

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	5
Глава 1. СТАНОВЛЕНИЕ РЫНКА ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ РОССИИ.....	12
1.1. О периодизации истории российской деловой прессы.....	12
1.2. «Коммерсантъ» как ведущее издание постсоветской России.....	13
1.3. «Ведомости» — флагман деловой прессы и первый редакционный стандарт.....	23
1.4. РБК: от финансового бюллетеня до медиахолдинга	28
Глава 2. ИСТОЧНИКИ ДЕЛОВОЙ ИНФОРМАЦИИ	36
2.1. О специализациях и универсальности экономического журналиста	36
2.2. Работа с пресс-службами.....	38
2.3. Работа «в поле»	40
2.4. Интервью в деловой журналистике	43
2.5. Техника безопасности	44
2.6. Закон о СМИ и источники информации.....	46
2.7. Закон об инсайде	47
Глава 3. КОРПОРАТИВНЫЕ И МАРКЕТИНГОВЫЕ НОВОСТИ	52
3.1. Что такое корпоративные новости.....	52
3.2. Корпоративное законодательство.....	59
3.3. Поиск информационных поводов.....	61
3.4. Общие принципы работы с корпоративной информацией.....	66
3.5. Что такое маркетинговые новости	68
3.6. Требования к пресс-релизам.....	72
3.7. Отработка маркетинговых новостей.....	73
Глава 4. ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ В СМИ.....	78
4.1. Потребители финансовой информации.....	78

4.2. Риски и ответственность финансового журналиста	80
4.3. Работа с финансовой информацией.....	82
4.4. Банк России и СМИ.....	88
4.5. Банковская система России и СМИ	93
4.6. Биржевая информация	96
Глава 5. ОСВЕЩЕНИЕ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА	
В СМИ	102
5.1. Бюджетная система и бюджетный процесс.....	102
5.2. Структура бюджета.....	105
5.3. Бюджет vs журналист.....	110
Глава 6. НАЦИОНАЛЬНЫЕ И ГЛОБАЛЬНЫЕ	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ И ИХ ОСВЕЩЕНИЕ	
В СМИ	114
6.1. Что такое макроэкономика.....	114
6.2. Национальный экономический уровень.....	115
6.3. Глобальный экономический уровень и как писать о макроэкономике	120
6.4. Работа журналиста на экономических форумах.....	124
6.5. Работа с аналитикой	125
Глава 7. ОСВЕЩЕНИЕ АРБИТРАЖНЫХ ДЕЛ В СМИ.....	127
7.1. Арбитражная система	127
7.2. Становление арбитражной журналистики.....	129
7.3. Освещение арбитражного процесса.....	133
7.4. Структура арбитражной новости	137
7.5. Жанры арбитражной журналистики	140
7.6. Инфоповоды и фактчекинг в арбитражной журналистике	142
ПРАКТИКУМ.....	145
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ	158
ИСТОЧНИКИ	160
ПРИЛОЖЕНИЕ	163
ОБ АВТОРАХ	166

ПРЕДИСЛОВИЕ

Информация о потребительских товарах, корпоративные новости, биржевые сводки, финансовая аналитика — все это волнует массовую аудиторию столетиями. Экономическая информация является, как скажут современные медиаменеджеры, «топовой» — она всегда востребована, поднимает трафик офлайновых СМИ, приковывает аудиторию к экранам телевизоров, планшетов, компьютеров, а топ-менеджмент компаний до сих пор выписывают себе печатные выпуски изданий «Коммерсантъ» и «Ведомости». Эта информация касается каждого — и финансового аналитика, и простого обывателя. Экономическая и деловая журналистика формирует рынок, может даже регулировать его, но самое главное — она доносит информацию и просвещает массовую аудиторию, домохозяйства. Если экономика является неким базисом функционирования современного общества, то деловая журналистика является основой медиасистемы и медиарынка.

И вся эта информация воспроизводится в рамках классической деловой журналистики, которую, собственно, вам предстоит изучить.

Подчас экономисты, пришедшие в редакцию, сталкиваются с проблемой отсутствия общего образования в медийной сфере и опыта написания заметок, а журналисты — с отсутствием экономических знаний.

Как обучить делового журналиста? Краткий ответ: никак! Более полный: можно сформировать общую профессиональную культуру, которая складывается из непосредственной работы начинающего делового журналиста «руками», работы «в поле»,

а также проектной деятельности в медиа. Кроме того, такая профессиональная культура формируется благодаря бэкграунду об основных отраслях экономики, деловой медиасфере, а также использованию непосредственно журналистских полезных рекомендаций (лайфхаков). Подобная модель позволяет облегчить «выход» журналиста в то самое «поле», а также научить его работать в верном направлении. Именно эти принципы и были заложены в нашем, по сути, практическом руководстве для начинающих деловых журналистов. Как мы считаем, это и отличает нашу работу от других по этой теме.

Данное пособие призвано упорядочить систему знаний по специфической теме, которая редко упоминается в учебных планах факультетов как журналистики и медиакоммуникаций, так и экономических наук. Главная особенность нашего пособия — акцент на освещении отраслевых тем медиасферы, знакомство с лайфхаками от опытных деловых журналистов, а также достаточно актуальный практикум, который предполагает отработку основных форматов экономической журналистики, включая мультимедийные влог и подкаст.

Мы не зря отметили в аннотации, что эта книга актуальна для студентов старших курсов бакалавриата: в главах приводятся аспекты экономической теории — авторы предполагают, что читатель уже знаком с основными экономическими понятиями, такими как макро-, микроэкономика и т.п.

Оговоримся, что в пособии нет единого стиля повествования, поскольку каждая глава написана разными авторами в рамках создания коллективного лекционного курса «Экономическая и деловая журналистика», который впервые представлен в новом формате в Высшей школе экономики в 2021/2022 учебном году. Однако мы попытались составить книгу в верном, как нам кажется, логическом ключе: чтобы подготовить начинающего экономического

журналиста к работе в «поле», с экспертами, документами, он должен сначала познакомиться с бэкграундом сферы деловых медиа, далее рассмотреть методику работы с информацией, а уже потом изучать по нарастающей (от более простого к максимально сложному) разные отрасли деловой журналистики, начиная с базовых принципов работы с корпоративными и маркетинговыми новостями и заканчивая макроэкономическими аспектами журналистики вообще и арбитражной¹ журналистики в частности. Каждая глава имеет контрольные вопросы.

Учебное пособие не ограничивается историческим и теоретическим блоками. В нем есть практикум, где представлены задания для студентов бакалавриата, направленные на отработку базовых навыков работы экономического журналиста — работы с информационными поводами, пресс-релизами компаний (написание новостей), ньюсмейкерами (создание интервью), форматами объяснительной журналистики в сфере финансов и бизнеса, а также с аналитическими жанрами деловой журналистики, такими как рейтинг или обзор рынка. В конце практикума студенты проходят итоговый тест.

