ЭКОНОМИКА СМИ

Черевко Тарас Сергеевич, кандидат филологических наук, доцент кафедры теории и экономики СМИ, факультет журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва, Россия; e-mail: cherevkot@mail.ru, ORCID 0009-0003-1304-3990

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА В МЕДИАКОМПАНИЯХ РОССИИ: СТРУКТУРА, ИНСТРУМЕНТЫ И ПРАКТИКИ ИЗМЕРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В статье представлены результаты исследования маркетинговой деятельности в российских медиакомпаниях на современном этапе. Цифровая трансформация медиаотрасли и усиление конкуренции за аудиторию и рекламодателей требуют от медиакомпаний внедрения эффективных стратегий. Цель исследования – выявить подходы к организации маркетинговых команд, выбору инструментов и оценке эффективности маркетинговой деятельности. В качестве эмпирической базы использованы данные 80 экспертных интервью с маркетологами и менеджерами, а также результаты анализа внутренних документов и показателей медиакомпаний. Маркетинговые подразделения в российских медиа развиты неравномерно: только половина респондентов имеет полноценный отдел маркетинга. Наиболее распространенными маркетинговыми инструментами являются SMM, PR и контент-маркетинг. Формализованное планирование и система KPI используются в основном в крупных медиакомпаниях и быстрорастущих цифровых проектах. Более половины компаний регулярно оценивают результаты своей деятельности, но редко рассчитывают эффективность инвестиций (ROMI). Медиакомпании постепенно переходят от интуитивных практик продвижения к более системной и основанной на конкретных данных модели маркетинга.

***Ключевые слова**: медиамаркетинг, маркетинговая деятельность, медиакомпания, маркетинговые коммуникации, цифровые медиа, маркетинговая стратегия, эффективность медиакомпании.*

Как цитировать: *Черевко Т. С.* Организация маркетинга в медиакомпаниях России: структура, инструменты и практики измерения эффективности // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2026. № 2. С. 2–24. DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.2.2026.324

Taras S. Cherevko, PhD in Philology, Associate Professor at the Department of Theory and Economics of Mass Media, Faculty of Journalism, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; e-mail: cherevkot@mail.ru, ORCID 0009-0003-1304-3990

ORGANIZATION OF MARKETING IN RUSSIAN MEDIA COMPANIES: STRUCTURE, TOOLS, AND EFFECTIVENESS MEASUREMENT PRACTICES

The article analyzes the organization of marketing activities in Russian media companies under conditions of digital transformation. The study aims to determine how the marketing function is structured in contemporary Russian media, which tools are used in practice, how marketing effectiveness is evaluated, and what problems media professionals identify. The empirical basis consists of 80 semi-structured expert interviews conducted in 2023–2024 with representatives of federal media holdings, medium-sized national media outlets, regional media companies, niche publications, and new digital-only media projects. The findings show that 55% of the companies studied have a dedicated marketing department, 30% rely on a single in-house marketing specialist, and in 15% of cases marketing functions are distributed among editorial teams, advertising departments, or top management. The most widespread tools are social media marketing, public relations, content marketing. The study demonstrates that formal marketing planning and KPI systems are typical primarily of large media companies and fast-growing digital projects, whereas many regional media outlets still rely on situational and intuitive decision-making. More than half of the companies regularly assess the results of marketing activities, but ROI calculations are used only in a very limited number of cases. The article concludes that Russian media companies are gradually moving from intuitive promotion practices toward a more systematic and data-driven marketing model, while substantial differences between large and small market players remain.

***Key words**: media marketing, marketing activities, media company, marketing communications, digital media, marketing strategy, effectiveness.*

To cite this article: Cherevko T. S. (2026) Organizatsiya marketinga v mediakompaniyakh Rossii: struktura, instrumenty i praktiki izmereniya effektivnosti [Organization of marketing in Russian media companies: structure, tools, and effectiveness measurement practices]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika* 2: 3–24. DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.2.2026.324

DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.2.2026.324

Введение

Актуальность исследования современного медиамаркетинга обусловлена значительными изменениями в медиасфере в последние десятилетия. Цифровизация медиа, развитие онлайн-платформ и социальных сетей привели к ужесточению конкуренции за внимание аудитории и рекламные бюджеты. Традиционные СМИ вынуждены адаптироваться к новым условиям, конкурируя не только между собой, но и с цифровыми медиа, независимыми авторами и глобальными платформами. Маркетинговая деятельность становится все более значимой для развития, а иногда и выживания отрасли.

В классическом понимании Ф. Котлера маркетинг определен как деятельность по изучению и удовлетворению потребностей клиентов посредством обмена, приносящая прибыль компании (Котлер, Келлер, 2007). Медиамаркетинг, в свою очередь, учитывает специфику продукта – информационного контента, аудитории как особого вида потребителей, рекламы как основного источника доходов традиционных СМИ.

В отечественной науке маркетинг СМИ долгое время оставался периферийным направлением, однако с начала 2000-х ситуация начала меняться. Первый учебник по медиамаркетингу на русском языке вышел в 2007 г. под редакцией С. М. Гуревича (Гуревич, Иваницкий, Назаров, Щепилова, 2007). В этой работе обоснована необходимость применения маркетингового подхода в деятельности СМИ и приведены базовые понятия медиамаркетинга. Фактически классическая маркетинговая концепция *4P – Product, Price, Place, Promotion* (Marschner, 1972) – применима и к СМИ, но с поправкой на природу медийного продукта. Например, *Place* для медиа – это каналы распространения информации, включая площадки самих медиа (эфир, кабельные сети, интернет, мобильные приложения), а *Promotion* включает не только рекламу, но и *PR*-активность, работу с сообществами, событийный маркетинг и т. д. В. В. Ворошилов определял маркетинг СМИ как «искусство движения журналистской информации к массовой аудитории с целью удовлетворения ее нужд и получения средством массовой информации максимально возможного дохода» (2006), повторяя определение Ф. Котлера с учетом специфики продукта медиакомпании.

