веры» субъектов высказывания и реконструировать “credo” («символ веры») посетителей сайта lovehate.ru, поскольку в большинстве текстов их авторы достаточно конкретно и однозначно объясняют, в кого или во что они верят, а в кого или во что — не верят, что тоже важно для понимания современного состояния религиозности в обществе.

Поскольку пользователи сети Интернет, тексты которых попали в массив для анализа, представляют собой часть массовой аудитории, важно учитывать особенности их представлений о Боге как в практической журналистике, так и в планировании и менеджменте медиапроектов, связанных с религиозным сегментом сознания аудитории СМИ. Причем религиозный сегмент сознания аудитории важен не только для традиционных моделей функционирования СМИ, связанных с рассмотрением аудитории как объекта воздействия, но и для новых моделей, которые предполагают «субъект-субъектные» отношения между СМИ и аудиторией с различными формами ее участия в формировании повестки дня и контента массмедиа [Фомичева, 2002].

**Список литературы**


*Аникина М.Е., Хруль В.М.* К доказательству «гипотезы Грушина» // Открывая Грушина / Ред.-сост. М.Е. Аникина, В.М. Хруль. М., 2010.

*Грушин Б.А.* Мнение о мире и мир мнений. М., 1967.

*Грушин Б.А.* Массовое сознание. М., 1987.

*Грушин Б.А.* Четыре жизни России в зеркале опросов общественного мнения. Очерки массового сознания россиян времен Хрущева, Брежнева, Горбачева и Ельцина: В 4 кн. Жизнь 1-я. «Эпоха Хрущева». М., 2001.

*Грушин Б.А.* Четыре жизни России в зеркале опросов общественного мнения. Очерки массового сознания россиян времен Хрущева, Брежнева, Горбачева и Ельцина: В 4 кн. Жизнь 2-я. «Эпоха Брежнева» Ч. 1. М., 2003.

*Грушин Б.А.* Четыре жизни России в зеркале опросов общественного мнения. Очерки массового сознания россиян времен Хрущева, Брежнева, Горбачева и Ельцина: В 4 кн. Жизнь 2-я. «Эпоха Брежнева» Ч. 2. М., 2006.

Открывая Грушина / Ред.-сост. М.Е. Аникина, В.М. Хруль. Т. 1. М., 2010.

Открывая Грушина / Ред.-сост. М.Е. Аникина, В.М. Хруль. Т. 2. М., 2011.

*Фомичева И. Д.* СМИ как партиципарные коммуникации. М., 2002.

*Хруль В.М.* Историческое сознание аудитории российских СМИ: возможные подходы к изучению // Теория и социология СМИ. М., 2006.

*Хруль В.М.* Религиозный этос как фактор регулирования журналистской деятельности: теоретические предпосылки и практические препятствия // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2010. № 5.

*Хруль В.М.* Религиозное сознание аудитории СМИ: тексты самовыражения массы как объект анализа // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2011. № 1.

*Castells M.* Communication, Power and Counter-Power in the Network Society // International Journal of Communication. 2007. N 1.



Поступила в редакцию
15.01.2012






# НОВЫЕ ЖУРНАЛИСТСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ


**Ю.П. Пургин**, кандидат филологических наук, генеральный директор Издательского дома «Алтапресс»; e-mail: info@altapress.ru


## МЕДИАДОМ. РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ ИНФОРМАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С МЕСТНЫМ СООБЩЕСТВОМ


*Статья посвящена проблемам трансформации традиционных медиа в условиях изменения парадигмы коммуникаций массовой информации. Автор рассматривает инновационную концепцию информационного взаимодействия с местным сообществом на примере медиахолдинга «Алтапресс», построение на базе данной концепции стратегии превращения издательского дома в медиадом и теоретически обосновывает практические шаги по ее реализации.*



***Ключевые слова:*** *медиадом, трансформация традиционных СМИ, медиапотребление, парадигма коммуникаций массовой информации, конвергенция, концепция информационного взаимодействия с местным сообществом.*



*The article is devoted to the problems of transformation of traditional media in the changing paradigm of mass media communications. The author investigates the innovative concept of informational interaction with the local community based on the example of the media holding “Altapress”, the strategy of transformation of the publishing house to the media house on this basis and theoretically justifies the practical steps for its implementation.*