Кроме того, мы не стали сосредоточиваться только на советах старших коллег, а пошли на эксперимент — включили в приложение инструкцию по проверке деловой информации, которую составили студенты Высшей школы экономики в рамках выполнения проектной работы. Собственно для современной журналистики фактчекинг сейчас — несомненно, главный инструмент профессиональной культуры.

Переходя к изучению экономической и деловой журналистики, чаще всего все задумываются об общности и различии этих двух

¹ Арбитражные суды разрешают споры между двумя юридическими лицами (включая индивидуальных предпринимателей) или между юридическим лицом (включая индивидуальных предпринимателей) и органами государственной власти и местного самоуправления.

понятий. Кто-то ставит между ними знак равенства, а кто-то вовсе разводит данные дефиниции. Мы придерживаемся позиции, что экономическая и деловая журналистика находятся на одной генеральной линии понимания данного слоя медиасферы, но все же имеют некоторые различия.

Экономическая журналистика — сфера журналистики, в которой происходят процессы сбора, обработки и передачи непосредственно экономической, финансовой, корпоративной информации, ее анализ и интерпретация, а также прогнозирование экономической ситуации.

Деловая журналистика объединяет как сугубо экономическую информацию, так и социальную, общественно-политическую, при этом все информационные линии отражают специфику бизнес-климата в мире, стране или регионе распространения информации. То есть деловая журналистика в нашем понимании — более широкое понятие, она выступает объединяющим звеном между чисто финансовой и политической информацией, но при этом последняя в данном аспекте будет касаться экономики и экономического развития.

В деловой журналистике существуют собственные тематические «вертикали» — специализации профильного журналиста. Мы выделяем следующие:

- 1) корпоративная, бизнес-информация;
- 2) маркетинговая информация;
- 3) налоговая журналистика;
- 4) финансовая журналистика (включая банковскую тематику, биржевую информацию);
- 5) финансовый анализ;
- 6) микро- и макроэкономические информация и анализ;
- 7) IT-журналистика;
- 8) арбитражная журналистика.

По нашему мнению, чтобы стать универсальным деловым журналистом, необходимо знать специфику корпоративных и маркетинговых новостей, основы финансовой и арбитражной журналистики, особенности освещения глобальных, национальных экономических и бюджетного процессов. Остальные «вертикали» требуют дополнительной подготовки, чаще всего углубленной, фундаментальной.

Не станем подробно разбирать жанры и форматы, скажем сразу, что в этом профиле основная форматная сетка мало чем отличается от классической жанрово-форматной теории журналистики для любых областей медиасферы.

Тут есть место и новостям, и интервью, и даже репортажам, если мы говорим о присутствии журналистов на каком-либо международном экономическом форуме. Однако есть определенные отличительные особенности форматов деловой журналистики.

Далее представлена авторская жанрово-форматная классификация деловой сферы журналистской деятельности:

1) информационные жанры деловой журналистики:

- оперативный агентский цикл. Включает такие форматы, как новость-молния, срочная новость, расширенная новость. Все они применяются в практике как классических информационных агентств (ТАСС, МИА «Россия сегодня», Интерфакс), так в редакционных современных онлайн-медиа (например, в Газете.ру или Ленте.ру);
- стандартная новость о происшедшем событии;
- стандартный анонс — новость о планирующемся событии;
- биржевая сводка;
- онлайн-репортаж или текстовая трансляция;
- справка, биография (портрет);

2) информационно-аналитические жанры деловой журналистики:

- интервью;
- эксплейнер. Это формат объяснительной журналистики (от *англ.* explain — объяснять). За основу, как правило, берется какая-либо проблема с очевидным информационным поводом или контекстом, далее редакторы раскрывают эту проблему, т.е. объясняют ее максимально полно. Кроме того, эксплейнер может обобщать резонансную новостную историю. Чаще всего эксплейнеры верстаются по принципу «карточек», или «буллитов», — кратких тезисов (от *англ.* bullets — пули);
- обобщение;
- история компании;
- 3) аналитические жанры деловой журналистики:
- экспертное мнение (комментарий или авторская колонка);
- обзор ситуации или рынка;
- расследование;
- прогноз. Отличительный формат деловой журналистики, базирующийся на принципах анализа текущей и прогнозирования будущей экономической ситуации. Чаще всего представляет собой консенсус-прогноз, когда редакция проводит опрос ряда экспертов по определенной теме (например, по будущему ключевой ставки Центрального банка РФ), результаты опросов представляют собой единый медиатекст. Пример формата — часто выпускаемые консенсус-прогнозы газеты «Ведомости». Кроме того, прогноз может быть составлен штатным экономическим обозревателем конкретного издания;
- рейтинг. Тоже отличительный формат деловой журналистики, основывается на принципах ранжирования выбираемых редакцией сущностей — будь то компании, персоны или целые страны. Методика расчета подобных рейтингов индивидуальна для каждого СМИ. Пример формата — всемирно известный рейтинг журнала *Forbes*;

- 4) мультимедийные форматы деловой журналистики:
- инфографика;
 - фотогалерея;
 - лонгрид;
 - специальный мультимедиапроект. Это сайт (или лендинг — «посадочная страница»), созданный с помощью разных инструментов мультимедиа. Контент посвящен чаще всего не новостному событию, а определенной глобальной теме. Пример формата — спецпроект института медиа и базовой кафедры Банка России НИУ ВШЭ «Центральные банки и другие финансовые регуляторы: как они работают».

ГЛАВА 1

СТАНОВЛЕНИЕ РЫНКА ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ РОССИИ

Глава посвящена истории развития российской деловой журналистики в конкретном временном промежутке — в постсоветский период, другими словами, возникновению и последующему становлению деловой прессы России. Для анализа выбраны три издания — «Коммерсантъ», «Ведомости» и РБК.

1.1. О ПЕРИОДИЗАЦИИ ИСТОРИИ РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

Более чем 30-летнюю историю российской деловой прессы (РДП) можно поделить на примерно равные временные отрезки — декады. Такое деление, конечно, весьма условно и в некоторой степени искусственно, поскольку течение истории непрерывно и даже периоды революционных потрясений обычно воспринимаются современниками на повседневном уровне как растянутая во времени череда эволюционных изменений. Однако мы осознанно и неслучайно идем на схематизацию процесса возникновения и развития РДП, вводя элемент дискретности, поскольку это поможет структурировать интересующий нас процесс в целом и объяснить многие конкретные события, в результате которых этот рынок сформировался в нынешнем виде.

С учетом наиболее значимых изменений, которые претерпел рынок РДП, стоит выделить следующие периоды (условные декады) в его истории:

- 1) 1989/1990–1999 гг. — бумажная (возникновение и становление рынка);
- 2) 1999–2008 гг. — нефтяная (формирование конкурентного высокодоходного рынка);
- 3) 2009 г. по наст. время — цифровая (трансформация рынка вследствие экономических, политических и технологических изменений в стране и мире).

