

УДК 338.46

A.O. Lebedeva, A.V. Lebedeva

THE ECONOMICS OF HYBRID FORMATS IN THE ENTERTAINMENT: TRANSFORMING BUSINESS MODELS THE TABLETOP ROLE-PLAYING GAME INDUSTRY

This article analyzes the process of hybridization of tabletop role-playing games (TRPGs) as a key trend in the transformation of the entertainment industry. The study examines the economic foundations and prerequisites of hybridization, as well as practical monetization models for these projects. Particular attention is paid to the specifics of the development and adaptation of hybrid models in the Russian market, identifying key trends, opportunities, and structural limitations.

Keywords: hybridization, tabletop role-playing games, digitalization, platform economy, crowd-funding.

А.О.Лебедева¹, А.В.Лебедева²**ЭКОНОМИКА ГИБРИДНЫХ ФОРМАТОВ В СФЕРЕ РАЗВЛЕЧЕНИЙ: ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ПРИМЕРЕ ИНДУСТРИИ НАСТОЛЬНО-РОЛЕВЫХ ИГР**

Данная статья представляет собой анализ процесса гибридизации настольных ролевых игр (НРИ) как ключевого тренда трансформации индустрии развлечений. Исследование рассматривает экономические основы и предпосылки гибридизации, а также практические модели монетизации данных проектов. Особое внимание уделяется специфике развития и адаптации гибридных моделей на российском рынке, выявив основные тенденции, возможности и структурные ограничения.

Ключевые слова: гибридизация, настольно-ролевые игры, цифровизация, платформенная экономика, краудфандинг

DOI: 10.36807/2411-7269-2026-3-46-87-94

Современная экономика развлечений переживает период структурной трансформации, движимой процессами цифровизации и изменением потребительского поведения. В основе этой трансформации лежит понятие гибридизации – системного взаимодействия физических (офлайн) и цифровых (онлайн) форматов, приводящего к возникновению новых бизнес-моделей. Одним из наиболее ярких примеров эволюции от традиционного офлайн-продукта к сложным гибридным системам выступает индустрия настольно-ролевых игр (НРИ). Задуманный с целью коммерциализации хобби в рамках живого общения, личного присутствия и формирования устойчивого сообщества, этот вид развлечений сегодня меняет эти канонические принципы функционирования. В настоящее время широко используется цифровой контент в создании и проведении игр, создаются новые способы взаимодействия, монетизации и вовлечения аудитории, расширяется цепочка создания ценности за счёт популяризации и продажи пользовательского контента и тематического мерчандайзинга (от коллекционных фигурок-миниатюр и артбуков до эксклюзивных дайс-сетов и аксессуаров для погружения в игровой процесс).

Безусловно, каждый из этих этапов эволюции характеризовался сменой доминирующей бизнес-модели, трансформацией цепочки создания ценности, изменением системы взаимодействия с потребителем. На Рис. 1 укрупнённо представлены знаковые этапы эволюции НРИ.

¹ Лебедева А.О., младший научный сотрудник кафедры экономики и организации производства; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Lebedeva A.O., Junior Research Fellow of the Department of Economics and Organization of Production; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

Email: alexswan1003@gmail.com

² Лебедева А.В., доцент кафедры экономики и организации производства, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Lebedeva A.V., Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Production; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

Email: annswannew@gmail.com

Традиционный формат (1970-1980)	Клубный формат (1980-2020)	Массовизация и медиатизация (2010-н.в.)	Цифровая гибридизация (2020-н.в.)
- Домашний (камерный формат) - Прямые продажи коробочных продуктов и книг правил - Каналы продаж: хобби-магазины, почтовая рассылка от издательств	- Появление публичных игровых клубов и мероприятий - Расширение ассортимента товаров и сегментация рынка - Продажа правил + продажа сопутствующих товаров + формирование комьюнити	- Формирование медиапотребления - Появление медийных личностей, медиаконтента, мерчендайзинга и краудфандинга - Успешность бизнес-модели зависит от охвата аудитории	- Продажа цифрового контента и SaaS (переход на подписочную модель) - Создание экосистемы разных платформ

Рисунок 1 – Эволюция форматов организации НРИ

Экономика современной НРИ-индустрии представляет собой экосистему, ключевые элементы которой представлены на Рис. 2.