***Key words:*** *media house, transformation of traditional mass media, media consumption, paradigm of mass media communications, convergence, concept of informational interaction with the local community.*


Появление новых информационных технологических платформ влечет за собой неизбежную трансформацию массмедиа, в том числе региональных. Сегодня этот процесс оборачивается кризисом неадаптированных к новым реалиям традиционных СМИ и усилением новых медиа. На смену потребителям газет, радио, телевидения приходит поколение, для которого социальные сети являются не только местом общения, но и источником получения информации. Обострение конкуренции в борьбе за читательскую аудиторию, изменение характера медиапотребления актуализируют проблему теоретического обоснования и разработки концепций и моделей, которые бы позволяли СМИ сохранить позиции в меняющемся мире, а журналистике — реализовывать свои социальные функции. В основу данной публикации положен анализ работы регионального медиахолдинга «Алтапресс», который пытается реализовать

инновационную стратегию, описываемую концепцией информационного взаимодействия с местным сообществом. Она предполагает построение новых коммуникационных координат с ориентацией на реальные потребности пользователей, ведущее к превращению издательской компании в медиадом.

**Вслед за потребностями аудитории**

Зарубежные и отечественные исследователи, отмечая растущую привязанность современного человека к медиа, высказывают и обосновывают гипотезы о появлении «человека медийного». По мнению Е.Л. Вартановой, это — «член общества, бытие которого определяется и в значительной степени формируется содержанием СМИ как продуктом, производимым отдельной отраслью экономики — медиаиндустрией и потребляемым в процессах массовой/социальной коммуникации, а также коммуникационными отношениями и интересами индивида» [Вартанова, 2009, с. 63]. Однако парадокс информационной эпохи заключается в том, что, несмотря на бесспорную медиатизацию современной жизни, влияние каждого конкретного СМИ на отдельного человека снижается, поскольку количество источников и носителей информации стремительно возрастает. И если в конце прошлого века региональная печать была лидером по тиражам и влиянию на аудиторию наряду с телевидением, то сегодня ее позиции стремительно падают [Касютин, 2011]. Проблема здесь, по мнению автора, заключается в том, что региональная пресса в силу целого комплекса как общих, так и сугубо отечественных причин вытесняется новыми медиа на периферию коммуникационных процессов. Среди первых отметим вступление в активную жизнь поколения нечитателей газет, «детей Интернета». Главной же национальной проблемой, на наш взгляд, является «проблема доверия», нарастающий диссонанс между повесткой дня, формируемой прессой и населением. Подтверждение этому мы находим в социологических исследованиях и опросах практиков [Фомичева, 2009]. Учитывая совокупность причин, вернуться обычным способом в центр коммуникаций местного сообщества — создав хорошее традиционное качественное СМИ — представляется сегодня вряд ли возможным. Слишком велики будут издержки на его производство.

Исправить критическую ситуацию может последовательная осознанная трансформация региональных компаний, выпускающих традиционные СМИ, в медиадома. Мы рассматриваем понятие «медиадом» как следующую ступень организационного развития издательского дома, радио- или телекомпании, которые выпускают несколько СМИ. Под медиадомом автор предлагает понимать



конвергентный медиахолдинг, который объединяет известные аудитории бренды и генерирует уникальный контент, распространяемый в виде разных продуктов посредством всевозможных носителей. Медиадом включает в сферу своего влияния потребителей, которые мало пользуются традиционными СМИ. Он создает точки входа в коммуникации и площадки для выражения мнений людей и сообществ. Организационно и технологически такая структура более открыта к новациям, чем любой традиционный редакционный коллектив. В медиадоме на правах соавторов, производителей оригинального контента выступают читатели, зрители, слушатели.

Ключом к построению медиадома является создание мультимедийной платформы, объединяющей несколько продуктов или носителей. Идея построения такой платформы в издательском доме «Алтапресс» была реализована на базе портала altapress.ru, «Радио 22», газеты общего содержания «Свободный курс» и бизнес-еженедельника «Ваше дело» в 2010 г.

