

УДК 070  
EDN IUSUNE  
DOI 10.17150/2308-6203.2023.12(1).68-84  
Научная статья



## Стратегия создания медиахолдинга на региональном медиарынке (на примере АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”»)

Карпенко И.И. 

Белгородский государственный университет, г. Белгород,  
Российская Федерация, . Karpenkolrina@bsu.edu.ru

**Аннотация.** Сегодня конвергентные процессы охватили все сферы деятельности СМИ: техническую, технологическую, жанровую, стратегическую, организационную и др. В кризисных условиях функционирования СМИ нахождение оптимальной организационной формы становится залогом выживания. Образование холдингов на мировом, национальном и локальном уровнях функционирования СМИ является активным процессом, размывающим границы между разными секторами медиарынка. Холдинг как экономически и стратегически выгодная форма организации медийной компании сегодня является очень востребованной, так как снижает экономические риски и уменьшает издержки на производство и распространение медиапродукции. В Белгородской области существуют и успешно функционируют три основных типа медиахолдингов — муниципальный, региональный и коммерческие независимые медиахолдинги. В статье на примере АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”» рассматривается путь создания регионального медиахолдинга в контексте его стратегического планирования, обуславливаются исторические предпосылки, суммируются промежуточные результаты. В работе акцентируется внимание на нескольких магистральных направлениях реформы в издательском доме: определение целевой аудитории СМИ, влекущее за собой изменение формата изданий; качество интернет-версий печатных изданий, которые переориентируются в условиях актуализации электронной коммуникации на ресурсы сети Интернет; проблема низких коммерческих доходов редакций, влекущая перевод редакций на самокупаемость; структурные изменения в редакциях, заключающиеся в упразднении идентичных отделов, входящих в холдинг СМИ, в создании единого экономического отдела, в снижении разного рода издержек, в оптимизации рекламной деятельности; вопросы мотивации персонала и проблемы кадрового резерва редакций. Подобный подход в анализе деятельности медийной холдинговой компании не нашел до сегодняшнего дня освещения в научной литературе, что обуславливает новизну проведенного исследования.

**Ключевые слова.** Стратегия, медиахолдинг, региональный медиарынок, Мир Белогорья, издательский холдинг.

**Благодарности.** Автор статьи выражает признательность бывшему генеральному директору АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”» Олегу Леонидовичу Шевцову, генеральному директору АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”» Елене Владимировне Дацковской, главному редактору сетевого издания Fonar.tv Андрею Сергеевичу Маслову, глав-

ному редактору сетевого издания Информационное агентство «Бел.Ру» Евгению Викторовичу Грицкову и всем сотрудникам названных редакций за оказанную помощь в сборе материала для публикации.

**Информация о статье.** Дата поступления 21 декабря 2022 г.; дата поступления после доработки 9 января 2023 г.; дата принятия к печати 8 февраля 2023 г.; дата онлайн-размещения 17 марта 2023 г.

---

Original article

## **Strategy for Creating a Media Holding in the Regional Media Market (By the Example of ANO “Publishing House “World of Belogorye”)**

Irina I. Karpenko 

Belgorod National Research University, Belgorod, Russian Federation,  
KarpenkoIrina@bsu.edu.ru

---

**Abstract.** Today, convergent processes have covered all areas of media activity: technical, technological, genre, strategic, organizational, etc. In the crisis conditions of the functioning of the media, finding the optimal organizational form becomes the key to survival. The formation of holdings at the global, national and local levels of the functioning of the media is an active process that blurs the boundaries between different sectors of the media market. Holding, as an economically and strategically beneficial form of organization of a media company, is very popular today, as it reduces economic risks and reduces the costs of production and distribution of media products. In the Belgorod region, there are two main types of media holdings that successfully operate — municipal city, regional and commercial independent media holdings. In this research we used the example of the ANO "Publishing House "World of Belogorye" to analyze the way of creating a regional media holding in the context of its strategic planning. The study examined historical background and provided intermediate results. The authors focused on several main areas of reform in the publishing house: the definition of the target audience, which entails a change in the format of publications; the quality of online versions of printed publications in the context of online communication; the problem of low commercial income of editorial offices, which leads to the shift towards economic self-reliance; structural changes in the editorial offices, i.e. shutdown of identical departments of the media holdings, the creation of one economic department, cost reduction, the optimization of advertising activities; issues of staff motivation and problems of the personnel retention. Such an approach in the analysis of the activities of a media holding company has not been employed in the scientific literature to this day, which makes the research novel.

**Keywords.** Strategy, media holding, regional media market, World of Belogorye, publishing holding.

**Acknowledgements.** The author of the research acknowledges his gratitude to Oleg Leonidovich Shevtsov, former General Director of ANO Mir Belogorya Publishing House, Elena Vladimirovna Datskovskaya, General Director of ANO Mir Belogorya Publishing House, Andrey Sergeevich Maslov, Editor-in-Chief of the Fonar.tv mass media, Andrey Sergeevich Maslov, Chief Editor of the general publication Information agency "Bel.Ru" to Evgeniy Vik-

torovich Gritskov and all employees of the named editorial offices for their assistance in collecting material for publication.

**Article info.** Received December 21, 2022; revised January 9, 2023; accepted February 8, 2023; available online March 17, 2023.

## Введение

Конвергентные процессы влияют сегодня на все без исключения сферы журналистики: организационную, структурную, контентную, техническую, технологическую, регулирование, рынки сбыта и в целом — на всю медиаиндустрию [1–4]. Эти процессы в свою очередь в корне меняют наше представление о журналистике: появляются новые жанры и формы представления информации [5; 6], используются новые платформы и среды для распространения контента [7; 8], изменяются организационные формы средств массовой информации [9–11]. Исследователи определяют конвергенцию как «размывание границ между телекоммуникациями, вычислительной техникой и медиа» [12, p. 39],

Особое влияние конвергенция оказывает на определение границ медиарынка, так как процессы слияния различных его сегментов — телевизионного и радиовещания, кабельного телевидения, интернета и пр. — делают эти границы менее четкими [13; 14]. «На сегодняшний день трансформации подвергается, прежде всего, процесс концентрации СМИ, который становится следствием организационной конвергенции. Создание концернов СМИ, медиахолдингов и иных конгломератов, диктуемое логикой рынка, рассматривается как главное направление развития медиаиндустрии» [15, p. 115].