И. В. Кирия предложил концептуальный взгляд на медиамаркетинг, выделив две его модели – «воспитание аудитории» и «удовле-

творение потребностей аудитории» – в зависимости от того, формирует ли СМИ новую потребность у аудитории или ориентируется на уже существующий спрос (2006). Кроме того, Кирия подчеркивает, что медиакомпания оперирует сразу на трех рынках: рынке аудитории, рынке рекламодателей и рынке контента, что, в свою очередь, заставляет задуматься о диверсификации медиамаркетинга. Е. Л. Вартанова в ряде работ анализирует трансформацию медиаэкономики в цифровую эпоху и отмечает, что постоянная изменчивость медиарынка и конвергенция требуют совершенствования маркетинговых подходов медиаорганизаций (2003; 2019). В частности, цифровая среда стимулирует медиакомпании активнее использовать прямые коммуникации с аудиторией, данные аналитики и новые каналы распространения контента.

Вклад в разработку проблематики медиамаркетинга внесли исследования, посвященные отдельным маркетинговым аспектам. Так, Г. Г. Щепилова в своих работах подробно рассмотрела эволюцию рекламы в СМИ как ключевого элемента медиамаркетинга, показав взаимосвязь рекламной деятельности со стратегией СМИ (Гуревич, Иваницкий, Назаров, Щепилова, 2007; Щепилова, 2011). С. А. Фатова (2018) сфокусировала внимание на современных инструментах маркетинговых коммуникаций (таких как интегрированный *PR*, продвижение в социальных сетях, контент-маркетинг) и их роли в развитии медиаиндустрии. Ее анализ показал, что использование комплексного маркетингового инструментария способствует росту аудитории и доходов медиа. Также появились исследования маркетинговых практик в медиакомпаниях: например, Е. Ю. Колобова (2018) изучила специфику маркетинговой деятельности телеканалов. По словам одного из информантов ее исследования, «без активного маркетинга сегодня даже сильный контент “не выстрелит” – необходимо донести его до зрителя по всем фронтам».

Зарубежные авторы, заложившие основы маркетинга, отмечают универсальность ориентации на потребителя и интеграции маркетинговых коммуникаций (Kotler, Keller, 2016). Вместе с тем в зарубежных медиаисследованиях отмечается, что медиаорганизации относительно поздно начали активно применять маркетинг и брендинг, однако в цифровую эпоху они обеспечивают конкурентоспособность (Berglez, Olausson, Ots (eds.), 2017; Chan-Olmsted, 2011).

В 2020-е гг. в исследованиях маркетинга и медиаэкономики возросла роль цифровых коммуникаций и *data-driven* подходов, что связано как с ускорением цифровой трансформации в постпандемийный период, так и с технологическим развитием инфраструктуры. Исследователи интернет-рекламы в России отмечают устойчивый сдвиг в сторону цифровых каналов продвижения и усложнение экосистемы инструментов аналитики (Рубцова, 2023; Юмашева, 2025). Драйверы роста медиаиндустрии в значительной степени связаны с технологизацией производства и усилением конкуренции за внимание аудитории, что напрямую влияет на маркетинговые практики медиакомпаний и требования к измерению результативности коммуникаций (Плотников, Радушинская, Шамина, Шарапова, 2024). С. С. Смирнов описывает структурные особенности российской медиасистемы и логику функционирования медиахолдингов как субъектов рынка, что важно для интерпретации различий в маркетинговых моделях крупных и малых медиакомпаний (2024). Исследователи медиапотребления выделяют факторы и тенденции трансформации цифрового потребления в России в 2022–2025 гг., что задает эмпирическую рамку для объяснения роста значимости социальных платформ и прямых каналов дистрибуции контента (Девяткин, 2025). Некоторые авторы приходят к выводам, что медиакомпании, внедряющие современные маркетинговые решения, демонстрируют более высокие показатели прибыльности и устойчивости (Zhang, 2024; Medina, Mazaira, Alén, 2022).

Обзор работ по теме свидетельствует о том, что маркетинговая деятельность в медиа находится на пересечении классических маркетинговых принципов и отличительных особенностей медиарынка. Существуют теоретическая база и ряд практических исследований по медиамаркетингу, однако динамика изменений (цифровизация, смена моделей потребления) требует постоянного обновления данных. В настоящем исследовании предпринята попытка заполнить имеющиеся пробелы с использованием актуальных эмпирических сведений о российском медиамаркетинге.

Цель исследования – определить на основе эмпирических данных, как организована современная маркетинговая деятельность российских медиакомпаний. В соответствии с этой целью в работе решаются следующие задачи:

1) описание организационной структуры маркетинговых подразделений в различных типах медиакомпаний;

2) описание основных инструментов медиамаркетинга, применяемых на практике (*PR, SMM*, контент-маркетинг, аналитика и пр.);

3) выявление подходов медиакомпаний к оценке эффективности маркетинговых стратегий и применяемых критериев.

Автором получены и обобщены первичные данные о реальной практике маркетинговой деятельности более чем 80 российских медиакомпаний. Данное исследование, в отличие от прежних, сосредоточенных преимущественно на теоретических аспектах или отдельных случаях, дает широкую картину по отрасли, выявляет актуальные тенденции (например, степени проникновения цифровых инструментов в маркетинг СМИ, изменений в структурах маркетинговых подразделений), фиксирует мнения практиков, отражающие реальный опыт внедрения маркетинговых решений в российских медиакомпаниях.

Методика исследования

За 2023–2024 гг. проведено 80 полуструктурированных интервью с представителями различных медиакомпаний России. Среди информантов – руководители и сотрудники отделов маркетинга, директора по развитию, коммерческие директора, главные редакторы (в небольших редакциях, где отсутствуют выделенные маркетологи). Интервью проводились по заранее подготовленному гайду (15 вопросов), включавшему блоки вопросов об опыте работы в маркетинге, структуре маркетинговой функции в компании, используемых инструментах, практике взаимодействия с аудиторией и рекламодателями, системе оценки результатов и текущих проблем и др. Для повышения достоверности информации некоторые эксперты предоставили внутренние документы (организграммы, отчеты по маркетинговым кампаниям, метрики аудитории), которые были проанализированы дополнительно.