Изменения, которые предстоит совершить редакционным коллективам при создании медиадома, носят радикальный революционный характер. Они гораздо глубже и содержательнее, чем кажется на первый взгляд практикам, поскольку затрагивают сами основы коммуникационных процессов. Медиадом не является механическим объединением нескольких редакций. Задача такого преобразования — получить синергетический эффект. Результат в данном случае не должен быть равен сумме продуктов. Речь идет о качественном скачке. Смене форматов и концепций.

Отправной точкой новой информационной концепции «Алтапресса» выступают насущные потребности местного сообщества. В отличие от отдельных продуктов, которые по сути своей, включая самые массовые (например, бесплатные газеты), являются нишевыми, мультимедийная платформа позволяет эти потребности максимально удовлетворять. Другая особенность концепции — взаимодействие с сообществами, которые в совокупности представляют значительную активную часть населения региона. Исследователь массовых коммуникаций И.М. Дзялошинский предлагает несколько альтернативных парадигм профессиональной журналистской деятельности, в рамках которых пресса реализует свои функции. Эти парадигмы заключены в своеобразном «пространстве», образуемом социально-профессиональными установками, определяющими общий характер отношений журналиста к аудитории. Одна из них заключатся в том, что массмедиа рассматриваются как субъект пропаганды, журналисты — в качестве носителя или транслятора управленческих программ, а аудитория — в качестве объекта идеологического воздействия. Вторая установка обозначает положение журналиста рядом с аудиторией, ориентируя

его на отношения информирования. СМИ представляют аудитории интересующие ее сведения и оказывают помощь в выражении мнений. Третья фундаментальная установка предполагает, что журналист находится внутри определенного сообщества и рассматривает себя в качестве участника поиска решения сложных жизненных проблем. Основной функцией такой журналистики, по мнению исследователя, становится модерация диалога [Дзялошинский, 2010, с. 33—37].

Региональные российские медиа в большинстве своем чаще всего до сих пор реализуют первую и реже вторую установки. Концепция информационного взаимодействия медиахолдинга «Алтапресс» с местным сообществом предполагает реализацию третьей установки. «Изменение способа коммуникации меняет общество», — справедливо утверждает в своей работе американский исследователь К. Ширки [Shirky, 2008, p. 17]. Поэтому, если редакции массмедиа стремятся сохранить или вернуть доверие и привязанность аудитории к своим продуктам, им необходимо меняться вместе с обществом, быть готовыми к гражданскому диалогу, как можно полнее реализовывать функцию социального лидерства. Медиакомпании важно найти свое место в современном коммуникационном процессе, своевременно занять оптимальную позицию и, максимально используя свои сильные профессиональные стороны, ее удержать. Учитывая изменения в медиапотреблении, «Алтапресс» стремится стать одним из наиболее полных и достоверных каналов публикации информации о жизни местного сообщества с использованием всего своего мультимедийного потенциала, организовывать дискуссии по общественно значимым проблемам, предоставить пользователям удобные сервисы.

**Принципы построения медиадома**

Основываясь на материалах анализа первого отечественного и зарубежного опыта, практической деятельности издательского дома «Алтапресс», мы выделили несколько определяющих факторов, которые позволяют медийной компании стать незаменимым звеном в коммуникациях местного сообщества. Во-первых, это высокая информационная плотность электронного портала, насыщенного так называемыми глокальными новостями. Слово-оксюморон «глокальный», предложенное к введению в язык филологом и культурологом М. Эпштейном, точно указывает на внутреннюю взаимосвязь процессов глобализации и локализации. «Глокальный — соединяющий глобальное с локальным, всемирные центры с периферией; то, что имеет отношение и к глобальному, и к локальному; то, что служит связи, опосредованию, соотнесению, сближению



всемирного и местного»[1]. У многих глобальных событий сегодня присутствует местный фокус, колорит или акцент. Иллюстрацию этого тезиса находим в анонсе главного материала на обложке январского номера газеты «Свободный курс» — «Барнаульцы с Costa Concordia» (публикация рассказывает о гибели «Титаника XXI века»)[2]. На информационном портале altapress.ru в одном месте компания концентрирует информацию о важных событиях мирового, российского, регионального и местного масштаба, которые так или иначе влияют на жителей региона. При этом в задачи новостных дежурных входит поиск фокуса глобальных событий с привязкой к потенциальным интересам местных читателей.

