex.ru)

**Аннотация**

Актуальность статьи определяется тем, что классические законы спроса и предложения, действующие на рынках традиционных товаров, в медиаиндустрии приобретают уникальные и подчас парадоксальные черты. Категории спроса и предложения, играя фундаментальную роль в функционировании современной медиаиндустрии, в условиях цифровой трансформации, характеризующейся фрагментацией аудитории, появлением новых платформ и бизнес-моделей, становятся критически важными для выживания и развития медиакомпаний. Анализ этих экономических механизмов позволяет не только объяснять рыночное поведение игроков, но и прогнозировать дальнейшую эволюцию медиарынка. Авторы статьи провели исследование динамики спроса и предложения на примере трех российских газет («Коммерсантъ», «РБК», «Аргументы и Факты»), которые выбрали разные бизнес-стратегии.

**Ключевые слова:** медиаэкономика, спрос, контент, предложение, рынок, медиабизнес, бизнес-стратегия, диверсификация контента, контекстная реклама, нативная реклама, брендинг.

## MODERN BUSINESS STRATEGIES IN THE MEDIA MARKET: TRANSFORMATION OF SUPPLY AND DEMAND

Research article

Khlopunova O.V.<sup>1</sup>, Lebedinskaya V.G.<sup>2,\*</sup><sup>2</sup> ORCID : 0000-0001-8815-0545;<sup>1,2</sup> Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation

\* Corresponding author (v.lebedinskaya2012[at]yandex.ru)

**Abstract**

The relevance of the article is determined by the fact that the classic laws of supply and demand, which apply to traditional goods markets, take on unique and sometimes paradoxical characteristics in the media industry. The categories of supply and demand, which play a fundamental role in the functioning of the modern media industry, are becoming critically important for the survival and development of media companies in the context of digital transformation, characterized by audience fragmentation and the emergence of new platforms and business models. Analysis of these economic mechanisms allows not only to explain the market behavior of players, but also to predict the further evolution of the media market. The authors of the article conducted a study of the dynamics of supply and demand using the example of three Russian newspapers ('Kommersant', 'RBK', and 'Argumenty i Fakty'), which chose different business strategies.

**Keywords:** media economics, demand, content, supply, market, media business, business strategy, content diversification, contextual advertising, native advertising, branding.

**Введение**

Спрос и предложение в медиаэкономике функционируют в рамках сложной системы, сильно отличающейся от классических рыночных моделей. Высокие постоянные издержки, двойной характер спроса, сетевые эффекты и модель двухстороннего рынка — все это формирует уникальную экономическую реальность медиаиндустрии. Понимание этих особенностей является ключевым для успешного управления медиакомпаниями, разработки эффективной государственной политики в сфере СМИ и прогнозирования дальнейшего развития отрасли в условиях цифровой трансформации. В современную эпоху доминирования стриминговых сервисов и социальных сетей баланс между спросом аудитории и рекламодателей продолжает меняться, но фундаментальные законы медиаэкономики остаются неизменными.

Предложение на медиарынке кардинально отличается от предложения на рынках стандартных товаров. Его ключевыми особенностями являются чрезвычайно высокие постоянные издержки при создании первой копии продукта и предельно низкие — при его тиражировании и распространении. Это формирует экономику масштаба, где успех определяется способностью привлечь максимально широкую аудиторию. Кроме того, креативная природа производства и характеристика медиапродукта как общественного блага делают процесс создания контента высокорисковым и требуют особых моделей монетизации.

**Обсуждение**

Спрос в медиаиндустрии демонстрирует уникальные свойства, главным из которых является его двойственная природа. Медиакомпании работают одновременно на двух взаимосвязанных рынках: удовлетворяя спрос аудитории на информацию и развлечения и спрос рекламодателей на доступ к этой аудитории. Такая структура порождает такие

феномены, как сетевые эффекты, где ценность платформы растет с увеличением числа ее пользователей, и острую конкуренцию за невозвратный ресурс — время и внимание потребителя.

Центральным механизмом, объясняющим взаимодействие этих двух сил, является модель двухстороннего рынка. В ее рамках медиакомпания-платформа использует асимметричную ценовую политику, часто предоставляя контент аудитории бесплатно или по заниженной цене, чтобы затем монетизировать ее внимание путем продажи рекламы. Эта модель не только определяет финансовые потоки в индустрии, но и напрямую влияет на сам контент, ориентируя его на привлечение наиболее коммерчески ценных сегментов аудитории.

Рынок российских газет переживает фундаментальный сдвиг: предложение стремительно уходит в цифру, пытаясь догнать ускользающий спрос на печатные издания, в то время как спрос со стороны рекламодателей мигрирует вслед за аудиторией [9].