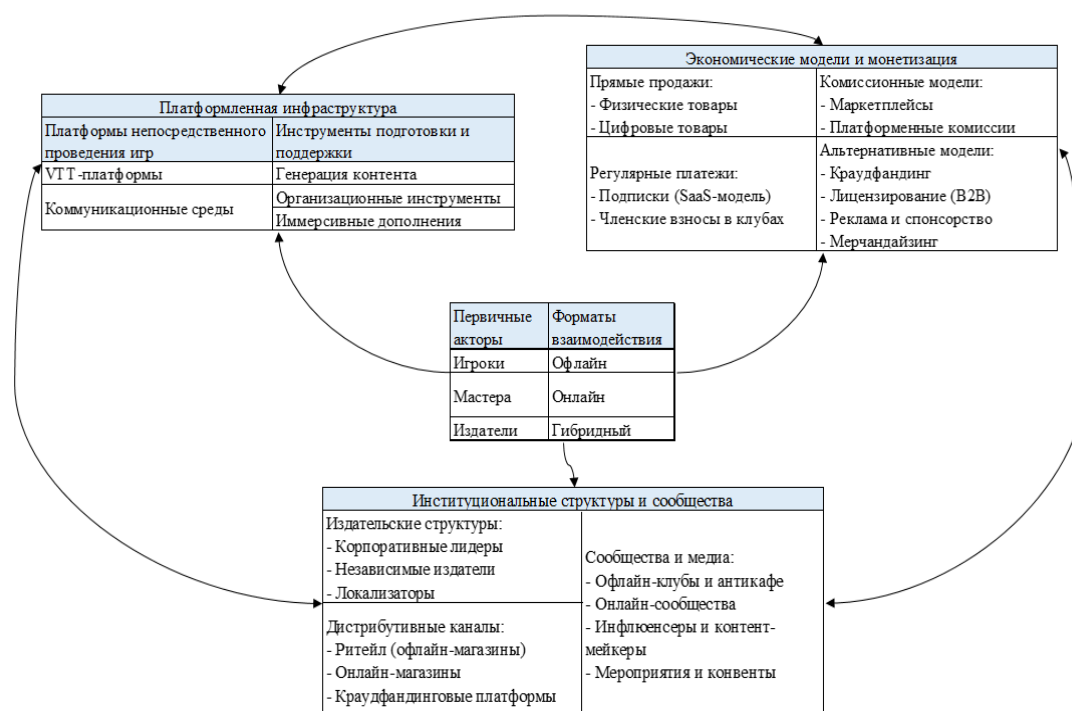


Рисунок 2 – Экономические модели и структура современного рынка НРИ

Возникновение гибридных форматов обусловлено совокупностью взаимосвязанных предпосылок, анализ трансформации рынка НРИ позволяет выделить несколько ключевых драйверов, объясняющих экономическую целесообразность перехода:

а) снижение транзакционных издержек: согласно теории транзакционных издержек (Р. Коуз, О. Уильямсон), цифровые платформы минимизируют затраты на поиск информации, ведение переговоров и координацию действий, а в контексте НРИ это проявляется в упрощении поиска игроков и мастеров, организации сессий, доступа к правилам и контенту, делая хобби более доступным;

б) преодоление пространственно-временных ограничений: традиционный офлайн-формат НРИ ограничивался необходимостью физического присутствия участников в одно время и в одном месте, а гибридизация, используя цифровые каналы, позволяет расширять аудиторию за счёт географически разобщённых потребителей;

в) возможности для персонализации и адаптивности: цифровая составляющая позволяет собирать и анализировать поведенческие паттерны игроков, что открывает путь к кастомизации игрового опыта и таргетированным рекомендациям, повышая потенциал монетизации;

г) использование разных потоков дохода: гибридность формирует основу для перекрёстного продвижения, так как физический продукт (например, коробочная игра) становится точкой входа в игровую систему (приложение, DLC), и наоборот.