При таком делении, которое весьма точно отражает главные факторы, воздействовавшие на РДП в целом и определявшие его главные тренды, напрашиваются аналогии с понятием «агрегатное состояние» из физики: как мы знаем, в зависимости от сочетания температуры и давления вещество может находиться в твердом, жидком или газообразном состоянии. Фазы, которые прошла в своей истории РДП, прекрасно ложатся в эту последовательность: власть бумаги — твердое состояние; рост стоимости нефти, вызвавший взрывное увеличение доходов во всех отраслях, в том числе и в медиа, — жидкое; погоня по сети за трафиком и ушедшей в виртуальное пространство аудиторией — газообразное состояние.

В этой главе мы рассмотрим становление трех ведущих деловых медиа России — издательского дома «Коммерсантъ», газеты «Ведомости», медиахолдинга «РосБизнесКонсалтинг» (РБК) в преломлении трех указанных декад.

1.2. «КОММЕРСАНТЪ» КАК ВЕДУЩЕЕ ИЗДАНИЕ ПОСТСОВЕТСКОЙ РОССИИ

Не будем пересказывать историю возникновения первого российского (формально — даже советского) делового издания — еженедельной газеты «Коммерсантъ»: изложение событий и обстоятельств, в результате которых 9 декабря 1989 г. вышел пилотный номер «Коммерсантъ Weekly» (именно эту дату редакция считает

своим днем рождения), а с января 1990-го начался регулярный выпуск номеров, общедоступно и более-менее правдиво. Важной для нашей темы деталью в этой истории является то, что слово, выбранное Владимиром Яковлевым для названия своего кооператива — первого в стране частного информационного агентства «Факт», из которого и выросло данное периодическое деловое издание, из имени собственного превратилось применительно к этому СМИ в имя нарицательное, в один из базовых терминов редакционной политики, в том числе помогающий объяснить каждому принятому в «Коммерсантъ» корреспонденту, о чем здесь пишут, как пишут, а главное — о чем не пишут и почему. Этим объясняется то, что в редакцию предпочитали брать на работу не журналистов, а специалистов: научиться писать, считал Яковлев, проще, чем разобраться в какой-нибудь отрасли настолько, чтобы популярно объяснить читателю, что там происходит и почему это интересно.

Что касается названия собственно издания «Коммерсантъ» (далее также «Ъ»), то и здесь выбор, сделанный основателем и его командой, обладал всеми признаками неслучайности, историчности и, можно сказать, изящества: они как бы не стали придумывать ничего нового, а просто возобновили выпуск дореволюционной деловой газеты, которая существовала на протяжении восьми с половиной лет в начале XX в. и была закрыта большевиками практически сразу после их прихода к власти. Менее чем за два года до потери коммунистической партией статуса правящей и распада Советского Союза возрождается та самая газета, только теперь в выходных данных указывалось, что это «Еженедельник информационной службы “Факт”». Затем к этому добавилась информация — «Издается с 1909 г.», а с переходом в 1992 г. на ежедневный выпуск окончательно сложилась набранная мелким шрифтом формулировка: «Газета Издательского Дома “Коммерсантъ”. Издается

с 1909 г. С 1917 по 1990 г. не выходила по независящим от редакции обстоятельствам. С 1990 г. выходит в еженедельном режиме. С 1992 г. — в ежедневном». До сих пор эта информация — обязательный элемент макета первой полосы печатной версии «Ъ». Даже в данных о количестве выпущенных номеров газеты есть напоминание о предыстории: после порядкового номера за конкретный год в скобках дается общее число выпущенных номеров, как делают почти все СМИ, с уточнением, характерным именно для «Ъ», — «с момента возобновления издания».

Тогда на новом российском рынке ежедневная газета была единственным деловым изданием. «Коммерсантъ» главенствовал в медиасистеме современной России, не только создавая и определяя стандарты возникшей вместе с ним российской деловой журналистики, но и получая практически весь возможный доход с быстро растущего рекламного рынка. Любой предприниматель, претендовавший на солидность, любая компания, желавшая показать свою успешность, считали своим долгом купить место для рекламы именно на страницах «Ъ». Сначала это касалось в основном московского бизнеса, но с расширением и совершенствованием системы распространения газеты за столичными компаниями потянулись и рекламодатели из других регионов. Это были большие деньги — счет шел на миллионы и десятки миллионов долларов.

Издательский дом рос и развивался: к ежедневной газете и продолжавшему выходить политическому «Коммерсанту Weekly» добавились экономический еженедельный журнал «Деньги» и «толстые» ежемесячники — «Домовой» (классический глянец) и «Автопилот», появилась курьерская служба со своим автопарком. Кроме того, «Ъ» выкупил у города здание бывшей школы в Москве на улице Врубеля, и туда в 1992 г. переехала основная часть редакции. Это было очень важное решение владельца, поскольку теперь неангажированность редакционной политики опиралась не только

на собственные представления о том, что и как писать, но и на каменные стены, находящиеся в собственности, а это одно из лучших оснований для независимости.

Стоит сказать о еще одном изменении, инициированном Владимиром Яковлевым, поскольку оно оказалось стратегическим. В августе 1997 г. он вызвал топ-менеджмент издательского дома в Дублин, чтобы представить свое видение дальнейшей работы: вместо разрозненных редакций будет создана объединенная, на основе газетной, которая в условиях быстрого роста рынка сможет обеспечить без увеличения штатного состава выпуск трех изданий: собственно газеты «Коммерсантъ», одноименного политического еженедельника и экономического журнала «Деньги». Для «Домового» и «Автопилота» все оставалось по-прежнему. Возникла необходимость определиться с названиями для основной линейки, поскольку одно имя для двух изданий — *Daily* и *Weekly* — Яковлева больше не устраивало.

Издание хотели назвать «Политика», однако главный художник Никита Голованов (именно он придумал фирменный логотип «Ъ») заявил, что единство стиля требует одинакового количества букв в названиях еженедельников. Так исключительно из этих соображений в пару к журналу «Деньги» появился журнал «Власть».

После этого издательский дом придумал и провел первую в стране массированную рекламную кампанию СМИ (в два этапа по шести изданиям, октябрь-ноябрь 1997 г.). Сначала вся Москва покрылась билбордами с общечеловеческими, а для кого-то, как показали удивленные, а иногда и излишне эмоциональные письма в редакцию, и волнующе-провокационными вопросами: «Где жена?», «Что происходит?», «Сколько можно?», «Чем всё это кончится?», «Как с деньгами?», «Кто здесь хозяин?». А на втором этапе (почти через месяц) вопрошающие плакаты были заменены ответами, указывающими на конкретные издания: «Сидит дома, читает “До-

мовой»», «Коммерсантъ» расскажет», «Сколько выжмешь» (это к «Автопилоту»), «Деньги будут», «Всё в нашей Власти».