Спрос на рынке газет, как и полагается в медиаэкономике, сохраняет двойную природу, но претерпевает серьезную трансформацию. Со стороны аудитории спрос на печатные газеты неуклонно падает. По данным Роскомнадзора, общие разовые тиражи российских газет за последние 10 лет сократились в несколько раз. Ежедневные федеральные издания, такие как «Коммерсантъ» и «Ведомости», печатают в разы меньше экземпляров, чем в 2000-е годы. Основная аудитория печатных газет сегодня — люди старше 50-55 лет, привыкшие к «бумажному» формату, в то время как молодежь практически не покупает газеты. Причины этого очевидны: новость в интернете появляется мгновенно, а газета приходит на следующий день, когда информация уже устарела; смартфон с доступом в интернет всегда под рукой; подписка или покупка номера требует прямых затрат, тогда как большая часть новостного контента в сети бесплатна [11].

Что касается онлайн-версий газет, то здесь спрос стабилизируется, но оказывается сильно фрагментированным. У таких изданий, как «Коммерсантъ» или «Ведомости», миллионы посетителей в месяц, однако это не отменяет краха печатной модели. Характер спроса в цифровой среде кардинально меняется — читатели ищут не «выпуск газеты целиком», а отдельные статьи и материалы через поисковые системы или социальные сети. Многие пользователи могут годами читать материалы издания, ни разу не зайдя на его главную страницу [8].

Со стороны рекламодателей ситуация выглядит еще более драматично. Объемы печатной рекламы рухнули — крупные бренды почти полностью ушли из печатных СМИ, остались лишь объявления от местного бизнеса и госзакупки. Рекламные бюджеты массово мигрировали в цифровую среду, но здесь газетам приходится конкурировать не друг с другом, а с технологическими гигантами — Яндексом, VK и Google. Ключевая проблема заключается в том, что социальные сети и поисковики могут предложить рекламодателю гораздо более точный таргетинг и измеримый результат, чем даже самая продвинутая газета.

В ответ на эти вызовы издательства активно, но с разной степенью успеха, адаптируют свое предложение. Печатное предложение проходит через серьезную оптимизацию: многие ежедневные газеты снизили частоту выхода до 3–4 раз в неделю, сократили объем, уменьшив количество полос для экономии на бумаге и печати. Происходит переход в «нишу» с акцентом на аналитике, глубоких репортажах и комментариях экспертов — том контенте, который не устаревает быстро и сохраняет ценность в «отложенном» формате. При этом печатная версия для многих изданий остается символом статуса и важной частью бренда [2].

Цифровое предложение становится самой динамичной частью медиабизнеса. Модель «Сайт + Соцсети» предлагает оперативные новости, мультимедийный контент и интерактивные проекты, монетизируясь через контекстную и нативную рекламу. Подписочные модели (paywall) принимают различные формы — от «мягкого» paywall у «Ведомостей» и «Коммерсанта», где часть материалов открыта, а для ключевых статей нужна подписка, до редкого «жесткого» paywall с полностью закрытым контентом. Основная проблема здесь заключается в сложности приучения российских пользователей платить за контент, к которому они привыкли получать свободный доступ — ценность цифрового предложения должна быть исключительно высокой [5].

Издательства активно диверсифицируют контент, создавая тематические проекты по финансам, технологиям, недвижимости, осваивая новые форматы — новостные рассылки в Telegram и по email, подкасты, видеоблоги. Это попытка предложить контент там, где есть спрос аудитории. Для многих изданий, особенно региональных, предложение стало возможным не благодаря рыночному спросу, а благодаря прямому финансированию из государственного бюджета или средств крупных корпораций, таких как «Газпром-медиа» и «Ростех». В этой модели рыночный спрос аудитории и рекламодателей закономерно отходит на второй план.

Рассмотрим динамику спроса и предложения на примерах трех российских газет, которые выбрали разные бизнес-стратегии.

#### 1. «Коммерсантъ» [6].

Модель: «Премимальный аналитический бренд с сильным цифровым прорывом».

Спрос аудитории:

- печать: стабильный, но узкий спрос со стороны бизнес-элиты, госслужащих и топ-менеджеров, для которых газета — статусный атрибут и источник глубокой аналитики;
- онлайн: высокий спрос на качественную бизнес- и политическую аналитику. Аудитория — платежеспособные профессионалы, принимающие решения.

Спрос рекламодателей:

- печать: сохранился спрос на престижную рекламу (люкс-бренды, бизнес-банки, дорогая недвижимость), ориентированную на узкую, но богатую аудиторию;
- онлайн: спрос на контекстную, нативную и брендированную рекламу от компаний, таргетинг на B2B и состоятельную аудиторию.