Процесс гибридизации в НРИ может быть осмыслен через призму нескольких взаимодополняющих экономических теорий. Теория сетевых эффектов утверждает, что полезность или ценность товара/услуги для одного пользователя возрастает по мере увеличения числа других лиц, использующих этот же товар [1]. В контексте НРИ растущая пользовательская база цифровых инструментов привлекает издателей и создателей пользовательского контента, что, в свою очередь, повышает привлекательность платформы для новых пользователей. Платформенная экономика рассматривает бизнес-модели, которые создают ценность за счёт облегчения взаимодействий между двумя и более группами участников [2]. Рынок НРИ эволюционирует в сторону платформенной экосистемы, где сервисы выступают в роли многосторонних платформ, объединяя игроков, мастеров и издателей, строя получение дохода на комиссиях, подписках и транзакциях между участниками. Теория диффузий инноваций объясняет процесс распространения новых технологий в социуме [3]. Согласно Роджерсу, процесс принятия зависит от восприятия инновации целевой аудиторией по пяти критериям: относительное преимущество, совместимость, сложность, тестируемость и наблюдаемость. Гибридные модели в НРИ демонстрируют относительное преимущество в виде снижения барьеров и персонализации, однако могут проигрывать в совместимости с устоявшимися канонами живого социального взаимодействия за столом, что обуславливает неоднородность проникновения инновации: первые принимают её "новаторы" и "ранние последователи" (технологически подкованные мастера, географически разобщённые игроки). Для успешной диффузии ключевое значение приобретают стратегии, повышающие совместимость (например, проекция цифровой карты на физический стол, а не полный уход в онлайн) и тестируемость (пробные сессии, модель Freemium). Вышеперечисленные теории взаимно дополняют друг друга, так как платформенная экономика создаёт структуру для гибридного рынка, теория сетевых эффектов объясняет динамику роста и механизмы создания ценности, а теория диффузии инноваций – логику принятия решения и скорость трансформации индустрии.

Экономическое функционирование гибридных проектов в сфере НРИ базируется на комбинировании нескольких моделей монетизации, что позволяет нивелировать ограничения каждой в отдельности и создать многоканальную структуру доходов.

Сущность подписочной модели заключается в предоставлении доступа к базовому цифровому функционалу платформы на основе регулярного платежа. Удержание клиентов зависит от постоянного обновления и развития сервиса, что создаёт необходимость в непрерывных инвестициях в контент и технологии.

Транзакционная модель на основе цифровых активов фокусируется на разовой продаже единиц цифрового контента. Её развитой формой является организация платформенного маркетплейса пользовательского генерируемого контента (UGC), где транзакции осуществляются между самими пользователями, а оператор платформы получает доход в виде комиссионного сбора. Для гибридных систем данная модель выполняет связующую функцию, когда цифровой актив может выступать как дополнение к физическому продукту или наоборот.

Модель Freemium предполагает предоставление ограниченной версии основного цифрового сервиса (с урезанным функционалом, малым объёмом контента) на безвозмездной основе. Целью данной стратегии является максимальное расширение пользовательской базы за счёт снижения порога входа. Таким образом, бесплатный цифровой уровень может выполнять роль тест-драйва и канала вовлечения, привлекая потребителей для продаж более сложных и дорогостоящих физически-цифровых комплексов.

Применительно к гибридным проектам, краудфандинговые платформы становятся инструментом рыночного тестирования, предварительных продаж и формирования лояльного сообщества, представляя собой форму предзаказа с предоплатой.

В модели лицензирования целевой аудиторией выступают не конечные потребители, а коммерческие организации, такие как клубы настольных игр, антикафе или организаторы мероприятий, что обеспечивает проекту быстрое масштабирование через существующие офлайн-точки.

Теоретические положения об эффективности гибридных бизнес-моделей находят практическое подтверждение в ряде успешных кейсов на международном и российском рынке.

Мировой рынок настольных игр, являющийся основой для сегмента настольных ролевых игр (НРИ), демонстрирует в последнее десятилетие устойчивую динамику роста, означающую его переход из категории нишевого хобби в мейнстрим индустрии развлечений. Совокупный среднегодовой темп роста мирового рынка настольных игр в период с 2020 по 2024 гг. составлял 9-12%, что существенно опережает рост многих традиционных сегментов индустрии

развлечений [4]. Общий объем мирового рынка настольных игр в 2024 г. оценивался в 14,5 млрд долл.