Когда в России в 1998 г. случился дефолт, именно существование объединенной редакции позволило «Ъ», в отличие от большинства СМИ, пережить его практически без потерь: не было закрыто ни одно издание, не уволен ни один сотрудник. Система объединенной редакции продержалась восемь лет.

В августе 1999 г. Владимир Яковлев продал издательский дом. В стране наступали совсем другие времена во всех областях общественной жизни, в том числе, естественно, и на интересующем нас рынке печати. Впрочем, ситуация на нем стала радикально меняться не только потому, что одновременно с 1999 г. закончилась ельцинская эпоха.

Покупателем издательского дома «Коммерсантъ» стал Борис Березовский. У того были большие политические планы, и реализовать их без влиятельного информационного ресурса было невозможно. Казалось бы, если в вашем распоряжении есть такой актив, как ОРТ (сейчас — Первый канал), может быть больше и влиятельнее. Но ведь федеральный телеканал — продукт массового потребления, и с этим связаны не только его многочисленные плюсы, но и один серьезнейший минус: элита, люди, принимающие решения, не склонны считать себя целевой аудиторией общедоступного «народного» медиа. Значит, нужно транслировать им информацию через такой канал, с которым они себя отождествляют и которому доверяют, который говорит с ними на их языке — чиновничьем и «бизнесовом». При этом он должен быть еще и современным, модным и в идеале не ассоциироваться с «партийной печатью и пропагандой» предыдущей власти. В середине 1999 г. было всего одно СМИ, в полной мере отвечавшее этим критериям: «Коммерсантъ» идеально подходил для роли медиа, которое призвано, как шутили в самом издательском доме, «влиятельно влиять». Березовский умел

уговаривать людей и добиваться своего — сделка состоялась, и «Ъ» начал информационно поддерживать только что созданную партию «Единство» (ставшую впоследствии партией «Единая Россия»), а журналисты «Коммерсанта» Наталья Геворкян, Наталья Тимакова и Андрей Колесников провели с исполняющим обязанности премьера шесть многочасовых интервью, итогом которых стала книга «От первого лица. Разговоры с Владимиром Путиным» (она вышла в марте 2000 г., за две недели до президентских выборов).

Позже все кончилось конфликтом между владельцем «Ъ» и властью, уходом Березовского в оппозицию и его эмиграцией в Лондон. В начале 2006 г. олигарх продал свою долю издательского дома предпринимателю и своему многолетнему партнеру Бадри Патаркацишвили, у которого, в свою очередь, в конце августа того же года актив купил Алишер Усманов.

Вернемся в золотую нефтяную декаду, чтобы посмотреть, как «Ъ» чувствовал себя рынке, переживавшем период благоприятной экономической конъюнктуры. Денег хватало на все, в том числе и на запуск новых проектов, в частности таких дорогостоящих, как свои радиостанция и телеканал. И хотя формально они начали вещание уже в следующей, цифровой декаде («Коммерсант FM» — в феврале 2010 г., «Коммерсантъ ТВ» — в сентябре 2011-го), задуманы эти проекты были в докризисный высокодоходный период.

Средства на эти и другие стартапы, большинство из которых либо не пережили кризиса, либо не «выстрелили», обеспечивали издания основной линейки «Ъ»: газета, пятничное приложение к ней *Weekend*, еженедельники «Власть» и «Деньги», «Автопилот» и многочисленные и очень доходные коммерческие приложения к газете и журналам. Так что какая-никакая экспансия была, однако деньги на новые проекты зарабатывали старые добрые бумажные издания.

Яркой иллюстрацией для понимания того, какой взлет переживал рекламный рынок печатных СМИ на протяжении почти

всего первого десятилетия 2000-х, может служить журнал «Коммерсантъ-Деньги», который издавался с октября 1994 г., в печатном виде как оригинальное издание существовал до конца 2016-го, сейчас — как ежемесячное приложение к газете.

В отличие от так называемых толстых глянцевых ежемесячных журналов, которые могли позволить себе практически любой объем, потому что брошюровались по книжному принципу, т.е. тетради «сажали на клей» в обложку из очень плотной, тяжелой бумаги и теоретически корешок мог быть любой требуемой толщины, еженедельники «сажали на скрепку», и это налагало определенные технологические ограничения, поскольку типография определяла, какое количество полос она может соединить имеющимися в ее распоряжении скрепками так, чтобы номер не рассыпался в руках. Типография в Финляндии, где печатали журнал «Деньги», установила, что для скрепок предельный объем номера — 178 стандартных полос плюс 4 полосы обложки из чуть более плотной бумаги. Печатали в Финляндии по той простой причине, что типография в Москве, которая могла предложить сопоставимое качество цветоделения (что крайне важно для издания с большим количеством фотографий), просила за свои услуги настолько больше, что даже с учетом логистических расходов по доставке тиража в Россию печать в другой стране обходилась издательскому дому дешевле. Не удивительно, что и другие цветные издания — еженедельный журнал «Власть», пятничное газетное приложение *Weekend* и все коммерческие приложения, ежемесячный «Автопилот» — в общем все, что требовало очень высокого качества иллюстраций, печаталось там же.

Согласно Федеральному закону «О рекламе»¹, объем рекламы в периодических печатных изданиях должен был составлять не бо-

¹ Федеральный закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/ (дата обращения: 20.02.2022).

лее 40% объема номера (с 1 января 2017 г. этот показатель увеличили до 45%), в случае превышения, т.е. нарушения этого требования, издание теряло статус периодического и попадало в разряд «специализирующихся на сообщениях и материалах рекламного характера». Казалось бы, ничего страшного. Однако с изменением статуса терялась и льгота по НДС: если обычное периодическое издание облагалось 10%-м налогом, то рекламное — уже 18%-м. Легко посчитать: чтобы не потерять льготный статус, «Деньги», имея ограничение со стороны типографии в 182 полосы, могло разместить в номере не более 72,8 полосы рекламы — ее объем сначала тщательно считался в рекламно-коммерческой службе издательского дома, а потом столь же тщательно проверялся в надзорном органе. В результате в четвертом квартале, на который традиционно приходится пик активности рекламодателей, многим из них приходилось вставать в очередь, поскольку в ближайшем номере, а то и в нескольких очередных для их рекламы просто не было места. Сегодня, когда у всех изданий есть сайты, а они не поддаются конвертации в количество полос, невозможно осознать, что, например, осенью 2004–2006 гг. «Ъ» просто физически не мог принять всех денег, которые рынок хотел ему заплатить.