Новые организационные формы СМИ (холдинги, корпорации, альян-

сы и т.д.) стали в современных реалиях экономических кризисов и политической нестабильности актуальным альтернативным выходом из сложного положения медиа. Медиаисследователи в своих работах делают акцент на том, что «для сохранения своей устойчивости традиционные медиаканалы должны разрабатывать новые бизнес-модели» [16, p. 104]. Новые формы организации СМИ все шире находят применение не только на федеральном уровне, но и в регионах. «Сегодня медиахолдинги решают ряд важных задач: концентрируют капитал, что позволяет реализовывать масштабные и дорогостоящие медиапроекты, кооперируют и специализируют журналистский труд <...>, что объективно приводит к повышению качества работы специалистов сферы» [17].

Белгородская область не стала исключением. Одна из таких форм — холдинг — уже несколько лет успешно функционирует и расширяется на областном медиарынке. Изучение этого опыта на фоне развития организационной конвергенции в медийной среде определяет актуальность настоящей работы. Целью является изучение стратегических мер по созданию регионального некоммерческого медиахолдинга АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”» как уникальной практики в перспективе создания холдинговых СМИ в областном масштабе.

Большинство авторов, исследующих сегодня проблему организаци-

онной конвергенции и концентрации средств массовой информации, делают акцент на коммерческих предприятиях, частных независимых холдингах [3; 4; 10; 11]. Чаще других в поле зрения попадают коммерческие холдинги федерального масштаба [3; 4; 18], коммерческие региональные — реже [10; 11]. Практика концентрации региональных некоммерческих СМИ в границах холдинговой структуры, к сожалению, остается сегодня неизученной. Этот факт определяет актуальность и новизну проведенного исследования. Для достижения поставленной цели использовался комплекс научных методов: для понимания принципов функционирования медиахолдинга, особенностей внутриредакционного планирования и особенностей работы конвергентной редакции был использован метод включенного наблюдения, для получения качественных данных о «движении» кадров редакции, возрастных характеристиках коллектива, удовлетворенности коллектива условиями труда, проектах компании и пр. методы экспертных опросов, анкетирования и интервью с руководителями (О.Л. Шевцов — генеральный директор АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”» с 24.06.2013 по 23.03.2021 гг.; Е.В. Дацковская — генеральный директор АНО ИД «Мир Белогорья» с 10.02.2022 г. по настоящее время; А.С. Маслов — главный редактор сетевого издания *Fonar.tv*; Е.В. Грицков — главный редактор сетевого издания Информационное агентство «Бел.Ру») и сотрудниками редакций. Для демонстрации динамики развития АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”» были использованы публичные данные Единого

государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ), Государственного информационного ресурса бухгалтерской отчетности (ГИР БО), с сайта Федеральной налоговой службы (ФНС), Минфина и Росстата. Хронологические рамки исследования определены периодом существования АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”» — с 2013 г. по 2022 г.

## Результаты

Медиахолдинги выступают многопрофильными организациями, производящими и распространяющими медиапродукт «в самом широком понимании этого слова, включая журналистику, рекламу, маркетинговые коммуникации, связи с общественностью» [4]. Медиахолдинг как крупное объединение СМИ выполняет широкий спектр функций — «организационную, инвестиционную, разработку редакционной информационной политики, маркетинговых и других действий на рынке СМИ» [19, с. 40]. Сегодня на российском медиарынке существует целый ряд холдинговых структур, которые можно классифицировать по нескольким критериям:

По учредителям: а) частные или независимые холдинги; б) некоммерческие холдинги, в которых государственные органы являются единственным или одним из нескольких соучредителей.

По зоне влияния: а) федеральные; б) региональные; в) муниципальные.

По типу компаний, входящих в холдинговую структуру: горизонтальные — один тип компаний (к примеру, только печатные СМИ), вертикальные — несколько разнотипных компаний из одного сегмента рынка — медиа (печатные, радио- и телекомпании); диагональные —

разнотипные компании из различных сегментов рынка (к примеру, средства массовой информации, рекламные агентства, типографии и пр.).

В областном масштабе в Белгородском регионе идея создания некоммерческих медиахолдингов городского и областного масштаба пришла в 2012 г. с началом реформы региональных СМИ Белгорода. Ранее, в 2009 г., решением Совета депутатов города Белгорода от 22 декабря 2009 года № 296 «О создании муниципального учреждения «Белгород-медиа» было создано городское Муниципальное учреждение «Белгород-медиа», целью которого было осуществление информационной политики органов местного самоуправления города Белгорода и удовлетворение информационных потребностей населения городского округа «Город Белгород»<sup>1</sup>.

Создание некоммерческого медиахолдинга регионального уровня, которым стал АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”» (2013 г.), было продиктовано с точки зрения органов власти неэффективностью выполнения государственными СМИ одной из главных своих задач — организации коммуникации власти и общества. Выполнявший обязанности первого заместителя губернатора Белгородской области Валерий Сергачев так оценивал сложившуюся в белгородской медиасреде ситуацию: «Мы прекрасно видим, что эти медиа не востребованы аудиторией. А как может быть по-другому, если во многих случаях одни люди там делают вид что работают, другие

прикидываются, что читают плоды этой работы? Или когда 70-летний человек пишет для молодежи? У них отсутствуют стимулы улучшить качество контента и повышать коммерческую эффективность» [20].

Запланированная реформа была призвана, во-первых, сделать издания способными зарабатывать самостоятельно, во-вторых, изменить систему оплаты труда, то есть перевести журналистов на так называемые «эффективные контракты», где будут учитываться не только деньги, выделяемые на ставки сотрудникам, но коэффициенты-надбавки за сложность выполненной работы, трудозатраты и пр., в-третьих, взять под контроль информационную политику изданий.