Важно отметить, что наблюдаемый рост не является следствием краткосрочного ажиотажа. Данные многолетних розничных исследований на ключевом североамериканском рынке демонстрируют последовательную экспансию на протяжении последнего десятилетия. Объем хобби-рынка вырос с 1,5 млрд долл. в 2015 г. до 1,9 млрд долл. в допандемийном 2019 г., что доказывает наличие положительной динамики, предшествующей внешним кризисам [5], [6]. Безусловно, период пандемии 2020–2021 гг. выступил катализатором, приведшим к скачку продаж на 20-30% на фоне локдаунов и поиска новых форматов домашнего досуга. В отличие от характерных для ситуационных трендов рынок в 2022–2023 гг. не упал, а стабилизировался. Рынок цифровых инструментов и контента для настольных игр показал рост на 32% в 2022 г., а ключевые технологические платформы, такие как Roll20, фиксируют увеличение платящих пользователей на 28% уже в постпандемический 2023 г. [7].

Непосредственно гибридный сегмент, включающий цифровые платформы для игры (VTT), лицензионный цифровой контент (DLC), мобильные приложения-компаньоны и комплексные продукты, выступает драйвером трансформации индустрии. Согласно статистическим отчетам, категория "Цифровые инструменты и контент для настольных игр" продемонстрировал рост на 32% в 2022 г. относительно 2021 г. [8]. Данный рост не является единовременным всплеском, так как более свежие отраслевые оценки указывают на сохранение устойчивых темпов прироста в районе 25-30% в течение 2023–2024 гг. Прогнозы относительно доли гибридных моделей в общей выручке индустрии НРИ к 2026–2027 гг. предполагают, что их монетизация будет формировать 18-15% доходов сегмента. Основой для таких прогнозов служат не только экстенсивные факторы (рост пользовательской базы), но и интенсивные, включающие повышение среднего чека, разные источники монетизации (подписки, микроплатежи за цифровой контент и комиссии с транзакций между пользователями), а также снижение оттока пользователей благодаря созданию замкнутой экосистемы, привязывая потребителя к конкретной платформе.

Рынок НРИ в результате конвергенции форматов трансформировался в сложную сетевую экосистему. Её стабильность и рост обеспечивается синергией традиционного офлайна, цифрового и гибридного сегментов, так как каждый сегмент характеризуется уникальными экономическими моделями, вызовами и ролью.

Таблица 1 – Сегментация игроков на рынке НРИ

Сегмент	Ключевые представители	Экономическая модель	Вызовы и ограничения	Роль в гибридной экосистеме
Традиционный офлайн	Клубы и антикафе	Почасовая аренда стола или фиксированная плата с сессией. Дополнительный доход: кухня/бар, мерч.	Высокие постоянные издержки (аренда, ФОТ), дефицит и текучесть мастеров, низкая оборачиваемость столов, географическая ограниченность аудитории.	Является точкой физического входа в хобби и потенциальным партнёром для интеграции цифровых инструментов.
	Ритейл	Торговая наценка на продажу физических товаров (игры, книги, аксессуары).	Конкуренция с онлайн-магазинами способствует развитию игровых зон и мероприятий для стимулирования продаж.	Может стать каналом для продажи гибридных продуктов и местом проведения офлайн-активностей, связанных с цифровыми проектами.
Цифровой	Платформы VTT	Модели SaaS: подписка (Free-tium), разовая покупка лицензии, продажа цифрового контента (DLC).	Необходимость постоянного развития платформ.	Предоставляют технологический стек для онлайн- и смешанных игр. B2B инструмент для клубов и профессиональных мастеров.
	Медиа и инфлюенсеры	Экономика внимания: реклама, краудфандинг, продажа мерча, спонсорство.	Зависимость от алгоритмов платформ, непредсказуемость доходов и необходимость постоянного создания контента.	Формируют тренды, обучают аудиторию, являются ключевым маркетинговым каналом для продвижения любых форматов.
Гибридный	Технологический симбиоз (клуб и VTT)	Повышение среднего чека за сессию благодаря использованию цифровых инструментов (проекция карт, саунд-дизайн)	Затраты на внедрение и поддержку оборудования, обучение персонала.	Показывают практическую ценность интеграции цифровых инструментов в офлайн для повышения конкурентоспособности.

