

УДК 070

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «АЛТАПРЕСС»

© 2013 Ю. П. Пургин

Алтайский государственный университет

Поступила в редакцию 12 марта 2013 года

**Аннотация:** Статья посвящена истории возникновения и развития одного из первых в постсоветской России регионального издательского дома «Алтапресс», созданного в начале 90-х годов. Автор исследует идейные концепты, положенные в основу функционирования медиакомпании, через призму развития философии «Алтапресса», реализации его социальной миссии, отстаивания принципов, выстраивания бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** Печатные СМИ, издательский дом, региональный медиахолдинг, миссия, последовательная корпоративная концепция.

**Abstract:** The article covers the history of origin and development of one of the first post-Soviet Russian regional publishing houses – Altapress, created in the early 90s. The author analyzes the ideological concepts, assumed as the basis of media companies functioning, through the prism of ALTAPRESS Publishing house philosophy, the realization of its social mission, upholding the principles and business processes alignment.

**Key words:** Print media, publishing house, regional media holding, mission, sequential corporate concept.

История создания издательского дома «Алтапресс» позволяет понять основные идейные концепты, заложенные в развитие одного из наиболее крупных независимых региональных издательских домов России. В данной публикации автор намерен акцентировать внимание на тех из них, которые являются типичными для холдинговых структур такого рода. Поэтому, описывая процесс формирования медиакомпании, мы попытаемся проследить изменение философии ее развития. Под философией компании здесь понимается отражение заложенных основателями главных идей, которые являются основой функционирования медиахолдинга, фундаментом его достижений.

**От партийной монополии на печать — к свободе слова.** Возникновение компании связано с концом перестройки и ослаблением партийной системы печати, когда невозможное доселе издание независимой от партийного руководства газеты стало реальностью. Малое коллективное предприятие «Рекламно-издательское агентство «Алтапресс» (РИА «Алтапресс») учреждено в октябре 1990 года тремя журналистами краевой партийной газеты «Алтайская правда» с целью выпуска первой на Алтае независимой газеты «Свободный курс».

Пробный «0» номер газеты «Свободный курс» вышел в свет 28 декабря 1990 года. «У вас, естественно, нет лишнего миллиона. Увы, нет его и у нас, — писали в редакционной статье «Начинаем

с «нуля» три соредатора нового издания (в числе которых был автор). — Багаж, с которым мы собираемся выйти на рынок — опыт, профессиональное мастерство. И еще — желание работать свободно. Писать то, что думаешь, и не бояться, что завтра из-за «слишком смелой» строки твои материалы и комментарии дойдут до читателя в урезанном виде. «Свободный курс» — это наш путь к свободе. Наш и одновременно ваш. Рискнем?»[3].

Соредакторство — форма коллегиального управления работой небольшой редакцией, которая состояла из четырех штатных и трех нештатных сотрудников, была выбрана неслучайно. Учредители хотели предоставить максимальную возможность для самовыражения журналиста. Все решения по тому, каким будет следующий номер газеты, принимались сообща. Коллективной была и ответственность. У каждого соредатора было право наложить «вето» на любой материал. Это был первый этап в развитии философии компании. Условно его можно обозначить как поддержку перехода от монополии правящей партии на печатное слово к свободе высказывания мнений по самым острым социальным проблемам. Идея создания независимой газеты, где журналисты и авторы могли бы высказывать любое альтернативное официальному мнению, доминировала в идеологии нового предприятия. Учредители полагали, что свободное суждение журналиста непременно вызовет интерес у читателя. Таким образом, газета, которая сначала выходила раз в две недели, представляла собой набор точек зрения сотрудников и

© Ю. П. Пургин, 2013

авторов редакции. Новый подход к журналистской практике рождал оригинальность в высказывании взглядов, требовал тщательной работы с текстом. Именно текст выступал главным выразительным средством. Бывшие редакторы и корреспонденты партийной газеты были убеждены, что имеют полное право на такой подход. Журналисты, — считали они, — в силу таланта и информированности, лучше своей аудитории знают потребности местного сообщества. Необходимо отметить, что эта такая стратегия имела определенный успех. Начав с тиража в 3 000 экземпляров, «Свободный курс» достиг к 1995 году пика распространения. Разовый продаваемый тираж еженедельника составлял на тот период 55 тысяч экземпляров. Поскольку взгляды членов редакции на политическое и экономическое развитие российского общества преимущественно совпадали, результатом творческого процесса стала авторская газета для единомышленников.