Во-вторых, это использование новых подходов в журналистике, которые наши скандинавские коллеги обозначают термином «журналистика 3.0»[3]. Под этим термином подразумевается возможность обмена ролями журналистов и пользователей, формирование читательской (зачастую альтернативной) повестки дня, создание редакцией точек входа в коммуникации для своей аудитории. Последнее подразумевают обустройство площадок для отражения мнений сообществ, освещение значимых событий в их среде. Речь идет о заимствовании и следовании правилам новой сетевой культуры, где соблюдается равенство позиций каждого говорящего, а журналист выступает, как говорилось выше, модератором и «собирателем смыслов». Достаточно простым примером здесь служит жанр «народного» интервью, практикуемого в «Алтапрессе». Читатели приглашают в редакцию интересующую их персону, которой хотели бы задать вопросы. Предварительно собираются вопросы. Лучшие из них задаются в эфире на радио. Его видеотрансляция идет на информационном портале. После эфира слушатели, читатели и зрители могут продолжать задавать вопросы. Финальное интервью печатается в одной из газет и размещается на портале. Подобные технологии использует радиостанция «Эхо Москвы».

В-третьих, это создание разнообразных поисковых сервисов и баз данных с максимально широкой справочной информацией: исторической, политической, экономической, культурологической, потребительской. Работа, недвижимость, покупка, продажа и ремонт автомобилей, афиша, здоровье — вот далеко не полный перечень того, чем совершенно точно постоянно интересуются читатели. В отличие от дискретных носителей, к каковым относятся

[1] Проективный философский словарь / Издательская серия «Тела мысли». Под ред. Т.В. Артемьева, И.П. Смирнова, Э.А. Троп, Г.Л. Тульчинского, М.Н. Эпштейна. СПб.: Международная кафедра (ЮНЕСКО) по философии и этике СПб Научного Центра РАН, 2002. С. 60.

[2] Барнаульцы с Costa Concordia // Свободный курс. 2012. № 3. С. 10.

[3] Journalism 3.0: Media Ecology and the Future. URL: http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=4042&artikel=4343053

печатные СМИ, онлайновые базы открывают новые возможности как для аудитории, так и для продаж рекламы. «Культпоход» (афиша культурных событий и отчеты с них), «Городской справочник», «Купи-продай» (классифайдный сайт с основными секциями «Работа», «Недвижимость», «Автомобили»), «Маркет 5» (онлайновый магазин предложений товаров и услуг местных компаний) — все эти сервисы можно найти на портале. Есть и особые познавательные и культурологические сервисы. К примеру, «Алтай туристический» — онлайновый справочник о природных достопримечательностях региона, популярных туристических маршрутах и базах. Или «Арт-галерея» — виртуальное собрание картин алтайских художников, куда в скором времени планируется добавить работы дизайнеров, видеозаписи местных поэтов и музыкантов[4].

В-четвертых, это сочетание мультиплатформы с нишевыми продуктами в виде печатных изданий, радио и телевидения. Именно оно создает устойчивость и позволяет одновременно взаимодействовать традиционной и новой читательской аудиторией. Мы убеждены, что сегодня медиакомпания не может обойтись одним продуктом, одним коммуникационным каналом. Это связано, с одной стороны, с меняющимся характером медиапотребления, когда аудитория получает информацию по нескольким каналам одновременно. А с другой — с разрушением классической экономической модели печатных СМИ, когда контент продавался аудитории, а аудитория — рекламодателю. При этом на современном этапе медиаразвития требования к традиционным СМИ повышаются — конкуренция за свободное время потенциальной аудитории становится жесткой. Чтобы не отставать от своих читателей и быть для них по-прежнему привлекательными, периодическим изданиям придется стать модными, полезными и интересными. Качество самой журналистики и графического оформления выходят на первый план. Вот почему перед редакторами традиционных СМИ встает вопрос о более четком позиционировании и переформатировании своих продуктов.