Реформа государственных средств массовой информации Белгородской области затронула практически все направления работы СМИ. В их числе были вопросы разработки тиражной политики и оптимизации периодичности средств массовой информации, увеличение окупаемости СМИ и их редакций, а также повышение доходов от побочных видов деятельности — рекламы, продажи контента и пр. Особое место в мероприятиях по реформированию системы СМИ Белгородской области отводилось кадровым вопросам. Так, планировалось провести оптимизацию кадровых ресурсов, где особо учитывался возрастной фактор и фактор мотивации персонала СМИ, предстояло предпринять усилия для повышения профессионального уровня сотрудников медиа в условиях медиацифровизации. Отсюда следовала еще одна проблема, требовавшая особого подхода, —

<sup>1</sup> Об утверждении устава МАУ «Белгород-медиа»: Распоряжение от 8 нояб. 2011 г. № 3662 URL: <https://docs.cntd.ru/document/423850163>.

работа над повышением качества контента сайтов средств массовой информации и устаревшими композиционно-графическими моделями печатных СМИ.

Остановимся на некоторых из этих направлений подробнее (определение целевой аудитории, качество интернет-сайтов печатных изданий, низкие коммерческие доходы, мотивация персонала и кадровые ресурсы) и попробуем проследить, как обозначенные проблемы решаются в новых условиях функционирования холдинговых СМИ. Мы отобрали именно эти направления, так как они нагляднее всего демонстрируют стратегическую необходимость образования такой формы организации СМИ в нашем регионе, как некоммерческий региональный медиахолдинг.

*1. Проблема определения целевой аудитории.* Руководство большинства печатных периодических изданий белгородского региона, учрежденных областными органами власти, не имеют четких представлений о «социальном портрете» своей аудитории. Эта проблема напрямую следует из отсутствия качественных социологических исследований аудитории СМИ в регионе. Этот вопрос представляется тем более актуальным поскольку сегодня уже произошла переориентация аудитории на интернет-СМИ. Так, достаточно длительное время заявленная аудитория областной газеты «Смена» не соответствовала аудитории реальной. В исследованиях «Института региональной кадровой политики» (г. Белгород) отмечалось, что решение этой проблемы напрямую зависело от кадрового состава редакции, так как высокий возраст

ной показатель творческого коллектива (старше 60 лет) становился причиной отсутствия молодежной тематики на страницах издания. Проблема аудиторной направленности отчасти заключалась и в отсутствии у издания качественного представительства в интернете [21].

Стратегический план по созданию «Издательского дома “Мир Белогорья”» предполагал четкое сегментирование аудитории изданий, которые планировалось включить в медиахолдинг. Наряду с этим дифференциация контента изданий, входящих в холдинг, рассматривалась как один из возможных путей развития. С этой целью полностью была произведена переориентация газеты «Смена» — одного из старейших изданий г. Белгорода (выходила с 1956 г.) на иной аудиторный сегмент: из псевдомолодежной газеты издание было трансформировано в областную спортивную газету (2013 г.) с периодичностью выхода один раз в неделю (по средам), а позднее (2017 г.) — в ежемесячный журнал «Спортивная смена».

Следующими шагом стало изменение композиционно-графической модели уже выходивших на момент создания холдинга изданий, в первую очередь, газеты «Белгородские известия», в выпуске которой стала использоваться полноцветная печать: сначала на 1-й и 4-й страницах (2013 г.), а позднее на всех полосах номеров, выходивших по вторникам, и 50 % пятничных изданий (со второй половины 2022 г.).

*2. Проблема качества интернет-сайтов печатных изданий:* оценка удобства с позиции владельца, пользователя, поисковых систем и разработчика — структура, нави-

гация, дизайн, юзабилити, технические требования к чистоте кода, размеру отдельных графических элементов и пр. Вопрос качества напрямую связан с информатизацией современного общества и, как следствие, необходимостью создания веб-сайтов периодических изданий с целью расширения аудитории за счет распространения информации в сети интернет. «На момент, когда принималось решение об изменении системы областных белгородских СМИ и объединения части из них в медиахолдинг, сайты областных изданий были созданы по большей части на любительском уровне и имели устаревший и непривлекательный дизайн, отличались нерегулярной обновляемостью и, как следствие, низкой посещаемостью» [22, с. 153]. По данным исследования «Института региональной кадровой политики», среднесуточное количество уникальных посетителей сайтов областных газет в сравнении с сайтом Информационного агентства «Бел.ру» составляло от 57 до 117 (суточное количество посетителей сайтов областных газет) к 16 130 (суточное количество посетителей сайта ИА «Бел.Ру»). Эта проблема стала следствием ряда причин. Во-первых, средства массовой информации, которые уже имели сайты, не прилагали усилий по их популяризации среди аудитории, продвижению в поисковых системах, индексации в интернет-каталогах, рейтингах и позиционированию в социальных сетях. Во-вторых, существующие сайты имели очень неудобный с точки зрения юзабилити дизайн и являлись только площадкой для размещения электронных pdf-версий печатных СМИ. В-третьих, компе-

тенции журналистов и сотрудников редакций печатных СМИ в сфере интернет-журналистики отсутствовали либо вызывали сомнение. В-четвертых, сайты обновлялись несвоевременно и не систематически. И, наконец, в-пятых, на сайтах имелись незаполненные страницы либо нефункционирующие разделы.

Созданный холдинг имел своей целью решить эти проблемы. Руководство занялось активным продвижением своих изданий в интернете. Был осуществлен обстоятельный мониторинг проблем, предпринята оптимизация интернет-ресурсов для поисковых систем и произведена регистрация сайтов изданий, вошедших в холдинговую компанию, в каталогах Сети.

Следующим шагом руководства издательского дома стало продвижение компании в социальных сетях, сервисах, микроблогах и мессенджерах — тех средах, где находилась основная аудитория медиахолдинга. Сегодня паблики «ИД “Мир Белогорья”» во ВКонтакте насчитывают в общей сложности 27 957 подписчиков: «Белпрессы» — 9 996, «Белгородских известий» — 9 209, «Спортивной смены» — 3 412, «ОнОнаса» — 2 730, «Большой перемены» — 2 610 подписчика<sup>2</sup>. Эти цифры наглядно демонстрируют тезис «молодежная аудитория — молодежное СМИ». Исключением выступает «Большая перемена», так как детская аудитория, на которую ориентировано печатное СМИ, не является целевой в интернете. Во ВКонтакте на паблик издания подписаны в первую очередь родители детей, читающих этот журнал.

<sup>2</sup> Данные приведены на 20.12.2022.