Мировой финансовый кризис ударил по «Ъ», но не столь болезненно, как по многим другим СМИ. Не было закрыто ни одно издание, а самым серьезным испытанием для коллектива стало снижение на 10% зарплат с апреля 2009 г. И то не всем, а только тем, чей оклад превышал определенную (довольно приличную) сумму. Так что и социальная справедливость была соблюдена: зарплатную ведомость оптимизировали исключительно за счет высокооплачиваемых сотрудников. Сыграла роль и осторожность, с которой менеджмент издательского дома пускался во всякого рода новые предприятия. Впрочем, в полной мере перед соблазнами, которые возникли в период непрерывного роста доходов,

устоять не получилось. Мы уже говорили о весьма затратных проектах, задуманных под непосредственным влиянием нефтяных котировок. Но поскольку воплощались эти проекты неспешно и тщательно, как, например, «Коммерсантъ ТВ», запуск их пришелся на период не столь благоприятной конъюнктуры, да просто не ко времени. О том, чем это обернулось для телеканала, сказано ранее. Был еще толстый глянцевого *Citizen K*, о котором теперь мало кто помнит, хотя до закрытия в середине 2012 г. он выпускался в течение пяти лет. Был «Огонек», о котором помнят почти все, сделка по его приобретению издательским домом была закрыта за месяц до объявления о сокращении зарплат, переговоры о покупке ветерана российского и советского рынка периодики тоже начинались до того, как мировой кризис дошел до России. Так что нельзя утверждать, что «Ъ» был полностью готов к встрече с финансовым коллапсом. Однако на руках у «Коммерсанта» к этому моменту был козырь, которого не было ни у одного СМИ в стране, — предоставленное соответствующим распоряжением правительства России право на публикацию на страницах газеты объявлений о банкротстве. Согласно Федеральному закону «О банкротстве»², все физические и юридические лица, проходящие через эту процедуру, обязаны публично объявлять о том, что запущен процесс признания их несостоятельности. Статья 28 этого Федерального закона гласит, «что сведения, подлежащие опубликованию в соответствии с Законом, включаются в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве и публикуются в официальном издании, определенном Правительством РФ по результатам проведенного регулирующим органом конкурса между редакциями печатных изданий». Конкурс этот начиная с 2006 г.

² Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/ (дата обращения: 20.02.2022).

неизменно выигрывает «Ъ», людей и организаций, находящихся на стадии банкротства, — тысячи, объявления, которые они обязаны давать, платные, стоимость одного доходит до 10 тыс. руб. (данные 2021 г.), затраты «определенного правительством издания» сводятся к зарплатам верстальщиков и расходам на бумагу и печать.

Оставалось понять, где и как разместить огромное количество объявлений, которые должны публиковаться еженедельно. И тогда был придуман субботний номер, хотя, согласно традиции, деловые издания выходят только по будням. Номер сделали коротким, один стандартный газетный разворот (четыре полосы формата А3), чтобы были только название издания и выходные данные (дата, номер), поскольку объявления о банкротстве можно печатать лишь в составе издания, которое определило правительство. Решение было изящным и технологичным, и у «Коммерсанта» появился субботний номер, толщина которого превосходила все привычные для российского печатного рынка объемы — всегда больше 100 полос, временами — под 200.

Впрочем, такое финансовое преимущество перед остальными игроками рынка не избавило «Ъ» от необходимости оптимизировать портфель своих изданий и расходы в целом на протяжении всей описываемой декады. К концу 2016 г. были закрыты еженедельники «Власть» и «Деньги», очередной номер «Автопилота» выпускался, только когда собиралось необходимое для окупаемости количество рекламы, в 2020 г. прекращен выпуск «Огонька» — журнала со 120-летней историей.

Однако когда-то запущенный конвейер продолжает бесперебойно поставлять на информационный рынок «фирменные коммерсантовские эксклюзивы», соответственно, и индекс цитируемости остается недостижимым для основных конкурентов, а трафик, особенно для медиа, которое не является ни информационным

агентством, ни новостным агрегатором, столь высок, что «Ъ» регулярно оказывается в первой десятке LiveInternet³.

1.3. «ВЕДОМОСТИ» — ФЛАГМАН ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ И ПЕРВЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СТАНДАРТ

Российская экономика после дефолта и обвала рубля с удивительной быстротой приходила в себя. В том же бодром темпе двигалась и РДП. В начале нового делового сезона, который по традиции стартует в сентябре, случилось весьма примечательное событие, одно из важнейших для истории российского рынка деловой прессы. Главную роль в этом сыграл гражданин Нидерландов Дерк Сауэр, который еще в 1992 г. открыл издательский дом Independent Media (IM), активом которого была газета *The Moscow Times*.

После дефолта Сауэр решил сделать издание для бизнеса. Удалось договориться с *The Wall Street Journal* (WSJ) и *Financial Times* (FT), которые стали акционерами этого проекта, в результате в шапке первой полосы как неотъемлемая часть общего логотипа нового издания появились эти образцовые имена. Они продержались до 2015 г., когда после принятия закона, ограничивавшего долю иностранных компаний в российских СМИ 20%, WSJ и FT пришлось выйти из состава акционеров, продав свои пакеты российскому медиаменеджеру Демьяну Кудрявцеву и его соинвесторам.

Первый номер ежедневной газеты «Ведомости» вышел 7 сентября 1999 г. Первым главным редактором был Леонид Бершидский, он оставил пост в конце 2002 г., чтобы получить диплом MBA, за которым отправился во французскую бизнес-школу INSEAD. Добавим, что в дальнейшем Бершидский тем или иным образом

³ LiveInternet — счетчик статистики посещаемости сайтов Рунета.

оставался в профессиональной среде медиа, в основном на рынке деловых изданий: участвовал в запуске российских франшиз *Forbes* и *Newsweek*, был издателем «Огонька», возглавлял экономический еженедельник *Smart Money*, затем — интернет-издание Slon.ru (в конце 2016 г. сменило название на Republic⁴).

С 2002 г. газету возглавляла Татьяна Лысова, с 2007 по 2010-й — Елизавета Осетинская⁵ (Лысова по семейным обстоятельствам отошла от оперативного руководства и в этот период занимала должность редакционного директора). В марте 2010 г. Т. Лысова вернулась в кресло главного редактора и руководила изданием до апреля 2017 г.

В 2006 г. в «Ведомостях» появилось упомянутое специальное приложение *Smart Money*, которое затем выходило как самостоятельный деловой еженедельник. В мае 2009 г. выпуск пришлось прекратить, поскольку российский медиарынок в полной мере ощутил на себе воздействие мирового финансового кризиса. Здесь следует рассказать об одном изначально сугубо внутриредакционном документе, который впоследствии получил широкую, можно сказать, легендарную известность во всем медиасообществе, — редакционном стандарте «Ведомостей» «Догма»⁶. Первая «Догма» датируется 1 января 2001 г., создали ее — Марк Уайтхаус, Максим Трудолюбов, Александр Гордеев и Леонид Бершидский. Документ занимал 20 страниц, включая титульный лист. Основными разделами редакционного стандарта издания стали «Независимость», «Объективность и обоснованность», «Работа с источниками», «Ра-

⁴ Средство массовой информации, признанное властями Российской Федерации иностранным агентом.