Хорошей иллюстрацией этого тезиса служит постановка задачи по созданию новой модели еженедельной газеты общего содержания «Свободный курс» в «Алтапрессе». Маркетинговый анализ показал, что изданию необходимо выйти из «гонки за новостями», усилив возможные преимущества печатного СМИ такого формата. Новостные блоки в еженедельнике сегодня смотрятся архаично, вызывают у читателя ощущение вторичности, поскольку эти новости он где-то уже встречал. Однако в онлайновых информационных потоках читателю становится все труднее ориентироваться, сложнее выделить главное. Значит, еженедельник должен вычленять только то, что интересно и важно для его аудитории, показывать разные точки зрения на значимые проблемы, анализировать их, предоставлять возможность читателю поучаствовать в обсуждении, выразить свою оценку. При этом сообщение о событии должно являться не конечным результатом, а отправной точкой для работы. Издание должно осмысливать любой факт, видеть историю в развитии, связывать его с другими событиями. «Свободный курс» должен стать не «газетой новостей», а «журналом жизни», необходимым инструментом, который дает читателю возможность ориентироваться в современном мире.

Пятым краеугольным принципом, который может лечь в основу построения медиадома является объединение рекламных возможностей компании, которое создает все тот же синергетический эффект. Мы полагаем, что сегодня наступает конец мономедийных продаж. Подтверждение этой мысли находим у западных коллег: «Больше всего я ненавижу, когда кто-нибудь пытается мне продать рекламную полосу, — заявляет один из директоров компании “Хьюлет-Паккард”, известный маркетолог С. Берг. — Меня не волнуют рекламные полосы. Меня волнуют отличные идеи. Газетам нужно начать думать о себе как о продавцах контента и воздействии на потребителя через все медиасредства, к которым имеется доступ»[5]. Подобные высказывания в качестве руководителя издательского дома приходится сегодня постоянно слышать от крупных региональных рекламодателей и специалистов по маркетингу. Они правы. Бесспорно, одна газета, какой бы большой тираж у нее ни был, не может достичь всех потенциальных покупателей рекламируемого товара. Выход — продавать все возможности медиадома вместо продаж конкретного продукта. Но для этого рекламным подразделениям компании необходимо поставить себя на место рекламодателя, начать думать так, как думает рекламодатель. Количество рекламных продуктов, которые предлагает сегодня издательский дом «Алтапресс» растет. Возникают условия для кроссмедийных продаж. Аудитории онлайновых и оффлайновых изданий взаимодополняют друг друга и могут усиливать эффект рекламного воздействия. Почему же тогда рекламисты должны продавать каждое издание отдельно?

Чтобы использовать открывающиеся возможности в компании необходимо создать медиамолл — гипермаркет для клиента, где собраны все услуги, которые может предложить медиадом. Первым экспериментальным этапом на пути коренных перемен в издательском доме «Алтапресс» стало формирование в рамках одной

[4] Алтапресс. URL: http://altapress.ru

[5] *McClellan S.* Newspaper Biz Evolves Too Slowly for Ad Buyers // Adweek. 08.01.2007. URL: http://www.adweek.com/news/advertising/newspaper-biz-evolves-too-slowly-ad-buyers-87505

информационной группы объединенного сейлзрума. Рекламисты были закреплены здесь уже не за конкретными продуктами, а за группами рекламодателей по отраслевому признаку, что позволило компании осуществлять кроссмедийные продажи, а рекламодателю получать больший эффект. Результаты эксперимента по итогам 2011 г. обнадежили: продажи в информационной группе после реорганизации увеличились на 34%. При этом выросло количество размещаемой рекламы не только в Интернете, но и в газетах. Эксперимент на практике подтвердил правильность наших теоретических положений.

**Новая организация труда**

Итак, отталкиваясь от представлений о том, какие запросы возникают у читателей, зрителей, слушателей или пользователей, медиакомпания, руководство которой готово встать на путь изменений, должна подготовить адекватный план перемен, скорректировать редакционную политику и изменить подходы к рекламе.