Чтобы охватить разнообразие российского медиарынка, был применен целевой отбор экспертов из медиакомпаний различных типов и масштабов:

– федеральных медиахолдингов – крупных конгломератов, объединяющих телеканалы, радиостанции, печатные и онлайн-издания;

– национальных СМИ среднего размера – отдельных телевизионных каналов, общероссийских газет и журналов, крупных интернет-порталов;

– региональных медиакомпаний – телерадиокомпаний, областных газет, городских новостных сайтов;

– тематических/нишевых изданий – специализированных медиапроектов;

– новых цифровых медиа – нескольких молодых проектов, существующих только в цифровой среде (например, интернет-каналы на *YouTube*, крупные каналы в *Telegram*).

Интервью проводились в основном дистанционно (по *Zoom* или телефону), а также лично, записывались и затем расшифровывались дословно. Для анализа использовался метод тематического кодирования: в текстах были выделены ключевые темы и категории (например, «структура отдела», «*SMM*-инструменты», «метрики эффективности», «проблемы/барьеры» и т. д.). С помощью специализированного программного обеспечения для качественного анализа (*NVivo*) все упоминания были сгруппированы по категориям, что позволило количественно оценить распространенность тех или иных мнений/практик. Наиболее значимые цитаты информантов приведены в статье.

Помимо качественного анализа, применялись количественные методы для обработки отдельных вопросов. Например, экспертам задавались вопросы, допускающие подсчет ответов (наличие/отсутствие маркетингового отдела, использование конкретных инструментов и пр.).

Ограничения исследования обусловлены возможной субъективностью оценок информантов, вариативностью терминологии (например, разные определения медиамаркетинга, а также понимание его эффективности). Также отметим, что в статье представлена только часть материалов, необходимая для описания основных тенденций. Настоящая работа носит характер зондажного исследования.

Структура маркетинговых отделов в медиакомпаниях

Далеко не во всех российских медиакомпаниях маркетинговая функция институционализирована. По полученным данным, лишь половина компаний имеет полноценный отдел маркетинга или

аналогичное подразделение. Как правило, это крупные федеральные СМИ, медиакомпании крупных городов, а также быстрорастущие цифровые проекты. У трети компаний есть лишь один специалист, официально отвечающий за маркетинг (чаще его должность называется «маркетолог», «менеджер по маркетингу» или совмещается с функциями *PR*-специалиста или менеджера по рекламе). Наконец, в некоторых компаниях маркетинговые задачи распределены между другими отделами (редакцией, отделом продаж рекламы, отделом распространения) или же отдаются на аутсорс (см. табл. 1).

Таблица 1

Наличие отдела маркетинга в медиакомпаниях (N=80)

Наличие маркетинговой службы	Кол-во компаний
Отдельный отдел/департамент	44
Один штатный специалист	24
Нет штатной единицы (функции распределены)	12

Наличие полноценного отдела – прерогатива крупных организаций. Федеральные телеканалы и холдинги обычно имеют разветвленные маркетинговые дирекции, включающие отделы по рекламе, связям с общественностью, исследованию аудитории, и собственные *digital*-отделы (*digital marketing, SMM*-группы). Напротив, региональные СМИ зачастую не могут содержать отдельный штат маркетологов, тогда эту роль выполняет коммерческий директор или главный редактор: «У нас нет отдельного маркетолога – газета небольшая, тираж 5 тысяч. Продвижением занимаюсь я сам, или девочки из рекламного отдела помогают с соцсетями» (главный редактор областной газеты). Аналогичным образом ответил маркетолог региональной телекомпании: «В небольших медиакомпаниях зачастую нет отдельного маркетингового отдела, эти функции распылены между редакцией и отделом продаж».

Подчиненность и внутренняя структура. Маркетинговое подразделение тпо-разному вписывается в оргструктуру компании. На крупных телеканалах отдел маркетинга обычно подчиняется напрямую генеральному директору или входит в блок коммерче-

ской дирекции (наряду с отделом продаж рекламы). Например, в одном из федеральных холдингов директор по маркетингу является заместителем гендиректора по маркетингу и развитию, курирует команды по аналитике аудитории, бренд-менеджменту каналов и промоушену. В печатных изданиях часто встречается объединение маркетинговой и рекламной функций: отдел отвечает одновременно за привлечение рекламодателей и продвижение самого издания, т. е. решает весь спектр коммерческих задач. Такая модель отражает классический подход в маркетинге – объединение задач продвижения и продаж. В цифровых медиа (например, на крупных новостных сайтах) маркетинговая команда может быть объединена с отделом развития продукта или редакцией. Некоторые онлайн-медиа вообще не разделяют четко маркетинг и редакционный *PR*, считая продвижение контента частью работы редакции.

Размер маркетинговых отделов очень сильно варьируется. В крупнейшем медиахолдинге из нашей выборки численность сотрудников, занятых маркетингом, превышает 50 человек (с учетом всех дочерних проектов и региональных подразделений). В отделах же маркетинга региональных медиакомпаний подчас работают 1–2 человека. Средний показатель по выборке для тех, у кого есть отдел, – около 5 маркетологов. Сотрудники, как правило, распределяются по направлениям: аналитика аудитории, *PR* и внешние коммуникации, *SMM* и *digital*-продвижение, иногда брендменеджмент и дизайн.

Трансформация организационных моделей. Из ответов информантов видно, что организационная структура маркетинга в медиа переживает трансформацию: ранее маркетинг был частью отдела рекламы, но в последние годы выделился в самостоятельное направление. Например, в издательском доме, где выходит журнал и новостной сайт, в 2018 г. создан отдельный департамент по маркетингу и новым медиа, тогда как до этого маркетинговые задачи решались рекламным отделом: «Раньше все усилия шли на продажу рекламы, про продвижение самого издания думали меньше. Сейчас же строим полноценный маркетинг: изучаем читателей, продвигаем бренд, осваиваем диджитал. Поэтому и команду расширили» (директор по коммуникациям).

