

Практически отсутствие на рынке lifestyle-журналов медиахолдингов обусловлено значительными денежными затратами, которые необходимы для издания журнальной продукции и слабым развитием как данного сегмента рынка, так и рынка рекламы. В будущем, разумеется, всё больше подобных изданий будут выходить более централизованно, наподобие того, как сейчас это происходит в России. Мы видим, что таким образом можно избежать лишних финансовых и кадровых затрат, а также оказывать влияние на развитие всего сегмента медиа. Появление большего количества частных медиахолдингов в сфере журналов зависит лишь от скорости формирования полноценного рынка.

#### *Литература*

1. Казарцев Е. Г. «Lifestyle»-издания: проблемы классификации / Е. Г. Казарцев // Сборник работ 70-й научной конференции студентов и аспирантов Белорусского государственного университета (15–18 мая 2013 г.), Минск: в 3 ч. / Белорус. гос. ун-т. – Минск: Изд. центр БГУ, 2013. – Ч. 3. – С. 13–16.

2. Красота по-...: глянцевоы журналы как способ идентификации себя с социальной успешностью // ГИПП: гильдия издателей периодической печати [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа: <http://www.gipp.ru/opennews.php?id=2614>. – Дата доступа: 05.11.2013.

3. Система средств массовой информации России: учеб. пособие для вузов / под ред. Я. Н. Засурского. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 259 с.

4. Lifestyle magazine [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: [http://en.wikipedia.org/wiki/Lifestyle\\_magazine](http://en.wikipedia.org/wiki/Lifestyle_magazine). – Дата доступа: 05.11.2013.

**Елена Кононова**

*Белорусский государственный университет*

### **«AXEL SPRINGER AG» В РАКУРСЕ СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЙ**

Со второй половины XX в. крупные компании медиаиндустрии развивались преимущественно в форме холдингов, специализированных на работе в каком-то одном технологическом сегменте, либо в форме конгломератов, являющихся портфелем не связанных между собой бизнесов. В отличие от издательских домов, концернов и медиа-групп холдинги представляли собой такую форму компаний, которая использовала свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций других компаний с целью установления контроля над ними. Как правило, холдинговая компания являлась «родительской» компанией, а ее приобретения «дочерними». Ком-

пания называлась дочерней по отношению к другой, если та, другая, владела более чем половиной номинальной стоимости ее акционерного капитала или держала в ней определенное количество акций и контролировала состав совета ее директоров.

Так, немецкий холдинг «Axel Springer AG», основанный в 1946 году немецким журналистом Акселем Шпрингером, на сегодняшний день является одним из крупнейших в Германии, Европе и мире. Годовой объем продаж продукции медиахолдинга составляет €2,4 млрд, чистая прибыль – €147,5 млн. В компании работают около 11 000 сотрудников [1]. Основными стратегическими приоритетами компании являются: завоевание лидирующих позиций на рынках немецкоговорящих стран, расширение международного присутствия, а также развитие сектора электронных изданий. В Восточной Европе компания представлена в Венгрии, Польше, Чешской Республике, России. В Западной – представительства работают во Франции, Испании и Швейцарии. За пределами Европы компания представлена в Китае.

Успешная организация зарубежного бизнеса в политике медиахолдинга требует всестороннего анализа местных условий. Например, российское подразделение немецкого издательского концерна Axel Springer AG было основано в 2003 году. Axel Springer Russia, отметившая в 2013 году свое десятилетие, долгое время являлась стабильной компанией, основным видом деятельности которой было издание на русском языке журналов разных направлений. Среди основополагающих принципов профессионального кодекса отделения медиахолдинга постоянно декларировались: неукоснительное соблюдение российского законодательства, принципов независимой журналистики, социальной ответственности и принципов эффективного корпоративного управления – важных атрибутов компании международного класса.

В структуру компании входят отделы: редакции журналов; отделы рекламы журналов; отдел маркетинга; отдел интернет-проектов; финансовый отдел; юридический отдел; отдел распространения и подписки; производственный отдел; отдел по работе с персоналом; административный отдел; отдел информационных технологий. В концепции холдинга подчеркивается, что его корпоративная культура и кадровая политика основываются на профессионализме, честности, открытости, лояльности, взаимопонимании. В компании разработаны политика и процедуры, касающиеся всех областей жизни компании. Каждый новый сотрудник может ознакомиться с ними, а также получить исчерпывающие ответы в отделе персонала.

Немалое внимание в стратегии медиа-холдинга уделялось обучению и развитию. Axel Springer Russia поддерживает и поощряет стремление сотрудников к профессиональному росту и обучению. Отделом персонала совместно с руководителями отделов разрабатываются учебные планы на год, в соответствии с которыми сотрудники направляются на обучение в ведущие тренинговые компании. Ежегодное обучение проходят менеджеры по продаже рекламных площадей, маркетологи, сотрудники отделов финансов, HR, IT. Менеджеры высшего руководящего состава приглашаются на тренинги по управлению персоналом и управлению проектами. Для сотрудников, стремящихся повысить уровень владения английским языком, организованы специальные языковые курсы.

Тем не менее уже несколько месяцев германский медиахолдинг «Axel Springer AG» ищет покупателей для российских версий своих журналов Forbes, Ок!, Gala Биография, GEO, а также других изданий [1]. Издательский дом намерен продать все свои медиапроекты оптом, отвергая предложения о покупке отдельных изданий. Самый доходный проект в прилагаемом пакете – Forbes. На медиа рынке найдутся желающие выпускать этот журнал, но остальные издания представляют для бизнесменов не слишком большой интерес. Следует отметить, что издания, входящие в холдинг Axel Springer Russia, выпускаются по лицензии. Поэтому покупателю придется получать согласие на производство от собственников лицензии.