Предложение контента:

- печать: фокус на глубоких статьях, расследованиях, комментариях экспертов. Контент, который не устаревает за день;

- онлайн: оперативные новости + эксклюзивные расследования (которые часто выходят сначала онлайн). Сильная paywall-модель.

Бизнес-модель: гибридная, то есть продажа печатных выпусков + жесткая цифровая подписка (одна из самых дорогих на рынке) + престижная реклама.

«Коммерсантъ» успешно трансформировался из газеты в мультиплатформенный медиахолдинг. Его особенность — безупречная репутация и способность монетизировать свою элитную аудиторию через подписку.

## 2. «РБК» [12].

Модель: «Информационно-аналитический конгломерат с диверсифицированным бизнесом».

Спрос аудитории:

- печать: минимален, деловая аудитория давно перешла в цифру, а печатная версия имеет скорее символическое значение;

- онлайн: очень высокий спрос на оперативные бизнес-новости, аналитику, рейтинги. Широкая аудитория — от профессионалов до интересующихся.

Спрос рекламодателей:

- печать: практически нулевой;

- онлайн: очень высокий. РБК — одна из ключевых площадок для B2B- и B2C-рекламы, нативной интеграции, спецпроектов.

Предложение контента:

- печать: сведено к минимуму;

- онлайн: огромная контентная фабрика: новости, аналитика, телевидение (РБК-ТВ), конференции, исследования, обучающие курсы.

Бизнес-модель: диверсифицированная, то есть основные доходы — реклама и спецпроекты (70–80%) + конференции + платные исследования + подписка (как дополнение).

РБК сделал ставку не на подписку, а на масштаб и диверсификацию. Он предлагает рекламодателям комплексный пакет: статья + видеосюжет + спецпроект + конференция. Это медиабизнес, а не просто газета.

## 3. «Аргументы и Факты» (АиФ) [10].

Модель: «Массовое общественно-политическое издание, борющееся за сохранение наследия».

Спрос аудитории:

- печать: все еще самый высокий в России по тиражам среди еженедельников. Аудитория — люди старшего и среднего возраста в регионах, доверяющие печатным изданиям и привычному формату;

- онлайн: относительно высокий, но менее монетизируемый. Аудитория менее платежеспособна, чем у «Коммерсанта» или РБК.

Спрос рекламодателей:

- печать: есть, но сместился в сторону региональной рекламы, объявлений от госучреждений, товаров для широкой аудитории (медикаменты, бытовая техника);

- онлайн: низкий из-за демографии аудитории и высокой конкуренции.

Предложение контента:

- печать: классический формат: сенсации, истории из жизни, интервью, медицинские советы, политика в упрощенном ключе. Контент для массовой аудитории;

- онлайн: дублирование печатных материалов плюс оперативные новости.

Бизнес-модель: зависимая от печати, то есть, основной доход — продажа тиражей и подписка (сила в регионах) + реклама. Цифровая монетизация развита слабо.

АиФ — пример издания, которое до последнего держится за свою уникальность как массового печатного продукта. Его бизнес-модель наиболее уязвима, так как зависит от стареющей и сокращающейся аудитории, не готовой платить за цифровой контент.

Три издания — три разных пути. «Коммерсантъ» показывает, как можно успешно перейти в цифру, сохранив «премиальность». «РБК» демонстрирует, как можно превратиться из газеты в крупный медиахолдинг. «АиФ» является живым напоминанием об эпохе массовой печати и иллюстрирует главный вызов современности: как перевести лояльную, но не монетизируемую в цифре массовую аудиторию на новые рельсы.

## Заключение

Успешное использование социальных платформ способствует адаптации средств массовой информации к условиям современных реалий, укрепляет доверие к публикуемому контенту, привлекает молодую аудиторию. В то же время непродуманный подход к адаптации контента или недостаточное внимание к предпочтениям пользователей социальных сетей ведут к снижению вовлеченности и доверия аудитории. Следовательно, необходимы четкое планирование и учет особенностей каждой платформы. Для эффективного их использования нужно актуализировать законодательную базу, совершенствовать механизмы контроля качества информации, а также повышать уровень медиаграмотности населения. Со временем роль социальных сетей в распространении информации будет только возрастать, поэтому необходима разработка новых стратегий для взаимодействия с целевой аудиторией. Ключевым фактором успеха в современном медиaprостранстве становится способность к объединению СМИ и социальных платформ. Для эффективной адаптации необходимо вводить определенные образовательные программы по освоению цифровых инструментов не только для населения, но и для журналистов. Важно продолжать изучение влияния

социальных сетей на общественное мнение, развивать методы борьбы с дезинформацией, также необходимо анализировать новые формы подачи информации на стыке традиционных и цифровых медиа.