Основные инструменты медиамаркетинга

Инструментарий маркетинговой деятельности медиакомпаний сегодня весьма разнообразен, традиционные методы продвижения сочетаются с новыми цифровыми технологиями. На основании интервью можно выделить несколько ключевых групп маркетинговых инструментов, используемых в российских медиакомпаниях:

Связи с общественностью. Практически все медиакомпании придают большое значение классическому *PR*. Это включает взаимодействие с внешними организациями и сообществами, участие в отраслевых мероприятиях, спонсорство, работу со СМИ. Многие опрошенные отметили, что имиджевые мероприятия – пресс-конференции, круглые столы, социальные акции – помогают укрепить бренд медиа. *PR*-деятельность также направлена на формирование позитивного образа медиа у представителей власти и бизнес-партнеров, что, по мнению опрошенных, способствует достижению коммерческих целей СМИ (реклама, инвестиции). Традиционно маркетинг и *PR* в медиакомпании существовали раздельно: отдел маркетинга занимался продвижением издания на рынке и продажей рекламы, а отдел *PR* – связями с общественностью, имиджем компании, коммуникацией с внешними стейкхолдерами, реализацией редакционных *PR*-проектов. Однако в условиях конвергенции коммуникационных каналов и оптимизации бизнес-процессов эти границы размываются. Эксперты отмечают, что сейчас в их компаниях *PR*-активности интегрированы в общую маркетинговую стратегию. В частности, в половине крупных телерадиокомпаний и большей части цифровых медиа *PR* находится либо в ведении маркетингового директора, либо в некоторой зависимости от отдела маркетинга.

Реклама и продвижение собственного контента. Подавляющее большинство СМИ используют внутренние проморесурсы: телеканалы размещают анонсы своих передач между программами, радиостанции «крутят» джинглы и проморолики, печатные издания дают объявления о подписке и новых номерах. Кроме того, активно применяется кросс-промо: взаимная реклама между партнерскими медиа. Более половины информантов отметили, что сотрудничество и обмен аудиториями – экономичный и эффективный инструмент продвижения, особенно в регионах, где медиа сложно конкурировать с федеральными игроками.

Продвижение в интернете и SMM. Подавляющее большинство информантов подтвердили, что используют социальные сети для

распространения контента и коммуникации с аудиторией. Наиболее популярными платформами у медиамаркетологов на момент опроса являются «ВКонтакте», «Одноклассники» (для старшей аудитории), *YouTube, Telegram* и *Instagram*[1] (хотя последний официально запрещен, многие медиа продолжают вести там аккаунты с целью взаимодействия с молодой аудиторией). *SMM* выполняет сразу несколько задач: привлечение трафика на собственные сайты, повышение узнаваемости бренда, взаимодействие с аудиторией (через комментарии, опросы, конкурсы). Например, новостные порталы получают значительную долю просмотров именно через репосты в социальных сетях. Как отметил один из экспертов, маркетолог интернет-издания, «соцсети сейчас – главный канал притока аудитории. Мы видим, что если какой-то материал "зашел" в ВК или Телеграм, то трафик на сайт взлетает в разы». Многие компании выделяют бюджеты на таргетированную рекламу в соцсетях, продвигая свои группы или ключевые материалы.

Контент-маркетинг. Под контент-маркетингом в медиа понимают создание специальных материалов, которые привлекают или удерживают аудиторию за счет своей ценности, а не прямой рекламы. Некоторые издания делают подборки интересных историй, интерактивные проекты, которые повышают вовлеченность пользователей и ассоциируются с брендом. По словам одного из главных редакторов, «мы продвигаем себя через качественный контент. Хороший материал сам по себе – уже лучшая реклама издания: люди поделятся, запомнят, придут снова». Таким образом, граница между собственно маркетингом и редакционной деятельностью размывается – создание привлекательного контента становится частью маркетинговой стратегии медиакомпании (Баранова, 2025).

Digital-аналитика и SEO. Все большее значение для маркетологов в медиа приобретает аналитика пользовательских данных и поведенческая аналитика. Большинство опрошенных упомянули, что регулярно используют метрики веб-аналитики (*Google Analytics*, «Яндекс.Метрика», встроенные сервисы аналитики или собственные системы) для оценки отклика на контент и эффективность каналов продвижения. *SEO* (*search engine optimization*) – оптимизация контента под поисковые системы – тоже становится обязательным инструментом для цифровых медиа: практически все новостные сайты тщательно подбирают заголовки и ключевые слова, чтобы их материалы выше ранжировались в поисковых

системах. Некоторые редакции имеют отдельного специалиста или нанимают консультанта по *SEO*. Например, редактор одного интернет-издания заявил: «У нас каждое утро начинается с разбора статистики – что читали, откуда пришли. Без цифр сейчас никуда, мы сразу видим эффект каждой акции в соцсетях или пуш-рассылки».

Email и мессенджеры. Часть информантов (главным образом из цифровых медиа и деловых изданий) подтвердили применение *email*-маркетинга – регулярных рассылок для подписчиков. Несмотря на изобилие новых каналов, классическая почтовая рассылка новостей или дайджестов остается эффективным и практически бесплатным способом удержания аудитории. Особенно часто это отмечают в деловых медиа, что, вероятно, связано с высокой лояльностью такой аудитории. Также некоторые СМИ начали использовать чат-боты и рассылки в мессенджерах для доставки контента напрямую пользователям. Доля тех, кто задействует эти инструменты, пока невелика, но она растет, в основном за счет небольших медиакомпаний, которые ограничены в маркетинговом бюджете.

Событийный маркетинг. Наконец, цифровые инструменты дополняются традиционным маркетингом – организация мероприятий, участие в разработке и продвижении мероприятий, распространение сувенирной продукции с символикой медиа, совместные акции с местным бизнесом. Около половины опрошенных упомянули опыт проведения или спонсирования мероприятий: от небольших конкурсов для читателей до крупных городских праздников. Так, одна региональная газета ежегодно проводит и освещает на своих страницах конкурс детского рисунка, тем самым формируя образ социально ответственного бренда и привлекая спонсоров и новых подписчиков – родителей детей. Как и в случае с *PR*-деятельностью, эксперты отмечают сложности, которые возникают при оценке эффективности проектов событийного маркетинга.