		для усиления офлайн-опыта.		
	Смешанные продукты (издатели/разработчики)	Продажа физического продукта и цифрового ключа для доступа к контенту.	Сложность координации производства физического и цифровой составляющих.	Создаёт новое видение продукта, объединяя физический и цифровой аспект.
	Краудфандинговые платформы	Позволяет разработчикам привлечь средства и сформировать комьюнити.	Зависимость от репутации.	Позволяет запускать гибридные проекты, напрямую взаимодействуя с аудиторией.

Структурный анализ глобального рынка настольных ролевых игр выявляет выраженную региональную дифференциацию в темпах и моделях внедрения гибридных форматов. Крупнейшим и наиболее зрелым рынком, задающим тренды, продолжает оставаться Северная Америка. Согласно актуальным оценкам, объём рынка настольных игр в США в 2023 г. достиг 4,1 млрд долл. В качестве сравнительного контекста можно привести оценку рынка Китая в размере 2,8 млрд долл. и совокупную оценку рынка ключевых стран Европы в 3,5-4 млрд долл. [4]. Крупнейшие платформы VTT и цифровые дистрибьютеры имеют штаб-квартиры и наиболее популярны именно в североамериканском регионе (например, Roll20 отмечал, что более 60% пользователей находятся в США и Канаде [9]). В параллель североамериканской модели, европейский рынок демонстрирует сопоставимую динамику роста, однако со своей структурной спецификой. Данные European Games Developer Federation подчёркивают роль малых и средних студий как двигателя инноваций [10]. Отличительной чертой стала активная интеграция краудфандинговых платформ, прежде всего Kickstarter, в процесс запуска гибридных проектов, так как студии часто фокусируются на локальных тематиках, языках и культурных особенностях. Успешные европейские краудфандинговые-проекты, такие как "The Darkest House" или "Dragonbane" изначально предлагали комплексные гибридные пакеты. Таким образом, если Северная Америка остаётся фокусом масштабирования готовых платформенных экосистем, то европейский рынок выступает полигоном для возникновения новых проектов.

Следует рассмотреть ключевых игроков на рынке НРИ и их стратегии, которые могут задавать вектор развития данной индустрии.

Таблица 2 – Ключевые игроки на рынке НРИ

Ключевые игроки (сегмент)	Стратегия и бизнес-модель	Ключевые показатели и статистика
Корпоративный лидер Wizards of the Coast (Hasbro)	Стратегия компании строится на принципах вертикальной интеграции и создании всеобъемлющей экосистемы вокруг своего флагманского бренда Dungeons & Dragons (D&D). Бизнес-модель представляет собой комплексную систему многоканальной монетизации, где физические продукты (книги правил), цифровые подписки и микроплатежи на платформе, медийные франшизы (фильмы, сериалы), а также мерчандайзинг и партнёрские программы взаимно усиливают друг друга, создавая замкнутый цикл потребления.	Рыночная доля D&D оценивается в 50-60% рынка НРИ. После приобретения в 2022 г. стал самым быстрорастущим каналом. Количество премиум-подписчиков превысило 3 млн [11].
Платформенные игроки (VTT) Roll20, Foundry VTT, Fantasy Grounds	Стратегия этих компаний заключается в позиционировании себя как нейтральной технологической инфраструктуры. В основе бизнес-модели Roll20 лежит комбинация Freemium-доступа, привлекающего массовую аудиторию, и развитого маркетплейса, где монетизация происходит за счёт подписок на расширенные функции и комиссий с продаж лицензионного и пользовательского контента. Foundry VTT, в свою очередь, следует модели разовой продажи лицензии на программное обеспечение.	По итогам 2023 г. на платформе Roll20 было проведено более 10,6 млн игровых сессий, количество мастеров, оплачивающих подписку, выросло на 28%, а объём продаж UGC увеличился на 45% [7].
Независимые издатели (глобальные) Paizo, Free League Publishing, Modiphius	Стратегия концентрируется на создании высококачественного нишевого контента и гибкости дистрибуции. Бизнес-модель основана на: лицензировании своих игровых систем для адаптации на популярных сторонних VTT-платформах; активном использовании краудфандинговых платформ для предпродажи гибридных пакетов и формирования лояльного сообщества.	Совокупно формируют значительную часть "альтернативного" рынка НРИ, особенно в Европе. К примеру можно отнести кампанию по игре "Dragonbane" (Free League Publishing), которая собрала свыше 1,5 млн долл., доказав спрос на гибридные предложения [12].
Крупный российский издатель-локализатор "Hobby Games"	Стратегия издательства направлена на удержание лидерских позиций на рынке через контроль над ключевыми каналами дистрибуции. Бизнес-модель строится на локализации продуктов мировых лидеров индустрии (таких как D&D и Warhammer), развитии собственной сети розничных магазинов	Является ключевым дистрибьютором лицензионной продукции НРИ в России. Масштабное событие "Игрокон" ежегодно посещают