⁵ Здесь и далее маркирована звездочкой (*). Е. Осетинская признана властями Российской Федерации иностранным агентом.

⁶ Догма газеты «Ведомости», 2001 г. URL: <https://view.publitas.com/freelance-6/dogma-vedomosti/page/1> (дата обращения: 20.11.2022).

бота с фактами», «Общий стиль» и т.п. Далее следуют параграфы, устанавливающие стандарты и правила написания цифр (даты, суммы и их сокращения, единицы измерения), названий российских и иностранных компаний, государственных учреждений, российских, зарубежных и международных общественных и профессиональных организаций, иностранных имен, обращений и титулов, перевода «западных» должностей на русский (например, «Chairman — председатель правления или председатель совета директоров в зависимости от структуры компании»), оформления переводных статей. Последний, 14-й параграф — «География, административное деление» — состоял из пяти пунктов и устанавливал написание названий стран бывшего СССР (стран Балтии отдельно), стран света (с прописной буквы, если они входят в состав названий территорий и совокупностей государств: Восточная Европа, Запад, или со строчной, если это в прямом значении юг или северо-запад) и административных единиц для разных стран (например, county — в Британии это графство, а в США — округ, или название Бенилюкс (Бельгия, Нидерланды, Люксембург) уместно употреблять, только если речь идет об экономике, поскольку это экономический союз).

Через пять с половиной лет в документ были внесены изменения (хотя слово «догма» предполагает незыблемость и неизменность учения или текста, нет ничего нелогичного в том, что потребовалось обновление), и сегодня официальным следует считать «Догму» от 1 июля 2006 г.⁷ Открывающим стал новый раздел «Честность и конфиденциальность». Из новой редакции были почти полностью убраны «Технические детали» (для этого все-таки есть корректоры), при этом появились правила, сформировавшиеся на основе повседневной работы «в поле», в частности, как исправлять ошибки и оформлять поправки. Внести в «Догму» данные пункты и стан-

⁷ В сети доступна только версия 2001 г. URL: <https://view.publitas.com/freelance-6/dogma-vedomosti/page/1>.

дартизировать эти процедуры заставила жизнь, поскольку любое СМИ, сколько бы оно ни уделяло внимания проверке и перепроверке фактуры, время от времени допускает ошибки и неточности.

В начале 2011 г. «Ведомости» ограничили доступ к свежим материалам из газеты — его можно было получить лишь при условии регистрации на сайте. Оценив количество готовых регистрироваться читателей, менеджмент издания сделал следующий шаг: с середины июля того же года доступ к материалам, размещенным в разделе «Газета» на сайте Vedomosti.ru, стал платным. На тот момент стоимость годовой подписки на «Ведомости» составляла 2979 руб., при оплате картой — на 10% дешевле.

Интересно, что в апреле 2011 г. платную подписку на онлайн-версию ввели в *The New York Times* и получили 15%-е падение посещаемости. Однако этот пример не сильно тревожил руководство российской деловой газеты: руководитель отдела интернет-технологий Виктор Саксон объяснял тогда, что нововведение ориентировано на те 2% посетителей сайта, которые обязательно читают свежий номер, т.е. на ядро целевой аудитории. При этом посетителей, пришедших с новостных агрегаторов, ограничивать в чтении новых заметок тогда не планировалось.

Через два с половиной года уже вполне можно было оценить эффект от эксперимента: по словам главного редактора Татьяны Лысовой, на подписке удалось собрать «вполне реальные деньги». К февралю 2014 г. читателей «Ведомостей» только с годовой подпиской было 14 тыс., а общая годовая сумма поступлений от платного доступа к материалам составляла, по подсчетам редакции, 1,5–2,0 млн долл. Для российского рынка деловой прессы это был первый опыт такой модели отношений с аудиторией, и его основные игроки с интересом наблюдали, как будут развиваться события, насколько жизнеспособным окажется этот способ монетизации в стране, где граждане весьма скептически относились к каким бы

то ни было платным сервисам (до бума платных видеосервисов и платформ было еще далеко). Однако уже в 2015 г. медиарынок пристально следил за тем, что происходит с «Ведомостями», но уже по другим причинам, не имеющим отношения к монетизации и экономическим моделям в медиа: издание вошло в период турбулентности, с перерывами и передышками длившийся шесть лет, в течение которых дважды сменился собственник и из которого оно вышло с совсем другой редакцией, а главное — с совсем иным имиджем в глазах целевой аудитории.

Еще в 2005 г. компанию Дерка Сауэра Independent Media приобрел финский холдинг Sanoma, но в апреле 2015 г., после появления уже упомянутого закона об ограничении участия иностранцев в российских СМИ, холдинг решил продать свою долю (33%) в «Ведомостях». Покупателем выставленного на продажу пакета, который включал еще несколько изданий, в том числе деловой ежемесячник *Harvard Business Review* (HBR), выступила группа соинвесторов — бывший генеральный директор издательского дома «Коммерсантъ» Демьян Кудрявцев, Владимир Воронов и Мартин Помпадур. Из полученных в результате сделки активов был создан издательский дом Moscow Times.

Через два года главного редактора Татьяну Лысову сменил Илья Булавинов, а в середине марта 2020 г. Кудрявцев, Воронов и Помпадур объявили о продаже 100% акций «Бизнес Ньюс Медиа» (АО «БНМ»), компании, которая была издателем газеты «Ведомости» и журнала HBR, Константину Зяткову и Алексею Голубовичу. Через неделю стало известно, что новым исполняющим обязанности главного редактора будет Андрей Шмаров. У редакции немедленно обозначился конфликт с новым и.о., Голубович заявил, что выходит из сделки, Зятков остался один, а потом тихо исчез. В итоге в мае рынок узнал, что владельцем АО «БНМ», а значит, и «Ведомостей» стала компания «Саппорт» в лице ее учредителя —

основателя медиахолдинга «ФедералПресс» Ивана Ерёмкина. Конфликт в редакции между тем не утихал: Шмаров, по мнению сотрудников, нарушал основные положения «Догмы», тот в ответ заявлял, что «Догму» не читал и делать этого не собирается. В июне наконец удалось собрать никак не собиравшийся совет директоров БНМ, по итогам которого Шмаров избавился от приставки и.о., а редакция лишилась пяти заместителей главного редактора, т.е. всех, — в ответ на утверждение нового главного они написали заявления об уходе. Менее чем через год, в мае 2021-го, редакция рассталась и с Андреем Шмаровым. Исполняющим обязанности главного редактора стала Ирина Казьмина, которая ранее также работала в «Ведомостях» и журнале *Forbes*.