Наиболее распространенным инструментом сегодня является маркетинг в соцсетях (*SMM*) – их задействуют практически все опрошенные компании. Далее следуют *PR*-активности и *digital*-аналитика как основа для принятия маркетинговых решений. Несколько меньше компаний системно используют контент-маркетинг и *SEO*-оптимизацию. *Email*-маркетинг и *event*-маркетинг (офлайн-мероприятия) задействованы менее чем половиной

опрошенных: эти инструменты подходят не для всех типов медиа и требуют дополнительных ресурсов. Но даже те СМИ, которые пока не делают, например, рассылок и не проводят мероприятий, рассматривают такую возможность в будущем – с целью роста и удержания аудитории.

Приведем конкретные примеры использования инструментов, озвученные в интервью. Один из ярких кейсов – опыт крупного информационного портала, который сделал ставку на виральный контент в соцсетях: «Мы сознательно создаем часть контента "под соцсети" – яркие видео, мемы, инфографику. Цель – вирусное распространение, чтобы о нашем сайте узнавали через репосты. Один удачный ролик в *TikTok* привел нам 50 тыс. новых посетителей за сутки» *(digital*-продюсер). Другой пример – городское интернет-издание, которое активно применяет краудсорсинг идей у аудитории как маркетинговый ход: «Мы каждый месяц проводим в ВК опросы и просим читателей прислать темы, которые они хотят видеть. Лучшие идеи реализуем, а авторов упоминаем. Люди чувствуют причастность и охотнее потом делятся материалами» (редактор). Это служит двойной цели: и контент улучшается, и аудитория вовлекается в продвижение.

Маркетинговое планирование в медиакомпании

Одним из индикаторов зрелости маркетинговой функции в компании является наличие формальной стратегии, отраженной в документах (планах, дорожных картах) и подкрепленной системой ключевых показателей эффективности (*KPI*). Наше исследование показало, что полноценное маркетинговое планирование с постановкой *KPI* – редкость для российского медиарынка. Лишь немногие из опрошенных практикуют создание отдельного маркетингового плана на год/квартал. Как правило, это крупные медиахолдинги или динамично развивающиеся цифровые проекты. По словам директора по маркетингу одного из федеральных телеканалов, «мы работаем по ежегодной маркетинговой стратегии, утверждаем цели по росту аудитории, по доле рынка, и у каждого направления – свой *KPI*. Без этого сложно координировать усилия, особенно когда проектов много». Напротив, большинство региональных и местных СМИ действуют, скорее, интуитивно: четко задокументированного маркетингового плана у них нет. Многие информанты из небольших СМИ признавались, что маркетинго-

вый план отсутствует или сведен к краткому перечню мероприятий. «У нас нет формального плана – есть общие идеи на год, и дальше по ситуации решаем, что делать», – отметил маркетолог одной областной газеты.

Наличие разработанной маркетинговой стратегии подтвердили единицы (все они относятся к категории крупнейших либо являются быстрорастущими неинституциональными СМИ). Соответственно, большинство медиакомпаний не имеют фиксированного плана маркетинговых мероприятий.

Таким образом, только наиболее продвинутые игроки системно планируют маркетинговую деятельность и оценивают ее результативность. Это соответствует ранее сделанным наблюдениям: полноценные маркетинговые планы и показатели эффективности присутствуют лишь в крупных медиакомпаниях (Черевко, 2025).

Подходы к оценке эффективности маркетинговой деятельности

Необходимость и трудности измерения. Оценка эффективности маркетинговой деятельности – сложный, но необходимый аспект медиаменеджмента. Исторически успех медиа оценивался метриками охвата (тираж, рейтинг, просмотры), однако сегодня маркетологи стремятся вычислить и более сложные показатели, включая возврат на маркетинговые инвестиции (*ROMI*). По результатам интервью, больше половины медиакомпаний регулярно проводят оценку результатов своих маркетинговых действий. Остальные признали, что делают это нерегулярно или «на глаз». Среди региональных небольших СМИ доля тех, кто системно анализирует маркетинг, ниже: лишь около половины имеют формальные показатели, тогда как практически все крупные медиа задействуют метрики и отчетность.

Эксперты подчеркивают, что измерение эффективности маркетинговой деятельности в медиа осложнено несколькими факторами:

– медиарезультаты зависят от множества внешних причин (новостная повестка, сезонные колебания, конкуренты), поэтому выделить эффект именно маркетинга непросто;

– отложенный эффект (например, лояльность к медийному бренду) трудно оценить в краткосрочной перспективе;

– не все имеют навыки и инструменты для глубокого анализа (особенно в небольших редакциях, где нет аналитики и ресурсов для открытия новых вакансий).

Тем не менее метрики аудиторного охвата используются повсеместно: тиражи, рейтинги ТВ и радио (по данным *Mediascope*), посещаемость сайтов (*Unique Visitors, Pageviews*), подписчики в соцсетях – все это регулярно отслеживается как показатель результата работы медиамаркетолога.