Это был период созидания для всех без исключения сотрудников редакции. Качественные характеристики данного периода: творчество, борьба за экономическое выживание и сравнительный экономический хаос в ведении хозяйства. Об этом свидетельствуют должности сотрудников: соредактор, журналист-кассир, «приходящий бухгалтер» [4, 117]. В истории отечественных СМИ это был один из самых ярких, «романтических» периодов, который окончательно завершился в 1996 году. Многие редакционные коллективы продолжали выпускать издания мнений, не замечая, что их оценки уже не вызывают доверия читателей, разочарованных в результатах перестройки и приватизации. Часть изданий за этот период успело попасть в тесную зависимость от спонсоров — финансово-промышленных групп. Большинство общественно-политических газет, телерадиостанций утратили свою независимость из-за финансовой несостоятельности создавших их журналистов и первых издателей.

**От нищеты — к экономической независимости.** Издательский дом «Алтапресс» оказался одним из редких исключений в этой закономерности, потому что ему удалось самостоятельно справиться с финансовыми проблемами. Компания вышла на новый уровень производственных отношений, преодолев нищету. В философии «Алтапресса» появился новый тезис — сохранение экономической независимости. Автор считает, что экономическая независимость субъектов информационного рынка — один из фундаментальных принципов утверждения свободы печати в стране. В поисках материального благополучия РИА «Алтапресс» заниматься разными видами коммерческой деятельности: открыло брокерскую контору на товарно-сырьевой бирже, создало

художественный салон, в качестве посредника продавало ценные бумаги. Однако успешной для компании оказалась деятельность, которая лежала в области профессиональных знаний. В 1991 году была создана в качестве приложения к «Свободному курсу» газета рекламы и частных объявлений «Купи-продай». Она стала бесспорным лидером рекламного рынка региона и сохраняет лидерство по объему рекламы и частных объявлений среди печатных СМИ по сей день.

В генезисе «Алтапресса» преобладало не простое поступательное развитие с причинно-следственными связями и отношениями, а несинхронность, разнопорядочность, нелинейная динамика, носившая для компании прорывной скачкообразный характер. В первую очередь, это определялось внешней крайне неблагоприятной для самостоятельного развития средой. Довольно быстро «Алтапресс» столкнулся с серьезными трудностями, которые были связаны с вопросами печати и дистрибуции. Грамотное решение этих проблем упрочило позиции компании на региональном информационном рынке. В 1995 году РИА «Алтапресс», используя появившейся в стране Закон о банкротстве, возбудило судебную процедуру против местного предприятия «Союзпечать». Поводом для этого процесса послужила большая задолженность дистрибуторов. Агентству удалось создать пул кредиторов-издателей, выступить гарантом по долгам «Союзпечати» перед банком и сохранить сеть, создав на ее базе собственную систему распространения «Роспечать Алтай». Не менее остро стояла перед предприятием проблема полиграфии. ГИПП «Алтай», где печатались газеты агентства, имело на тот период устаревшее ролевое оборудование высокой печати. «Алтапресс» инвестировал всю накопленную прибыль в создание собственной полиграфической базы. В 2001 году предприятие построило новое редакционное здание. Таким образом, «Алтапресс» создал полный замкнутый цикл газетно-журнального производства, который включает в себя редакционный коллектив и рекламную службу, типографию, систему распространения. В конце 90-х годов как отражение свершившихся перемен компания официально меняет название: рекламно — информационное агентство «Алтапресс» переименовано в издательский дом.

Трансформация компании имела под собой серьезные основания. Накопленный управленческий потенциал перерос в практику. Этот период характеризуется переходом «Алтапресса» на регулярный менеджмент. О трудностях, связанных с неприятием редакционными коллективами, возникшими в переходный период, классических процедур и правил ведения бизнеса пишет в своей работе Т. Репкова, один из наиболее авторитет-