Мультимедийная стратегия предполагает отделение процесса производства контента от конкретного носителя или продукта. В противном случае компании пришлось бы нести гигантские издержки, которые невозможно покрыть доходами от распространения и рекламы. Эту функцию в самой большой по количеству журналистов информационной группе издательского дома «Алтапресс» выполняет объединенная редакция, в рамках которой образованы отделы «Власть и общество», «Экономика», «Потребитель». Многие теоретики предполагают, что подобные построения требуют от журналиста универсальности — умения писать, фотографировать, снимать видео, делать подкасты. В этом, считают они, заключается суть медиаконвергенции. На наш взгляд, универсальность снижает качество конечного материала, а следовательно, и продукта в целом. Поэтому автор является убежденным сторонником групповой работы, когда журналисты с разной специализацией разрабатывают одну большую тему. Открывающиеся возможности журналистики, в частности мультимедийность, некоторые исследователи истолковывают как неизбежное зло, девальвирующее профессию. Мы же считаем наоборот, что журналистику под воздействием технического прогресса в скором будущем ждет ренессанс. Новые технологии позволяют журналистам существенно уменьшить рутинную составляющую их работы. Конвергенция создает дополнительные возможности, которые еще десять лет назад трудно было представить. Произведенный объединенной редакцией контент упаковывается и переупаковывается группой выпуска и редакторами продуктов. Такой подход стимулирует появление новых форм массмедиа. Ярким примером этого служит появление планшетных



версий журналов, которые сочетают серьезные тексты, профессиональные фотографии и видеоматериалы, подкасты.

Подобные революционные изменения требуют значительных организационных усилий. Редакторы остаются без редакций. Журналисты должны представлять специфику каждого из продуктов и учитывать ее в своей непосредственной работе. Руководители отделов — планировать работу так, чтобы редакторы продуктов не испытывали затруднений с формированием выпусков, отдельных номеров, новостной ленты. Переменам в издательском доме «Алтапресс» предшествовал полугодовой процесс подготовки. Он начался с дискуссии о методах работы в новых условия, функциях журналистов и редакторов, о поисках достойных примеров конвергенции. Конечно, эти порой бурные обсуждения не подменяли написание должностных инструкций и обязанностей, разработку программных продуктов, экономические расчеты. Но они превращали сотрудников в союзников, в команду единомышленников. Все мероприятия были сведены в так называемую «дорожную карту», где отражались этапы движения к цели. По мере развития процесса карта дополнялась, переформулировались задачи, сдвигались сроки, при этом все коррективы фиксировались. Была сформулирована миссия объединенной редакции. Определена трудоемкость производства материалов. Измерена фактическая и установлена оптимальная нагрузка на журналистов и редакторов. Расчеты позволили установить проектную численность объединенной редакции. Оказалось, что многие опасения журналистов о грядущих переработках не соответствовали действительности. В ходе подготовки были описаны бизнес-процессы производства каждого продукта. Определены схемы взаимодействия различных подразделений и носителей. Смоделированы острые ситуации, которые могли вызвать споры (например, приоритет публикации «горячих» тем). Подвергнуты ревизии и по-новому сформулированы редакционные стандарты для каждого из носителей. Корреспонденты сдали специально разработанный тест на знание стандартов всех изданий. Таким образом была создана организационная основа перемен, а их участники стали соавторами новаций в коллективе, целью которого является эффективное производство уникального контента и доставка его до аудитории всеми имеющимися в распоряжении компании способами путем создания уникальных информационных продуктов.

В феврале 2012 г. специалисты по рекламе основных издательских групп компании: информационной, развлекательной, рекламной объединились в службу. В ее задачу входит формировать предложения и предлагать рекламодателям все продукты и услуги «Алтапресса». Структура службы такова. В ее составе — два типа подразделений: продающие и обеспечивающие отделы. Продавцы

распределены по видам продаж. Небольшие по сумме разовой покупки, но массовые по их количеству — телефонные продажи. Активные продажи рекламодателям, которые впервые начинают работать с медиахолдингом, а также работа с сезонными клиентами, сотрудничество с которыми необходимо периодически возобновлять. Продажи постоянным корпоративным клиентам, увеличение их бюджетов за счет комплексных кроссмедийных предложений. Исходя из этого деления, все продавцы компании сосредоточены в трех отделах — телемаркетинга, активных продаж и корпоративных клиентов. Их работу обеспечивают маркетологи, копирайтеры и менеджеры по размещению рекламы. Задача маркетологов — анализ конкурентов, включая рынки наружной рекламы, радио и телевидения, подготовка докладов о состоянии и тенденциях развития финансовоемких отраслей и сфер, которые являются для «Алтапресса» новыми, определение точек роста на рекламном рынке, анализ сезонных отраслевых колебаний. Копирайтеры готовят рекламные публикации, работают над тематическими выпусками в продуктах. Трафик-менеджеры занимаются размещением и контролем выхода в продуктах рекламных публикаций. Сотрудники с такой специализацией составляют штаты отделов маркетинга, копирайта, трафика.