Из ответов можно выделить наиболее распространенные ключевые показатели эффективности **(*KPI*)**, на которые ориентируются маркетинговые службы медиа:

– *аудиторные показатели:* для традиционных СМИ – средняя аудитория выпуска (для ТВ, радио), читательская аудитория номера, количество подписчиков (для печати); для онлайн – уникальные посетители (*UU*) в месяц, общее количество просмотров, среднее время на сайте, количество просмотров на одного посетителя и др. Подавляющее большинство опрошенных назвали хотя бы один из этих показателей в числе своих целевых;

– *охват в социальных сетях:* число подписчиков, количество взаимодействий (лайков, репостов, комментариев). Практически все *SMM*-менеджеры имеют план по росту этих метрик. Однако некоторые отметили, что «гонимся не за цифрой подписчиков, а за вовлеченностью» – то есть важно не просто иметь аудиторию, но и чтобы она активно реагировала на контент медиа;

– *посещаемость и трафик на сайт:* для цифровых медиа – ежедневные/месячные *UU*, доля трафика по каналам (прямой, поисковый, соцсети, рефералы). Это позволяет оценить эффективность каждого канала продвижения. Например, если доля трафика из соцсетей выросла с 10% до 30%, *SMM*-стратегия признана успешной, рассматриваются варианты масштабирования данной стратегии;

– *конверсия и удержание:* ряд онлайн-изданий отслеживают более тонкие метрики: коэффициент возврата (*retention rate*) – сколько % пользователей вернулись на сайт спустя время), конверсия в подписку (если есть платная подписка или регистрация). Например, издание с пейволл смотрит, сколько читателей промоматериала оформили платную подписку, – это прямой показатель отдачи маркетинговой кампании, является нижним уровнем маркетинговой воронки;

– *рекламные доходы и продажи:* хотя это скорее коммерческий показатель, маркетологи часто несут ответственность за монетизацию аудитории. Половина информантов упомянули, что косвенно оценивают свою эффективность по росту рекламных контрактов,

выполнению плана по доходам. Однако они признают, что на доход влияют и внешние экономические факторы, поэтому прямую связь «маркетинг – доход» в медиамаркетинге отследить трудно;

– *имиджевые показатели:* немногие измеряют такие метрики, как узнаваемость бренда медиа или уровень доверия аудитории (через опросы, анализ открытых пользовательских данных). Это, как правило, крупные компании, заказывающие маркетинговые исследования или пользующиеся дополнительными инструментами (*Brand analytics, YouScan*, «Медиалогия» и прочие).

В целом можно сказать, что количественные метрики охвата и вовлеченности – до сих пор основа маркетинговой оценки в медиа. Многие информанты отметили, что научились оперативно связывать маркетинговые действия с изменениями метрик. Например, после запуска новой рекламной кампании в соцсетях – видеть прирост трафика и подписчиков, после редизайна сайта – изменение времени пребывания и т. д. Менее распространена практика считать возврат инвестиций – *ROI* (*return on investment*) от маркетинга в денежном выражении. Только 5 компаний пытались просчитать *ROI* конкретных маркетинговых мероприятий (например, сколько рублей дохода принес каждый вложенный в рекламную кампанию рубль). И те признают, что расчеты приблизительны. Большинство удовлетворяется сравнением показателей «до и после» внедрения инициатив.

Примеры оценки эффективности. В интервью прозвучал ряд кейсов, иллюстрирующих подходы к оценке. Так, в одном информационном агентстве введена система баллов для контент-маркетинговых проектов: каждое успешное выполнение *KPI* (по охвату или вовлеченности) оценивается внутренними баллами, суммарный «скоринг» проекта показывает его эффективность для дальнейшего финансирования подобных инициатив. На телеканале измеряют стоимость контакта: маркетинговый отдел рассчитывает, во сколько обходится привлечение одного зрителя (через промо на сторонних площадках) и сравнивает с потенциальной ценностью этого зрителя (в пересчете на рекламный доход). Если стоимость слишком высока – от таких методов продвижения отказываются или понижают их приоритет. В одном региональном холдинге (объединяет газету и сайт) сравнивали динамику тиража/трафика до и после введения должности маркетолога: за год после появления специалиста тираж упал меньше (на 2% против 10% годом ранее) при

сохраняющемся тренде на снижение интереса к прессе, а интернет-трафик вырос на 15%. Это послужило основанием продолжать инвестиции в маркетинг, несмотря на сложности на рынке и ограниченность бюджета.

Информанты честно говорили о трудностях: «Мы чувствуем эффект, но измерить его точно – большая проблема»; «Начальство требует конкретных цифр, а как покажешь “рост лояльности”?». Тем не менее тенденция такова, что даже в небольших редакциях постепенно начинают вводить элементарные показатели. Один главный редактор районной газеты поделился: «Раньше вообще не думали про эффективность – напечатали листовки, раздали, и ладно. Теперь вот учимся: смотрим, пришли ли новые подписчики после акции, ведем учет звонков в редакцию...».

Эффективность каналов и корректировка решений. Оценка результатов позволяет медиа корректировать маркетинговые стратегии. Например, одна онлайн-газета выяснила из аналитики, что от кампании в *VK* отдача почти нулевая (трафик не растет, да и сама сеть мало популярна у аудитории), и решила перенаправить ресурсы на более продуктивный телеграм-канал, который, напротив, принес значительный приток читателей. Другой пример: региональная телекомпания протестировала два способа промо своих новостей – через короткие ролики на местном радио и через таргетированную рекламу в соцсетях. По итогам месяца сравнили прирост аудитории выпусков новостей и поняли, что радио не дало эффекта, а вот соцсети дали +20% к просмотрам. В следующем квартале бюджет радио был сокращен, а *SMM*-направление усилено. Подобные случаи демонстрируют важность аналитического подхода: вовремя увидев неэффективность канала, компания экономит средства и находит оптимальный путь к аудитории.

В то же время, как отметили некоторые участники исследования, не все ценно, что поддается счету. Качественные эффекты – такие как репутация, доверие, влияние бренда – проявляются не сразу. Например, широкое освещение в медиа социально значимой темы может не дать мгновенного роста трафика, но укрепит статус издания в обществе. Баланс краткосрочных метрик и долгосрочных целей – одна из сложных задач менеджмента. Один из медиаменеджеров резюмировал: «Мы для себя выработали правило: метрики – не самоцель, а инструмент. Если показатель просел, мы ищем причину, но не забываем о миссии нашего СМИ –

сохранять качество журналистики. Маркетинг должен помогать соединять эту миссию с экономикой, а не подменять содержание погоней за цифрами».