Причины такого поворота событий в медийном пространстве объясняются по-разному, но специалисты приходят к выводу, что бывший российский владелец - компания Gruner+Jahr – прекратила развивать свои проекты, так как ей не удалось занять в России большую долю медиа-рынка. Вряд ли предпринятый маркетинговый ход по продаже ряда журналов ослабит медиахолдинг, скорее, наоборот – оперативная реакция на вызовы экономики и политика мобильности финансовых активов подтвердит стабильность и фундаментальность такой формы организации информационных предприятий.

Перед медиакомпанией, вышедшей из «традиционных» сегментов медиабизнеса, встала главная задача – разработать стратегию, способную обеспечить их конкурентоспособными медиапродуктами завтрашнего дня. Фактически – это задача проектирования правильной стратегии диверсификации, которая способна будет помочь медиакомпаниям в создании или закреплении их конкурентных преимуществ. Таким образом, концептуализация и ана-

лиз стратегий диверсификации становятся центральной областью, требующей изучения в экономике медиабизнеса.

Решение о перераспределении ресурсной базы является источником устойчивых конкурентных преимуществ в различных формах организации информационных предприятий. Ресурсная база медиакомпаний мало изучена в силу того, что традиционно в исследованиях медиабизнеса доминировали отраслевой анализ и количественные математические методы. Отраслевой анализ, возможно, был оправдан в эпоху стабильности, когда между традиционными медиа – теле- и радиовещателями, издательскими домами, не говоря уже об индустрии игр и других смежных отраслях, – проходила невидимая стена. Теоретическое моделирование на основе ресурсного подхода видится более перспективным для анализа эффективности стратегий продуктовой диверсификации. В свете вышеизложенного видится очень важным выявление ресурсов, выступающих источниками формирования преимуществ в диверсифицированных медиакомпаниях, а также механизмов, посредством которых эти ресурсы могут обращаться внутри корпорации и быть реконфигурированы [2, с. 43].

Времена, когда каждая газета была финансово самостоятельной, давно миновали. За последние полвека в мире сформировалось несколько десятков настоящих медиа-империй. В 1982 году половину мирового рынка СМИ контролировали 50 крупных корпораций [3]. В 1987 году их число сократилось до 29, в девяностых – до 20. В начале XXI века этих корпораций осталось 17, а их обороты достигают поистине астрономических цифр. В западном мире лихорадка слияний началась в конце 80-х. Сейчас этот процесс пошел на спад.

Для сравнительно молодой белорусской медиаиндустрии процессы, проходящие в европейских странах, безусловно, имеют значение как опыт перспективного и стратегического направления. В сложившихся экономически условиях существующие европейские модели построения медиахолдингов должны всесторонне анализироваться, в арсенал методов строительства новых организационных структур в Беларуси следует брать инструментарий и принципы, подходящие непосредственно к местным условиям. Поэтому делать выводы, тщательно изучать успехи и неудачи признанных зарубежных корпораций, анализировать их деятельность в условиях диверсификации следует специалистам, компетентно использующим научные методы исследования и реальный практический опыт.

### *Литература*

1. Медиахолдинг Акселя Шпрингера продает свои российские журналы [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://9tv.co.il/news/2013/06/03/151935.html>. – Дата доступа: 03.06.2013.

2. Зинин, Е. Ю. Медиахолдинги в «цифровом» мире: диверсификация в медиаиндустрии / Е. Ю. Зинин // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2010. – С. 40–48.

3. Bagdikian, B. The Media Monopoly/ B. Bagdikian. The Media Monopoly. – Boston: Beacon Press, 1983. ISBN 0-8070-6179-4.

**Елена Красовская**

*Белорусский государственный университет*

### **СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕДАКЦИЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ ГАЗЕТ**

В настоящее время одной из наиболее важных проблем в сфере менеджмента региональных печатных СМИ является выход на самоокупаемость. Стоит отметить, что финансово-экономическое положение государственной региональной периодики в 2012 году значительно улучшилось. Так, по количеству редакций, в которых собственные доходы превышают расходы на выпуск издания, государственная пресса вышла на показатели докризисного 2010 года: в Витебской области с прибылью работают 10 редакций, в Минской – 9, в Брестской – 8, в Гомельской – 7, в Гродненской – 6, в Могилевской – 4. Таким образом, в 2012 году из 136 редакций 44 сработали на условиях самоокупаемости [2, с. 19]. Однако чтобы наметившаяся положительная тенденция обрела стабильность, руководителям редакций необходимо расширить структуру экономической деятельности предприятий, включив в нее специальные услуги – весьма востребованный на Западе компонент.

Под термином «специальные услуги» понимается коммерческая деятельность редакций, направленная на укрепление своих экономических позиций на рынке, но напрямую не связанная с изданием газет. В частности, редакции американских региональных газет оказывают такие услуги, как издание деловых каталогов, справочников, брошюр, проведение семинаров и конференций на платной основе. Например, коммерческий отдел газеты «Providence Journal Bulletin» выступил с инициативой издания каталога предприятий своего штата, которым бы могли пользоваться как местные предприниматели, так и представители других регионов страны. Зару-