Следующим шагом руководства издательского дома стало создание единого сайта для изданий, входящих в медийный холдинг. Таким ресурсом стал сайт *belpressa.ru*, объединивший все входящие в холдинг СМИ и ставший по сути отдельным самостоятельным медиа в структуре организации.

Следующим шагом по решению проблемы качества интернет-сайтов печатных изданий стало создание кроссмедийной мультимедийной редакции, занимающейся не только контент-менеджментом всех интернет-проектов холдинга, но и созданием мультимедийных продуктов, находящихся применение как в интернете, так и в печатных СМИ компании — инфографики.

О результативности новой модели функционирования СМИ в белгородском регионе можно судить по промежуточным результатам популяризации интернет-ресурсов «Издательского дома “Мир Белогорья”». Так, сайт журнала «Большая переменка» в 2015 г. стал лучшим детским онлайн-СМИ. «Сайт *pereminka31.ru* — информационный портал, представленный множеством рубрик различных направлений, которые интересны как детям, так и их родителям. Победу в конкурсе ему обеспечили не только дизайн, занимательность и информативность, но и способность завлечь юного читателя на страницы печатного издания» [23]. Этого результата ресурс добился всего за семь месяцев своего существования, что наглядно иллюстрирует важность ответственного подхода к позиционированию издания в стратегии создания и развития рассматриваемого медиахолдинга.

3. *Проблема низких коммерческих доходов.* Ответственный шаг, предпринятый руководством медиахолдинга по решению проблемы низких коммерческих доходов, — мероприятия по сокращению финансовых издержек: создание единой организации, в структуре которой работают несколько СМИ, что дало возможность оптимизировать штат и создать единую коммерческую службу, занимающуюся рекламной деятельностью для всех СМИ, входящих в медиахолдинг.

Другие пути снижения финансовых издержек, которых придерживается издательский дом:

– создание единой бухгалтерии, дающей возможность сэкономить на количестве штатных единиц;

– объединение редакций в одном здании, способствующее снижению затрат на оказание услуг, будь то вывоз мусора, интернет-связь или банковские транзакции для бухгалтерии;

– объединение нескольких СМИ в одной структуре помогает делать пакетные предложения рекламодателям: «...Зачастую можно иногда продать больше за счет того, что мы можем позволить себе рекламодателю предложить больше рекламных площадок»<sup>3</sup>.

Бюджетные субсидии были и остаются для регионального некоммерческого СМИ весомым подспорьем, помогающим решать три основные задачи развития компании — заработная плата сотрудников, налоги из фонда оплаты труда и типографские расходы. Для «Мира Белогорья» субсидии увеличивались за время его существования прямо пропор-

<sup>3</sup> Из интервью с бывшим генеральным директором АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”» О.Л. Шевцовым (2013–2021 гг.).

ционально числу СМИ, входящих в состав редакции: от 23 820 млн р. в 2013 г., когда в холдинг входило четыре газеты, до 84 543 млн р. в 2022 г., когда в составе редакции — 10 разноформатных СМИ: областные газеты «Белгородская правда» и «Белгородские известия», две районные газеты «Ясный ключ» и «Родина», два журнала «Спортивная смена» и «Большая переменка», сайты «БелПресса», «Переменка 31», «Ивня Онлайн», «Короча 31», а также 15 групп социальных сетей («БелПресса», «Большая переменка» и газет «Ясный ключ» и «Родина» (по 3 паблика каждого издания в Одноклассниках, во ВКонтакте и в Telegram), а также по одному паблику во ВКонтакте «Белгородских известий», «Спортивной смены», «ОнОнаса») и сайт МК-Белгород, который разрабатывается по франшизе. Вместе с тем росли и общие поступления в издательский дом, в которые включены суммы от реализации тиражей изданий и другой печатной продукции, денежные средства от производимых работ и оказываемых услуг.

Так, по имеющимся данным, в 2015 г. сумма всех поступлений (собственный доход плюс областные субсидии) составила 59 350 млн р. в отношении к 39 614 млн дотаций, а в 2021 г. — 142 171 млн р. к 84 543 млн областной поддержки. За все годы холдинг только единожды ушел в незначительный минус по уровню прибыли (2021 г.), который составил 19 000 р., что было связано в первую очередь с кадровыми перестановками в генеральной дирекции холдинга и в масштабах такой крупной компании является не критичным.

Еще одним источником доходов для медиахолдинга является

участие в грантах, конкурсах, госзакупках и издательских проектах областного и федерального масштабов. Это позволило редакциям газет «Смена» и «Белгородские известия», к примеру, подавать заявки на гранты Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям. Результатом такого сотрудничества стал выпуск интересных и актуальных изданий — «Занимательная журналистика» (специальный выпуск журнала «Большая переменка») (2018 г.) и «Готов к труду и обороне» (специальный выпуск журнала «ОнОнаса») (2016 г.), подготовленных в ходе выполнения выигранных грантов; «Белгородская область. Путеводитель», разработанный и подготовленный по заказу и при поддержке департамента экономического развития Белгородской области (2015 г.) и получивший в итоге Гран-при Всероссийской премии «Маршрут года» (2022 г.); настольная игра «Моя Россия», созданная по заказу руководства избирательной комиссии Белгородской области (2020 г.); книга «Белгородская черта. Детская энциклопедия» (2019 г.) и еще ряд проектов: «Они живые», «Природа Белгородской области» (2019 г.), настольная игра о Великой Отечественной войне «На самом деле: День Победы» (2020 г.) и краеведческая викторина «На самом деле?», знакомящая с занимательными фактами об истории и современности Белгородской области (2019 г.) и др., ставшие победителями конкурса областных издательских проектов, учрежденного департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области.

4. *Проблема мотивации персонала* следует из системы оплаты

труда, сложившейся в белгородской газетной периодике, — повременной, которая заключается в выплате должностных окладов работникам редакции. Дополнительные гонорары, составляющие небольшую долю доходов сотрудников, на деле не являются стимулирующими. Наряду с этим возникает еще одна проблема: надбавки за стаж работы, составляющие до 30 % от оклада сотрудника, приводят к тому, что молодой активный журналист, работающий в полную силу, зарабатывает меньше сотрудника, который имеет значительный стаж и не стремится готовить больше журналистских материалов. Отсюда следует отсутствие у сотрудников редакций мотивации и утрата инициативы, а также, как следствие, отток наиболее активных журналистов в коммерчески ориентированные издания либо в другие профессиональные сферы.