1.4. РБК: ОТ ФИНАНСОВОГО БЮЛЛЕТЕНЯ ДО МЕДИАХОЛДИНГА

Если подходить формально, то уже с 1993 г. «Ъ» был на рынке не один, поскольку именно с этого времени отсчитывает свою официальную историю информационное агентство «РосБизнес-Консалтинг» (РБК). Нужно отметить, что в первые годы своего существования информагентство не стремилось состязаться с «Коммерсантом» в той сфере, где он, казалось, был вне конкуренции. И хотя путь, все равно в итоге приведший к созданию медиахолдинга, для РБК тоже начинался с агентства, торгующего информацией, было важное, в прямом смысле знаковое отличие. Информационный кооператив «Факт», из которого возник «Коммерсантъ», изначально зарабатывал на продаже первым, еще советским предпринимателям-кооператорам букв — в основном справочной литературы, подборок законов, подзаконных актов и других документов, без знания которых в конце 1980-х практически невозможно

было начать свое дело, поскольку правила в этой сфере менялись постоянно. В свою очередь, РБК сделало ставку на торговлю цифрами: его создатели взяли за образец другие средства информации (не газеты и журналы) и иную модель продвижения своего продукта и взаимодействия с потребителем.

Осенью 1993-го вышел первый номер бюллетеня финансовой аналитики «Итоги недели». Придумали его Герман Каплун и Александр Моргульчик: один из них, увидев в работе информационную систему агентства Reuters, а потом и агентства Bloomberg, предложил другому сделать отечественный аналог, ведь эта ниша на российском рынке была свободна. Началось все с тонкого бюллетеня котировок акций, векселей и казначейских обязательств — его печатали на принтерах и курьером доставляли заказчикам, которые платили за подписку примерно 100 долл. Меньше чем за три месяца таких набралось около 400. Через пару лет агентство выпускало уже пять бюллетеней, в нем работало почти 100 человек, 30 из которых — в регионах.

Стратегически верным оказалось решение команды РБК сделать ставку на интернет: они первыми из российских информационных агентств открыли сайт, а в 1996 г. запустили первую в стране сетевую площадку — ход торгов на бирже транслировали в режиме «здесь и сейчас», кроме того, предоставляли котировки ценных бумаг. В последнем квартале 1997 г. рейтинговые системы Rambler и Infoart зафиксировали более 1 тыс. среднесуточных обращений к домашней странице сервера РБК — подобным не могло похвастаться ни одно из конкурирующих информагентств.

Августовский дефолт и в целом кризис 1998 г. стали для РБК драйвером взрывного роста. Буквально накануне, в июле, оно заключило партнерский договор с компанией Telerate (бывшая Dow Jones Markets), в начале августа полностью обновило сайт, превратив его в интернет-портал, а сразу после дефолта открыло свободный

доступ к данным о динамике валютных курсов, несмотря на то что рисковало потерять часть платных клиентов. Тем более что как раз по специфической группе потребителей финансовой аналитики кризис нанес столь болезненный удар, что многие ее представители пребывали, мягко выражаясь, в растерянности. В октябре 1998 г. флагманский сайт компании стал самым посещаемым в России — суточная аудитория насчитывала 3 млн пользователей.

К началу нашей второй декады в цифровом отделении портфеля РБК соседствовали издание о технологиях CNews, сетевое издание Utro.ru и спортивное sports.rbc.ru, агентство по подбору персонала job.rbc.ru, почтовый сервис hotbox.ru и сервис сетевых конференций webboard.ru, служба informer.ru, сайт top.rbc.ru, порталы turist.ru, autonews.ru, relax.ru, студенческий портал 5ballov.ru и т.д. Все эти активы были объединены в единый медиахолдинг в 2000 г.

К 2002 г. РБК принадлежало 15 информационных и сервисных интернет-проектов. В начале весны РБК приняло решение о создании собственного телеканала (РБК ТВ), а в апреле 2002 г. холдинг провел IPO, став первым среди медийных компаний России, кто разместил акции на фондовом рынке. В итоге 16% акций компании было продано за 13 млн долл. при общей капитализации в 83 млн. В 2003 г. РБК с ростом выручки за три года 705% (в 8 раз!) заняло 72-е место в рейтинге быстрорастущих технологических компаний-2002 European Technology Fast 500. Все средства вкладывались в развитие, а оно, как было сказано, понималось владельцами в основном как безостановочное движение по экстенсивному пути.

В 2003 г. начало вещание РБК ТВ, причем в сотрудничестве с CNBC и CNN. В 2004 г. телеканал принес 17 млн долл. выручки, продажи интернет-рекламы — 20 млн долл. Но больше всего информагентство заработало на разработке сайтов, программного обеспечения и регистрации доменов — выручка составила 24 млн долл. Это кажется удивительным, однако медиахолдинг уже счи-

тался лидером в области IT и к нему стали обращаться сторонние клиенты для получения цифровых услуг. В итоге вместе с доходами от проведения конференций и конкурсов «Бренд года» и «Компания года» РБК показало 75 млн долл. выручки и 11 млн долл. чистой прибыли.

В 2006 г. РБК вышло на рынок печатной продукции (ведь там были солидные рекламодатели, а значит, и очень большие деньги) с одноименными ежемесячным журналом и ежедневной газетой, открыл дочернее агентство в Украине (к тому времени там уже присутствовал «Ъ», который годом ранее создал в Киеве редакцию и стал делать газету «Коммерсантъ-Украина»). Параллельно расширялся портфель «неделовых» активов: холдинг учредил издательский дом «Салон-Пресс» с линейкой гляцевых журналов, создал подразделение «Медиа мир» для управления развлекательными и сервисными проектами. В следующем году запустили тематический поисковик по сайтам резюме и вакансий, купили сайт тестов и опросов Aeterna.ru, стали издавать и продвигать многопользовательскую онлайн-игру. В 2008 г. прибавились магазин легального цифрового контента, женский портал Tata.ru и социальная сеть для детей. Крупным приобретением стала платежная система RuPay, переименованная в RBK Money.

Если на момент IPO в 2002 г. РБК оценивалось в 83 млн долл., то к середине 2000-х — уже 442,7 млн, а в 2008 г. — 1,5 млрд долл. Однако скупка непрофильных активов, ряд неудачных управленческих решений, а главное — игра собственников на бирже под залог акций РБК в условиях, когда из-за мирового финансового кризиса начался обвал и российского рекламного рынка, поставили холдинг на грань банкротства. Уже в сентябре 2008 г. (т.е. со старта кризиса) РБК начало программу оптимизации расходов и вступило в переговоры с кредиторами о реструктуризации своего долгового портфеля. Переговоры продвигались долго и трудно, а вышел из них

медиахолдинг с новым владельцем, менеджментом и совсем другой редакционной политикой.