Проведенное исследование позволило комплексно проанализировать действие фундаментальных экономических законов спроса и предложения в специфическом контексте медиаэкономики. На современном этапе, в условиях доминирования цифровых технологий, фундаментальные законы медиаэкономики не отменяются, а трансформируются. Стриминговые сервисы, сочетающие подписную модель с элементами рекламной поддержки, и технологические гиганты, использующие Big Data для таргетирования, выводят взаимодействие спроса и предложения на новый уровень эффективности и персонализации.

Таким образом, можно заключить, что спрос и предложение в медиаэкономике, сохраняя свою классическую основу, функционируют в рамках уникальной системы, определяемой двойственной природой медиапродукта, высокими первоначальными издержками и платформенным характером медиабизнеса. Понимание этой специфики является не только ключом к успешному управлению медиакомпанией, но и необходимым условием для формирования грамотной государственной медиаполитики и прогнозирования будущего всей индустрии в стремительно меняющемся цифровом мире.

### Конфликт интересов

Не указан.

### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### Conflict of Interest

None declared.

### Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

### Список литературы / References

1. Вартанов С.А. Динамика развития медиаиндустрии России в 2000–2014 гг.: общие тренды и взаимосвязь с макроэкономическими показателями / С.А. Вартанов // Медиаскоп. — 2015. — Вып. 3. — URL: <https://mediascope.ru/2092> (дата обращения: 12.10.2025).
2. Вартанова Е.Л. Современная медиаэкономика России: национальные и глобальные аспекты / Е.Л. Вартанова, М.И. Алексеева // Медиаскоп. — 2022. — Вып. 1. — С. 5–21.
3. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран / Е.Л. Вартанова. — Москва : Аспект Пресс, 2003. — 336 с. — ISBN 978-5-7567-0298-9.
4. Засурский Я.Н. Система средств массовой информации России / Я.Н. Засурский. — Москва : Аспект Пресс, 2001. — 243 с. — ISBN 978-5-7567-0594-2.
5. Медиа // Ведомости: ведущее деловое издание России. — URL: <https://www.vedomosti.ru/> (дата обращения: 17.09.2025).
6. Мультимедиа // Издательский дом «Коммерсантъ». — URL: <https://www.kommersant.ru/> (дата обращения: 20.10.2025).
7. Поляков М.Л. Трансформация медиарынка под воздействием цифровых платформ в России : автореф. дис. ... канд. филол. наук / М.Л. Поляков. — Москва, 2024.
8. Пургин Ю.П. Адаптация печатных СМИ к процессу смены модели массовых коммуникаций / Ю.П. Пургин // Вестник Новосибирского государственного университета. — 2015. — № 6. — С. 74–81.
9. Рейтинги // Медialogия. — URL: <https://www.mlg.ru/> (дата обращения: 14.09.2025).
10. Рейтинги медиасервисных агентств // AdIndex. — URL: <https://adindex.ru/ratings/mediaservice/> (дата обращения: 25.10.2025).
11. СМИ // АиФ. — URL: <https://aif.ru/society/media> (дата обращения: 10.11.2025).
12. Статистика печати // Российская государственная библиотека. — URL: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/gos-bbu/statistika-pechati-1i-spravochnaya-rabota> (дата обращения: 05.11.2025).
13. Тесля П.Н. Цифровая трансформация медиарынка и ее последствия / П.Н. Тесля // ЭКО. — 2020. — № 2. — С. 81–101.
14. Технологии и медиа // РБК. — URL: <https://kuban.rbc.ru/> (дата обращения: 16.09.2025).
15. Юмашева И.А. Обзор российского медиарынка 2025 г.: тренды и риски / И.А. Юмашева // Экономика и управление. — 2025. — Т. 31, № 9. — С. 1140–1147. — URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-9-1140-1147> (дата обращения: 25.01.2026).
16. Albarran A.B. Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts / A.B. Albarran. — 2nd ed. — New York : Wiley, 2002. — 256 p. — ISBN 978-0-8138-2124-5.
17. Picard R.G. The Economics and Financing of Media Companies / R.G. Picard. — 3rd ed. — New York : Fordham University Press, 2002. — 312 p.
18. Tirole J. Two-sided markets: an overview / J. Tirole, J.-C. Rochet // Journal of Economic Perspectives. — 2003. — Vol. 17, № 3. — P. 99–120.