С целью решения названной проблемы руководство медиахолдинга предприняло мотивирующие меры. Несмотря на стоящее в задачах медиахолдинга сокращение финансовых издержек, редакция создала новое структурное подразделение — отдел по развитию персонала и кадровой работе, переименованный в 2020 г. в отдел кадровой, правовой и организационной работы. С одной стороны, это две дополнительные штатные единицы (а с 2014 г. в его структуре работают четыре человека) — менеджер по персоналу и начальник отдела (юрист, входящий сейчас в этот отдел, уже состоял в штате одной из редакций до образования медиахолдинга), с другой стороны, этот отдел составляет KPI — ключевой показатель эффективности (система количе-

ственных индикаторов, отражающих результативность каждого сотрудника). По этим показателям, анализируя «фотографию рабочего дня», отдел делает выводы о скрытых трудовых резервах: где сотрудники недорабатывают или, наоборот, кто-то вовлечен в рабочий процесс сверх нормы. Таким образом, новые штатные единицы медиахолдингом «окупаются». Наряду с анализом KPI отдел по развитию персонала и кадровой работе занимается полным документооборотом организации.

При этом количество творческих сотрудников (главный редактор, ответственный секретарь или заместитель редактора, выпускающий редактор, корреспонденты, обозреватели, фотокорреспонденты) не выросло, однако производительность труда коллектива, по словам генерального директора «Издательского дома “Мир Белогорья”» Олега Шевцова<sup>4</sup>, выросла практически вдвое. Эту тенденцию обусловил прежде всего конвергентный принцип выпуска средств массовой информации. Если ранее все разнотематические, разноплановые СМИ, ныне входящие в состав медиахолдинга, отправляли на одно и то же мероприятие своих корреспондентов, то сейчас ситуация изменилась. На событие высылаются только два сотрудника холдинга — журналист и фотокорреспондент. Первый отклик с мероприятия — небольшая новостная заметка — попадает на страницы самого оперативного СМИ, входящего в структуру «ИД “Мир Белогорья”», — сайта «БелПресса». На следующий день на планерке ре-

<sup>4</sup> Покинул пост генерального директора в 2021 г.

дакции решается, под каким ракурсом будет выполнен более крупный материал — расширенная заметка или корреспонденция — для газеты «Белгородские известия». Далее, если есть заинтересованность иных СМИ холдинга, к примеру, «Спортивной смены» либо журнала «Большая переменка», эти же журналист и фотокорреспондент выполняют дополнительные редакционные задания. Они работают над обработкой одного и того же материала под потребности того или иного издания холдинга. Это дает возможность оптимизировать оплату труда занятым в производстве сотрудникам. К примеру, информационная заметка, подготовленная для «БелПрессы» занимает 1 200–1 500 знаков, для газеты «Белгородские известия» этот материал был дополнен до 3 000 знаков, далее журналист расширил ее до 7 000 знаков и направил в журнал «Спортивная смена». Расчет оплаты труда сотрудника будет исходить из последней ключевой суммы знаков — 7 000, а не из расчета трех различных материалов.

В случае, если с одного и того же мероприятия подготавливаются два или три разножанровых и разнотематических материала, то заработная плата сотрудника редакции рассчитывается, исходя из так называемого коэффициента оплаты труда. За один оригинальный материал с одного мероприятия такой коэффициент равен единице. За два разнотематических материала с одного мероприятия в одно или два издания коэффициент на второй материал составит уже 0,7, так как журналисту пришлось побывать на событии только один раз. «Таким образом журналист получит меньше

денег, чем, если бы он сделал два материала, но больше, чем, если бы он сдал один материал, потому что объем трудозатрат, который здесь учитывается все-таки меньше, чем, если бы журналист побывал на двух разных мероприятиях»<sup>5</sup>.

Такая система оплаты труда позволяет «Издательскому дому “Мир Белогорья”» иметь среднюю заработную плату сотрудника в диапазоне от 50 до 53 тыс. р., что в сопоставлении со средней зарплатой сотрудника ведущего информационного агентства региона — Бел.ру, где такой же средний показатель составляет 39–40 тыс. р., или средней зарплатой по всему региону — 38 тыс. р., является показателем привлекательности для новых кадров и залогом стабильности для сложившегося коллектива.

Пересмотр системы оплаты труда коснулся также сотрудников коммерческой службы холдинга. В данном случае стратегия была направлена на минимизацию штатной ставки и, наряду с этим, увеличение доли заработной платы, которая начисляется в качестве процентов (10–15 %) от сумм заключенных сделок. Это уже давно было реализовано в так называемых «независимых» медиахолдингах и коммерческих редакциях СМИ г. Белгорода. Однако, и в этой системе есть свои недостатки, которые, могут и не коснуться деятельности «Издательского дома “Мир Белогорья”», но с которыми мы сталкивались в своей профессиональной практике в других СМИ региона: имея несколько удачно заключенных пролонгированных договоров с рекламодателями или

<sup>5</sup> Из интервью с бывшим генеральным директором АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”» О.Л. Шевцовым (2013–2021 гг.).

иные контракты, приносящие СМИ прибыль (договоры на регулярную публикацию печатной продукции, на изготовления аудио- или видеопродукции и т.д.), сотрудник редакции, получающий ежемесячно от этого продлеваемого договора свой стабильный процент, может перестать развиваться и не стремиться к заключению новых договоров.

5. *Проблема кадровых ресурсов* напрямую связана со старением кадров белгородских СМИ, что серьезно сказывается на качестве изданий [21]. Нехватка молодых кадров, не желающих работать в СМИ из-за низкой заработной платы либо из-за стабильной заполненности штатов редакций, значительно влияет на развитие СМИ, тормозя его, а иногда сводя к стадии деградации, если идет речь о ментальном сопротивлении стареющих кадров использованию новых методов и технологий. Стоит отметить, что в Белгородской области почти полностью отсутствует система повышения квалификации сотрудников медийной отрасли.

Еще одной проблемой является отток профессиональных журналистов в другие профессии, в том числе смежные (связи с общественностью, реклама и т.п.) из-за низкой заработной платы.