	для обеспечения физического присутствия и организации тематических ивентов. Гибридные элементы интегрируются в эту модель постепенно, как дополнение, например, через цифровые сопроводительные материалы.	десятки тысяч человек.
"Мир Хобби" (Hobby World)	Стратегия компании основана на усилении ценности каждого продукта через его цифровое расширение. Бизнес-модель объединяет в себе издательскую деятельность по локализации международных франшиз, разработку собственных настольных игр и внедрение модели "цифрового компаньона". Эта модель предполагает выпуск бесплатных мобильных приложений, которые функционально дополняют физические игры, беря на себя утилитарные задачи вроде ведения счёта, отсчёта времени или генерации случайных событий.	Является одним из лидеров по количеству локализаций и оригинальных проектов. Самым известным примером гибридизации является приложение для игры "Манчкин".

Гибридизация НРИ не ограничивается лишь внедрением виртуальных игровых столов, она формирует систему цифровых инструментов, предназначенных для мастеров игры, решая определённые задачи.

Таблица 3 – Классификация цифровых инструментов

Категория инструментов	Примеры	Ключевые функции	Бизнес-модель
Создание контента	Inkarnate	Создание карт в стиле фэнтези, редактирование слоёв, экспорт в высоком разрешении	Freemium (бесплатно с водяными знаками), подписка (5-25 долл./мес.)
	Dungeon Alchemist	Генерация 3D-карт с помощью ИИ, автоматическая расстановка объектов, экспорт в VTT	Разовая покупка (44,99 долл.), DLC-пакеты
	World Anvil	Управление мирами, хронологиями, персонажами, привязка карт и статей	Freemium, подписка (4,90-13,90 долл./мес.)
Генераторы контента	Donjon	Генерация случайных подземелий, NPC, сокровищ, имён, мировых карт	Бесплатно, открытый код
	ChatGPT / нейросетевые ассистенты	Создание сюжетных завязок, диалогов, описаний, квестов на основе промптов	Бесплатно, премиум подписка (20 долл./мес.), корпоративные тарифы
Управление кампаниями	Kanka	Ведение базы персонажей, локаций, организаций, журнала сессий	Бесплатно, подписка (5 долл./мес.)
	Campaign Logger	Быстрое ведение заметок во время игры, система тегов, облачное хранение	Бесплатно, премиум (3,99 долл./мес.)
VTT-платформы	Roll20	Виртуальный стол, бросок костей, аудио- и видеочат, библиотека ассетов	Freemium, подписка (4,99-9,99 долл./мес.)
	Foundry VTT	Локальная установка, модульная архитектура, высокая кастомизация	Разовая покупка (50 долл.), модули через маркетплейс
	Fantasy Grounds	Автоматизация правил, офлайн-режим, лицензионный контент от издателей	Бесплатная базовая версия, подписка (3,99-9,99 долл./мес.), разовая покупка лицензии (39-149 долл.)
Коммуникационные инструменты	Discord и боты (Avrae, DiceParser)	Голосовой и текстовый чат, броски костей, управление персонажами, музыкальные боты	Бесплатно, премиум-функции через донации
	Owlbear Rodeo	Упрощённый VTT с фокусом на лёгкости использования, перетаскивание токенов	Бесплатно, подписка (4,99 долл./мес.) за расширенные функции
Организация сессий	StartPlaying.games	Платформа для поиска платных игр, планирования, приёма платежей, репутационная система	Комиссия 10% с сессии
	When2Meet / Doodle	Согласование расписания, голосование по датам, календарь	Бесплатно, премиум-версии
Звуковое сопровождение	Syrinscape	Генерация саундтреков, звуковых эффектов с привязкой к событиям	Подписка (10,99 долл./мес.), разовые наборы
	Tabletop Audio	Бесплатные треки, возможность создания собственных звуковых сцен	Бесплатно, донации через Patreon
Обучающие и аналитические ресурсы	The Alexandrian	Статьи, эссе, разборы игровых систем, методологии ведения кампаний	Бесплатный блог, поддержка через Patreon
	Patreon / Boosty	Регулярные выпуски карт, сценариев, статей по подписке. Ранний доступ и эксклюзивы, обратная связь с сообществом	Подписка от 1 долл./мес.