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить ряд актуальных принципов маркетинговой деятельности в российских медиакомпаниях. Во-первых, наблюдается поляризация в организационных подходах: крупные медиакомпании располагают разветвленными маркетинговыми структурами, тогда как многие региональные и нишевые СМИ лишь начинают их выстраивать. Более половины изученных компаний имеет полноценный маркетинговый отдел, что свидетельствует о постепенном распространении культуры продвижения в медиа, о чем заявляют сами информанты. Хотя значительная доля мелких редакций все еще обходится без выделенных маркетологов, большинство опрошенных утверждают, что такие специалисты им необходимы.

Инструментарий медиамаркетинга расширяется и естественным образом смещается в сторону цифровых технологий. Социальные сети, онлайн-аналитика, *SEO* и контент-маркетинг теперь являются неотъемлемой частью маркетинг-микс для большинства СМИ наряду с традиционными *PR* и промоушеном. Медиа стараются работать с аудиторией на новых платформах, стремясь создать вокруг своего бренда активное сообщество. При этом остаются востребованными и классические методы: участие в мероприятиях, прямое взаимодействие с аудиторией офлайн – особенно важные для региональных СМИ. Отличительной чертой современных практик является их комплексность: когда различные каналы и инструменты используются согласованно, достигается эффект синергии.

В-третьих, медиакомпании постепенно внедряют систему оценки эффективности маркетинга. Хотя далеко не везде этот процесс формализован, большинство опрошенных отслеживают как минимум базовые показатели аудитории и вовлеченности. В крупных компаниях появляются продвинутые *KPI*, интегрированные с бизнес-целями (например, конверсия аудитории в подписки, возвращаемость аудитории, стоимость привлечения пользователя). Это позволяет говорить о взрослении медиарынка: от интуитивного продвижения контента он переходит к маркетингу,

ориентированному на данные. Одновременно медиамаркетологи признают сложности, с которыми сталкиваются при некоторых измерениях (эффективность *PR*-коммуникации и *ROI*, например), однако осознание важности аналитики очевидно.

Четвертый важный вывод – изменение отношения к маркетингу внутри медиакомпаний. Если раньше маркетинг воспринимался лишь как вспомогательная, техническая функция (или вообще сводился к продаже рекламы), то сегодня все больше руководителей рассматривают маркетинговую стратегию как органичную часть общего развития компании. Во многих случаях отмечается объединение усилий маркетологов и редакторов, совместный поиск баланса между привлечением аудитории и сохранением качества контента. Маркетинг в СМИ уже не воспринимается как что-то чужеродное журналистике – напротив, признается, что без продвижения качественная журналистика может не дойти до своей аудитории. Это отмечают большинство собеседников.

Полученные данные дополняют теоретические концепции медиамаркетинга конкретикой российской практики 2020-х гг. Они подтверждают ряд положений классиков (ориентация на потребителя как краеугольный камень, важность комплексного подхода, по Котлеру) и одновременно отражают специфику маркетинга в медиакомпании – например, актуальность конфликта «воспитание vs обслуживание аудитории». Результаты настоящей работы подразумевают необходимость дальнейших исследований: например, портрет маркетолога в медиакомпании, сравнительный анализ эффективности разных моделей маркетинга в медиа, изучение влияния маркетинга на финансовую устойчивость СМИ, роль новых технологий (искусственного интеллекта, больших данных) в медиамаркетинге будущего.

Примечания

[1] Принадлежит *Meta*, которая признана в Российской Федерации экстремистской организацией и запрещена.

Библиография

Баранова Е. А. Контент-маркетинг как инструмент продвижения медиабренда // *Litera*. 2025. № 1. С. 145–155.

Вартанова Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003.

Вартанова Е. Л. Теория медиа: отечественный дискурс. М.: Фак. журн. МГУ; Изд-во Моск. ун-та, 2019.

Ворошилов В. В. Теория и практика массовой информации. СПб.: Изд-во Михайлова В. В., 2006.

Гуревич С. М., Иваницкий В. Л., Назаров А. А., Щепилова Г. Г. Основы медиамаркетинга. М.: МедиаМир, 2007.

Девяткин Н. Р. Трансформация цифрового медиапотребления России в 2022–2025 годах: факторы и тенденции // Вопросы медиабизнеса. 2025. № 2. С. 53–58.

Кирия И. В. Зарубежный медиамаркетинг: учеб. пособие. М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2006.

Колобова Е. Ю. Особенности организации маркетинговой деятельности телеканала в современных условиях // Петербургский экономический журнал. 2018. № 1. С. 92–99.

Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2007.

Плотников В. А., Радушинская А. И., Шамина О. А., Шарапова О. А. Анализ рынка медиаиндустрии: состояние, драйверы роста и тенденции развития // Практический маркетинг. 2024. № 11 (329). С. 13–19.

Рубцова Н. В. Экономика и управление в медиаиндустрии. М.: IPR Media, 2023.

Смирнов С. С. Медиахолдинги как субъекты медиасистемы Российской Федерации: опыт комплексного исследования // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2024. № 6. С. 158–191.

Фатова С. А. Роль современных инструментов маркетинговых коммуникаций для развития медиаиндустрии // Петербургский экономический журнал. 2018. № 3. С. 68–74.

Черевко Т. С. Тенденции развития медиамаркетинга в российских СМИ // Журналистика в 2024 году: творчество, профессия, индустрия: сб. мат. Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. *Е. Л. Вартановой, Г. Ф. Вороненковой, Н. В. Гусева* и др. М.: Фак. журн. МГУ, 2025. С. 170–171.

Щепилова Г. Г. Поливариантность подходов к изучению рекламы в СМИ // *Реклама. PR. Теория и практика*. 2011. № 2. С. 15–22.

Юмашева И. А. Обзор российского медиарынка 2025 г.: тренды и риски // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 9. С. 1140–1147. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-9-1140-1147

Berglez P., Olausson U., Ots M. (eds.) (2017) *What Is Sustainable Journalism? Integrating the Environmental, Social, and Economic Challenges of Journalism*. Peter Lang Incorporated, International Academic Publishers. DOI: 10.3726/b11462

Chan-Olmsted S. (2011) Media Branding in a Changing World: Challenges and Opportunities 2.0. *International Journal on Media Management* 13 (1): 3–19. DOI: 10.1080/14241277.2011.568305

Kotler P., Keller K. (2016) *Marketing Management*. 15th ed. Pearson.