### Список литературы на английском языке / References in English

1. Vartanov S.A. Dinamika razvitiya mediaindustrii Rossii v 2000–2014 gg.: obshchie trendy i vzaimosvyaz' s makroekonomicheskimi pokazatelyami [Dynamics of the Russian Media Industry Development in 2000–2014: General Trends



- and Relationship with Macroeconomic Indicators] / S.A. Vartanov // Mediaskop [Mediascope]. — 2015. — Iss. 3. — URL: <https://mediascope.ru/2092> (accessed: 12.10.2025). [in Russian]
2. Vartanova E.L. Sovremennaya mediaekonomika Rossii: natsional'nye i global'nye aspekty [Modern Media Economics in Russia: National and Global Aspects] / E.L. Vartanova, M.I. Alekseeva // Mediaskop [Mediascope]. — 2022. — Iss. 1. — P. 5–21. [in Russian]
3. Vartanova E.L. Mediaekonomika zarubezhnykh stran [Media Economics of Foreign Countries] / E.L. Vartanova. — Moscow : Aspect Press, 2003. — 336 p. — ISBN 978-5-7567-0298-9. [in Russian]
4. Zasursky Ya.N. Sistema sredstv massovoy informatsii Rossii [The System of Mass Media in Russia] / Ya.N. Zasursky. — Moscow : Aspect Press, 2001. — 243 p. — ISBN 978-5-7567-0594-2. [in Russian]
5. Media [Media] // Vedomosti: vedushchee delovoe izdanie Rossii [Vedomosti: Leading Business Publication of Russia]. — URL: <https://www.vedomosti.ru/> (accessed: 17.09.2025). [in Russian]
6. Mul'timedia [Multimedia] // Izdatel'skiy dom «Kommersant» [Kommersant Publishing House]. — URL: <https://www.kommersant.ru/> (accessed: 20.10.2025). [in Russian]
7. Polyakov M.L. Transformatsiya mediarynka pod vozdeystviem tsifrovyykh platform v Rossii [Transformation of the Media Market under the Influence of Digital Platforms in Russia] : Author's Abstract of PhD in Philology Dissertation / M.L. Polyakov. — Moscow, 2024. [in Russian]
8. Purgin Yu.P. Adaptatsiya pechatnykh SMI k protsessu smeny modeli massovykh kommunikatsiy [Adaptation of Print Media to the Process of Changing the Mass Communication Model] / Yu.P. Purgin // Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of Novosibirsk State University]. — 2015. — № 6. — P. 74–81. [in Russian]
9. Reytingi [Ratings] // Medialogiya [Medialogy]. — URL: <https://www.mlg.ru/> (accessed: 14.09.2025). [in Russian]
10. Reytingi mediyservisnykh agentstv [Ratings of Media Service Agencies] // AdIndex. — URL: <https://adindex.ru/ratings/mediaservice/> (accessed: 25.10.2025). [in Russian]
11. SMI [Mass Media] // AiF. — URL: <https://aif.ru/society/media> (accessed: 10.11.2025). [in Russian]
12. Statistika pechaty [Print Statistics] // Rossiyskaya gosudarstvennaya biblioteka [Russian State Library]. — URL: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/gos-bbu/statistika-pechaty-1i-spravochnaya-rabota> (accessed: 05.11.2025). [in Russian]
13. Teslya P.N. Tsifrovaya transformatsiya mediarynka i ee posledstviya [Digital Transformation of the Media Market and Its Consequences] / P.N. Teslya // ECO. — 2020. — № 2. — P. 81–101. [in Russian]
14. Tekhnologii i media [Technologies and Media] // RBK. — URL: <https://kuban.rbc.ru/> (accessed: 16.09.2025). [in Russian]
15. Yumasheva I.A. Obzor rossiyskogo mediarynka 2025 g.: trendy i riski [Review of the Russian Media Market in 2025: Trends and Risks] / I.A. Yumasheva // Ekonomika i upravlenie [Economics and Management]. — 2025. — Vol. 31, № 9. — P. 1140–1147. — URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-9-1140-1147> (accessed: 25.01.2026). [in Russian]
16. Albarran A.B. Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts / A.B. Albarran. — 2nd ed. — New York : Wiley, 2002. — 256 p. — ISBN 978-0-8138-2124-5.
17. Picard R.G. The Economics and Financing of Media Companies / R.G. Picard. — 3rd ed. — New York : Fordham University Press, 2002. — 312 p.
18. Tirole J. Two-sided markets: an overview / J. Tirole, J.-C. Rochet // Journal of Economic Perspectives. — 2003. — Vol. 17, № 3. — P. 99–120.