Еще одной кадровой проблемой белгородских СМИ является недостаточная мобильность персонала: «В редакциях районных СМИ половина сотрудников имеет длительный стаж работы в одной должности (от 11 лет и свыше 25 лет)» [там же, с. 87]. Проблема кадровых ресурсов решается сегодня в медиахолдинге «ИД “Мир Белогорья”» прежде всего посредством оптимизации системы оплаты труда творческих работни-

ков редакции, что позволяет решать следующие задачи:

– снизить отток творческих сотрудников в другие СМИ или отрасли. Отток сотрудников из-за перемены места жительства, изменения сферы деятельности, переходов в федеральные СМИ и пр. в издательском доме ежегодно составляет 2–3 чел. (3,5–5,3 %), что в сравнении с другими СМИ региона является незначительным (к примеру, в сетевом издании *Fonar.tv* при шести сотрудниках ежегодное «движение» коллектива составляет два человека, т.е. более 30 %<sup>6</sup>). Убыль коллектива редакции, происходящая по естественным причинам — уход на пенсию или другие условия, связанные с жизнью и здоровьем сотрудников, — порядка 1–3-х чел. в год, т.е. 1,7–5,3 %<sup>7</sup> и не поддается корректировке, как и показатели 2022 г., когда был зафиксирован самый интенсивный отток сотрудников — 9 %, обусловленный не внутриредакционными проблемами, а сложившейся в нашей стране социально-политической ситуацией в связи с СВО;

– привлекать молодых специалистов (сегодня средний возрастной показатель творческого сотрудника редакции составляет 30–35 лет<sup>8</sup>) с высокой производительностью труда из конкурирующих изданий. Сегодня полный состав редакции сайта «Бел-Пресса» состоит из бывших сотрудников информационного агентства

<sup>6</sup> Данные предоставлены генеральным директором «Издательского дома «Мир Белогорья» Е.В. Дацковской (2022 г. — по настоящее время).

<sup>7</sup> Творческий коллектив АНО «Издательский дом «Мир Белогорья» составляет 56 чел.

<sup>8</sup> Данные предоставлены главным редактором сетевого издания *Fonar.tv* А.С. Масловым

«Бел.Ру». Этот пример показателен, поскольку в медиахолдинге установлена система оплаты труда, зависящая от затраченных усилий и реальной производительности работника. Практика медиахолдинга заимствовала эту систему у американских городских газет, адаптировав ее под российский трудовой кодекс, базу налогообложения и специфику бухгалтерии. Существуют также другие расчеты коэффициентов: исходя из допущенных ошибок либо уровня эксклюзивности материала, коэффициент может повышаться либо понижаться. Установлена также система премиальных выплат за общий высокий уровень работы сотрудника в течение месяца. Стоит отметить, что в холдинге установлена также месячная норма по выполнению объема печатных знаков, которая составляет 70 000.

Эта система оплаты труда способствует оптимизации состава творческого персонала издательского дома: «Люди с низкой производительностью труда, люди с низким качеством сдаваемых материалов автоматически сами начинают уходить, мы их даже не увольняем. Грубо говоря, если у нас есть журналист, который производит 100 000 знаков в месяц, то у него и гонорары, если брать коэффициент 1, составляют 30 000 рублей в месяц. <...> Если автор создает слабые тексты, с большим количеством фактических ошибок, производительность его составляет 20 000 знаков с коэффициентом 0,3, то это совсем ничего. Ну, плюс окладная часть, которая составляет от 13 до 15 тысяч рублей»<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Из интервью с генеральным директором АНО «Издательский дом «Мир Белогорья» О.Л. Шевцовым (2013–2021 гг.).

Таким образом в медиахолдинге зарплата творческого сотрудника полностью привязана к производительности труда и стимулирует его работать больше и лучше.

### **Заключение**

Проведенный анализ деятельности медиахолдинга «Издательский дом «Мир Белогорья»» наглядно показал важность изучения организационной конвергенции. Являясь одним из типов конвергенции, она во многом опосредует изменения, происходящие сегодня в массмедийной среде, прежде всего в структуре СМИ и, как следствие, во всей медиасистеме.

В ряду положительных черт этого процесса можно отметить снижение издержек на производство контента, упорядочение организации СМИ, входящих в холдинговые структуры современных медиакомпаний, системы организации работы с контентом и многие другие. В числе отрицательных черт, которые сегодня остаются в тени научного дискурса по изучению системы СМИ, — прежде всего вопросы концентрации и монополизации медиа.

В условиях информатизации общества медиахолдинги сконцентрировались на решении проблем, связанных со стабилизацией экономических показателей в развитии медиа, а также на опосредованной развитием интернет-технологий представления разноформатного медиапродукта. В числе других потребностей — расширение рекламного пространства за счет альтернативных сред позиционирования медиа, привлечение через интернет-сервисы дополнительной аудитории, увеличение мультимедийных и интерактивных возможностей взаимодействия с медиапродуктом

и, наконец, снижение финансовых издержек в работе средств массовой информации.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что на современном российском медиарынке существует несколько типов медиахолдингов, которые можно дифференцировать прежде всего с позиции включенности / невключенности в их деятельность того или иного вида капитала — государственного / частного. Так мы выделяем: федеральные коммерческие медиахолдинги; государственный российский медиахолдинг (такой пример на рынке России только один — ВГТРК); самостоятельные «независимые» коммерческие медиахолдинги; медиахолдинги с участием иностранного капитала. На белгородском рынке нам встретились только следующие типы медиахолдингов: региональные и муниципальные некоммерческие медиахолдинги с полным или частичным финансированием из бюджета и коммерческие, «независимые», медиахолдинги.

Проведенное исследование доказало результативность создания подобной организации, о чем свидетельствует деятельность АНО «Издательский дом “Мир Белогорья”». В стратегию развития медиахолдинга с первых дней его создания входило несколько направлений, требующих тщательной проработки и мер по их

реализации: проблема выработки тиражной политики и определения целевой аудитории, проблема оптимальной периодичности и устаревшей композиционно-графической модели газет, проблема качества контента и качества интернет-версий печатных изданий, проблема низких коммерческих доходов, мотивации персонала и кадровых ресурсов.