ных авторов, развивающих теорию менеджмента применительно к информационным рынкам развивающихся стран. Она приводит как альтернативный пример «Пособие для будущего издателя», вышедшего в США в 1901 году: «Чтобы избежать ошибок нареканий, потери клиентуры и денег, все, относящееся к процессу управления компанией, должно быть приведено к системе – неспешная, методичная, рутинная работа лучше, нежели беспорядочные метания, в результате которых потом приходится разгребать завалы». Иными словами, редакция – это не демократия со встроенным механизмом голосования. Редакция – это организационное подразделение со своей внутренней структурой» [5, 180]. Мы полностью согласны с этим высказыванием, более того, полагаем, что в противном случае, если руководство компании игнорирует эту достаточно простую истину, она обречена. В этот период в «Алтапрессе» появляются такие должности как «генеральный директор», «главный редактор», начальники служб и подразделений. Происходит формализация процессов. Корпоративный дух обретает формы корпоративной культуры. За ее развитие, аттестацию и оценку сотрудников отвечает теперь служба персонала. Компания выпускает несколько газет и журналов, имея в своем составе обособленные редакции. Это заставляет прописывать должностные инструкции, устанавливать редакционные стандарты. Вместе с тем, формализация процессов вызывает протест у коллег, которые привыкли к общению в среде друзей-единомышленников, функции контроля по-прежнему выражены слабо, поскольку перегружены информационные потоки внутри компании, все они направлены в центр.

У данного уровня развития издательского дома были свои опасности и издержки. Избежать их удалось далеко не всем самостоятельным издателям из тех, что научились зарабатывать деньги. К таким опасностям, по нашему мнению, относится возможность принести общественно значимую идею в жертву бизнесу (например, выпускать только «желтую» прессу). Некоторые компании в стремлении защитить свой бизнес, девальвировали саму идею общественного служения, заключая постоянные компромиссы с властью. А кто-то создал непрофильный бизнес, который впоследствии стал для этой компании основным.

**От издания для единомышленников – ко всему сообществу.** Третий уровень развития философии издательского дома «Алтапресс» связан с формулированием миссии компании и поиском новых идей для газеты «Свободный курс». Тираж газеты, пройдя пик, постепенно снижался. Интерес аудитории к мнению журналистов медленно угасал. Людей волновали обыденные проблемы. Чтобы сохранить лидерство на информационном рынке,

изданию пришлось кардинально меняться. Если раньше редакция обращалась к группе единомышленников, то теперь ей пришлось искать и находить темы, которые вызвали интерес у всего местного сообщества. По мнению руководителей «Алтапресса», главной его газете необходимо было стать зеркалом региона. Только расширение аудитории могло обеспечить изданию общего содержания финансовую устойчивость. Для этого пришлось менять принципы журналистской работы. Перемены лежали в плоскости следующих размышлений: максимальное число читателей можно привлечь к газете только в том случае, если в ней отражается все разнообразие ценностей, идей и подходов к решению насущных проблем. Влиять на характер содержания газеты отныне будут сами читатели. В компании появился отдел социологических исследований, в функции которого входило изучение запросов аудитории. Он начал проводить большие ежегодные исследования читателей газет «Алтапресса» и его основных конкурентов. Результатом этой работы стала не только существенная корректировка содержания газеты «Свободный курс», связанная с материалами потребительской тематики, историями про людей, научно-популярными и краеведческими публикациями. Были разработаны и запущены новые нишевые продукты.

«Прописание» истин, символизация, выраженная в документах редакционной политики и стандартах, сыграли наиважнейшую роль в становлении «Алтапресса». Во главу угла всех корпоративных документов компании поставлена ее миссия. Для ее определения мы используем формулировку Р. Драфта: «На вершине иерархии корпоративных ценностей располагается миссия – обоснование деятельности организации, т. е. описание ее ценностей, устремлений и причин появления на свет. Четко определенная миссия становится основой для разработки всех последующих целей и планов. Без ясной миссии цели и планы могут разрабатываться случайным образом и не обеспечивать движения организации в нужном направлении» [2, 242]. В конце 90-х годов «Алтапресс» сформулировал свою миссию так: «Удовлетворение потребностей местного сообщества в получении объективной информации путем создания системы независимых СМИ с целью самореализации и достижения высокого уровня жизни». В этой формуле реализована идея баланса интересов общества, предприятия и его сотрудников. На наш взгляд, помимо объективных причин, связанных с политическими и экономическими условиями, успех независимых региональных медиахолдингов во многом обеспечили субъективные факторы. Среди них следование своей прописанной или непрописанной

миссии, которая, так или иначе, определяет приоритет служения общественному благу, является основным. Не менее важно, чтобы журналисты и другие сотрудники предприятия, реализуя высокие цели, могли иметь достойный уровень жизни и развивать свои компетенции.