Таким образом, формируется многоуровневая инфраструктура, оптимизируя процесс подготовки и проведения игр.

Российский рынок НРИ повторяет общемировую траекторию развития, демонстрируя адаптацию глобальных трендов. В отличие от зрелого западного рынка, российский сегмент находится в стадии активного роста и формирования инфраструктуры. По оценкам ведущего издательства "Hobby Games" совокупный объем рынка НРИ по итогам 2023 г. находился в диапазоне 6-7 млрд руб., а на протяжении последних пяти лет рынок демонстрирует устойчивые темпы роста на уровне 10-15% [13]. Портрет целевой аудитории российского рынка НРИ претерпел значительные изменения: если 10-15 лет назад ядро аудитории составляли подростки и студенты, то сегодня наиболее активной и финансово состоятельной группой стали работающие люди в возрасте 25-45 лет. Происходит заметное сглаживание исторического гендерного дисбаланса, так как доля женщин-игроков приближается к 40-45%, что расширяет потребительскую базу и влияет на тематику и тональность создаваемого контента и требует от организаторов мероприятий и авторов учёта более широкого спектра интересов. А также помимо классического "погружения в фэнтези-мир", на первый план выходят ценности нетворкинга, принадлежности к комьюнити и креативной самореализации.

Рассмотрим способы адаптации глобальных трендов для российского контекста игровой индустрии. Для малых студий и независимых авторов, лишённых доступа к крупным издательствам, ключевой средой запуска стала краудфандинговая модель на платформах Boomstarter и Planeta.ru. Типичный гибридный пакет включает в себя физический стержень (книга правил или бокс-сет), цифровой дубликат и гибридный элемент (например набор для VTT). Яркими примерами являются проект "Сердце Зверя", НРИ по славянскому фольклору, собравший 3,5 млн руб. при цели в 500 тыс. руб., где пакет включал книгу, PDF, VTT-набор, дайсы и саундтреки, или "Параллельные истории: Разлом", собравший более 2 млн руб. с пакетом, включавшим озвученные аудиодорожки и готовые VTT-сцены. Локализация применяется крупными российскими издателями при адаптации глобальных хитов, включая создание и модерацию официальных сообществ в социальных сетях, партнёрство с русскоязычными инфлюенсерами, локализацию скриптов и модулей для VTT и создание цифрового следа от офлайн мероприятий (видео контент и трансляции).

Несмотря на динамику роста отрасли и успешную адаптацию, устойчивое развитие российского рынка НРИ сопряжено с комплексом структурных ограничений. Недоступность некоторых ключевых зарубежных сервисов, ограничения на международные платежи создают препятствия для пользователя, а разработка конкурентоспособных отечественных аналогов требует крупных инвестиций. В России существуют особенности монетизации цифрового контента, так как культура платных регулярных подписок среди потребителей в сегменте НРИ развита слабее, а аудитория более привычна к разовым покупкам или бесплатному контенту, что накладывает отпечаток на выбор бизнес-моделей российскими разработчиками. Также значительная часть российского комьюнити НРИ, сформировавшая свою идентичность вокруг традиционного офлайн-формата, демонстрирует консерватизм и скепсис по отношению к цифровизации игрового процесса, как к угрозе каноническому социальному опыту. Дополнительным фактором является необходимость формирования новых технических и организационных компетенций как у мастеров, так и у игроков. Наконец, в эпоху всеобщей цифровизации жизни часть потребителей сознательно выбирает досуг, который служит цифровым детоксом, следовательно, для них гибридные форматы теряют привлекательность по определению.