По каждому из этих направлений «Издательский дом “Мир Белогорья”» проводит целый комплекс результативных мероприятий, последовательно и настойчиво устраняя недостатки и развивая достоинства новой организационной формы СМИ.

Рассмотренные в исследовании вопросы не исчерпывают проблемы функционирования медиахолдингов на региональном медиарынке. Так, полагаем, что отдельно требует изучения стратегия и тактика создания «независимых» коммерческих медиахолдингов. Проводя работу, мы столкнулись и с новой формой существования СМИ — корпоративный медиахолдинг. Этот феномен также интересен и с позиции структурной организации, и с позиции функционирования конвергентной редакции и требует дальнейшего тщательного изучения. Эти аспекты намечают перспективы научного анализа в области функционирования современных медиахолдингов.

### Список использованной литературы

1. Wirtz B.W. Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets / B.W. Wirtz // Long Range Planning. — 2021. — No. 34. — P. 489–506.
2. Вартанова Е.Л. Постсоветские трансформации российских СМИ и журналистики / Е.Л. Вартанова. — Москва : МедиаМир, 2013. — 277 с. — EDN TGHKTD.
3. Современный медиахолдинг: формы существования и проблемы институционализации / Б.Я. Мисонжников, И.Н. Блохин, М.О. Потолокова [и др.]. — Москва : Флинта, 2017. — 504 с. — EDN AQKVUA.
4. Маркина Ю.В. Российские медиахолдинги: становление и особенности функционирования / Ю.В. Маркина. — EDN WBCTWX // Филологические науки. Вопросы теории и практики. — 2016. — № 7-3. — С. 36–39.

5. Карпенко И.И. Конвергенция жанров и форм в современной журналистике / И.И. Карпенко — EDN QWSSPB // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Филология. Журналистика. — 2021. — № 3. — С. 110–114.
6. Молчанова К.А. Трансформация жанров и новых форм в современной журналистике / К.А. Молчанова. — EDN GUBGGU // Реклама и журналистика: на стыке времен, наук и цивилизаций : материалы I Всерос. науч.-практ. конф., Москва, 24 февр. 2022 г. — Москва, 2022. — С. 130–135.
7. Богданович Г.Ю. Новые медиа и медиаконвергенция как современная платформа восприятия медиапродукта / Г.Ю. Богданович, А.Ю. Федорова. — EDN WLLXIN // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Филологические науки. — 2020. — Т. 6, № 1. — С. 199–210.
8. Демина И.Н. Цифровизация медиасреды: вызовы для экономической массовой коммуникации / И.Н. Демина — EDN YPHMNW // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. — 2020. — Т. 1, № 1. — С. 116–125.
9. Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А.Г. Качкаевой. — Москва, 2010. — 200 с.
10. Бычков П.Н. Издательские дома и медиа-холдинги в системе региональных СМИ / П.Н. Бычков. — EDN IAOEAN // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. — 2007. — № S1. — С. 107–109.
11. Пургин Ю.П. Функционирование медиахолдинга в условиях трансформации регионального информационного рынка (на примере издательского дома "Алтапресс") : дис. ... канд. филол. наук : 10.01.10 / Ю.П. Пургин. — Барнаул, 2011. — 21 с.
12. Fransman M. Telecoms in the Internet Age: From Boom to Bust to ...? / M. Fransman. — Oxford : Oxford University Press, 2002. — 290 p.
13. Gershon R. The Transnationals Media Corporations, international TV trade and entertainment flows // Global Entertainment Media: content, audiences, issues. Mahwah, NJ: L. Erlbaum. — 2005. — P. 17–35.
14. Peltier S. Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were failures really Unforeseeable? / S. Peltier // Journal of Media Economics. — 2004. — No. 17. — P. 261–278.
15. Organizational convergence as the trend of modern mass media development / M. Kazak, I. Karpenko, A. Korochenskiy [et al.] // Revista Amazonia Investiga. — 2018. — Vol. 7, No. 14. — P. 112–118.
16. Social Media Guidebook / eds. K. Möller, M. Stone. — Vienna, 2013. — 153 p.
17. Дубровская О. Медиахолдинг — информационная структура XXI века / О. Дубровская // Национальные медиахолдинги в контексте реализации государственной информационной политики: материалы науч.-практ. конф. / под. ред. С.В. Дубовика. — Минск, 2014. — С. 59–63.
18. Смирнов С.С. Медиахолдинги России: национальный опыт концентрации СМИ / С.С. Смирнов. — Москва : МедиаМир, 2014. — 160 с. — EDN WESMZD.
19. Демина И.Н. Система медиапредприятий: научные основы управления / И.Н. Демина. — Иркутск : Байкальский государственный университет, 2007. — 272 с. — EDN TRHIBR.
20. Инютин В. Проблемы с коммуникациями / В. Инютин // Коммерсант. — URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2057155>.
21. Крюкова С.В. Изучение кадрового состава редакций печатных СМИ Белгородской области / С.В. Крюкова, И.В. Микулина — EDN RWGXLF // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. — 2013. — № 2. — С. 82–87.
22. Карпенко И.И. Проблема качества интернет-версий печатных СМИ как одно из направлений стратегии создания АНО «Издательский дом «Мир Белогорья» / И.И. Карпенко — EDN YHPJPJ // Век информации. — 2017. — № 2. — С. 153–154.
23. Мельникова Е. Сайт белгородского детского журнала признали одним из лучших в стране / Е. Мельникова // БелПресса. — URL: <https://www.belpressa.ru/news/news/sajt-belgorodskogo-detskogo-zhurnala-priznali-odnim-iz-luchshih-v-strane10009/>.