Marschner D. C. (1972) [Review of Basic Marketing: A Managerial Approach, by E. J. McCarthy]. *Journal of Marketing* 36 (1): 106.

Medina E., Mazaira A., Alén E. (2022) Innovation in the broadcasters' business model: A bibliometric and review approach. *European Research on Management and Business Economics* 28 (3): 100202. DOI: 10.1016/j.iedeen.2022.100202

Zhang T. (2024) Research on Business Model Innovation of Media Industry in the Era of "Internet+". *International Journal of e-Collaboration* 20 (1): 1–14. DOI: 10.4018/IJeC.349963

References

Baranova E. A. (2025) Kontent-marketing kak instrument prodvizheniya mediabrenda [Content marketing as a tool for promoting a media brand]. *Litera* 1: 145–155. (In Russian)

Berglez P., Olausson U., Ots M. (eds.) (2017) *What Is Sustainable Journalism? Integrating the Environmental, Social, and Economic Challenges of Journalism*. Peter Lang Incorporated, International Academic Publishers. DOI: 10.3726/b11462

Chan-Olmsted S. (2011) Media Branding in a Changing World: Challenges and Opportunities 2.0. *International Journal on Media Management* 13 (1): 3–19. DOI: 10.1080/14241277.2011.568305

Cherevko T. S. (2025) Tendentsii razvitiya mediamarketinga v rossiyskikh SMI [Trends in the development of media marketing in Russian media]. In: *Zhurnalistika v 2024 godu*: tvorchestvo, professiya, industriya. Moscow: Faculty of Journalism of Moscow State University. Pp. 170–171. (In Russian)

Devyatkin N. R. (2025) Transformatsiya tsifrovogo mediapotrebleniya Rossii v 2022–2025 godakh: faktory i tendentsii [Transformation of Russia's digital media consumption in 2022–2025: factors and trends]. *Voprosy mediabiznesa* 2: 53–58. (In Russian)

Fatova S. A. (2018) Rol' sovremennykh instrumentov marketingovykh kommunikatsiy dlya razvitiya mediaindustrii [Role of modern marketing communication tools for the development of the media industry]. *Peterburgskiy ekonomicheskiy zhurnal* 3: 68–74. (In Russian)

Gurevich S. M., Ivanitskiy V. L., Nazarov A. A., Shchepilova G. G. (2007) *Osnovy mediamarketinga* [Fundamentals of media marketing]. Moscow: MediaMir Publ. 2 (In Russian)

Kiriya I. V. (2006) *Zarubezhnyy mediamarketing* [Foreign media marketing]. Moscow: Higher School of Economics Publ. (In Russian)

Kolobova E. Yu. (2018) Osobennosti organizatsii marketingovoy deyatel' nosti telekanala v sovremennykh usloviyakh [Features of organizing marketing activities of a TV channel in modern conditions]. *Peterburgskiy ekonomicheskiy zhurnal* 1: 92–99. (In Russian)

Kotler F., Keller K. L. (2007) *Marketing menedzhment* [Marketing management]. 12th ed. St. Petersburg: Piter Publ. (In Russian)

Kotler P., Keller K. (2016) *Marketing Management*. 15th ed. Pearson.

Marschner D. C. (1972) [Review of Basic Marketing: A Managerial Approach, by E. J. McCarthy]. *Journal of Marketing* 36 (1): 106.

Medina E., Mazaira A., Alén E. (2022) Innovation in the broadcasters' business model: A bibliometric and review approach. *European Research on Management and Business Economics* 28 (3): 100202. DOI: 10.1016/j.iedeen.2022.100202

Plotnikov V. A., Radushinskaya A. I., Shamina O. A., Sharapova O. A. (2024) Analiz rynka mediaindustrii: sostoyanie, drayvery rosta i tendentsii razvitiya [Media industry market analysis: state, growth drivers, and development trends]. *Prakticheskiy marketing* 11 (329): 13–19. (In Russian)

Rubtsova N. V. (2023) *Ekonomika i upravlenie v mediaindustrii* [Economics and management in the media industry]. Moscow: IPR Media. 153 p. (In Russian)

Shchepilova G. G. (2011) Polivariantnost' podkhodov k izucheniyu reklamy v SMI [Multivariant approaches to studying advertising in mass media]. *Reklama. PR. Teoriya i praktika* 2: 15–22. (In Russian)

Smirnov S. S. (2024) Mediakholdingi kak sub"ekty mediasistemy Rossiyskoy Federatsii: opyt kompleksnogo issledovaniya [Media holdings as subjects of the media system of the Russian Federation: experience of a comprehensive study]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika* 6: 158–191. (In Russian)

Vartanova E. L. (2003) *Mediaekonomika zarubezhnykh stran* [Media economics of foreign countries]. Moscow: Aspekt Press. 356 p. (In Russian)

Vartanova E. L. (2019) *Teoriya media: otechestvennyy diskurs* [Media theory: the domestic discourse]. Moscow: Faculty of Journalism of Moscow State University; Moscow University Publ. 224 p. (In Russian)

Voroshilov V. V. (2006) *Teoriya i praktika massovoy informatsii* [Theory and practice of mass information]. St. Petersburg: Mikhaylov V. V. Publ. 494 p. (In Russian)

Yumasheva I. A. (2025) Obzor rossiyskogo mediarynka 2025 g.: trendy i riski [Overview of the Russian media market 2025: trends and risks]. *Ekonomika i upravleniye* 31 (9): 1140–1147. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-9-1140-1147 (In Russian)

Zhang T. (2024) Research on Business Model Innovation of Media Industry in the Era of "Internet+". *International Journal of e-Collaboration* 20 (1): 1–14. DOI: 10.4018/IJeC.349963

Поступила в редакцию
03.09.2025