А. Айрис и Ж. Бюген в своем объемном труде «Управление медиакомпаниями» замечают, что традиционно основное внимание в медиакомпаниях концентрируется на процессе создания контента, в то время как остальные виды деятельности рассматриваются как вспомогательные [1, 77]. В «Алтапрессе» это не так. Вся деятельность издательского дома выстраивается в последовательную корпоративную концепцию, понимаемую автором как четко определенную и согласованную связь между миссией, информационными продуктами, имиджем, организацией и коммуникацией компании с местным сообществом. Четкость постановки задач, выстраивание понятийной вертикали, от формирования видения стратегии холдинга в целом до написания конкретного материала, продажи рекламной площади или организации работы типографии, позволяет «Алтапрессу» добиваться высокого качества продуктов.

Миссия компании определила ее основные главные ценности, которые тоже прописаны: устойчивое развитие; безупречная репутация; высокий профессионализм; командный дух; забота о персонале; демократия и стабильность в России. Последнее положение, на первый взгляд, несколько выпадает из общего чисто внутрикорпоративного контекста, поскольку касается общих мировоззренческих проблем. Однако в реальности — это самое важное положение: в условиях тоталитаризма подобная «Алтапрессу» компания функционировать не сможет. Помимо ценностей издательский дом определил две стратегические задачи — лидировать на региональном рынке СМИ и оказывать влияние на общественное развитие региона. Под влиянием подразумевается то обстоятельство, что само присутствие на информационном рынке неангажированного властями и бизнесом медийного предприятия, гарантирующего освещение происходящих событий с разных точек зрения, способно оказывать существенное влияние на формирование гражданского общества в регионе.

*Пургин Ю. П.*

*Генеральный директор Издательского дома «Алтапресс», заведующий кафедрой «Современные медиатехнологии» Алтайского государственного университета*

*E-mail: purgin@altapress.ru*

Компания не ограничилась только информационным присутствием и поставила дополнительную задачу — изменить профессиональную среду. Сегодня эта задача реализуется сразу в нескольких направлениях. На базе предприятия открыта кафедра факультета журналистики Алтайского государственного университета «Современные медиатехнологии». Лекции и практические занятия для студентов журфака здесь проводят менеджеры и лучшие журналисты компании. Кроме того, разработаны курсы для студентов, обучающихся по специальности «реклама» и «дизайн в печати». «Алтапресс» предлагает помощь в разработке документов редакционной политики и редизайне местным газетам с последующей совместной подпиской со «Свободным курсом» в районах. Первым в России реализован международный проект «Газета в образовании». Ежегодно посредством него к регулярному чтению качественной прессы приобщаются три тысячи школьников Алтайского края. «Алтапресс» выступил одним из инициаторов создания корпоративного медийного союза — Альянса независимых региональных издателей (АНРИ).

Безусловно, такой уровень корпоративного мышления соответствует компании достаточно крупного масштаба. В структурах холдинга сегодня работает около тысячи человек. «Алтапресс» начинает играть в регионе роль социального лидера. На наш взгляд, и на этом уровне есть свои риски. Здесь можно легко утратить бизнес-идею или превратить компанию в субъект политики, используя имеющееся влияние для манипулирования сознанием аудитории. Надежной страховкой от этих соблазнов служит неуклонное следование своей миссии.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Айрис А. Управление медиакомпаниями : реализация творческого потенциала / Аннет Айрис, Жак Бюген / [пер. с англ. Ю. А. Константинова, Д. И. Эркенова]. — М. : Издательский дом «Университетская книга» : АНО «ШКИМБ», 2010.
2. Драфт Р. Менеджмент / Ричард Драфт / [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. — СПб. : Питер, 2009.
3. Начинаем с «нуля» // Свободный курс. — 1990. — 28 дек.
4. Региональная пресса : проблемы менеджмента / [ред.-сост. И. М. Дзялошинский]. — М. : Права человека, 2001.
5. Репкова Т. Новое время : Как создать профессиональную газету в демократическом обществе / Т. Репкова. — М. : ГИПП, 2004.

*Purgin Y. P.*

*General Director of the Publishing House Altapress, Head of the department "Modern media technologies" Altai State University*

*E-mail: purgin@altapress.ru*