## References

1. Wirtz B.W. Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets. *Long Range Planning*, 2021, no. 34, pp. 489–506.
2. Vartanova E.L. *Post-Soviet Transformations of Russian Media and Journalism*. Moscow, MediaMir Publ., 2013. 277 p. EDN: TGHKTD.
3. Misonzhnikov B.Ya., Blokhin I.N., Potolokova M.O., Mel'nik G.S., Pavlushkina N.A. *Modern Media Holding: Forms of Existence and Problems of Institutionalization*. Moscow, Flinta Publ., 2017. 504 p. EDN: AQKVUA.
4. Markina Y.V. Russian Media Holdings: Formation and Functioning Peculiarities. *Filologicheskie nauki. Voprosy teorii i praktiki = Philology. Theory & practice*, 2016, no. 7-3, pp. 36–39. (In Russian). EDN: WBCTWX.
5. Karpenko I.I. Convergence of Genres and Forms in Modern Journalism. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Filologiya. Zhurnalistika = Proceedings of Voronezh State University. Series: Philology. Journalism*, 2021, no. 3, pp. 110–114. (In Russian). EDN: QWSSPB.
6. Molchanova K.A. Transformation of Genres and New Forms in Modern Journalism. *Advertising and Journalism: at the Intersection of Times, Sciences and Civilizations. Materials of the I All-Russian Research Conference, Moscow, February 24, 2022*, Moscow, 2022, pp. 130–135. (In Russian). EDN GUBGGU.
7. Bogdanovich G.Yu., Fedorova A.Yu. New Media and Media Convergence as a Modern Platform for Media Product Perception. *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta im. V.I. Vernadskogo. Filologicheskie nauki = Scientific Notes of V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Philological sciences*, 2020, vol. 6, no. 1, pp. 199–210. (In Russian). EDN: WLLXIN.
8. Demina I.N. The Digitalization of Media Environment: Challenges for Economic Mass Communication. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva = Vestnik of Volzhsky University after V.N. Tatischev*, 2020, vol. 1, no. 1, pp. (In Russian). EDN: YPHMNW.
9. Kachkaevoi A.G. (ed.). *Journalism and Convergence: Why and How Traditional Media Are Turning into Multimedia*. Moscow, 2010. 200 p.
10. Bychkov P.N. Publishing Houses and Media Holdings in the System of Regional Media. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Severo-Kavkazskii region. Obshchestvennye nauki = Bulletin of Higher Education Institutes. Northern-Caucasus Region. Social Sciences*, 2007, no. S1, pp. 107–109. (In Russian). EDN: IAOEAN.
11. Purgin Yu.P. *The Functioning of a Media Holding in the Context of the Transformation of the Regional Information Market (On the Example of the Publishing House "Altapress")*. Cand. Diss. Barnaul, 2011. 21 p.
12. Fransman M. *Telecoms in the Internet Age: From Boom to Bust to ...?* Oxford, Oxford University Press, 2002. 290 p.
13. Gershon R. The Transnationals Media Corporations, International TV Trade and Entertainment Flows. *Global Entertainment Media: content, audiences, issues*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum, 2005. — pp. 17–35.
14. Peltier S. Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were failures really Unforeseeable? *Journal of Media Economics*, 2004, no. 17, pp. 261–278.
15. Kazak M., Karpenko I., Korochenskiy A., Polonsky A., Tyazhlov Y., Ushakova S. Organizational Convergence as the Trend of Modern Mass Media Development. *Amazon Magazine Investigates*, 2018, vol. 7, no. 14, pp. 112–118.
16. Möller K., Stone M. (eds). *Social Media Guidebook*. Vienna, 2013. 153 p.
17. Dubrovskaya O. Media Holding — Information Structure of the XXI Century. In Dubovik S.V. (ed.). *National Media Holdings in the Context of the Implementation of State Information Policy. Materials of Research Conference*, Minsk, 2014, pp. 59–63. (In Russian).
18. Smirnov S.S. *Russian Media Holdings: National Experience of Mass Media Concentration*. Moscow, MediaMir Publ., 2014. 160 p. EDN: WESMZD.
19. Demina I.N. *The System of Media Enterprises: Scientific Foundations of Management*. Irkutsk, Baikal'skii gosudarstvennyi universitet Publ., 2007. 272 p. EDN: TRHIBR.
20. Inyutin V. Communication Problems. *Kommersant*. Available at: <http://www.kommersant.ru/doc/2057155>. (In Russian).

21. Kryukova S.V., Mikulina I.V. The Study of Personnel of Belgorod Region Mass Media Editorial Desks. *Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i sotsial'nye nauki = Scientific Notes of Orel State University. Series: Humanities and Social Sciences*, 2013, no. 2, pp. 82–87. (In Russian). EDN: RWGXLF.

22. Karpenko I.I. The Problem of Quality of Print Media's Online Versions as one of the Directions of the Strategy of Creating the Publishing House "Mir Belogoriya". *Vek informatsii = The Information Age*, 2017, no. 2, pp. 153–154. (In Russian). EDN: YHPJPJ.

23. Mel'nikova E. The Site of the Belgorod Children's Magazine Was Recognized as One of the Best in the Country. *BelPress*. Available at: <https://www.belpressa.ru/news/news/sajt-belgorodskogo-detskogo-zhurnala-priznali-odnim-iz-luchshih-v-strane10009/>. (In Russian).

### **Информация об авторе**

*Карпенко Ирина Ивановна* — кандидат филологических наук, доцент кафедры журналистики, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, Российская Федерация, [Karpenkolrina@bsu.edu.ru](mailto:Karpenkolrina@bsu.edu.ru),  <https://orcid.org/0000-0003-0964-6679>, SPIN-код: 6861-6687, ResearcherID: ADM-0775-2022.

### **Author Information**

*Irina I. Karpenko* — PhD in Philology, Associate Professor at the Department of Journalism, Belgorod National Research University, Belgorod, Russian Federation, [Karpenkolrina@bsu.edu.ru](mailto:Karpenkolrina@bsu.edu.ru),  <https://orcid.org/0000-0003-0964-6679>, SPIN-Code: 6861-6687, ResearcherID: ADM-0775-2022.

### **Для цитирования**

Карпенко И.И. Стратегия создания медиахолдинга на региональном медиарынке (на примере АНО «Издательский дом «Мир Белогорья»») / И.И. Карпенко. — DOI 10.17150/2308-6203.2023.12(1).68-84. — EDN IUSUHE // Вопросы теории и практики журналистики. — 2023. — Т. 12, № 1. — С. 68–84.

### **For Citation**

Karpenko I.I. Strategy for Creating a Media Holding in the Regional Media Market (By the Example of ANO "Publishing House "World of Belogorye"). *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki = Theoretical and Practical Issues of Journalism*, 2023, vol. 12, no. 1, pp. 68–84. (In Russian). EDN: IUSUHE. DOI: 10.17150/2308-6203.2023.12(1).68-84.