Говоря о глобальном кризисе конца 2000-х годов, нужно сказать, что холдинг РБК в 2008 г. оказался в крайне трудном финансовом положении. За предыдущие годы его владельцы привыкли к тому, что активы, которыми они владели и которые продолжали покупать, ведут себя так же, как нефть, т.е. постоянно растут в цене. С какого-то момента этот рост представлялся им чем-то обязательным и прогнозируемым, практически гарантированным, и не только собственникам РБК, но и финансистам, которые под такие надежные гарантии готовы были кредитовать его дальнейший рост и развитие. Но вот рынок схлопнулся, доходы уменьшились и стало понятно, что финансовые возможности медиахолдинга не позволяют продолжать обслуживать многочисленные кредиты.

Казалось, не осталось крупного банка, которому не задолжал бы РБК, — среди кредиторов были Альфа-Банк, Газэнергопромбанк, МДМ-банк, Райффайзенбанк, Ситибанк, «Ренессанс Капитал», Deutsche UFG Capital Management, и это не полный список. Общая сумма обязательств составила 207 млн долл. — такая долговая нагрузка для российского медиа, каким бы крупным оно ни было, совершенно неподъемна. Стороны не могли договориться: кредиторы не соглашались на предложенный акционерами РБК формат отсрочки и настаивали на выкупе акций по оценке, в 3 раза меньшей, чем та, которой придерживались акционеры. Чтобы разрешить ситуацию, обе стороны искали покупателя на активы РБК. Им стал Михаил Прохоров, а если сказать точнее, то принадлежащая ему группа ОНЭКСИМ: в конце 2009 — начале 2010 г. она закрыла сделку по приобретению 51% ОАО «РБК» за 80 млн долл. и договорилась о реструктуризации долгов.

В конце 2012 г. Прохоров познакомился с основателем медиахолдинга Independent Media (издателя газеты «Ведомости») Дерком

Сауэром и пригласил его возглавить совет директоров РБК. Сауэр в 2013 г. провел переговоры с немецким медиаконцерном Axel Springer о покупке российской версии *Forbes*, но стороны разошлись в оценке активов. Тогда Сауэр переманил в РБК главного редактора *Forbes* Елизавету Осетинскую* и ее команду. Обновленный менеджмент редакции выбрал приоритетом создание качественного медийного ресурса о бизнесе, новое руководство РБК не экономило на найме корреспондентов, райтеров⁸, редакторов, часто переманивая их из ведущих деловых медиа. Е. Осетинская* сформировала в РБК объединенную редакцию, которая готовила материалы сразу для сайта, журнала, газеты и телеканала. В 2014 г. они были концептуально и визуально объединены под единым брендом «РБК 360». Ставка на качество контента вывела РБК на верхние позиции по цитируемости (данные компании «Медиалогии» за 2014 г.) и в топ по аудитории в сегменте ежедневных деловых изданий (TNS Россия, 2015 г.). К 2016 г. аудитория сайта РБК, по оценке LiveInternet, превысила 20 млн уникальных посетителей в месяц, что сделало его крупнейшим частным изданием в стране. При этом в полной мере перестроить экономику медийных активов холдинга не удалось, и почти половину доходов продолжал приносить бизнес по регистрации доменных имен и хостингу.

Главная заслуга новой команды в полной трансформации, в первую очередь в глазах аудитории, вверенного ей медиаактива состояла в том, что вместе с новыми людьми в РБК пришла «Догма» «Ведомостей». Это означало, что теперь на первом месте были независимость, в том числе во взаимоотношениях с ньюсмейкерами, какими бы важными людьми или структурами они ни были, и ответственность перед читателем за качество продукта. На рынке фактически появился новый серьезный участник, игравший по самым строгим правилам.

⁸ Райтер — пишущий редактор.

Однако в 2016 г. началась реструктуризация РБК, которая обусловила ряд увольнений из холдинга, в частности ушли команды ведущих редакторов (включая Е. Осетинскую*), а также журналистов. В итоге сначала сменилась редакция, а когда и этого оказалось недостаточно для обеспечения требуемого уровня лояльности, сменился собственник издания. Продажа состоялась в 2017 г., и сейчас медиахолдинг принадлежит предпринимателю Григорию Берёзкину. В отличие от предыдущей, после этой сделки большая часть команды, имевшаяся на момент ее заключения, осталась в холдинге и редакции.

Перед новым руководством РБК стоят задачи, мало отличающиеся от задач других деловых СМИ, но от этого не менее актуальные: продолжение цифровизации всего и вся, а также монетизация контента. В первую очередь речь идет о деловом контенте, потому что он дороже всего обходится. Согласно данным из источника в руководстве РБК, на деловые новости приходится 12–15% (иногда, в зависимости от повестки конкретного дня и вместе с новостями экономики, 20%) общего трафика, а затраты на их производство достигают 50% всех затрат на редакцию: корреспонденты, работающие в соответствующих отделах (финансов, индустрии, телекоммуникаций, потребительского рынка), ценятся на рынке, и их труд оплачивается весьма высоко.

В холдинге понимают, что деловой контент — не массовый продукт, но устойчивый спрос на него есть и это надо использовать, однако возводить на сайте тотальный paywall не хотят. Выбрали компромиссный путь и летом 2019 г. запустили сервис РБК PRO, а с начала 2020-го сделали его платным. Сейчас флагманский сайт холдинга предлагает пять вариантов подписки для частных лиц (с ними можно ознакомиться на сайте РБК) и корпоративных клиентов (по запросу). При этом продолжает выходить бумажная ежедневная деловая газета, ориентированная на постновостную

аналитику, но для холдинга это теперь в основном имиджевая история, которую, по словам менеджмента, стоит продолжать из-за коммерческих приложений вроде «Стиля» и партнерских проектов в рамках таких крупных деловых мероприятий, как, например, Петербургский международный экономический форум.

Дальнейшее развитие бизнеса руководство холдинга видит в движении именно в направлении расширения линейки платных цифровых сервисов и усиления клиентоориентированности издания. Это практически то, ради чего в начале 1990-х задумывалось и создавалось информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг», но только теперь с иной редакционной политикой и другими требованиями к своему информационному продукту.

Контрольные вопросы

1. В каком медиа работала главным редактором Татьяна Лысова?
2. Что такое «Догма» и из чего она состоит?
3. Как расшифровывается РБК?
4. Что входит в текущий пакет активов медиахолдинга РБК?
5. Кто организовал объединенную редакцию издательского дома «Коммерсантъ»?
6. Перечислите владельцев издательского дома «Коммерсантъ» за всю историю его существования.
7. Какие журналисты «Ъ» написали в 2000 г. книгу «От первого лица. Разговоры с Владимиром Путиным»?