Новая организационная структура позволяет создать своеобразный непрерывный конвейер продаж. Сначала рынок исследуют маркетологи, которые определяют его емкость и потенциальный спрос на рекламные возможности компании. Затем отдел телемаркетинга подтверждает информацию о возможности продаж. Следуя рекомендациям отдела телемаркетинга, в очный контакт с клиентом вступают менеджеры активных продаж, которые разрушают стену недоверия, представляют все рекламные возможности холдинга и делают первые предложения. После того как клиент воспользовался услугами компании и получил первый ожидаемый эффект, им начинает заниматься корпоративный отдел.

В ходе реформирования в «Алтапрессе» была внедрена единая компьютерная система управления отношениями с клиентами. Реализованы новые принципы работы. Теперь менеджер работает не с продуктом, а с клиентом. Каждый сотрудник закреплен за конкретным рынком. И, что особенно важно, если раньше рекламодатель целиком и полностью зависел от конкретного менеджера, который по своему усмотрению и зачастую чисто субъективно предлагал только один продукт компании, то в новых условиях ему гарантированно предложат весь спектр рекламных возможностей «Алтапресса», включая кроссмедийные пакетные продажи.

Предварительные расчеты показывают, что такой подход обеспечивает значительный рост доходов от кроссмедийных продаж и сервисов, а главное — позволяет добиться реальной эффективности



рекламы для рекламодателей, что в свою очередь неизбежно приводит к росту реализации. К концу 2012 г. ежемесячные доходы от рекламной деятельности холдинга планировалось увеличить в полтора раза.

Аналогично, как и в случае с формированием объединенной редакции, переменам в рекламной деятельности компании предшествовала колоссальная организационная работа, которая продолжалась в течение восьми месяцев. Было проведено масштабное исследование рекламного рынка и уточнены фактические позиции каждого из продуктов. Внутри «Алтапресса» проанализирована работа, протестирован и аттестован каждый рекламист. Разработаны и прописаны бизнес-процессы. Созданы новые должностные инструкции. Введена новая мотивационная система для всех сотрудников службы рекламы с применением ключевых показателей эффективности.

## Заключение

Переход общества в новую информационную эпоху объективно влечет за собой революцию в организации журналистского труда, в работе медиакомпаний. В условиях, когда меняется парадигма массовой коммуникации, традиционная практика информирования аудитории уже не является достаточным основанием для успешного существования СМИ. Наступает время создания новых подходов и стратегий развития массмедиа. Время поиска пути, который в конечном счете позволяет обеспечить устойчивое функционирование медиапредприятий в меняющемся мире. На наш взгляд, одной из наиболее продуктивных концепций в этой области является концепция выстраивания информационного взаимодействия медиакомпании с местным сообществом, которую сегодня реализует издательский дом «Алтапресс».

## Список литературы

*Вартанова Е.Л.* Теория СМИ: Актуальные вопросы. М.: МедиаМир, 2009.

*Дзялошинский И.М.* Российские СМИ: перспективы трансформации // 9 +. Новая концепция для местных массмедиа: 9 ответов на вопрос о том, как наладить коммуникации в вашем сообществе / Под ред. В. Юкечева. Новосибирск: ИРП Сибирь, 2010.

*Касютин В.* Российская местная пресса: воздействие финансово-экономического кризиса // Медиаскоп. 2011. № 1.

*Фомичева И.Д.* Российский коммуникативный кризис // Медиаскоп. 2009. № 3.

*Shirky C.* Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organization. London: Allen Lane, 2008.

Поступила в редакцию
14.04.2012