Данное исследование позволяет определить то, что индустрия настольных ролевых игр претерпевает трансформацию, движимую процессом конвергенции онлайн- и офлайн-форматов. Гибридизация, понимаемая как системное взаимодействие цифровых инструментов и традиционного социального опыта, стала одной из причин изменений на рынке. Перспективы развития индустрии связаны с эволюцией по пути большей иммерсивности и персонализации за счёт внедрения технологий искусственного интеллекта, дополненной и виртуальной реальности, а конкуренция сместится с уровня отдельных продуктов на уровень экосистем. Для российского рынка основным вектором станет укрепление локальных проектов и поиск адаптационных моделей в условиях внешних ограничений.

Список использованных источников

1. Шайдуллин А.И. Влияние сетевых эффектов на цифровые платформы: теоретические положения и эмпирический анализ // Российский журнал менеджмента. – 2024. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-setevykh-effektov-na-tsifrovye-platformy-teoreticheskie-polozheniya-i-empiricheskiy-analiz> (дата обращения: 21.12.2025).
2. Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию // ЭКО. – 2019. – № 5(539). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/platformennyye-modeli-biznesa-podhody-k-sozdaniyu> (дата обращения: 21.12.2025).

3. Бабурин В.Л., Земцов С.П. Регионы-новаторы и инновационная периферия России. Исследование диффузии инноваций на примере ИКТ-продуктов // Региональные исследования. – 2014. – № 3. – URL: https://www.researchgate.net/publication/275209149_Regiony-novatory_i_innovacionnaa_periferia_Rossii_Issledovanie_diffuzii_innovacij_na_primere_IKT-produktov_Regions-innovators_and_innovative_periphery_of_Russia_Study_of_ICT-products_diffusion (дата обращения: 25.12.2025).
4. Настольные игры, Размер рынка, Доля, Рост. Прогноз CAGR. – 2032. – URL: <https://www.futuremarketreport.com/ru/industry-report/board-games-market> (дата обращения: 25.12.2025).
5. ICv2: Hobby Game Sales Over \$2 Billion in 2020. – URL: <https://icv2.com/articles/markets/view/48827/hobby-game-sales-over-2-billion-2020> (дата обращения: 26.12.2025).
6. Размер и доля рынка настольных игр: нормативно-правовая база в Америке, Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе в 2026–2035 гг. – URL: <https://www.fundamentalbusinessinsights.com/ru/industry-report/board-games-market-4172> (дата обращения: 26.12.2025).
7. 2023 Roll20 Wrap Up – Roll20 Blog. – URL: <https://blog.roll20.net/posts/2023-roll20-wrap-up/> (дата обращения: 28.12.2025).
8. Рынок цифровых настольных игр, рост рынка и прогноз 2032. – URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/ru/product/digital-board-game-market/> (дата обращения: 26.12.2025).
9. Аналитика трафика, рейтинг и аудитория roll20.net [ноябрь 2025]. Similarweb. – URL: <https://www.similarweb.com/ru/website/roll20.net/#competitors> (дата обращения: 28.12.2025).
10. 2023 Game Development Report. – URL: <https://investgame.net/wp-content/uploads/2024/02/2023-Game-Development-Report.pdf> (дата обращения: 28.12.2025).
11. D&D Beyond will officially join Wizards of the Coast in \$146.3M acquisition – GeekWire. – URL: <https://www.geekwire.com/2022/dd-beyond-officially-joins-wizards-of-the-coast-in-146-3m-acquisition/> (дата обращения: 28.12.2025).
12. Dragonbane RPG Review: A Classic Roleplaying Game Returns. – URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.7f31ec90-69513d35-bf9eb610-74722d776562/https://screenrant.com/dragonbane-review-ttrpg-tabletop-rpg/ (дата обращения: 28.12.2025).
13. Развлечения заменили на настолки – Коммерсантъ FM. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6238770> (дата обращения: 10.01.2026).